

## **Jak wdrożyć system zarządzania jakością wg ISO 9001 w Twojej jednostce administracji publicznej ?**

**(dla kierowników JST)**

Bogdan Malinowski – Partner Zarządzający, MALINOWSKI & PARTNERS - P&M GROUP

W tekście znajdziesz krótką informację o serii norm ISO 9000. Dlaczego warto się z nimi zapoznać i co każda kryje w swojej treści. Dowiesz się o korzyściach jakie niesie za sobą wdrożenie systemu zarządzania jakością. W krótki sposób przedstawiłem również schemat wdrożenia systemu jakości w urzędzie, który może służyć jako dokument wyjściowy do Twojego planu. Przedstawione tam opisy, pozwolą zwrócić Ci uwagę na istotne elementy, jakie czekają każdego kierownika, który zdecyduje się na wdrożenie systemu zarządzania jakością w swoim urzędzie i uniknąć podstawowych błędów.

### **(I) Seria norm ISO 9000 dla Twojego urzędu.**

Certyfikat ISO 9001 jest dokumentem potwierdzającym spełnienie przez Twój urząd wymagań normy PN EN-ISO 9001. Z rodziny ISO 9000, tylko norma ISO 9001 podlega audytowaniu ze względu na zawarte w niej wymagania. Taki dokument przyznają niezależne jednostki certyfikujące, które posiadają odpowiednią akredytację (czyli są do tego uprawnione). Mogą to być organizacje polskie jak Polskie Centrum Badań i Certyfikacji S.A. jak również międzynarodowe jak BSI Management Systems Polska Sp. z o.o. Więcej jednostek certyfikujących znajdziesz na [www.pmgrouppl](http://www.pmgrouppl)

Dlatego jeśli chcesz dążyć do optymalizacji mechanizmów panujących w urzędzie, zmniejszyć koszty, efektywniej zarządzać czynnikami ryzyka, podnieść zadowolenie klientów, stwórz strukturę umożliwiającą monitorowanie i zwiększanie efektywności działań w tych obszarach za pomocą normy ISO 9001. Wybierz firmę doradczą która wesprze Twój urząd w pracy nad spełnieniem wymagań i zgłoś się do jednostki certyfikującej, która w bezstronny sposób potwierdzi, czy udało Ci się spełnić wszystkie założone cele. Jeżeli audyt będzie pozytywny, otrzymasz certyfikat potwierdzający, iż pracujesz wg międzynarodowych Standardów. Pamiętaj, certyfikat otrzymujesz na określony czas, więc musisz cały czas utrzymywać i doskonalić swój system. W ramach przyznanego potwierdzenia, co roku Twój urząd poddawany jest ciągłym audytom kontrolnym i (z reguły) co trzy lata, jest audyt odnawiający, który przedłuża ważność przyznanego certyfikatu ISO 9001.

Aktualna rodzina norm ISO 9000 składa się z 4 norm podstawowych:

**1. ISO 9000:2005** stanowi wprowadzenie do norm dotyczących zarządzania jakością. Opisano w niej podstawy systemów zarządzania jakością oraz zdefiniowano podstawowe terminy. Warto abyś przed rozpoczęciem prac zapoznał się z terminologią, która ułatwi ci zrozumienie wymagań, jakie są zawarte w ISO 9001.

**2. ISO 9001:2000** (niebawem ISO 9001:2008) zawiera wymagania co do systemu zarządzania jakością. Tę normę może wprowadzić każda organizacja, także Twój urząd, Dzięki niej dążysz do zwiększenia zadowolenia petentów. Norma ta stanowi podstawę do przeprowadzenia audytu (zdolności urzędu do spełniania wymagań klientów, wymagań wynikających z przepisów prawnych oraz własnych wymagań urzędu) przez niezależne jednostki certyfikujące. Jest ona również podstawą audytów wewnętrznych (przeprowadzanych w ramach urzędu, przez wyszkolonych audytorów wewnętrznych).

ISO 9001 to bez wątpienia ciesząca się największym uznaniem na świecie norma jakości, z której korzysta ponad 750 tysięcy organizacji w 161 krajach. Jej założenia odnoszą się nie tylko do systemów zarządzania jakością, lecz również do ogólnych kwestii związanych z systemami zarządzania. Dzięki niej, Twój urząd może osiągnąć większe zadowolenie klientów i lepszą motywację pracowników, jak również ułatwić ciągłe udoskonalanie mechanizmów działania.

**3. ISO 9004:2000** zawiera wytyczne, dotyczące doskonalenia zarówno systemu zarządzania jakością, jak również doskonalenia Twojego urzędu. Celem normy jest zadowolenie nie tylko klientów urzędu, ale również Twoich pracowników. Podano w niej koncepcje, sugestie i zalecenia, których zastosowanie zależy od ciebie i od tego, czy są one w danym momencie przydatne i odpowiednie do wdrożenia w Twoim urzędzie. Zastosowanie strategii przedstawionej w normie ma prowadzić do doskonalenia systemu zarządzania jakością, co z kolei jest motorem doskonalenia wyników działalności całego urzędu i może prowadzić do kolejnych wyróżnień np. Lider zarządzania w samorządzie lokalnym, profesjonalna gmina przyjazna inwestorom, złota @, gmina fair play, itd.

ISO 9004:2000:

- jest normą o charakterze wytycznych i nie zawiera wymagań,
- nie jest przeznaczona do celów certyfikacji,
- nie stanowi wytycznych do wdrożenia ISO 9001,
- zawiera wytyczne do doskonalenia zarówno systemu zarządzania jakością, jak i całej organizacji urzędu,
- skupia się na doskonaleniu wszystkich procesów w urzędzie,
- dotyczy doskonalenia zarówno skuteczności jak i efektywności,
- ma na celu osiągnięcie zadowolenia wszystkich zainteresowanych stron (urzędu, klientów wew. - pracowników i klientów zewnętrznych),
- wychodzi ponad wymagania ISO 9001 w kierunku doskonałości organizacji,
- podaje wytyczne do samooceny organizacji,
- podaje wytyczne do ciągłego doskonalenia organizacji.

Dlatego, jeżeli chcesz, aby Twój urząd wyróżniał się wśród innych, zalecam zapoznanie się z normą ISO 9004 i jej stosowanie. Pamiętaj jednak, że najpierw zadбай o prawidłowe fundamenty, czyli wdrożenie ISO 9001, a dopiero później rozwijaj swój system.

**4. ISO 19011:2002** - W normie tej podano wytyczne dotyczące zarządzania programami auditów, prowadzenia wewnętrznych lub zewnętrznych auditów systemów zarządzania jakością i/lub systemów zarządzania środowiskowego, jak również dotyczące kompetencji i oceny auditorów. Norma jest przeznaczona do stosowania przez szerokie grono potencjalnych użytkowników, w tym auditorów, organizacje wdrażające systemy zarządzania jakością i/lub systemy zarządzania środowiskowego, organizacje chcące przeprowadzać audyty systemów zarządzania jakością i/lub systemów zarządzania środowiskowego z przyczyn kontraktowych, organizacje zaangażowane w certyfikację lub szkolenia auditorów, certyfikację/rejestrację systemów zarządzania, akredytację lub normalizację w obszarze oceny zgodności. Mimo że norma ma zastosowanie do auditowania systemów zarządzania jakością i/lub systemów zarządzania środowiskowego, użytkownik może rozważyć dostosowanie lub

rozszerzenie podanych wytycznych w celu zastosowania do innych rodzajów auditów, w tym auditów innych systemów zarządzania.

Zamieszczono w niej również terminologię dotyczącą auditowania np. co to jest dowód z auditu, jak również dodatkowe praktyczne wskazówki np. jak przeprowadzić spotkanie otwierające i przykłady pomocne przy stosowaniu normy oraz rysunki ilustrujące kluczowe koncepcje jak np. ilustracja przebiegu procesu zarządzania programem auditów, koncepcja kompetencji, przykłady poziomu wykształcenia i doświadczenia auditorów, metody oceny, itp. W przypadku rozpoczęcia prac nad wdrożeniem systemu zarządzania w urzędzie, wszystkie wytyczne dotyczące auditowania dotyczą również Twojej organizacji.

Jako kierownik jednostki administracyjnej powinieneś przed podjęciem decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania jakością, poza zebraniem doświadczeń od zaprzyjaźnionych urzędów, zapoznać się z tymi 4 normami. Pozwala to uporządkować otrzymane informacje, i rozumieć język norm, który na początku nie jest łatwy. Wdrożenie systemu jest dużo prostsze, niż jego późniejsze utrzymanie. Trudnością, pozostaje ciągle doskonalenie systemu zarządzania.

### **(I) Korzyści, jakie może przynieść Twojemu urzędowi wprowadzenie systemu zarządzania jakością**

Normy ISO serii 9000 to normy o charakterze organizacyjnym. Oddziałują na różne sfery funkcjonowania urzędu i pozwalają np. na uporządkowanie struktury organizacyjnej (w rozumieniu – uproszczenie, wyjście naprzeciw klientom – często spotykane biuro obsługi klienta/ludności na parterze, gdzie można załatwić większość spraw), aktualizacja zakresów uprawnień i obowiązków, udrożnienie kanałów informacyjnych (komunikacja między pracownik-pracownik i pracownik-klient), udoskonalenie i udokumentowanie procesów.

#### **Wprowadzenie systemu zarządzania jakością pozwoli Ci:**

**1. Zwiększyć skuteczności działania, (skuteczność - stopień, w jakim planowane działania są realizowane a planowane wyniki osiągnięte).** Dzięki temu:

- wyeliminujesz działania zbędne i dublujące się w pracy urzędu,
- zapobiegać niezgodnościom na wszystkich etapach cyklu życia usługi oferowanej przez urząd,
- Twoi pracownicy będą znać zakres swoich uprawnień i odpowiedzialności, będą skuteczniej pracować;
- nowi pracownicy będą szybko adaptować się w Twoim urzędzie, bo normy i zasady współpracy będą jasno określone;

**2. Zwiększysz efektywności działania, (efektywność - relacja między osiągniętymi wynikami a wykorzystanymi zasobami).** Będzie oznaczało to:

- lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich,
- lepsze wykorzystanie zasobów technicznych,
- poprawę współpracy wewnętrznej, komunikacji,
- poprawę jakości usług, które pomogą w zaspokojeniu potrzeb i oczekiwań klienta/petenta,

- uporządkowanie działalności urzędu i określenie, w jaki sposób zarządzać jakością w całej organizacji,
- ukierunkowanie urzędu na ciągłe doskonalenie, postęp organizacyjny, itp.,
- zmniejszanie kosztów poprzez system monitorowania,

### **3. Polepszysz wizerunek Twojego urzędu**

- dzięki certyfikatowi, po ocenie niezależnych audytorów z jednostki certyfikującej, wzrośnie zaufanie klientów do działania Twojego urzędu.
- zadowolony pracownik będzie chwalił się osiągnięciami.
- uwiarygodnisz urząd jako instytucję zarządzającą środkami UE.

#### **Badanie satysfakcji klientów Urzędu Miejskiego w Sochaczewie<sup>1</sup>**

Już po raz czwarty sochaczewski Urząd Miejski przeprowadził badania satysfakcji klientów korzystających z usług ratusza. O opinię na temat pracy urzędników, ich kompetencji, podejścia do interesantów itp. zapytano 200 osób, które w ostatnich 6 miesiącach załatwiały jakąś sprawę w UM. Ogólna ocena wystawiona ratuszowi to 4,8 pkt. w siedmiostopniowej skali.

- Głównym celem badania było zdiagnozowanie obecnej sytuacji oraz zmian w porównaniu do poprzednich pomiarów z lat 2004-2006.

- Ogólnie praca Urzędu została oceniona na ponadprzeciętnym poziomie. Większość badanych klientów jest zadowolonych z pracy UM. Pozytywna ocena utrzymuje się na zbliżonym poziomie do poprzednich lat. Urząd najlepiej oceniają mężczyźni oraz osoby z wyższym wykształceniem (średnia ocena 5 na 7 możliwych).

- Ocena UM rośnie wraz z poziomem wykształcenia klientów – najniższe oceny wystawiały osoby z podstawowym wykształceniem (4,0), najlepsze z wyższym (4,3).

- Przyjazność Urzędu została oceniona przez klientów podobnie jak w poprzednich edycjach badania. Najlepiej przyjazność UM oceniły osoby najmłodsze 18 – 24 lata (średnia 5,2), z wyższym wykształceniem oraz mężczyźni (po 5,1).

- Najniżej oceniono czas oczekiwania oraz szybkość pracy, oraz dostępność co może oznaczać, że klienci odczuwają przedłużanie się procedur wydawania decyzji. Na tym tle dobrze wypadają obszary przyjazność oraz zaangażowanie pracowników UM.

- Wizerunek Urzędu Miasta uległ pozytywnej poprawie w stosunku do poprzednich pomiarów. Warto zauważyć, że jest to już stała tendencja – w wielu obszarach oceny poprawiają się z pomiaru na pomiar – np. dobrze zarządzany w 2004 roku: 3,9, w kolejnym 4,6 następnie 4,7, wreszcie w 2007 roku: 4,9.

- Na większości ocenianych wymiarów oceny uległy poprawie, wyjątkiem jest szybkość i sprawność wydawania decyzji oraz skomplikowana struktura i skomplikowane druki, co może oznaczać że należy zwrócić uwagę na lepsze objaśnienia procedur i druków. Przeciwwagą dla tych negatywnych zjawisk jest najczęściej wskazywany obszar – pomocni pracownicy, co bardzo pozytywnie świadczy o zaangażowaniu pracowników UM z pomoc klientom.

---

<sup>1</sup> [www.e-sochaczew.pl](http://www.e-sochaczew.pl)

- Podsumowując należy podkreślić, że praca urzędu jest dobrze oceniana. Większość badanych klientów Urzędu uważa, że przeprowadzone zmiany w ostatnich 12 miesiącach były prowadzone w dobrym kierunku. O ile w 2005 roku 58% badanych klientów uważało, że zmiany zachodzące w Urzędzie idą w dobrym kierunku, to w 2006 taką opinię wyrażało już 83% badanych (średnia 3,9). W obecnym pomiarze średnia wyniosła aż 4,6. Respondenci dobrze oceniają UM i zmiany w nim wprowadzane. Podkreślane są kompetencje pracowników oraz ich zaangażowanie w pomoc klientom.

- UM pozytywnie umacnia swój wizerunek jako dobrze zarządzanej instytucji wdrażającej niezbędne zmiany i dobrze ocenianej. Autorzy raportu zalecają, by ten pozytywny trend utrzymać, pamiętając o słabych stronach funkcjonowania Urzędu jakimi są utrudnienia w procedurach (poziom skomplikowania, czas załatwienia sprawy, brak usprawnień dla niepełnosprawnych) oraz rosnącej swoistej „konkurencji” ze strony innych urzędów administracji samorządowej.

## **(I) Jak przebiega procedura uzyskiwania certyfikatu – sprawdź, jakie obowiązki na Tobie spoczywają**

Jakość to umiejętność osiągnięcia kompromisu pomiędzy dostosowaniem świadczenia usług do wymagań klienta, a obowiązującym trybem i terminami określonymi przepisami prawa administracyjnego.

Wprowadzanie standardów ISO, oprócz uzyskania spójności działania między różnymi komórkami urzędu ma zapewnić stały standard usług i pełną informację dla interesanta, podnosząc administracyjną sprawność urzędu i jego rangę w ocenie inwestorów krajowych i zagranicznych.

Przystępując do wdrożenia SZJ wykorzystaj to, co istnieje w Twoim urzędzie (doświadczenie, dobre praktyki). Następnie skup się na opracowaniu SZJ, który będzie:

- zgodny z wymaganiami ISO 9001:2000,
- korzystny dla urzędu i klientów,
- podstawą rozwoju urzędu,
- skuteczny i efektywny.

## **(II) Krok po kroku jak wdrożyć ISO 9001:2000 i uniknąć najczęstszych błędów**

### 0. Podjęcie decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania jakością w urzędzie.

Żeby wszystko przebiegało sprawnie i prawidłowo, musisz oficjalnie podjąć decyzję czy wdrażasz system jakości w swoim urzędzie.

### **Ramka - Treść przykładowego zarządzenia o rozpoczęciu prac nad SZJ:**

W celu poprawy funkcjonowania urzędu, wdrożenia międzynarodowych metod zarządzania urzędem, (...) oraz usprawnienia obsługi klientów, zarządzam co następuje:

§ 1 Z dniem (...) postanawiam rozpocząć pracę nad budową i wdrożeniem w urzędzie (...) systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2001

§ 2 Zobowiązuję wszystkich pracowników urzędu do podjęcia i wykonywania wszelkich czynności związanych z budową systemu

§ 3 Koordynację prac nad wdrożeniem systemu powierzam Pełnomocnikowi ds. SZJ, powołanym odrębnym zarządzeniem.

§ 4 Prace powinny zakończyć się do dnia (...).

i postanowienia końcowe.

Koniec

**Możliwe problemy:** dezinformacja wśród pracowników.

**Jak ich uniknąć:** Podejmij decyzję np. poprzez zarządzenie o wdrożeniu w swoim urzędzie systemu zarządzania jakością wg PN-EN ISO 9001:2001 i rozpowszechnij ją w urzędzie. Poinformuj pracowników, że jest to w celu poprawy jakości obsługi klientów i lepszej współpracy wewnętrznej a nie w celu robienia porządków w urzędzie, które mają doprowadzić do zwolnień pracowników.

#### 1. Analiza wstępna/ Audyt wstępny.

Pierwszym krokiem będzie przeprowadzenie wstępnej analizy funkcjonującego obecnie systemu jakości w Twoim urzędzie. Ma to na celu sprawdzenie zgodności obecnie panujących zasad z wymaganiami przyjętego modelu zarządzania jakością ISO 9001:2000.

**Możliwe problemy:** ocena urzędu nie w kontekście wymagań normy, brak weryfikacji stopnia udokumentowania realizowanych działań, brak zapisów z przeprowadzonej oceny.

**Jak ich uniknąć:** wybierz zewnętrzną firmę doradczą, posiadającą doświadczenie w JST, ustal dokładny zakres audytu wstępnego i jego efektów.

Pamiętaj, iż dobra analiza wstępna pomoże oszczędzić ci czas i pieniądze.

#### 2. Powołanie Pełnomocnika i ew. zespołu wdrożeniowego.

a) Wyznaczenie spośród członków Kierownictwa Urzędu - Pełnomocnika Kierownictwa ds. Systemu Zarządzania Jakością.

##### **Ramka - Treść przykładowego zarządzenia o powołaniu Pełnomocnika**

Zarządzenie sprawie powołania Pełnomocnika ds. SZJ

W związku z podjęciem decyzji o budowie i wdrożeniu SZJ zgodnego z wymaganiami (...), postanawiam co następuje:

§ 1 Powołuję Pana/ią (...) na stanowisko Pełnomocnika ds. SZJ, którego zobowiązuję do:

- Zaprojektowania i wdrożenia SZJ zgodnie z wymaganiami normy ...

- Ustalenia szczegółowego harmonogramu prac związanych z wdrożeniem SZJ i bieżącego informowania kierownictwa urzędu o postępach prac.
- Nadzorowania prac wdrożeniowych.
- Wydawania poleceń pracownikom oraz osobom odpowiedzialnym za komórki organizacyjne w zakresie SZJ.
- Reprezentowania urzędu w zakresie SZJ.

## § 2

Szczegółowy zakres prac dla Pełnomocnika określa jego zakres obowiązków i uprawnień.

§ 3 Kierowników komórek organizacyjnych zobowiązuje do uczestnictwa w spotkaniach jakościowych, czynnego udziału i realizacji wyznaczonych prac, zgłaszania Pełnomocnikowi możliwości doskonalenia procesów.

§ 4 Zobowiązuje wszystkich pracowników, z kierownictwem na czele do aktywnej i rzeczowej współpracy i terminowego wykonywania zadań w ramach SZJ.

Koniec

b) Określenie obowiązków i uprawnień Pełnomocnika (na piśmie).

### **Ramka – Przykładowe zadania Pełnomocnika ds. SZJ:**

- Koordynacja prac związanych z:
  - identyfikacją potrzeb klientów Urzędu
  - ustalaniem poziomu ich satysfakcji z usług świadczonych przez Urząd
  - podnoszeniem świadomości pracowników Urzędu w zakresie SZJ
  - ustalaniem i aktualizacją standardów usług realizowanych przez Urząd
- Współdziałanie w określaniu polityki jakości oraz celów jakościowych w stosunku do Urzędu i usług przezeń świadczonych,
- Przedkładanie Prezydentowi sprawozdań dotyczących funkcjonowania systemu zarządzania jakością, w tym zawierających potrzeby związane z doskonaleniem systemu,
- Nadzór nad określaniem i wdrożeniem niezbędnych działań korygujących
- Nadzór nad określaniem i wdrożeniem niezbędnych działań zapobiegawczych,
- Planowanie i nadzór nad realizacją audytów wewnętrznych w Urzędzie,
- Definiowanie potrzeb w zakresie szkoleń niezbędnych dla efektywnego funkcjonowania SZJ,
- Współpraca z zewnętrznymi stronami w sprawach dotyczących systemu zarządzania jakością w tym współpraca z jednostką certyfikującą.

Koniec

Podobnie postępujesz w przypadku powołania zespołu wdrożeniowego (np. 1 osoba z komórki), który razem z Pełnomocnikiem realizują projekt.

### 3. Opracowanie i zatwierdzenie harmonogramu prac.

Na podstawie informacji z wstępnej analizy, opracowujesz harmonogram prac (może być taki jak w tym rozdziale) z uwzględnieniem specyficznych wymagań i warunków, w których działa Twój urząd, jeżeli takie występują. Jeżeli nie, możesz do niniejszego przypisać tylko daty realizacji czynności.

**Możliwe problemy:** brak harmonogramu prac, brak zaakceptowanego harmonogramu, brak rozpowszechnienia wśród pracowników urzędu informacji o przyjętym harmonogramie działań wdrożeniowych.

**Jak ich uniknąć:** opracuj harmonogram uwzględniając realne terminy działań, a następnie zatwierdzić harmonogram prac nad wdrożeniem systemu zarządzania jakością i rozpowszechnij go w urzędzie.

### 4. Szkolenie Kierownictwa.

Trzecim etapem będzie dla Ciebie zapewnienie przeszkolenia członków Kierownictwa w zakresie systemu zarządzania jakością.

**Możliwe problemy:** niewystarczający poziom informacji wśród kierownictwa urzędu.

**Jak ich uniknąć:** ustal z firmą doradczą szkolenie dla kierownictwa urzędu, które pozwoli na pozyskanie niezbędnej wiedzy dla osób zarządzających.

### 5. Szkolenie zespołu roboczego

Przeszkolenie zespołu roboczego odpowiedzialnego za prawidłowe sporządzanie dokumentacji, to kolejny etap na drodze do wdrożenia przez Ciebie SZJ.

**Możliwe problemy:** zła jakość opracowywanej dokumentacji.

**Jak ich uniknąć:** zorganizuj szkolenie dla zespołu roboczego i Pełnomocnika ds. SZJ z zasad opracowywania dokumentacji jakościowej (procesów, procedur, księgi jakości, polityki jakości). Pamiętaj, nie da się tego nauczyć w jeden dzień, zweryfikuj program szkolenia i zapytaj firmę szkoleniową o efekty, jakie ono przyniesie.

### 6. Określenie polityki i celów jakości.

- a) Razem z Pełnomocnikiem ds. SZJ i zespołem roboczym sformułuj politykę jakości, która w formie zrozumiałej i przejrzystej zostanie później rozpropagowana wśród pracowników urzędu. Pamiętaj o prostym i czytelnym przesłaniu, zgodnym z wizją rozwoju urzędu.

### **Ramka – Polityka jakości Urzędu Miejskiego w Sochaczewie<sup>2</sup>**

Przyjazne podejście do klienta, profesjonalizm personelu, zgodne z prawem załatwianie spraw oraz najwyższa jakość w wypełnianiu zadań publicznych (własnych, zleconych oraz powierzonych przez miasto w drodze porozumienia), stanowią główne zasady działania Urzędu Miejskiego w Sochaczewie.

---

<sup>2</sup> [www.sochaczew.bip.org.pl](http://www.sochaczew.bip.org.pl)



Działanie Urzędu jest zgodne z wymaganiami systemu zarządzania jakością wg normy PN-EN ISO 9001:2001 i jego wprowadzenie, oprócz uzyskania spójności pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi Urzędu, zapewnia wysoki standard usług oraz podnosi administracyjną sprawność i jego rangę w ocenie mieszkańców miasta, inwestorów krajowych i zagranicznych. Podstawowym celem działania Urzędu jest pełne i rzetelne zaspokojenie obecnych i przyszłych potrzeb mieszkańców miasta. Realizację tego celu opieramy na zidentyfikowanych, ciągle doskonalonych procesach, efektywnie wykorzystywanych zasobach, na właściwym podziale uprawnień i odpowiedzialności, a przede wszystkim - na systematycznym rozwoju i ciągłym podnoszeniu kwalifikacji całego personelu i jego zaangażowaniu w wykonywane zadania. Dążenie do satysfakcji mieszkańców i osiągnięcia najwyższej jakości usług jest konsekwencją realizacji następujących celów:

- **usprawnianie organizacji pracy Urzędu w celu zapewnienia realizacji jego zadań w sposób sprawny, kompetentny oraz w trybie i terminach określonych przepisami prawnymi i aktami wewnętrznymi,**
- **gromadzenie i wykorzystanie wiedzy o potrzebach i oczekiwaniach klientów koniecznej do doskonalenia świadczonych usług,**
- **pełna informatyzacja Urzędu w powiązaniu z placówkami podległymi,**
- **stałe podnoszenie kwalifikacji wszystkich pracowników Urzędu,**
- **doskonalenie warunków obsługi klienta,**
- **utrzymanie i ciągle doskonalenie systemu zarządzania jakością.**

Dla poprawy obsługi klienta i skrócenia czasu załatwiania spraw, budynek Urzędu poddany zostanie gruntownej modernizacji, której celem jest polepszenie warunków obsługi wszystkich mieszkańców oraz poprawa środowiska pracy zatrudnionych w nim pracowników. W rezultacie pragniemy, aby praca personelu Urzędu Miejskiego była kojarzona z najwyższą jakością oraz przyjaznym stosunkiem do klientów indywidualnych i zbiorowych tak, aby wzajemne kontakty dawały im pełną satysfakcję.

W celu zapewnienia sprawnego funkcjonowania Systemu Zarządzania Jakością powołałem Pełnomocnika ds. Jakości, który jest moim przedstawicielem upoważnionym do wszelkich działań w tym zakresie. Powołałem także Zespół Dokumentujący System Zarządzania Jakością, którego członkowie sprawują bieżący nadzór nad systemem i jego ciągłym doskonaleniem.

Jako odpowiedzialny za Politykę Jakości zapewniam, że stanowi ona podstawę do spełniania wymagań i ciągłego doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością oraz daje podstawę do ustanawiania i przeglądu szczegółowych celów jakości. Zapewniam także dostępność niezbędnych zasobów oraz deklaruje, że Polityka jest przeglądana pod względem jej ciągłej przydatności oraz, że jest znana, rozumiana i stosowana przez cały personel Urzędu.

**Burmistrz Miasta Sochaczewa- Bogumił Czubacki**

Koniec

## 7. Szkolenie pracowników urzędu.

Zadbaj o to, aby w ramach prowadzonych prac nad wdrożeniem, poinformować i przeszkolić pracowników w zakresie systemu zarządzania jakością.

**Możliwe problemy:** dezinformacja wśród pracowników, różny poziom wiedzy nt SZJ, niepokój w kontekście wprowadzanych zmian, zła atmosfera pracy wśród urzędników, brak wsparcia ze strony pracowników urzędu.

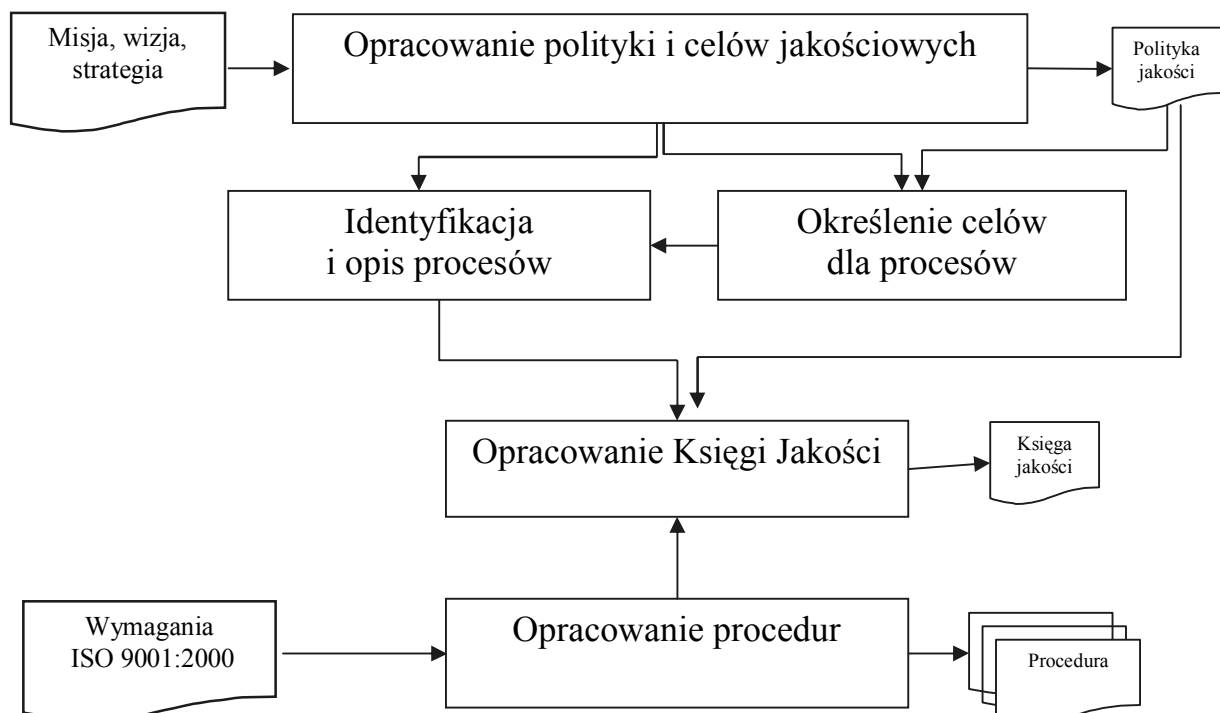
**Jak ich uniknąć:** zorganizuj szkolenie wszystkim pracownikom urzędu z SZJ. Jeżeli liczba pracowników jest zbyt duża, niech to zrobi Pełnomocnik lub zespół wdrożeniowy. Istnieje również możliwość przeszkolenia kierowników komórek, aby oni dalej własnymi słowami przekazali swoim podwładnym podstawową wiedzę na temat SZJ. Pamiętaj aby systematycznie informować pracowników o prowadzonych pracach.

## 8. Określenie kluczowych dla systemu zarządzania jakością procesów w Urzędzie

- Zespół roboczy z Pełnomocnikiem na czele wyznacza procesy, które zostaną objęte systemem zarządzania jakością i określają wzajemne powiązanie między nimi.

- Następnie opracowują mapę procesów objętych systemem zarządzania jakością i określają zasoby ludzkie, materiałowe oraz finansowe potrzebne do funkcjonowania systemu zarządzania jakością.

### **Ramka - Ogólny schemat opracowania SZJ.**



Koniec

Identyfikując procesy, pamiętaj iż możesz je podzielić, przykładowo w następujący sposób:

**Procesy główne.** Planowanie i przyszły rozwój:

- planowanie strategiczne,
- planowanie budżetowe,
- monitorowanie i ocena działalności Urzędu - organizacji.

**Procesy operacyjne.** Opisujące realizację wyrobów i usług w organizacji:

- realizacja usług dla klientów,
- partycypacja i konsultacje społeczne (np. współpraca z organizacjami pozarządowymi),
- realizacja inwestycji,
- gospodarka nieruchomościami,
- obsługa zamówienia,
- przygotowanie projektów Uchwał Rady Miejskiej,
- załatwianie spraw indywidualnych.

**Procesy pomocnicze.** Zapewnienie efektywnej realizacji procesów zarządzania, głównych i operacyjnych:

- personel, szkolenia, rekrutacja,
- utrzymanie infrastruktury,
- bezpieczeństwo publiczne i zarządzanie kryzysowe,
- komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna,
- zakupy,
- operacje finansowe,
- wsparcie informatyczne.

### **Ramka – Przykładowa mapa procesów w urzędzie**

Poniższy podział procesów jest jedynie pewną wskazówką, i inspiracją do zmapowania procesów funkcjonujących w Twoim urzędzie.

**Jeżeli określiłeś procesy, zmierz je.**

Należy pamiętać, iż procesy należy mierzyć. Jeżeli nie będziesz w stanie czegoś zmierzyć, nie będziesz mógł tego doskonalić. I tak np. w procesie „Prowadzenie kontaktów i konsultacji społecznych” przykładowo **wskaźnik** (ocena efektywności) można określić jako – **liczba nieterminowych ogłoszeń / informacji**.

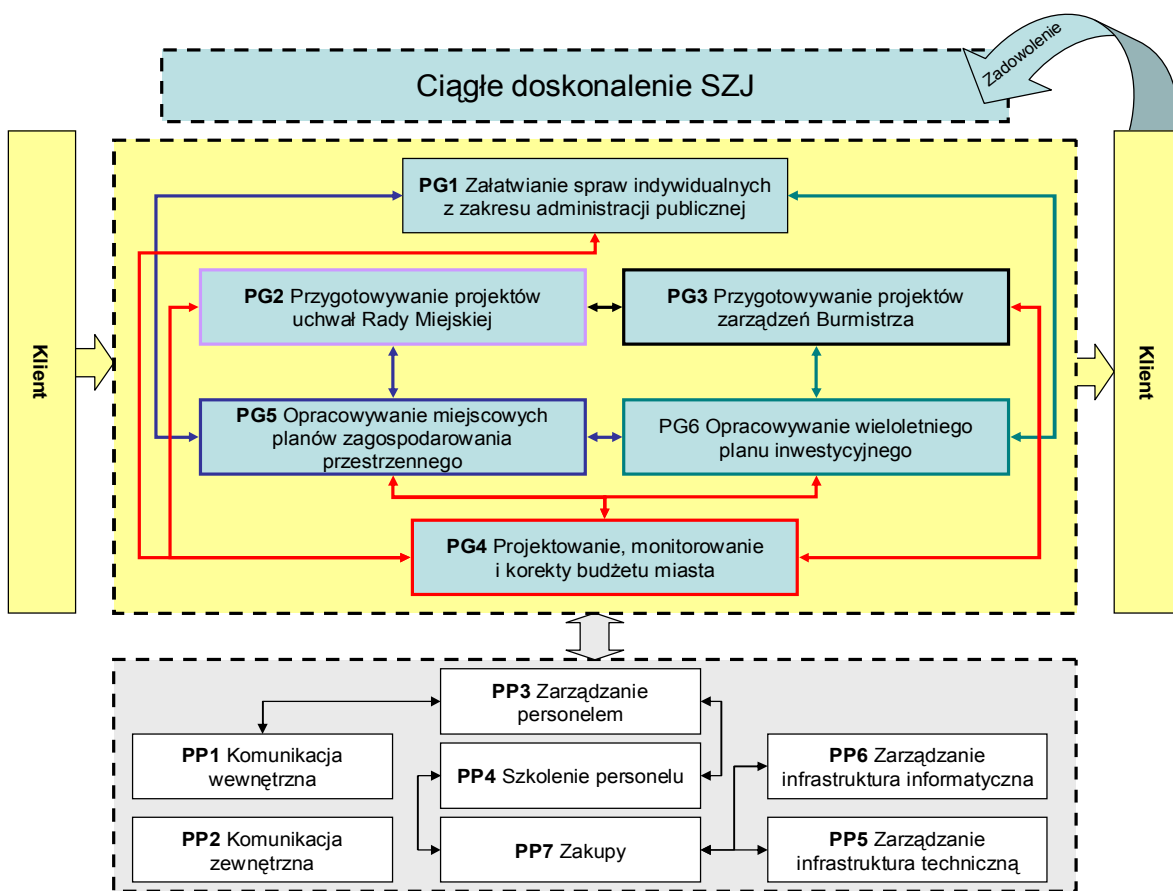
Jeżeli określiłeś wskaźnik, powinieneś potrafić ocenić, czy Twój cel zostanie osiągnięty. Dlatego należy przyjąć wyważone **kryterium oceny** (cel do którego wszyscy dążą). Pamiętaj,

że będzie to podstawą oceny i audytu przez jednostkę certyfikującą, dlatego trzeba to skonsultować, aby przyjąć odpowiednie wartości. Dla przyjętego wskaźnika, można przyjąć, iż celem jest np. 2 % ogłoszeń i informacji znajdujących się na tablicach ogłoszeń jest nieaktualnych.

Analogicznie, jak wyżej, można określać dalsze mierniki i kryteria ocen.

Proces - Zarządzania gospodarką komunalną. Miernik - Liczba zgłaszanych usterek i wad po odbiorze inwestycji. Kryterium oceny – 5 % zgłaszanych usterek i wad po odbiorze inwestycji

Proces - Organizacja pracy, doskonalenie systemu zarządzania jakością. Miernik - Zadowolenie radnych z terminowości i jakości obsługi, np. dostarczania projektów uchwał. Kryterium oceny – 90 % zadowolenie radnych.



Koniec

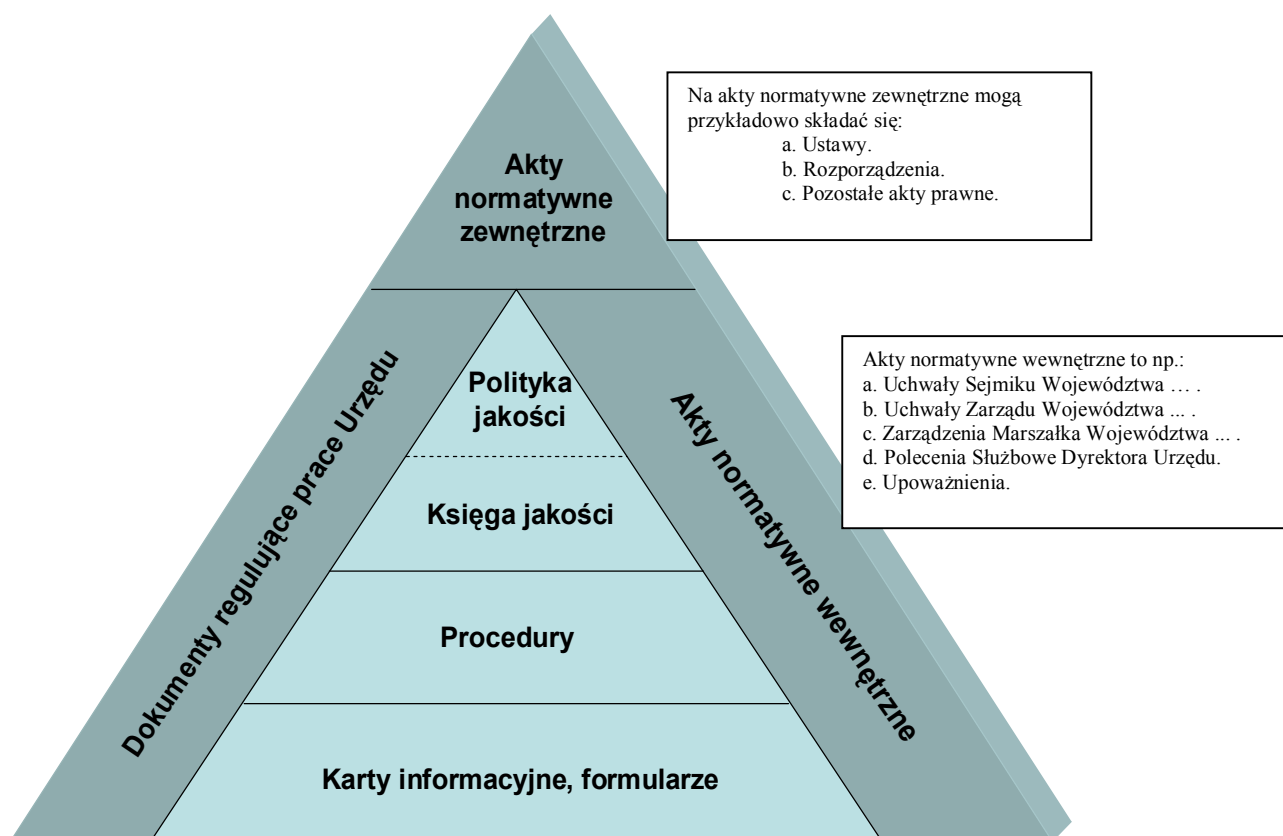
## 9. Opracowanie procedur i instrukcji

- a) Zespół roboczy z Pełnomocnikiem na czele ustala strukturę dokumentacji (Księga Jakości wraz z procedurami oraz instrukcje, formularze, wytyczne etc.) w oparciu o wymagania przyjętego modelu zarządzania jakością wg ISO 9001:2000, po czym przystępują do opracowania dokumentacji (na podstawie analizy wstępnej

wiesz, jaką urząd dysponuje dokumentacją i jakimi zapisami, a tym samym co wymaga tylko korekty a co całkowitego opracowania).

- b) Jako kierownik zatwierdzasz opracowaną dokumentację, która staje się obowiązująca w całym urzędzie.

### Ramka – przykładowa struktura dokumentacji SZJ



Koniec

**Możliwe problemy:** długi czas opracowywania dokumentacji. Dokumentacja wiecznie niedoskonała.

**Jak ich uniknąć:** sprawdź, czy zostały ustalone terminy zakończenia tworzenia i opiniowania poszczególnych dokumentów. Nie poprawiaj dokumentacji więcej niż 3 razy. Zaczynij ją stosować. Tylko w praktyce sprawdzisz jej działanie.

### 10. Wydanie Księgi Jakości.

Sprawdź czy Twoje wydanie Księgi Jakości zawiera:

- politykę i cele jakości,
- opis Urzędu,

- c) podział uprawnień i odpowiedzialności,
- d) procedury, według których Urząd działa dla spełnienia wymagań modelu ISO 9001:2000,
- e) zbiór formularzy dla prowadzenia zapisów związanych z systemem zarządzania jakością.

Jako kierownik zatwierdzasz opracowaną Księgę Jakości i Politykę Jakości, która staje się obowiązująca w całym urzędzie.

## **Ramka – przykładowy spis treści Księgi Jakości.**

### **Część I - Wprowadzenie**

- A. Zatwierdzenie Księgi Jakości
- B. Polityka jakości
- C. Ogólna prezentacja Urzędu
- D. Odpowiedzialność i uprawnienia kierownictwa w zakresie jakości
- E. Struktura organizacyjna Urzędu Miasta

### **Część II - Wymagania Systemu Zarządzania Jakością**

- 1. Wstęp
- 2. Norma powołana
- 3. Terminy i definicje
- 4. System zarządzania jakością
  - 4.1. Wymagania ogólne
  - 4.2. Dokumentacja SZJ
- 5. Odpowiedzialność kierownictwa
  - 5.1. Zaangażowanie kierownictwa
  - 5.2. Orientacja a na klienta
  - 5.3. Wdrożenie polityki j jakości
  - 5.4. Planowanie jakości
  - 5.5. Odpowiedzialność, uprawnienia i komunikacja
  - 5.6. Przegląd zarządzania
- 6. Zarządzanie zasobami
  - 6.1. Zapewnienie zasobów
  - 6.2. Zasoby ludzkie
  - 6.3. Infrastruktura
  - 6.4. Środowisko pracy
- 7. Realizacja wyrobu / usługi
  - 7.1. Planowanie realizacji usługi
  - 7.2. Procesy związane z interesantem
  - 7.3. Projektowanie i rozwój
  - 7.4. Zakupy
  - 7.5. Dostarczanie usługi
  - 7.6. Nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów
- 8. Pomiar, analiza i doskonalenie
  - 8.1. Postanowienia ogólne
  - 8.2. Monitorowanie i pomiary
  - 8.3. Nadzór nad wyrobem niezgodnym
  - 8.4. Analiza danych
  - 8.5. Doskonalenie

### **Część III - Postanowienia końcowe i załączniki**

1. Wyłączenia
2. Wykaz opracowanych procedur i instrukcji SZJ dla Urzędu Miasta Szczecin
3. Rejestr zmian księgi jakości

Koniec

**Możliwe problemy:** zbyt obszernie opracowana Księga Jakości, brak rozpowszechnienia Polityki Jakości wśród pracowników urzędu

**Jak ich uniknąć:** Księga jakości powinna zawierać niezbędne i krótkie (wręcz marketingowe opisy), poinformuj wszystkich pracowników co rozumiesz pod pojęciami zapisanymi w Polityce jakości i jak to ma się do ich stanowisk pracy.

## 11. Audyty wewnętrzne i działania korygujące.

- a) Z pracowników wybierz osoby, które ze strony urzędu będą weryfikować SZJ podczas audytów wewnętrznych (tj. sprawdzać zgodność zapisów z rzeczywistością). Zespół audytorów powinien być w stanie co najmniej raz w roku przeprowadzić audyt procesów funkcjonujących w urzędzie. Prawidłowa liczba audytorów to ok. 5 % w stosunku do zatrudnionego personelu. Pamiętaj, musisz zatwierdzić listę audytorów.
- b) Następnie zorganizuj szkolenie Audytorów wewnętrznych. Jeżeli wyznaczyłeś powyżej 6 osób, to bardziej opłaca się zrobić szkolenie na miejscu. Jeżeli osób jest mniej, musisz wysłać ich na szkolenie zewnętrzne.  
  
Pamiętaj, nie da się nauczyć audytorów w ciągu jednego dnia! To jak będziesz miał dobrze przygotowanych Audytorów, przełoży się na jakość SZJ.
- c) Sprawdź, czy Pełnomocnik opracował roczny planów audytów wewnętrznych. Pamiętaj, musisz zaakceptować plan audytów.
- d) Sprawdź, czy audyty wewnętrzne są realizowane zgodnie z planem audytów. Możesz zarządzać raportów z audytów wewnętrznych. Pamiętaj, audyty wewnętrzne realizowane są zgodnie z przyjętą procedurą audytów wewnętrznych.
- e) Jeżeli podczas audytów wew. zostały wykryte nieprawidłowości, Pełnomocnik uruchamia działania korygujące, mające na celu poprawienie błędów, uzupełnienie zapisów, itp. w określonym wspólnie czasie. Pamiętaj, działania korygujące realizowane są zgodnie z przyjętą procedurą działań korygujących.

Pamiętaj, że im więcej nieprawidłowości wykaże audyt wewnętrzny, tym lepiej. Dzięki temu wiadomo jest co można poprawić przed audytem certyfikującym.

**Możliwe problemy:** zła jakość audytów wewnętrznych, ukrywanie błędów przez osoby audytowane.

**Jak ich uniknąć:** Zadbaj o dobre przeszkolenie audytorów wewnętrznych, poinformuj pracowników i zapewnij, że nie będziesz wyciągał konsekwencji w przypadku wykrycia błędów w ich pracy.

## 12. Przegląd systemu przez Kierownictwo.

To już ostatni etap przed certyfikacją, który powinieneś zrealizować. Na tym etapie musisz ocenić stan wdrożenia systemu, jego przydatność i skuteczność. Pamiętaj, przegląd zarządzania realizowany jest zgodnie z przyjętą procedurą przeglądu systemu zarządzania jakością. Z reguły dokumentami wejściowymi do przeglądu, przygotowanymi przez Pełnomocnika ds. SZJ są:

- wyniki audytów wewnętrznych oraz ocena zgodności z wymaganiami prawnymi,
- stopień osiągnięcia celów i zadań,
- wyniki działań korygujących,
- informacja o realizacji polityki jakości
- analiza skarg, wniosków i interwencji.

Jeżeli jakiś element systemu wymaga jeszcze dopracowania, należy uruchomić kolejne działania korygujące zgodnie z procedurą.

## 13. Certyfikacja systemu

Wyboru jednostki certyfikującej dokonaj na podstawie nadesłanych ofert. Z listą jednostek możesz zapoznać się [www.pmgroun.pl](http://www.pmgroun.pl)

Spotkaj się z przedstawicielem jednostki i porozmawiaj, co może zaoferować Twojemu urzędowi i funkcjonującemu w nim systemowi. Zapytaj o warunki i zasady audytu certyfikującego i audytów kontrolnych. Ustal dogodny termin audytu i poinformuj wszystkich pracowników o tym wydarzeniu.

### **Jako kierownik urzędu pamiętaj:**

- Jakość kosztuje, nie da się wdrożyć systemu bez poniesienia nakładów.
- Nie da się zbudować systemu zarządzania jakością w 4 miesiące. Błędym myśleniem jest podejście, że im dłużej (np. 24 m-ce) będziesz wdrażał system tym lepiej, lub im krócej (3 m-ce) tym lepiej, czas nie stanowi o jakości wprowadzanego systemu.
- Wdrożenie systemu to początek drogi. Doskonalenie jest trudniejsze.
- Szkolenia to najlepsza inwestycja w kapitał ludzki. Im lepiej przygotowany zespół, tym sprawniej nastąpi wdrożenie systemu i jego późniejsze doskonalenie.
- Ucz się na doświadczeniach innych. Nie wyważaj otwartych drzwi.
- Za jakość nie jest odpowiedzialne wyłącznie kierownictwo, aczkolwiek brak zaangażowania z Twojej strony powoduje brak zaangażowania całego personelu.
- Za jakość nie jest odpowiedzialny tylko pełnomocnik ds. systemu zarządzania jakością – nie wystarczy go powołać, aby spełnić wymaganie normy.
- Wysoka jakość pracy w Twoim urzędzie nie musi wiązać się z nadmierną biurokracją.



- Przy wprowadzeniu systemu jakości nie wystarczy kontrolować i sprawdzić funkcjonalność wdrożenia na końcu, musisz uczestniczyć w tym procesie przez cały czas.

Na koniec, chciałbym podzielić się przesłanką T. Kotarbińskiego, która da się zaadoptować dla każdego rodzaju organizacji. Brzmi ona tak.

Pracownik administracji ma świadomość, że ... „chodzi o to, by człowiek robił ochoczo to, co robić musi, by tego, co robić musi, nie robił tylko dlatego, że musi; by w robieniu tego, co musi znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie okazując hojność w oddaniu się jej”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Traktat o dobrej robocie - T. Kotarbiński.