




# KSIĘGA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ


Starostwo Powiatowe w Toruniu

	Data	Imię i nazwisko	Podpis	Symbol stan.
Opracował:	24.02.2023	Teresa Gryciuk	<i>T. Gryciuk</i>	OR
		Aneta Kępczyńska	<i>Kępczyńska</i>	AR
		Dorota Wróblewska	<i>Wróblewska</i>	OR
		Jacek Drzystek	<i>Drzystek</i>	GN
Sprawdził:	28.02.2023	Czesław Makowski	<i>Czesław Makowski</i>	PJ
Zatwierdził:	01.03.2023	Marek Olszewski	<i>Marek Olszewski</i>	ST

24 luty 2023  
Wydanie 1 w roku 2023  
(1/2023)

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości		System Zarządzania Jakością ISO 9001
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 2 z 40

9. POMIARY I ANALIZA .....	37
9.1 Monitorowanie i pomiary.....	37
9.1.1 Postanowienia ogólne.....	37
9.1.2 Zadowolenie Klienta .....	37
9.1.3 Analiza danych .....	38
9.2 Audit wewnętrzny.....	38
9.3 Przegląd zarządzania.....	38
9.3.1 Postanowienia ogólne.....	38
9.3.2 Dane wejściowe do przeglądu .....	39
9.3.3 Dane wyjściowe z przeglądu .....	39
10. DOSKONALENIE.....	39
10.1 Postanowienia ogólne .....	39
10.2 Nadzór nad usługą niezgodną i działania korygujące .....	39
10.3 Ciągłe doskonalenie .....	39

	<b>STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU</b>		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 3 z 40

## 1. PREZENTACJA URZĘDU


Powiat wykonuje zadania publiczne służące zaspokajaniu potrzeb mieszkańców i innych podmiotów zainteresowanych. W oparciu o kryterium źródeł finansowania zadania te podzielić należy na:

A. zadania własne o charakterze ponadgminnym finansowane z budżetu powiatu w zakresie:

- edukacji publicznej;
- promocji i ochrony zdrowia;
- pomocy społecznej;
- wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej;
- polityki prorodzinnej;
- wspierania osób niepełnosprawnych;
- transportu zbiorowego i dróg publicznych;
- kultury oraz ochrony zabytków i opieki nad zabytkami;
- kultury fizycznej i turystyki;
- geodezji, kartografii i katastru;
- gospodarki nieruchomościami;
- administracji architektoniczno-budowlanej;
- gospodarki wodnej;
- ochrony środowiska i przyrody;
- rolnictwa, leśnictwa i rybactwa śródlądowego;
- porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli;
- ochrony przeciwpowodziowej, w tym wyposażenia i utrzymania powiatowego magazynu przeciwpowodziowego, przeciwpożarowej i zapobiegania innym nadzwyczajnym zagrożeniom życia i zdrowia ludzi oraz środowiska;
- przeciwdziałania bezrobociu oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy;
- ochrony praw konsumenta;
- utrzymania powiatowych obiektów i urządzeń użyteczności publicznej oraz obiektów administracyjnych;
- obronności;
- promocji powiatu;
- współpracy i działalności na rzecz organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie;
- działalności telekomunikacyjnej.

B. zadania zlecone z zakresu administracji rządowej, finansowane z budżetu państwa, w tym:

- komendy powiatowe Państwowej Straży Pożarnej;
- składki na ubezpieczenie zdrowotne oraz świadczenia dla osób nieobjętych obowiązkiem ubezpieczenia zdrowotnego;
- gospodarka gruntami i nieruchomościami;
- rodziny zastępcze;
- nadzór budowlany;

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: I.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 4 z 40

- ośrodki wsparcia;
- zadania z zakresu geodezji i kartografii;
- zespoły do spraw orzekania o niepełnosprawności;
- nieodpłatna pomoc prawna;
- ratownictwo medyczne;
- zadania w zakresie przeciwdziałania przemocy w rodzinie;
- inne zadania określone ustawami.

C. zadania realizowane na mocy zawartych porozumień z organami administracji państwowej i samorządowej, współfinansowane przez strony porozumienia. Aktualny wykaz tych zadań zawarty jest w budżecie Powiatu.

Organami Powiatu są:


- Rada Powiatu - organ stanowiący i kontrolny – liczy 23 radnych,
- Zarząd Powiatu – organ wykonawczy – składa się z 5 członków (Starosta, Wicestarosta, dwóch etatowych Członków Zarządu i jeden społeczny Członek Zarządu).

Zarząd Powiatu wykonuje zadania Powiatu przy pomocy Starostwa Powiatowego, które jest jednostką budżetową utworzoną dnia 1 stycznia 1999 roku na mocy ustawy Przepisy wprowadzające ustawy reformujące administrację publiczną, gdzie kierownikiem Starostwa jest Starosta. Urząd działa na podstawie następujących aktów prawnych:

- ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym;
- ustawy z dnia 24 lipca 1998 r. o zmianie niektórych ustaw określających kompetencje organów administracji publicznej - w związku z reformą ustrojową państwa;
- ustawy z dnia 13 października 1998 r. Przepisy wprowadzające ustawy reformujące administrację publiczną;
- ustawy z dnia 29 grudnia 1998 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z wdrożeniem reformy ustrojowej państwa;
- ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych,
- ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych;

W Starostwie Powiatowym w Toruniu funkcjonuje 9 wydziałów, 5 biur, Powiatowy Rzecznik Konsumentów, Powiatowy Zespół ds. Orzekania o Niepełnosprawności, Archiwum Zakładowe i Służba BHP. W strukturze Wydziału Organizacyjnego i Spraw Obywatelskich znajduje się Biuro Rady, a w strukturze wydziału Geodezji i Gospodarki Nieruchomościami znajdują się 3 referaty.

Starostwo Powiatowe w Toruniu wdrożyło w roku 2010 i utrzymuje do dnia dzisiejszego System Zarządzania Jakością ISO 9001, zgodny z międzynarodową normą wcześniej PN-EN ISO 9001:2009, a obecnie PN-EN ISO 9001:2015-10, potwierdzony certyfikatem Nr 883/2010 wystawionym przez Polską Izbę Handlu Zagranicznego Certyfikacja w Gdyni. Certyfikat został odnowiony w roku 2013, 2016, 2019 roku i obecnie posiada ważność do 30 maja 2022 roku W marcu 2018 roku Urząd dostosował SZJ do nowej normy PN-EN ISO 9001:2015-10.

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 5 z 40

Celami wdrożenia tego systemu są przede wszystkim: poprawa funkcjonowania Urzędu tak, by był on przyjazny klientom i innym stronom zainteresowanym, poprawa jakości świadczonych usług, efektywności pracy oraz doskonalenie warunków organizacyjnych i technicznych Starostwa. Pracę nad Systemem Zarządzania jakością prowadzimy ciągle, Urząd nasz poddawany jest corocznie auditowi zewnętrznemu celem zebrania dowodów i potwierdzenia, że system działa właściwie. Auditowany obszar to: „Świadczenie usług administracji samorządowej związanych z realizacją zadań publicznych własnych i zleconych zaspokajających potrzeby społeczności lokalnej oraz zapewniający wszechstronny rozwój powiatu toruńskiego”.

## 2. POWOŁANIA NORMATYWNE


- 1) Norma PN-EN ISO 9001:2015-10 – zbiór wymagań, które powinien spełniać prawidłowo wdrożony i funkcjonujący System Zarządzania Jakością;
- 2) Norma PN-EN ISO 9004:2001 – zbiór wytycznych dla doskonalenia Systemu Zarządzania Jakością;
- 3) Norma PN-EN ISO 19011:2012 – zbiór wytycznych dotyczących audytowania systemów zarządzania jakością;
- 4) [Ustawa o samorządzie powiatowym, ustawa o finansach publicznych](#) oraz inne przepisy prawa materialnego;
- 5) [Ustawa z dnia 24 lipca 1998 r. o zmianie niektórych ustaw określających kompetencje organów administracji publicznej - w związku z reformą ustrojową państwa oraz ustawa z dnia 13 października 1998 r. Przepisy wprowadzające ustawy reformujące administrację publiczną;](#)
- 6) [Komunikat Nr 23 Ministra Finansów z 19.12.2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej.](#)

## 3. TERMINY I DEFINICJE

Dla celów niniejszej Księgi Jakości oraz dokumentów systemowych stosuje się terminy i definicje podane w ISO 9000:2015.

Ponadto ilekroć w dokumentach systemowych jest mowa o:

- Systemie Zarządzania Jakością (SZJ) – należy przez to rozumieć zbiór wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących elementów niezbędnych do zarządzania organizacją we wszystkich aspektach działalności;
- Zarządzaniu SZJ – należy przez to rozumieć skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości świadczonych usług i realizowanych zadań;
- Dokumentach SZJ – należy przez to rozumieć Politykę Jakości i Karty procesów, Księgę SZJ, opisy procesów, procedury, karty informacyjne usług, instrukcje;
- Najwyższym Kierownictwie – należy przez to rozumieć Zarząd Powiatu Toruńskiego;
- Interesariuszu – należy przez to rozumieć podmioty (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), które mogą wpływać na Urząd i/lub pozostają pod wpływem jego działalności;
- Kliencie – należy przez to rozumieć mieszkańców i inne podmioty zainteresowane usługami ze strony Urzędu;
- Polityce Jakości – należy przez to rozumieć ogół zamierzeń i ukierunkowań organizacji dotyczących jej systemu zarządzania, formalnie wyrażony przez najwyższe kierownictwo Urzędu;

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 6 z 40

- Planowaniu jakości - należy przez to rozumieć część zarządzania jakością ukierunkowaną na ustalenie celów dotyczących jakości i określającą procesy operacyjne i związane z nimi zasoby niezbędne do osiągnięcia celów dotyczących jakości;
- Zapewnieniu jakości - należy przez to rozumieć wszystkie planowane i systematyczne, a także, jeśli to konieczne, udowodnione działania realizowane w ramach systemu zarządzania, służące do wzbudzania należytego zaufania co do tego, że usługa spełni wymagania jakościowe;
- Doskonaleniu jakości - należy przez to rozumieć część zarządzania jakością ukierunkowaną na zwiększenie zdolności do spełnienia wymagań dotyczących jakości, w tym w zakresie skuteczności, efektywności lub identyfikowalności;
- Procesie - należy przez to rozumieć ustalony sposób przeprowadzenia działań (udokumentowany lub nie);
- Właścicielu procesu - należy przez to rozumieć osobę odpowiedzialną za zorganizowanie procesu opisanego w karcie opisu procesu, której Starosta powierzył obowiązek wdrożenia, zarządzania i doskonalenia skuteczności procesu;
- Księdze Jakości – należy przez to rozumieć Księgę Systemu Zarządzania Jakością;
- Powiecie – należy przez to rozumieć Powiat Toruński;
- Urzędzie – należy przez to rozumieć Starostwo Powiatowe w Toruniu;
- Staroście – należy przez to rozumieć Starostę Toruńskiego.

#### 4. KONTEKST ORGANIZACJI

##### 4.1 Zrozumienie organizacji i jej kontekstu


Starostwo Powiatowe w Toruniu jest organizacją utworzoną na bazie przepisów ustaw jako jednostka obsługująca organy powiatu tj.: Radę Powiatu i Zarząd Powiatu oraz realizująca cały szereg zadań administracyjnych dla powiatu.

W oparciu o opisaną powyżej funkcje, zidentyfikowano najważniejsze czynniki istotne dla osiągnięcia przyjętych celów, kierunku działania oraz uzyskania zakładanych wyników Starostwa.

Czynniki te obejmują:

- 1) zmienność i skomplikowanie przepisów prawa powszechnie obowiązującego,
- 2) stale zwiększający się zakres zadań powiatu,
- 3) poziom dochodów budżetowych powiatu,
- 4) koszty realizacji zadań powiatu,
- 5) możliwości wykorzystania technologii informatycznych,
- 6) rosnące oczekiwania klientów i interesariuszy wobec Starostwa,
- 7) wewnętrzne regulacje dotyczące organizacji Starostwa,
- 8) wewnętrzne regulacje dotyczące kontroli zarządczej,
- 9) kulturę organizacyjną – w tym zagadnienia etyczne,
- 10) politykę kadrową.

Informacje dotyczące opisanych powyżej czynników przeglądane są na bieżąco, w miarę potrzeb są również wykorzystywane podczas przeglądu zarządzania.

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: I.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 7 z 40

#### 4.2 Zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych

Zgodnie z przyjętą Polityką Jakości Starostwa Powiatowego w Toruniu nadrzędnym celem Urzędu jest realizacja potrzeb mieszkańców powiatu oraz profesjonalne świadczenie usług zaspokajających ich wymagania i oczekiwania, co przyczynić się ma do zwiększenia ich zadowolenia jak i umocnienia roli Starostwa jako instytucji pełniącej służbę publiczną.

Urząd jako strony zainteresowane określa Interesariuszy, czyli mieszkańców powiatu, inne podmioty, których działalność jest związana z terenem powiatu, lub które mają interes faktyczny lub prawny odnoszący się do Starostwa. W wyniku prac nad Systemem Zarządzania Jakością zidentyfikowano następujące grupy Interesariuszy:


##### 1. Interesariusze zewnętrzni, w tym:

- mieszkańcy powiatu załatwiający sprawy administracyjne w Starostwie,
- obywatele polscy spoza powiatu, w tym spoza Polski załatwiający sprawy administracyjne w Starostwie,
- obywatele krajów Unii Europejskiej załatwiający sprawy administracyjne w Starostwie,
- obywatele krajów pozostających poza Unią Europejską oraz bezpaństwowcy załatwiający sprawy administracyjne w Starostwie,
- posłowie i senatorowie w przypadku wystąpień z wnioskami o informacje i materiały oraz w przypadku interwencji w organach administracji,
- podmioty gospodarcze z terenu powiatu i spoza powiatu, których działalność jest związana z powiatem,
- dostawcy w zakresie świadczonych usług dla Starostwa,
- instytucje publiczne, w tym inne jednostki samorządu terytorialnego,
- organizacje pozarządowe,
- klienci powiatowych jednostek organizacyjnych tj. uczniowie szkół, mieszkańcy domów pomocy społecznej, uczestnicy warsztatów środowiskowych domów samopomocy itp.,
- turyści oraz goście odwiedzający powiat,
- media.

##### 2. Interesariusze wewnętrzni, w tym:

- przedstawiciele organów powiatu, w tym radni Powiatu Toruńskiego,
- pracownicy Starostwa,
- dyrektorzy i pracownicy powiatowych jednostek organizacyjnych.

Potrzeby i oczekiwania Interesariuszy wynikają z rodzaju spraw, z jakimi się zwracają do Urzędu, a rodzaje spraw są określone i sprecyzowane przez wymagania prawne. Rozpoznanie potrzeb odbywa się na podstawie złożonych przez nich wniosków, podań, pism, dokumentów ale także precyzowane w czasie rozmów z pracownikami komórek merytorycznych. Duża grupa Interesariuszy to podmioty prowadzące działalność gospodarczą oraz mieszkańcy powiatu nie występujący bezpośrednio z wnioskami o załatwienie sprawy ale korzystający z infrastruktury Powiatu, kształcący się w placówkach Powiatu, mieszkający w Domach

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 8 z 40

Pomocy Społecznej lub korzystający z innych form wsparcia. Przegląd oczekiwań Interesariuszy ma miejsce na każdym etapie realizowania zadania.

W celu zrealizowania potrzeb i spełnienia oczekiwań Interesariuszy Urząd podejmuje działania podnoszące jakość świadczonych usług poprzez szybkie, terminowe, zgodne z prawem, staranne i życzliwe załatwianie spraw. W Urzędzie wdrożono System Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją co wpłynęło na poprawę obiegu dokumentów i informacji. Starostwo utrzymuje aktualną politykę informacyjną poprzez swoje strony internetowe: [www.powiattorunski.pl/](http://www.powiattorunski.pl/), [www.bip.powiattorunski.pl/](http://www.bip.powiattorunski.pl/) oraz [www.bezbarier.powiattorunski.pl](http://www.bezbarier.powiattorunski.pl/). Urząd polepsza warunki organizacyjne i techniczne oraz zapewnia odpowiednio przeszkoloną kadrę pracowników. Zadowolenie klientów jest badane w formie ankiety, poprzez analizę skarg i wniosków lub w trakcie bezpośredniej rozmowy klientów z pracownikiem Urzędu. Pracownicy Starostwa są świadomi i bardzo zaangażowani w budowanie dobrego wizerunku Przyjaznego Urzędu.

#### 4.3 Zakres systemu zarządzania jakością i wyłączenia

Po przeprowadzeniu analizy specyfiki pracy Urzędu, świadczonych przez niego usług oraz zasad funkcjonowania, Kierownictwo Urzędu zdecydowało, że wymagania normy ISO 9001:2015-10 opisane w punkcie 8.3 Projektowanie i rozwój nie mają zastosowania w działalności Starostwa Toruńskiego.

Zadania Starostwa realizowane są w oparciu o akty normatywne (ustawa o samorządzie powiatowym, Kodeks postępowania administracyjnego, przepisy prawa materialnego itp.), zaś przedsięwzięcia wymagające współfinansowania ze źródeł zewnętrznych – w oparciu o odpowiednie wytyczne. Starostwo nie ma zatem wpływu na ich projektowanie, weryfikację czy zmianę.

Opisany stan rzeczy nie wpływa na zdolność do świadczenia usług zgodnych z wymaganiami klienta i wymaganiami prawnymi, jak również na poziom zadowolenia klienta. W Starostwie Powiatowym w Toruniu jest wdrożony, utrzymywany i doskonalony System Zarządzania Jakością spełniający wymagania normy PN-EN ISO 9001:2015-10.

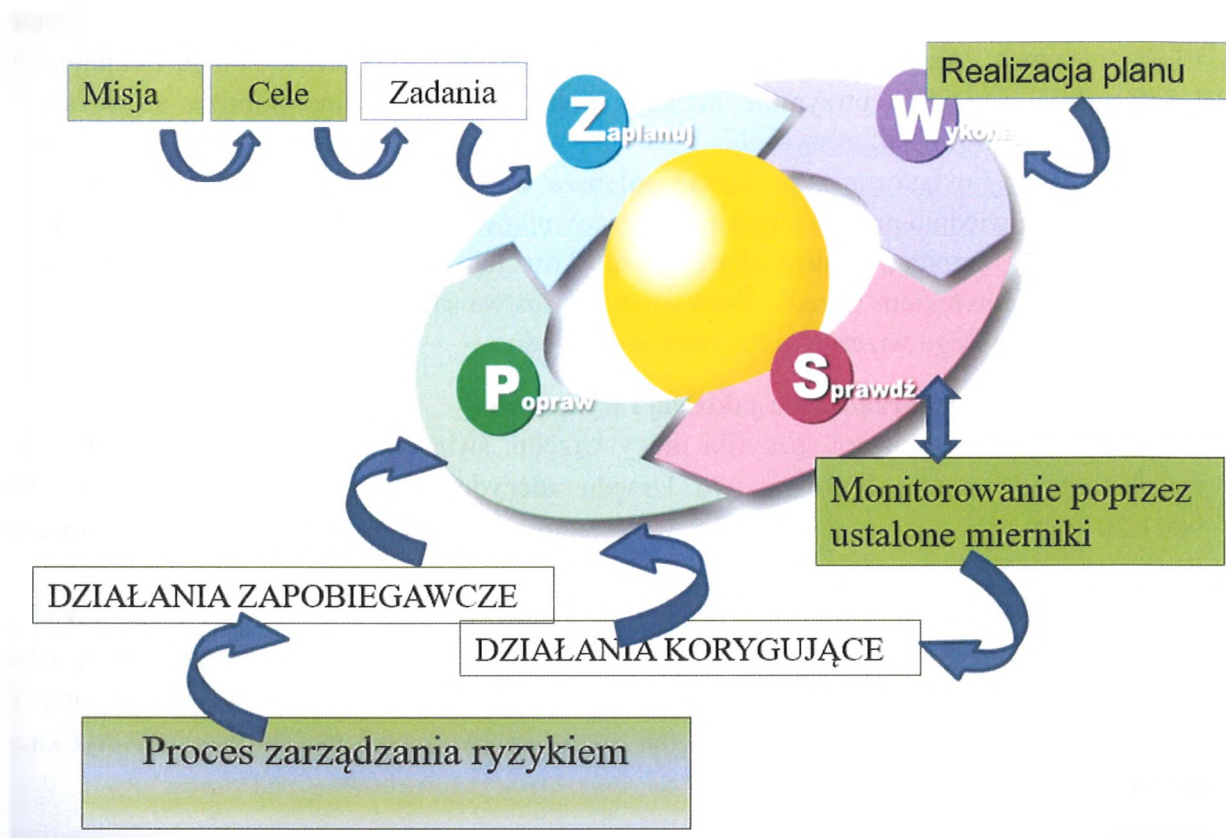
#### 4.4 System zarządzania jakością i jego procesy

System Zarządzania Jakością ISO 9001 zawiera wymagania mające zastosowanie w każdej organizacji, bez względu na jej wielkość, rodzaj, dostarczane wyroby i usługi. System ten wymaga zdolności do stałego dostarczania wyrobów i usług spełniających wymagania klienta, przy zastosowaniu wymagań prawnych i regulacyjnych oraz dążenia do zwiększenia zadowolenia klienta przez skuteczne stosowanie systemu, łącznie z procesami doskonalenia.

Główne przesłanie normy ISO 9001 nie zmieniło się od jej pierwszego wydania w 1987 roku, nowa norma 2015 stała się jednak bardziej przyjazna dla organizacji świadczących usługi. W podejściu procesowym dodano dwie koncepcje: cykl Deminga „Zaplanuj – Wykonaj – Sprawdź – Popraw” oraz podejście oparte na zarządzaniu ryzykiem. Starostwo wszystkie wyszczególnione w Księdze Jakości procesy realizuje w cyklu Deminga.



Przedstawia to dobrze grafika poniżej.



Zarządzanie ryzykiem polega na uwzględnieniu zagrożeń i szans w celu ograniczenia występowania niepożądanych zjawisk lub ich znacznego ograniczenia oraz maksymalizacji szans dla organizacji. Proces zarządzania ryzykiem został opisany szerzej w punkcie 6.1.


W Urzędzie zostały zidentyfikowane następujące procesy:

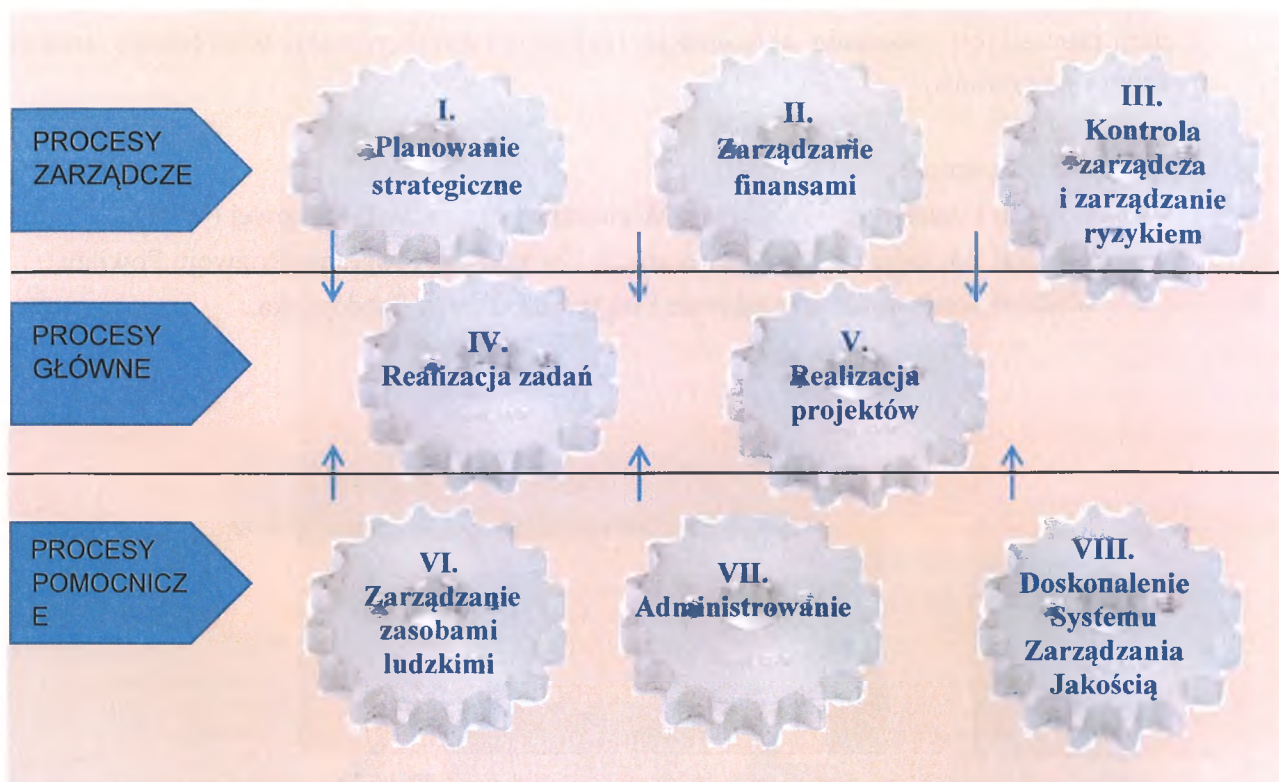
**Procesy zarządcze:** Planowanie strategiczne, Zarządzanie finansami, Kontrola zarządcza i zarządzanie ryzykiem.

**Procesy główne:** Realizacja zadań i Realizacja projektów.

**Procesy pomocnicze:** Zarządzanie zasobami ludzkimi, Administrowanie i Doskonalenie Systemu Zarządzania Jakością.


Procesy realizowane w Urzędzie są przedstawione na **mapie procesów**, gdzie uwidocznione są ich wzajemne powiązania.

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 10 z 40



Procesy zostały opisane na kartach procesów, w których określono:

- 1) Cel procesu,
- 2) Lidera procesu,
- 3) Zakres usług generowanych przez proces,
- 4) Zasoby niezbędne do realizacji procesów,
- 5) Odpowiedzialność i uprawnienia,
- 6) Kryteria zapewnienia skuteczności procesu,
- 7) Metody nadzoru procesu,
- 8) Zapisy związane z procesem,
- 9) Dokumenty związane z procesem.

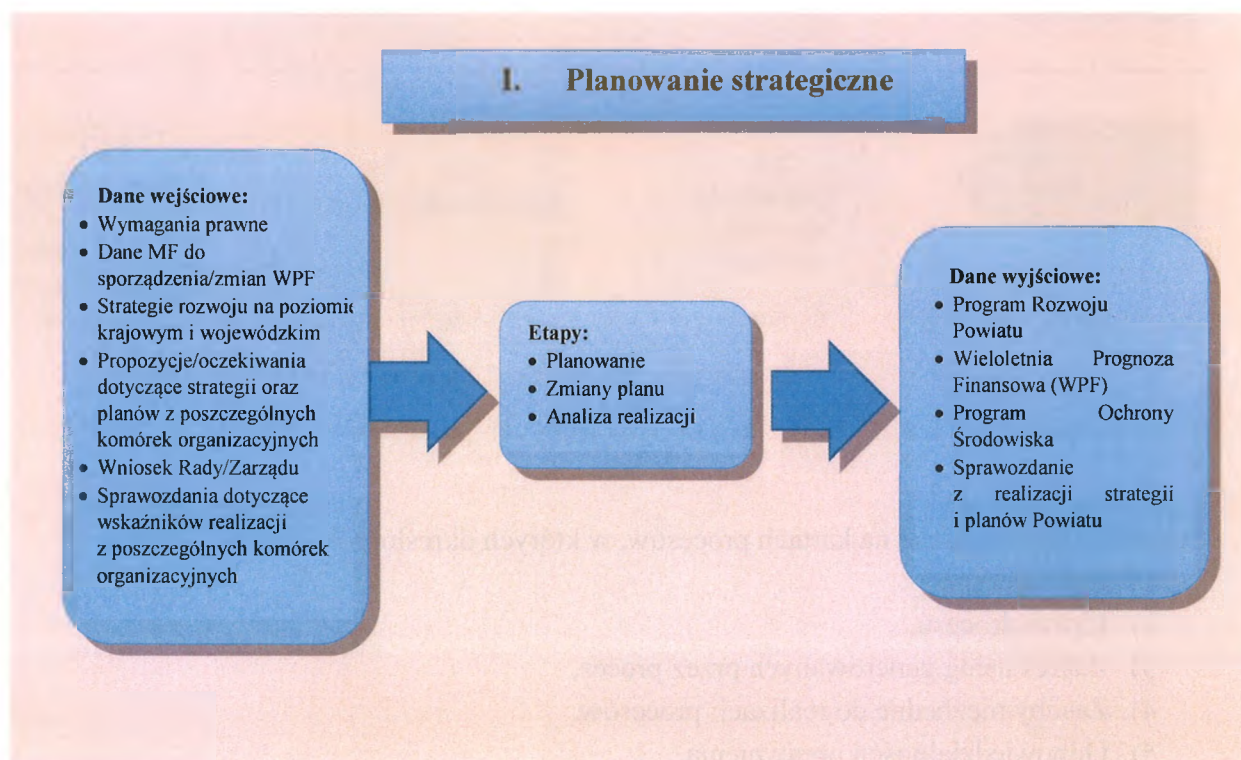
	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości		System Zarządzania Jakością ISO 9001
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 11 z 40


## I. Planowanie strategiczne (I.00.00/AW)

Celem procesu jest tworzenie, aktualizacja, realizacja i monitorowanie wieloletnich strategii, planów i programów.

W procesie uczestniczą:

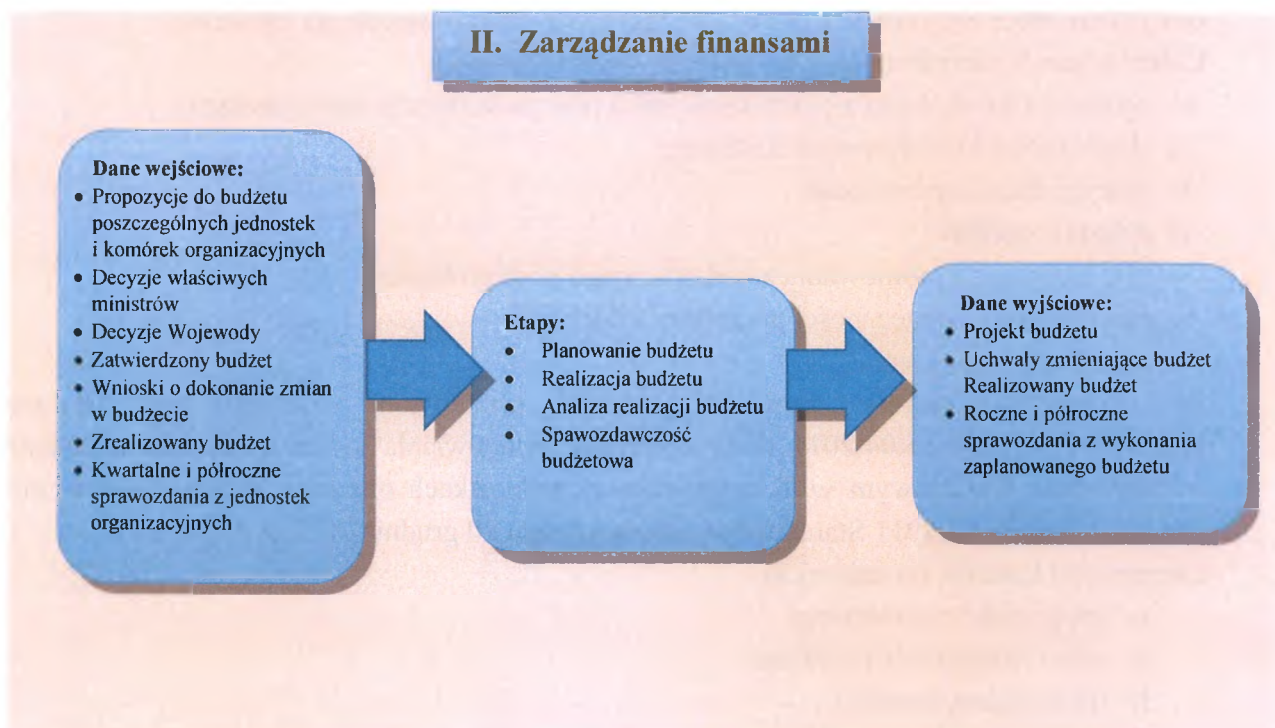
- Wydział Finansowy – w zakresie Wieloletniej Prognozy Finansowej (WPF),
- Wydział Edukacji i Spraw Społecznych – w zakresie Programu Rozwoju Powiatu,
- Wydział Środowiska – w zakresie Programu Ochrony Środowiska.




	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości		System Zarządzania Jakością ISO 9001
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 12 z 40

## II. Zarządzanie finansami (II.00.00/AW)

Celem procesu jest zaplanowanie i realizacja budżetu powiatu zgodnie z obowiązującymi przepisami, ze szczególnym uwzględnieniem ustawy o finansach publicznych. Proces rozpoczyna się z chwilą przystąpienia do opracowania projektu budżetu na dany rok, a kończy się w momencie rozliczenia wykonania budżetu. W procesie uczestniczą wszystkie komórki organizacyjne Starostwa Powiatowego oraz jednostki organizacyjne powiatu. Liderem procesu jest Skarbnik Powiatu. Etapy realizacji procesu przedstawia karta procesu Nr. II.00/00/AW.



	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 13 z 40

### III. Kontrola zarządcza i zarządzanie ryzykiem (III.00.00/AW)

Kontrola zarządcza została wprowadzona zmianą ustawy o finansach publicznych w roku 2009 i weszła w życie z dniem 1 stycznia 2010 roku. Jest definiowana jako ogół działań podejmowanych przez jednostkę sektora finansów publicznych dla zapewnienia realizacji zadań i celów w sposób zgodny w prawem, oszczędny, efektywny i terminowy.

Kontrola zarządcza powinna być przeprowadzona zgodnie z ustalonymi standardami określonymi w załączniku do komunikatu nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009r. Standardy kontroli zarządczej nie są źródłem prawa powszechnie obowiązującego, stanowią one jednak zbiór wytycznych, które wskazują kierownikowi ogólne jej założenia.

Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności:

- 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi;
- 2) skuteczności i efektywności działania;
- 3) wiarygodności sprawozdań;
- 4) ochrony zasobów;
- 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania;
- 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji;
- 7) zarządzania ryzykiem.

W Urzędzie Kontrola zarządcza została ustanowiona Zarządzeniem Starosty Nr 21/2011 z dnia 05.04.2011 roku w sprawie ustanowienia systemu kontroli zarządczej w Starostwie Powiatowym w Toruniu oraz w jednostkach organizacyjnych powiatu, zm. zarządzeniem Nr 67/2011 Starosty Toruńskiego z dnia 20 grudnia 2011 r.


Elementami kontroli zarządczej są:

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

Kontrola zarządcza, jako działania obligatoryjne w myśl przepisów ustawy o finansach publicznych, jest realizowana niezależnie od Systemu Zarządzania Jakością i ma charakter nadrzędny nad tym systemem. Nadrzędność ta manifestuje się przede wszystkim poprzez:


- a) stosowanie do zarządzania ryzykiem Standardów kontroli zarządczej, a nie Wytycznych ISO 31000 – z wyjątkiem zarządzania ryzykiem w audycie i audycie wewnętrznym,
- b) bieżącego pierwszeństwa stosowania do realizacji audytu wewnętrznego przepisów ustawy o finansach publicznych i aktów wykonawczych do tej ustawy.

Zarządzanie ryzykiem, w myśl Standardów kontroli zarządczej, to logiczna i systematyczna metoda tworzenia kontekstu, identyfikacji, analizy, oceny, działania, nadzoru oraz informowania o ryzyku w sposób, który umożliwi organizacji minimalizację strat i maksymalizację możliwości. Innymi słowy: to właściwe zarządzanie zasobami, ochrona organizacji i jej klientów, dbanie o majątek i środowisko oraz utrzymanie reputacji organizacji. Polityka zarządzania ryzykiem stanowi załącznik nr 3 do ww. Zarządzenia Starosty.

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 14 z 40

Szczegółowe zasady zarządzania ryzykiem opisano również w punkcie 6.1. niniejszej Księgi Jakości.



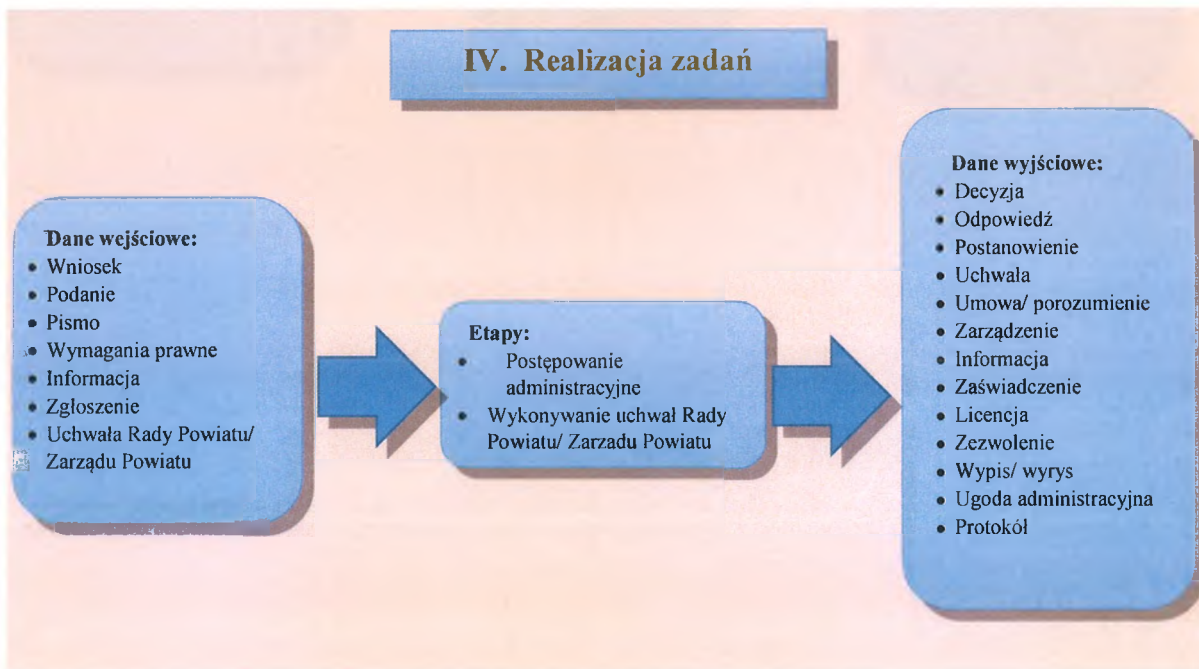
	<b>STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU</b>		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 15 z 40


#### **IV. Realizacja zadań (IV.00.00/AW)**

Celem procesu jest zaspokajanie potrzeb stron zainteresowanych poprzez sumienne, bezstronne, terminowe i zgodne z prawem załatwianie spraw z zakresu administracji publicznej oraz realizacja uchwał organów powiatu tj. Rady Powiatu i Zarządu Powiatu.

W procesie uczestniczą wszystkie komórki organizacyjne Starostwa realizując zadania przypisane im w Regulaminie Organizacyjnym, zgodnie z przepisami prawa materialnego. Szczegółowy podział zadań przedstawiony został w karcie procesu Nr. IV.00.00/AW. W celu ułatwienia interesariuszom załatwienia spraw administracyjnych w Starostwie Powiatowym, tworzy się Karty informacyjne zawierające kompletne i aktualne informacje dotyczące co najmniej:

- a) trybu załatwiania sprawy,
- b) dokumentów niezbędnych do załatwienia sprawy,
- c) terminu załatwienia sprawy,
- d) podstaw prawnych.



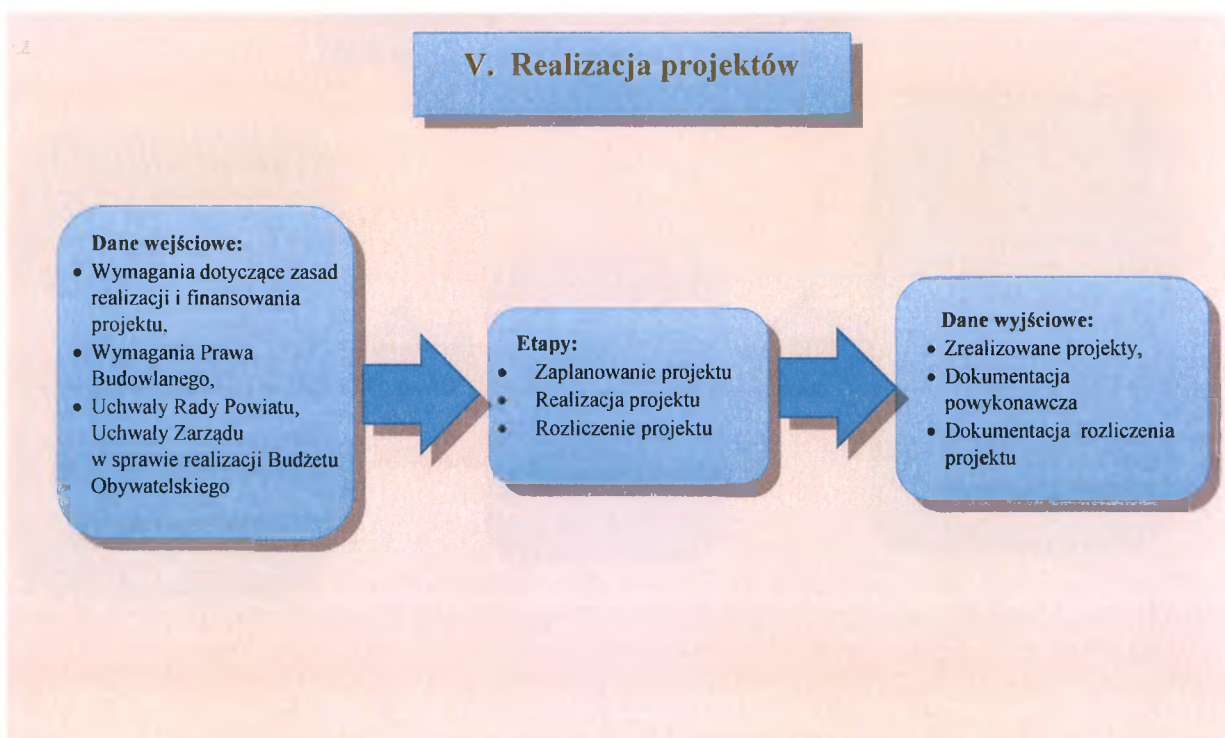
	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości		System Zarządzania Jakością ISO 9001
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 16 z 40

## V. Realizacja projektów (V.00.00/AW)


Pewna część usług realizowanych przez Urząd dotycząca realizacji projektów ze wsparciem środków zewnętrznych, w tym unijnych, projektów budowlanych na potrzeby jednostek organizacyjnych Powiatu oraz projektów “Budżetu obywatelskiego”, nie jest ściśle określona przepisami prawa administracyjnego i podlega innym regułom. Regułami tymi są: wytyczne określające zasady realizacji i współfinansowania projektu. Celem procesu jest zaplanowanie i właściwa realizacja projektów wymienionych powyżej.

W procesie uczestniczą:

- Wydział Inwestycji i Remontów w zakresie nadzoru nad inwestycjami i remontami
- Biuro Zamówień Publicznych – w zakresie przestrzegania przepisów ustawy Prawo zamówień publicznych, oraz polityki bezpieczeństwa, ochrony informacji, w tym ochrony danych osobowych,
- Wydział Finansowy – w zakresie ewidencji i rozliczenia wydatków projektu.





	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 17 z 40


## VI. Zarządzanie zasobami ludzkimi (VI.00.00/AW)

Celem procesu jest zapewnienie stałej, kompetentnej, doświadczonej i życzliwej kadry pracowników. Zarządzanie zasobami ludzkimi opisane jest w karcie procesu Nr. VI.00.00/AW i opiera się m. in. o następujące dokumenty:

- 1) zasady zatrudniania pracowników na stanowiska urzędnicze,
- 2) sposób przeprowadzania służby przygotowawczej,
- 3) zasady przeprowadzania oceny okresowej pracowników,
- 4) zakresy czynności,
- 5) Kodeks pracy i pragmatyka pracowników samorządowych.

Proces obejmuje też doskonalenie zawodowe pracowników realizowane w ramach systemu rozwoju kompetencji kadr.



	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 18 z 40

## VII. Administrowanie (VII.00.00/AW)


Celem procesu jest prawidłowa realizacja zamówień publicznych/zakupów dla skutecznego funkcjonowania Starostwa oraz zarządzanie infrastrukturą w sposób zapewniający realizację bieżących zadań oraz ewidencjonowanie dochodów i wydatków budżetowych.

Etapy procesu opisuje karta procesu Nr. VII.00.00/AW.

W procesie uczestniczą:

- Biuro Zamówień Publicznych – w zakresie przestrzegania przepisów ustawy Prawo zamówień publicznych, innych przepisów wewnętrznych oraz polityki bezpieczeństwa, ochrony informacji w tym ochrony danych osobowych,
- Wydział Finansowy – w zakresie ewidencji dochodów i wydatków budżetowych,
- wszystkie komórki organizacyjne – w zakresie określania przedmiotu zamówienia.

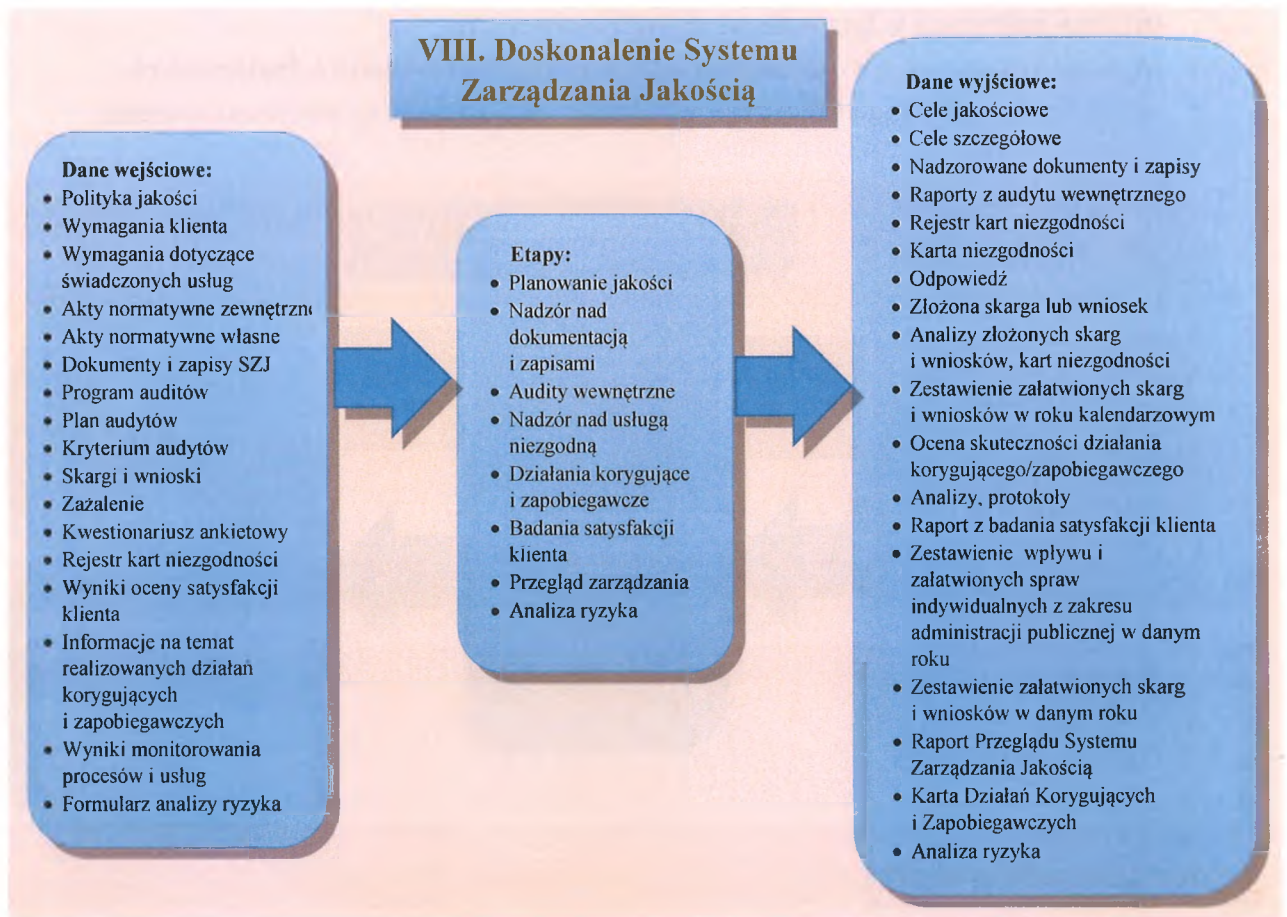


	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU	
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.
	Strona 19 z 40	

### VIII. Doskonalenie Systemu Zarządzania Jakością (VIII.00.00/AW)


Celem procesu jest zwiększenie efektów działania ustanowionego Systemu Zarządzania Jakością zgodnie z normą PN-EN ISO 9001:2015-10.

Liderem procesu jest Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Jakością. Proces obejmuje osiem etapów: planowanie jakości, nadzór nad dokumentacją i zapisami, audyty wewnętrzne, nadzór nad usługą niezgodną, działania korygujące i zapobiegawcze, badania satysfakcji klienta, przegląd zarządzania, analizę ryzyka. Proces został opisany na karcie procesu Nr. VIII.00.00/AW Systemu Zarządzania Jakością.



Urząd nie zleca wykonywanie procesów (zadań) na zewnątrz tj. do wykonywania osobom, jednostkom, organizacjom zewnętrznym.

Podejście procesowe przyjęte przy identyfikacji procesów w Urzędzie jest zrozumiałe dla pracowników i osób odpowiedzialnych za utrzymanie systemu. Poszczególne karty wskazują zadania do realizacji. Wszystkie procesy realizowane w Urzędzie mają wpływ pośredni lub bezpośredni na jakość i tworzenie wartości dodanej, w szczególności procesy „Realizacja zadań” i „Zarządzanie projektami”.

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 20 z 40

## 5. ODPOWIEDZIALNOŚĆ KIEROWNICTWA

### 5.1 Zaangażowanie kierownictwa

#### 5.1.1 Postanowienia ogólne

Najwyższe Kierownictwo zaangażowało się w tworzenie i wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością oraz ciągle jego doskonalenie. Zaangażowanie to przejawia się w szczególności poprzez:

- zapewnienie, że SZJ jest ustanowiony, wdrożony i utrzymywany,
- zakomunikowanie w Urzędzie znaczenia spełnienia wymagań Interesariusza oraz wymagań przepisów prawnych i wewnętrznych uregulowań organizacyjnych. Służą temu przede wszystkim spotkania z kadrą kierowniczą Urzędu oraz odrębne spotkania w grupach roboczych,
- ustanowienie Polityki Jakości zawierającej cele i skuteczne sposoby ich realizacji,
- przeprowadzanie corocznych przeglądów zarządzania,
- zapewnienie dostępności zasobów koniecznych do funkcjonowania SZJ i realizacji wyznaczonych dla niego celów jakościowych,
- promowanie świadomości podejścia opartego na zarządzaniu ryzykiem, zapewnienie określenia i uwzględnienia ryzyk i szans, które mogą potencjalnie wpływać na zgodność usług z oczekiwaniami i zadowoleniem klienta.

Najwyższe kierownictwo Starostwa przyjmuje odpowiedzialność za skuteczność Systemu Zarządzania Jakością.


#### 5.1.2 Orientacja na Klienta

Najwyższe kierownictwo gwarantuje, że wszystkie działania oraz prowadzona polityka ma na celu świadczenie usług spełniających wymagania Klienta oraz dąży w każdym procesie i na każdym jego etapie do zwiększania zadowolenia Klienta, zgodności usług z wymaganiami Klienta i wymaganiami prawnymi. Urząd monitoruje zadowolenie Klienta poprzez analizę skarg i wniosków, odwołań i reklamacji oraz przez prowadzenie ankiet zadowolenia Klienta. Urząd monitoruje ryzyka i szanse, które mogą mieć wpływ na procesy i jakość usług.

Działaniami podejmowanymi w celu zrozumienia potrzeb i oczekiwań Klientów jest zbieranie i analiza informacji zewnętrznych i wewnętrznych. Pozyskiwanie informacji od Klientów realizowane jest głównie poprzez analizę skarg i wniosków oraz badania ankietowe. Uzyskane informacje, są wykorzystywane przy podejmowaniu działań dostosowujących i doskonalących jakość świadczonych usług do oczekiwań i wymagań Klientów.

Pracownicy Starostwa są zobowiązani do:

- przestrzegania polityki jakości i dbania o zadowolenie Klienta,
- stosowania się do Kodeksu etyki,
- inicjowania działań zapobiegających wystąpieniu niezgodności usługi, procesu i SZJ z wymaganiami normy,
- identyfikowania i dokumentowania wszelkich problemów dotyczących usługi,
- inicjowania, przedstawiania propozycji lub dostarczania rozwiązań zgodnie z ustalonymi sposobami,
- weryfikacji wdrażanych rozwiązań,

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 21 z 40

- nadzorowania dalszego toku postępowania z usługą niezgodną z wymaganiami, do czasu gdy niezgodności zostaną usunięte.

Specyfika działania Urzędu powoduje, że wymagania dotyczące realizowanych w nim usług są ściśle określone i Klienci z reguły nie precyzują specjalnych, dodatkowych wymagań. Oczekują oni załatwienia sprawy w sposób terminowy, rzetelny i życzliwy, ale są to wymagania o charakterze ogólnym i dotyczą generalnie wszystkich realizowanych w Urzędzie usług.

## 5.2 Polityka jakości

### 5.2.1 Ustanowienie polityki jakości

Ustanowiona Polityka Jakości jest podstawą do określenia metod, procesów, celów i zadań realizowanych przez Urząd. Zawarte w niej postanowienia są znane i respektowane przez wszystkich pracowników.

Nadrzędnym celem Starostwa Powiatowego w Toruniu jest realizacja potrzeb mieszkańców powiatu (Klientów) oraz profesjonalne świadczenie usług zaspokajających ich wymagania i oczekiwania, co przyczynić się ma do zwiększenia ich zadowolenia jak i umacniania roli Starostwa jako instytucji pełniącej służbę publiczną.

Dla skutecznej realizacji Polityki Jakości wyznacza się następujące cele:

- budowanie wizerunku Urzędu przyjaznego klientom,
- podnoszenie jakości świadczonych usług w sposób zapewniający zadowolenie klientów,
- podwyższanie kompetencji i doskonalenie umiejętności pracowników,
- poprawa efektywności pracy pracowników Urzędu,
- otwarta polityka informacyjna Urzędu,
- doskonalenie warunków organizacyjnych i technicznych Urzędu.

Ustalone cele Polityki Jakości będą realizowane poprzez:

- szybkie, terminowe, zgodne z prawem, staranne i życzliwe załatwianie spraw,
- doskonalenie systemu Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją,
- organizowanie i finansowanie szkoleń i doształcania,
- doskonalenie systemu motywacji finansowej i pozafinansowej oraz podnoszenie świadomości pracowników o ciężkiej na nich odpowiedzialności,
- skuteczne wdrażanie koncepcji e-Urzędu,
- utrzymywanie i stałe doskonalenie Systemu Zarządzania Jakością określonego normą PN EN ISO 9001:2015-10.

### 5.2.2 Komunikowanie Polityki Jakości

Polityka Jakości została zakomunikowana wszystkim pracownikom i jest powszechnie dostępna na stronie internetowej i serwerze Urzędu. Ponadto jest ona wywieszona dla Klientów zewnętrznych w wyeksponowanych miejscach Urzędu.

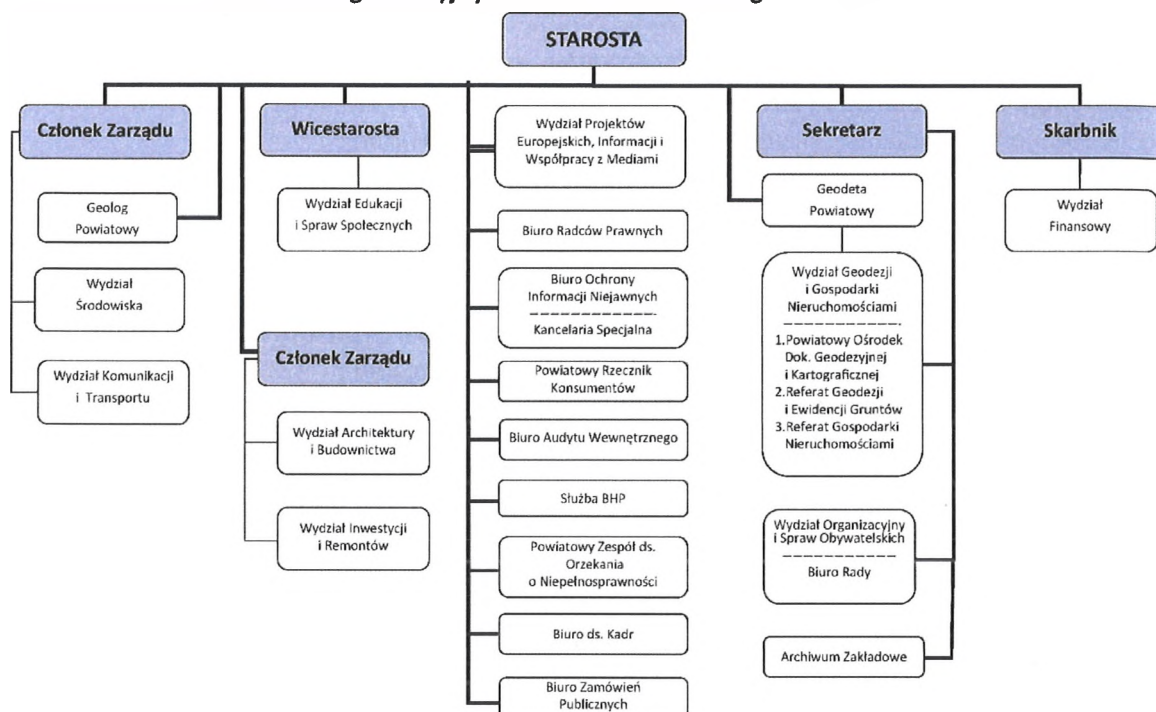
Polityka Jakości zawiera zobowiązanie do spełnienia wymagań i ciągłego doskonalenia. Przy jej formułowaniu zwrócono szczególną uwagę na to, aby była odpowiednia do celu istnienia Urzędu i zrozumiała dla pracowników i Interesariuszy. Polityka Jakości jest przeglądana i weryfikowana podczas przeglądów Systemu Zarządzania Jakością.

### 5.3 Odpowiedzialność i uprawnienia

Odpowiedzialność i uprawnienia pracowników są określone w zakresach czynności, indywidualnych upoważnieniach oraz w Regulaminie Organizacyjnym. Poniższy schemat organizacyjny pokazuje służbowe podporządkowanie i wzajemne zależności w strukturze organizacyjnej Urzędu

Załącznik Nr 1 do Regulaminu Organizacyjnego  
Starostwa Powiatowego w Toruniu

#### Schemat organizacyjny Starostwa Powiatowego w Toruniu




#### Najwyższe Kierownictwo:

Najwyższe Kierownictwo odpowiada za:

- 1) określenie i aktualizowanie polityki jakości;
- 2) ustalenie i nadzorowanie mechanizmów ustanawiania celów dotyczących jakości oraz monitorowania ich realizowania;
- 3) przeprowadzanie przeglądów zarządzania i podejmowanie decyzji służących doskonaleniu Systemu Zarządzania Jakością;
- 4) zapewnienie dostępności zasobów;
- 5) kreowanie postaw sprzyjających kształtowaniu świadomości orientacji na Klienta;
- 6) planowanie SZJ i zapewnienie jego integralności, także na etapie zmian;
- 7) ustanowienie właściwych procesów komunikacyjnych w Urzędzie;
- 8) określenie odpowiedzialności i uprawnień pracowników.

#### Pełnomocnik ds. SZJ

Aby wdrożony w Urzędzie System Zarządzania Jakością funkcjonował zgodnie z wymaganiami normy PN-EN ISO 9001:2015-10 i nieustannie się doskonalił, Starosta Toruński zarządzeniem powołał Pełnomocnika ds. System Zarządzania Jakością.

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 23 z 40

Zakres odpowiedzialności i uprawnień Pełnomocnika:

- 1) zapewnia, że procesy potrzebne w SZJ są ustanowione, wdrożone i utrzymane;
- 2) informuje Najwyższe Kierownictwo o funkcjonowaniu SZJ i potrzebach dokonywania zmian;
- 3) analizuje wyniki auditów wewnętrznych i podejmuje na ich podstawie odpowiednie działania;
- 4) współpracuje z firmą certyfikującą w celu doskonalenia SZJ;
- 5) zapewnia upowszechnienie w Urzędzie świadomości dotyczącej wymagań Klienta;
- 6) czuwa nad integralnością i spójnością SZJ w trakcie jego zmian i doskonalenia;
- 7) podejmuje merytoryczne decyzje w zakresie funkcjonowania SZJ;
- 8) zapewnia wystarczającą liczbę auditorów o odpowiednich kwalifikacjach;
- 9) monitoruje stopień realizacji przyjętych celów dot. jakości, a w przypadku ich zagrożenia informuje zainteresowane strony;
- 10) realizuje inne zadania opisane w procedurach systemowych.

#### **Kierownicy komórek organizacyjnych**

Kierownik komórki organizacyjnej odpowiada za:

- 1) zidentyfikowanie czynności realizowanych w komórce;
- 2) proponowanie zmian w procedurach wewnętrznych i ich wprowadzenie w życie zgodnie z zasadami procedury „Nadzoru nad dokumentacją i zapisami”;
- 3) zidentyfikowanie aktów prawnych obowiązujących w komórce organizacyjnej;
- 4) określenie celów jakościowych dla procesów i monitorowanie ich wykonania;
- 5) monitorowanie realizacji procesów realizowanych w danej komórce organizacyjnej;
- 6) określenie punktów krytycznych procesów i zapewnienie nad nimi szczególnego nadzoru;
- 7) zgłaszanie Pełnomocnikowi uwag i wniosków w zakresie doskonalenia SZJ;
- 8) kształtowanie wśród pracowników postaw szacunku dla Klienta.

Do zadań **Administradora bezpieczeństwa informacji (ABI)**, a od 24 maja 2018r. **Inspektora Ochrony Danych (IOD)** należy:

- 1) nadzorowanie przestrzegania zasad ochrony danych osobowych, mających na celu zabezpieczenie przed ich udostępnieniem osobom nieupoważnionym, zabranieniem przez osobę nieuprawnioną, przetwarzaniem z naruszeniem ustawy oraz zmianą, utratą, uszkodzeniem lub zniszczeniem;
- 2) opracowywanie projektów dokumentów dla administratora;
- 3) informowanie administratora, podmiotu przetwarzającego oraz pracowników, którzy przetwarzają dane osobowe, o obowiązkach spoczywających na nich na mocy Rozporządzenia RODO - Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) oraz innych przepisów Unii lub państw członkowskich o ochronie danych i doradzanie im w tej sprawie;
- 4) monitorowanie przestrzegania rozporządzenia RODO, innych przepisów Unii lub państw członkowskich o ochronie danych oraz polityk administratora lub podmiotu przetwarzającego w dziedzinie ochrony danych osobowych, w tym podział obowiązków, działania zwiększające świadomość, szkolenia personelu uczestniczącego w operacjach przetwarzania oraz powiązane z tym audyty;
- 5) udzielanie na żądanie zaleceń co do oceny skutków dla ochrony danych oraz monitorowanie jej wykonania zgodnie z art. 35 RODO;



- 6) współpraca z organem nadzorczym;
- 7) pełnienie funkcji punktu kontaktowego dla organu nadzorczego w kwestiach związanych z przetwarzaniem, w tym z uprzednimi konsultacjami, o których mowa w art. 36, oraz w stosownych przypadkach prowadzenie konsultacji we wszelkich innych sprawach;
- 8) pełnienie roli punktu kontaktowego dla osób, których dane dotyczą, we wszystkich sprawach związanych z przetwarzaniem ich danych osobowych oraz z wykonywaniem praw przysługujących im na mocy rozporządzenia RODO;
- 9) prowadzenie rejestru czynności lub rejestru kategorii czynności wynikającego z RODO.

### **Administrator sieci informatycznej (ASI)**

Do zadań ASI należy w szczególności nadzorowanie przestrzegania zasad ochrony danych osobowych w systemach informatycznych, mających na celu zabezpieczenie przed ich udostępnieniem osobom nieupoważnionym, zabranieniem przez osobę nieuprawnioną, przetwarzaniem z naruszeniem ustawy oraz zmianą, utratą, uszkodzeniem lub zniszczeniem.

### **Auditor wiodący:**

Do zadań audytora wiodącego należy:

- 1) planowanie auditów wewnętrznych;
- 2) nadzór nad auditami wewnętrznymi;
- 3) sporządzanie raportów z auditu i przedstawianie ich na Przeglądzie Zarządzania;
- 4) realizacja innych obowiązków określonych procedurą auditu.

### **Auditorzy jakości:**

Do zadań auditorów należy:

- 1) przeprowadzanie auditów jakości zgodnie z planem auditu;
- 2) sporządzanie ustaleń z auditu;
- 3) realizacja zadań zgodnie z procedurą auditu.

### **Pracownicy:**

Pracownik odpowiada za:

- 1) znajomość właściwych dla danego stanowiska zadań i ich sumienne realizowanie;
- 2) zgłaszanie naczelnikowi/kierownikowi uwag i wniosków w zakresie skuteczności SZJ;
- 3) dążenie do doskonalenia swoich kwalifikacji;
- 4) właściwą postawę w stosunku do Klienta w zakresie kompetencji, kultury obsługi, sumienności, przestrzegania prawa i dbania o wizerunek Urzędu.

## **6. PLANOWANIE**


### **6.1. Działania w celu określenia ryzyka**

Zarządzanie ryzykiem to podejmowanie decyzji i realizacja działań prowadzących do osiągnięcia przez Urząd akceptowalnego poziomu ryzyka. W praktyce zarządzanie ryzykiem utożsamiane jest z procesami identyfikacji, oceny i sterowania ryzykiem, w taki sposób aby osiągnąć założone w polityce jakości cele i zadania.

Proces zarządzania ryzykiem składa się z czterech następujących po sobie etapów:

- identyfikacja ryzyka,
- analiza ryzyka,
- reakcja na ryzyko,
- monitorowanie i kontrola ryzyka.



	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 25 z 40

Działania służące zminimalizowaniu ryzyka są proporcjonalne do skutków i wpływu na realizację usługi. Istotnym elementem procesu planowania jest określenie celów jakości które: są zgodne z polityką jakości Urzędu, są mierzalne, odnoszą się do zgodności usług oraz osiągania satysfakcji klienta i uwzględniają wymagania istotne dla Urzędu.

Szczegółowe zasady dotyczące zarządzania ryzykiem zawiera zarządzenie Starosty Nr 21/2011 w sprawie ustanowienia systemu kontroli zarządczej w Starostwie Powiatowym w Toruniu oraz w jednostkach organizacyjnych powiatu.

Zgodnie z ww. zarządzeniem Starosty w Urzędzie prowadzi się corocznie identyfikację, analizę, ocenę i hierarchizację ryzyka dla każdego procesu w SZJ.

### **6.1.1 Identyfikacja ryzyka**

Nie rzadziej niż raz w roku dokonuje się identyfikacji ryzyka w odniesieniu do celów, procesów i zadań.

W przypadku istotnej zmiany warunków, w których funkcjonuje Urząd należy dokonać ponownej identyfikacji ryzyka. Moment identyfikacji ryzyk ma podstawowe znaczenie, bowiem ryzyka, które nie zostaną zidentyfikowane na tym etapie, nie będą brane pod uwagę na dalszych etapach. Dlatego też identyfikacja ryzyka powinna być jak najbardziej kompleksowa.

### **6.1.2 Analiza ryzyka**

Zidentyfikowane ryzyka poddaje się analizie mającej na celu określenie prawdopodobieństwa wystąpienia danego ryzyka i możliwych jego skutków. Określamy akceptowany poziom ryzyka (Zał. Nr 4 do Zarządzenia Starosty Toruńskiego Nr 21/2011). Dla celów analizy ryzyka w Urzędzie korzystamy też z dodatkowego narzędzia, którym jest Załącznik Nr VIII.00.05/01 dla procesu VIII Doskonalenie Systemu Zarządzania Jakością.

### **6.1.3 Reakcja na ryzyko**

W stosunku do każdego istotnego ryzyka określa się rodzaj reakcji (tolerowanie, przeniesienie, wycofanie się, działanie). Działanie ma na celu zmniejszenie istotności ryzyka do poziomu akceptowalnego i polega w szczególności na opracowaniu i wdrożeniu mechanizmów kontroli ryzyka, które zmniejszają prawdopodobieństwo wystąpienia i/lub redukują skutki materializacji ryzyka.

ISTOTNOŚĆ RYZYKA OCENIA SIĘ W NASTĘPUJĄCY SPOSÓB					
KATASTROFALNE	5	10	15	20	25
POWAŻNE	4	8	12	16	20
ŚREDNIE	3	6	9	12	15
MAŁE	2	4	6	8	10
NIEZNACZNE	1	2	3	4	5
	RZADKIE 0-20	MAŁO PRAWDOPODOBNE 20-40	ŚREDNIE 40-60	PRAWDOPODOBNE 60-80	PRAWIE PEWNE 80-100
PRAWDOPODOBIENSTWO WYSTĄPIENIA RYZYKA w %					

kolor zielony	ryzyko można ignorować
kolor żółty	ryzyko należy monitorować
kolor czerwony	należy podjąć działania ograniczające ryzyko

#### 6.1.4 Zarządzanie ryzykiem


Najwyższe Kierownictwo odpowiada za:

- uzgodnienie Polityki zarządzania ryzykiem oraz jej przegląd;
- weryfikację istotnych zagadnień dotyczących zarządzania ryzykiem, na które narażony jest Urząd;
- uzgodnienie zasobów udostępnianych w związku z zarządzaniem ryzykiem;
- zapewnienie zgodności działań z zakresem polityki zarządzania ryzykiem,
- identyfikację potrzeb szkoleniowych dotyczących zarządzania ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem wymaga dokumentowania podejmowanych decyzji co umożliwia zapewnienie właściwej staranności, przejrzystości i rozliczalności. Najwyższe kierownictwo dokonuje raz w roku weryfikacji kontroli zarządczej oraz metod zarządzania ryzykiem.

#### 6.2 Cele dotyczące jakości i działania w celu ich osiągnięcia

Aby spełnić ciążący na Najwyższym Kierownictwie obowiązek ustanawiania celów jakości, zaplanowano następujący mechanizm działania: raz w roku do 31 stycznia kierownicy komórek organizacyjnych przedkładają Pełnomocnikowi propozycje celów jakościowych dla procesów w obszarach swojego działania. Cele te muszą być mierzalne i spójne z Polityką Jakości.

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 27 z 40

Pełnomocnik dokonuje przeglądu tych propozycji, a następnie przedkłada je do akceptacji Najwyższemu Kierownictwu podczas przeglądu zarządzania. W ten sam sposób kierownicy składają informacje o realizacji celów dotyczących jakości, przyjętych na poprzedni okres rozliczeniowy 12-tu miesięcy. Jest to również przedmiotem oceny w trakcie przeglądu zarządzania.

### 6.3 Planowanie Systemu Zarządzania Jakością

Dla zapewnienia sprawnego przebiegu zmian w dokumentacji SZJ powołany został, spośród pracowników Urzędu Zespół Wdrożeniowy, który na podstawie wiedzy nabytej w trakcie szkoleń projektuje i wdraża System Zarządzania Jakością spełniający wymagania normy.

W trakcie funkcjonowania, SZJ jest przeglądany na bieżąco, a jeśli zachodzi potrzeba jego modyfikacji, to wnioski składane są Pełnomocnikowi, który czuwa nad zachowaniem integralności w czasie wdrażania zmian w systemie. Szczególnym momentem na podejmowanie decyzji w sprawie zmian w SZJ jest coroczny przegląd zarządzania, w czasie którego dokonuje się jego generalnej analizy.

## 7. WSPARCIE

### 7.1 Zapewnienie zasobów

#### 7.1.1 Postanowienia ogólne

W Urzędzie planuje się i zapewnia zasoby niezbędne do:

- wdrożenia i utrzymywania Systemu Zarządzania Jakością i ciągłego doskonalenia jego skuteczności,
- podnoszenia poziomu zadowolenia Klienta.


#### 7.1.2 Zasoby ludzkie

Pracownicy Urzędu stanowią o skuteczności i jakości realizowanych zadań. Na sprawne i właściwe wykonywanie zadań wpływ mają takie czynniki jak: wykształcenie, doświadczenie i umiejętności zawodowe oraz szkolenia.

Nowozatrudnieni pracownicy zapoznawani są z zasadami i funkcjonowaniem SZJ przez naczelników wydziałów.

#### 7.1.3 Infrastruktura

Budynek wykorzystywany przez Urząd spełnia oczekiwane wymagania organizacyjne i prawne stawiane budynkom administracji publicznej oraz podlega okresowym kontrolom. Wszystkie stanowiska pracy wyposażone są w urządzenia biurowe i sprzęt teleinformatyczny. Zarówno systemy operacyjne komputerów i oprogramowanie sieciowe, jak i oprogramowanie specjalistyczne posiada aktualne licencje. Nad prawidłowością funkcjonowania sprzętu komputerowego czuwają informatycy. Sieci komputerowe są na bieżąco monitorowane poprzez oprogramowanie antywirusowe, antyspiegowskie i antyspamowe, a dostęp do sieci wewnętrznej Urzędu chroniony jest barierą sprzętowo-programową „UTM Fortigate”. Internet dostarczany jest przez stałe łącze w technologii światłowodowej bez ograniczeń przepustowości. Dostęp do sieci telefonicznej wykonany w technologii cyfrowej „ISDN MULTI” z 30-stoma kanałami z możliwością uruchomienia 250. numerów telefonicznych widocznych z sieci zewnętrznej. Budynek Urzędu jest strzeżony przez całą dobę przez wyznaczone do tego służby ochrony przed włamaniem (firma zewnętrzna) oraz przez Państwową Straż Pożarną poprzez podłączony bezpośrednio z Komendą system ostrzegania

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 28 z 40

pożarowego. Archiwum zakładowe, kancelaria tajna, serwerownia i bazy CEPIK dla Wydziału Komunikacji i Transportu zabezpieczone są systemem dostępu na karty magnetyczne. Urząd dysponuje dwoma samochodami osobowymi na swoje potrzeby, samochody podlegają okresowym przeglądom.

#### 7.1.4 Środowisko pracy

Wymagania dotyczące środowiska pracy określa Regulamin Pracy oraz przepisy BHP, które precyzują warunki każdego stanowiska pracy. Każdy pracownik świadczący pracę w Urzędzie, zobowiązany jest do przestrzegania zasad BHP. Pracownicy przed dopuszczeniem do pracy zapoznawani są z zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy, mającymi również wpływ na jakość wykonywanej pracy, a tym samym na obsługę Klientów. Informowani są o ryzyku zawodowym występującym na danym stanowisku pracy. Dokumentacja związana z bezpieczeństwem i higieną pracy znajduje się na stanowisku inspektora ds. BHP.

Specyfika działalności organizacji oraz jej produkty powodują, że nie wymagają one określenia i zapewnienia szczególnych wymagań środowiskowych w stosunku do tych, które są zapewnione w ramach standardów technicznych, panujących w urzędach administracji publicznej w kraju. Jedyną koniecznością było zapewnienie specjalnych wymagań środowiskowych w pomieszczeniach archiwum zakładowego i archiwach wydziałowych, usytuowanych na parterze budynku Starostwa. Przepisami [Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 stycznia 2011r. w sprawie instrukcji kancelaryjnej, jednolitych rzeczowych wykazów akt oraz instrukcji w sprawie organizacji i zakresu działania archiwów zakładowych](#) Urząd został zobowiązany do zapewnienia odpowiednich parametrów wilgotności i temperatury. Środowisko archiwum zakładowego i archiwów wydziałowych jest monitorowane i regulowane na podstawie codziennych odczytów temperatury i wilgotności.


Najwyższe kierownictwo Starostwa dba również o środowisko społeczne i psychologiczne Urzędu stanowczo przeciwstawiając się dyskryminacji z jakichkolwiek powodów oraz promując wartości etyczne poprzez wdrożenia i stosowanie Kodeksu Etyki.

#### 7.1.5 Zasoby do monitorowania i pomiarów

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

#### 7.1.6 Wiedza Organizacji

Wiedza organizacji dotyczy sposobu realizacji usług Urzędu oraz interpretacji przepisów prawa, które mają zastosowanie w czasie realizacji procesów. Wiedzę tę nabywa się w trybie doskonalenia zawodowego urzędników, zarówno w trybie samokształcenia, szkoleń wewnętrznych, jak i szkoleń zewnętrznych.

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 29 z 40

## 7.2 Kompetencje

Pracownicy zatrudnieni w Urzędzie posiadają kompetencje, wymagane na zajmowanym stanowisku, wynikające z wykształcenia, umiejętności i doświadczenia. Zatrudnianie na wolne stanowiska urzędnicze odbywa się zgodnie z zasadami określonymi w „Systemie zatrudniania pracowników na stanowiska urzędnicze w Starostwie Powiatowym”. Zgodnie z tym dokumentem nabór na wolne stanowiska urzędnicze jest otwarty i konkurencyjny. Niezbędne wymagania wobec pracowników zatrudnianych w Urzędzie określa ustawa o pracownikach samorządowych. W Urzędzie dokonywana jest okresowa ocena pracowników. Umożliwia ona sformułowanie wzajemnych oczekiwań oceniającego i ocenianego. Pozwala stwierdzić, jakie działania organizacyjne powinny być podjęte, aby podnieść jakość świadczonej pracy oraz jakie są ambicje zawodowe i szkoleniowe pracownika. Zasady dokonywania okresowych ocen pracowników są uregulowane stosownym zarządzeniem Starosty.

W celu zapewnienia osiągnięcia optymalnych efektów w działalności Urzędu, kładzie się nacisk na podnoszenie wiedzy personelu. W Starostwie wdrożono system rozwoju kompetencji kadr. Podstawowym celem wdrożenia tego systemu jest stworzenie jasnych i prostych reguł podnoszenia kompetencji zawodowych urzędników (rozumianych jako wiedza, umiejętności i postawy), dzięki czemu będą oni wypełniać swoje obowiązki utrzymując profesjonalizm i wysoką jakość pracy, zaś Urząd będzie w stanie realizować misję służenia społeczności lokalnej.

Zapisy dotyczące wykształcenia, doświadczenia zawodowego, odbytych szkoleń i zdobytych przez pracowników umiejętności, gromadzone są i przechowywane w aktach osobowych pracowników. Skuteczność przeprowadzonych szkoleń pracowników oceniają bezpośredni przełożeni.

## 7.3 Świadomość pracowników


Każdy pracownik Urzędu jest świadomy wymagań Systemu Zarządzania Jakością, w tym w szczególności:

- zadań wynikających z Polityki Jakości,
- celów dotyczących jakości,
- udziału pracownika w osiągnięciu skuteczności SZJ w swoim obszarze,
- odpowiedzialności, łącznie z korzyściami, które odnosi Urząd dzięki takiej postawie,
- skutków sytuacji, gdy pojawiają się niezgodności w SZJ.

## 7.4 Komunikacja wewnętrzna

W Urzędzie funkcjonuje system komunikacji wewnętrznej, umożliwiający sprawne działanie Systemu. Komunikacja wewnętrzna odbywa się poprzez:

- System SIDAS (System do elektronicznego zarządzania dokumentacją)
- Internet:
  - poczta elektroniczna,
  - [www.powiattorunski.pl](http://www.powiattorunski.pl),
  - [www.bip.powiattorunski.pl](http://www.bip.powiattorunski.pl),
  - [www.bezbarier.powiattorunski.pl](http://www.bezbarier.powiattorunski.pl),
- tablice ogłoszeń,
- sieć telefoniczna

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 30 z 40

- spotkania wewnętrzne, w tym narady kierownictwa,
- indywidualne spotkania robocze między członkami kierownictwa różnego szczebla – na bieżąco, w razie potrzeby,
- indywidualne robocze rozmowy kierowników z pracownikami - na bieżąco, w razie potrzeby.

W odniesieniu do Systemu Zarządzania Jakością podstawowymi kanałami komunikacyjnymi są:

- zamknięta sieć służąca do udostępniania dokumentacji SZJ,
- poczta elektroniczna – przekazywanie informacji bieżącej.

Przedmiot, terminy i strony komunikujące się określone są w procedurach SZJ oraz wewnętrznych regulacjach Starostwa.

## 7.5 Udokumentowane informacje

### 7.5.1 Nadzorowanie wymagań prawnych i regulacyjnych


Dostęp do przepisów prawa powszechnego jest realizowany w Urzędzie poprzez wykupienie praw dostępu do internetowego serwisu prawnego LEX. Każdy pracownik Urzędu ma możliwość na bieżąco zalogowania się i korzystania z serwisu. Kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych, po dokonaniu analizy przepisów prawnych zawartych w publikatorach, określają, w przypadku stwierdzenia takiej potrzeby, sposób zapoznania podległych pracowników z treścią konkretnego aktu prawnego. Za dystrybucję i znajomość obowiązujących przepisów prawnych w poszczególnych komórkach organizacyjnych odpowiedzialni są kierownicy komórek organizacyjnych. Organizację obsługi prawnej poszczególnych komórek organizacyjnych koordynuje Biuro Radców Prawnych. Akty prawa miejscowego podlegające ogłoszeniu w Dzienniku Urzędowym Województwa Kujawsko-Pomorskiego przekazywane są do publikacji za pośrednictwem programu Legislator. Akty prawa miejscowego ogłaszane są w Elektronicznym Dzienniku Urzędowym Województwa Kujawsko-Pomorskiego.

### 7.5.2 Zarządzanie dokumentacją

Dokumentacja systemu zarządzania dzieli się na kilka poziomów różniących się przeznaczeniem, zakresem i szczegółowością. Poziomy te są następujące:

- Polityka jakości;
- Księga jakości;
- karty procesów;
- procedury;
- wymagania prawne;
- karty informacyjne;
- inne dokumenty związane z procesem zarządzania;
- zapisy.

Polityka jakości informuje wszystkich Interesariuszy o celach i zadaniach realizowanych przez Urząd. Zawarte w niej postanowienia są znane i respektowane przez wszystkich pracowników. Księga jest dokumentem, ustalającym politykę systemu zarządzania, opisuje system w Urzędzie, w ujęciu procesowym przeznaczona jest dla wszystkich Interesariuszy - zewnętrznych w celach informacyjnych, wewnętrznych w celach szkoleniowych. Procedury to dokumenty opisujące cele, odpowiedzialność i przebieg realizacji odpowiednich elementów systemu. Wymagania prawne to przepisy prawa polskiego i unijnego, opisujące szczegółowo jaki jest tok postępowania przy świadczeniu poszczególnych usług dla klientów zewnętrznych.

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 31 z 40

### 7.5.3 Nadzór nad udokumentowanymi informacjami

Zarządzanie dokumentacją reguluje szczegółowo procedura “Nadzór nad dokumentacją i zapisami”.

## 8. REALIZACJA USŁUGI

### 8.1 Planowanie realizacji usług

Urząd realizuje zadania z zakresu administracji publicznej. Obszar realizowanych zadań i świadczonych usług ustalają ustrojowe przepisy prawne oraz ustawy prawa materialnego. Głównie jest to realizowanie obowiązków publicznoprawnych wobec członków wspólnoty samorządowej, obejmujące wydawanie decyzji administracyjnych, postanowień i zaświadczeń, przyjmowanie zgłoszeń oraz realizacja uchwał Rady i Zarządu Powiatu.

W wyniku prac Zespołu Wdrożeniowego dokonano identyfikacji potrzebnych w organizacji procesów i zaplanowano ich realizację w warunkach nadzorowanych, spełniających wymagania norm. Biorąc pod uwagę specyfikę działania Urzędu oraz dotychczasowe dobre, skuteczne i sprawdzone praktyki, usankcjonowano w większości przypadków procedury o charakterze ustnym. Dla realizacji każdej usługi określono cele jakościowe, wymagania usługi, kartę informacyjną usługi, sposoby jej realizacji i monitorowania tej realizacji oraz zapisy potrzebne do dostarczenia dowodów, że sposób realizacji usługi i sama usługa spełnia wymagania.

W serwisie internetowym Urzędu [www.powiattorunski.pl](http://www.powiattorunski.pl) oraz w obowiązkowym „Biuletynie Informacji Publicznej” [www.bip.powiattorunski.pl](http://www.bip.powiattorunski.pl) jak i kierowanym do osób niepełnosprawnych [www.bezbarier.powiattorunski.pl](http://www.bezbarier.powiattorunski.pl) dla Klienta zewnętrznego wprowadzono „Karty informacyjne” załatwianych w Urzędzie spraw.

Karty informacyjne mają charakter pomocniczy, informacyjno- instruktażowy w realizacji usługi, są swoistym przewodnikiem dla Klienta, służącym pomocą w załatwieniu sprawy. Rodzaje opisanych usług wynikają z zakresu zadań realizowanych przez poszczególne komórki organizacyjne Starostwa.


Za prawidłowość i aktualność kart informacyjnych odpowiadają naczelnicy wydziałów.

### 8.2 Wymagania dotyczące usług

#### 8.2.1 Komunikacja z Klientem.

Urząd dysponuje różnorodnymi formami komunikowania się z Klientem, za pomocą których zainteresowany może uzyskać informacje o świadczonych usługach oraz niezbędnych wymaganiach jakie należy spełnić w celu szybkiego i sprawnego załatwienia sprawy.

Podstawowym źródłem informacji jest serwis internetowy [www.powiattorunski.pl](http://www.powiattorunski.pl), Biuletyn Informacji Publicznej ( [www.bip.powiattorunski.pl](http://www.bip.powiattorunski.pl) ) oraz serwis dla osób niepełnosprawnych [www.bezbarier.powiattorunski.pl](http://www.bezbarier.powiattorunski.pl). Zawartość podanych informacji w Biuletynie reguluje ustawa. Istnieje również możliwość pobrania drogą elektroniczną druków i formularzy oraz złożenie wniosku poprzez platformę Cyfrowy Urząd oraz platformę ePUAP.

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 32 z 40

Innymi kanałami komunikacji są:

- tablice ogłoszeń,
- łączność telefoniczna, faksowa,
- elektroniczne skrzynki podawcze oraz skrzynki e-mailowe,
- wydawnictwa i publikacje,
- cotygodniowe godziny przyjęć Najwyższego Kierownictwa,
- przyjmowanie skarg i wniosków.

### 8.2.2 Określenie wymagań dotyczących usługi

Klientami zewnętrznymi dla Urzędu są: organizacje, przedsiębiorstwa, instytucje, inne urzędy administracji publicznej oraz osoby fizyczne na rzecz których Urząd świadczy usługi.

Ze względu na specyfikę realizowanych w Urzędzie usług wymagania Klientów w tym zakresie, to oczekiwanie, że będą one zrealizowane w sposób rzetelny, terminowy i uprzejmy. Konkretnie wymagania Klienta dotyczą przepisów prawa przypisanych każdej usłudze. Takie przypisanie należy do obowiązków osoby nadzorującej realizację usługi, czyli lidera procesu.

Wymagania Klienta odnośnie zakresu realizowanych zadań zawarte są w art. 4 [ustawy o samorządzie powiatowym z dnia 5 czerwca 1998 r.](#) Są to wymagania mające na celu zaspokojenie szeroko pojętych potrzeb zbiorowego klienta Powiatu - społeczności lokalnej. Natomiast wymagania klienta dotyczące sposobu świadczenia usług przez Urząd są określone w KPA. Zasady ogólne kodeksu, takie jak: praworządność, uwzględnianie z urzędu interesu państwowego i społecznego oraz słusznego interesu obywateli, dochodzenie prawdy obiektywnej, pogłębianie zaufania obywateli do organów państwa i samorządu terytorialnego, pogłębianie świadomości i kultury prawnej obywateli, udzielanie pomocy prawnej stronom i innym uczestnikom postępowania, czynnego udziału stron w postępowaniu, przekonywanie, szybkość i prostota, nakłanianie do ugody stron, które mają sporne interesy w sprawie, pisemność, dwuinstancyjność, trwałość decyzji ostatecznych na forum administracyjnym, prawomocność decyzji ostatecznych, sądowa kontrola legalności decyzji administracyjnych, a także szczegółowe regulacje gwarantują wysoką ochronę praw Klienta w postępowaniu administracyjnym.

### 8.2.3 Przegląd wymagań dotyczących usługi


Przegląd wymagań dotyczących usługi rozumiany jest jako wykonywanie wszystkich czynności związanych z przyjęciem dokumentu, sprawy od Klienta. Urząd świadcząc usługi na rzecz swoich Interesariuszy, rozpatruje wnoszone sprawy i realizuje następujące zadania:

- rozpatrywanie szczegółowego rodzaju spraw realizowanych zgodnie z przepisami Kodeksu postępowania administracyjnego;
- prowadzenie spraw nie wymagających wszczynania postępowania administracyjnego i ich dokumentowania;
- zawieranie umów cywilnoprawnych.

Potrzeby Klientów formułowane są poprzez:

- korespondencję kierowaną do Urzędu drogą pocztową i elektroniczną;
- bezpośredni kontakt pracownika z Klientem;



	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 33 z 40

- rozmowy telefoniczne;
- media;
- analizę skarg i wniosków;
- serwisy internetowe Urzędu: [www.powiattorunski.pl](http://www.powiattorunski.pl) [www.bip.powiattorunski.pl](http://www.bip.powiattorunski.pl) oraz [www.bezbarrier.powiattorunski.pl](http://www.bezbarrier.powiattorunski.pl).

Każdy dokument jest przeglądany przez pracowników Urzędu pod kątem zawartych w nim wymagań. Urząd poprzez swoich pracowników stara się realizować usługi z zachowaniem najwyższej staranności, rzetelności i z pełnym obiektywizmem. Za identyfikację wymagań Klienta odpowiedzialny jest każdy pracownik Urzędu. Pracownik z kolei przekazuje informację swojemu przełożonemu. Kierownik komórki organizacyjnej Urzędu poddaje je analizie i przedstawia wnioski podległym pracownikom. Wnioski o charakterze systemowym przekazuje Staroście Toruńskiemu, Sekretarzowi lub Skarbnikowi, który następnie omawia je na spotkaniach z kadrą kierowniczą Urzędu.


Dla większości spraw z zakresu administracji publicznej opracowane zostały formularze wniosków, druki urzędowe, wypełnienie których ułatwia spełnienie wymogów formalnych co do poprawności złożonego wniosku. Zapisy dotyczące realizowanych spraw i zawieranych umów są przechowywane i gromadzone w aktach sprawy.

W każdej fazie wykonania danej usługi lub udzielenia informacji Klientowi jest przeprowadzany dokładny przegląd wymagań dotyczących tej usługi. Odbywa się to na bieżąco podczas przyjmowania odpowiednich dokumentów (pism, druków, wniosków). Każda komórka organizacyjna zobowiązana jest do rejestracji i realizacji sprawy w terminie określonym w Kodeksie postępowania administracyjnego, a w razie potrzeby do wezwania Klienta do uzupełnienia wniosku. W sytuacji dokonania zmian w danych wejściowych podanych przez Klienta, pracownicy prowadzący daną sprawę ponoszą odpowiedzialność za uwzględnienie tych zmian w procesie podejmowania decyzji.

Pracownik merytoryczny, rozpatrujący sprawę przyjmując wniosek Klienta przeprowadza niezwłocznie jego weryfikację pod względem formalnym i potwierdza to zdarzenie datą i podpisem. Pracownicy Urzędu zobowiązani są do informowania Klientów, którzy niepoprawnie lub do niewłaściwej komórki organizacyjnej złożyli dokument, jakie czynności powinni podjąć lub gdzie się udać, by daną sprawę załatwić szybko i skutecznie, bądź gdzie uzyskają niezbędne informacje. Wszystkie zapisy, które powstają podczas realizacji procesów są utrzymywane i przechowywane zgodnie z instrukcją kancelaryjną oraz innymi obowiązującymi przepisami.

#### **8.2.4 Zmiany wymagań dotyczących usług**

W celu realizacji usługi, zgodnie z ustalonymi dla niej wymaganiami, pracownicy w sposób ciągły monitorują zmieniające się przepisy prawa oraz regulacje wewnętrzne mogące mieć wpływ na realizację usługi. Zmiany wynikające ze zmienionych wymagań Klienta są realizowane zgodnie z postanowieniami kodeksu postępowania administracyjnego lub ustaw szczegółowych dotyczących danej usługi.

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 34 z 40

### 8.3 Projektowanie i rozwój [WYMAGANIE NIE MA ZASTOSOWANIA]

Urząd wykonuje swoje zadania w oparciu o przepisy prawa materialnego i procesowego. Sposób realizacji usług, jak i ich właściwości są określone przepisami prawa. W związku z powyższym Urząd nie ma możliwości prawnych projektowania świadczonych na rzecz Klientów usług.

### 8.4 Nadzór nad procesami, wyrobami i usługami dostarczanymi z zewnątrz

Urząd zapewnia, że procesy, produkty, usługi dostarczane z zewnątrz są zgodne z wymaganiami.

Zamówienia publiczne realizowane są na podstawie ustawy o zamówieniach publicznych, innych przepisów prawa oraz procedur wewnętrznych. Urząd monitoruje finalny proces usługi, jakość wykonanych usług i potwierdza to odbiorem. W umowach dotyczących robót budowlanych i usług reguluje się sposób odbioru usługi.

Urząd zleca zadania publiczne organizacjom pozarządowym zgodnie z ustawą o organizacjach pożytku publicznego i o wolontariacie. Zakres nadzoru nad realizacją tych zadań jest określony w przepisach prawa.

Zasady prowadzenia operacji finansowych zostały uregulowane Zarządzeniem Starosty w sprawie ustalenia Instrukcji obiegu i kontroli dokumentów finansowo - księgowych w Starostwie Powiatowym w Toruniu wraz ze zmianami.

Informacja dla zewnętrznych dostawców zapewniona jest na zasadach opisanych w ustawie Prawo Zamówień Publicznych oraz regulacjach wewnętrznych określających tryb dokonywania zakupów, do których nie stosuje się PZP, a w odniesieniu do projektów współfinansowanych ze źródeł zewnętrznych – w odpowiednich regulacjach wydawanych przez podmiot finansujący.

### 8.5 Dostarczanie usługi

#### 8.5.1 Nadzorowanie dostarczania usługi


Nadzorowanie procesów dostarczania usługi odbywa się poprzez:

- 1) monitorowanie w ramach określonego w Regulaminie Organizacyjnym systemu nadzoru i kontroli wewnętrznej, obejmującego bieżący nadzór i kontrolę sprawowaną przez kierownictwo i kierujących komórkami organizacyjnymi zgodnie z obowiązującą zasadą służbowego podporządkowania i jednoosobowej odpowiedzialności za realizację zadań nadzorowanych lub kierowanych komórek organizacyjnych;
- 2) system samooceny kontroli zarządczej;
- 3) pomiar i ocenę jakości procesów w ramach przeglądu SZJ;
- 4) audyty wewnętrzne przeprowadzane w ramach SZJ;
- 5) kontrole przeprowadzane przez Komisję Rewizyjną Rady Powiatu w trybie i na zasadach określonych w ustawie o samorządzie powiatowym i w Statucie Powiatu Toruńskiego;
- 6) kontrole zewnętrzne.

Usługi świadczone przez Urząd są realizowane w warunkach nadzorowanych, z zapewnieniem pełnej dostępności informacji dla Klientów Urzędu i pracowników.

Warunki nadzorowane dotyczą zapewnienia:

- 1) dostępu dla pracowników do dokumentów opisujących usługę oraz wyniki usługi;

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 35 z 40

- 2) zasad monitorowania realizacji usługi;
- 3) stosowania odpowiedniego wyposażenia i środowiska pracy do realizacji usługi;
- 4) zaangażowania kompetentnych pracowników do realizacji usługi.

W Regulaminie Organizacyjnym zostały określone zadania dla poszczególnych komórek organizacyjnych. Wewnętrzną organizację pracy Urzędu systematyzują zakresy czynności poszczególnych pracowników oraz polecenia przełożonych. Uporządkowane w ten sposób zadania, kompetencje i odpowiedzialności, zapewniają stały monitoring procesów zachodzących w Urzędzie oraz umożliwiają ich weryfikację i ciągłe doskonalenie. Wymagania związane z usługą, w tym wymagania prawne, są znane każdemu pracownikowi, który uczestniczy w procesie realizacji tej usługi. Każdy dokument jest właściwie identyfikowany, przechowywany i chroniony do momentu przekazania go Klientowi lub do archiwum zakładowego.

#### 8.5.2 Identyfikacja i identyfikowalność

Sposób identyfikacji dokumentów określony jest w przepisach instrukcji kancelaryjnej. Dokonywany jest za pomocą symboli i haseł klasyfikacyjnych wynikających z Jednolitego Rzeczowego Wykazu Akt.


Wszystkie czynności związane z:

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

przebiegają zgodnie z zasadami określonymi w instrukcji kancelaryjnej. Każda przesyłka po wpłynięciu do Urzędu jest na wstępie identyfikowana pod kątem rodzaju dokumentacji i zostaje podzielona na przesyłki podlegające i niepodlegające ewidencji. Dzięki temu Urząd posiada zdolność do przesłedzenia historii sprawy, zastosowania lub lokalizacji tego, co jest przedmiotem rozpatrywania. Obieg wewnętrzny dokumentów odbywa się zgodnie z właściwością rzeczową i dekretacją, jest oparty na Systemie Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją SIDAS. Pismo rozpoczynające sprawę zostaje ujęte w spisie spraw i otrzymuje znak sprawy, zgodnie z jednolitym rzeczowym wykazem akt. Kolejne pisma w sprawie otrzymują ten sam znak identyfikujący wszystkie dokumenty dotyczące danej sprawy. Na każdym etapie załatwiania sprawy, możliwa jest identyfikacja jej statusu.

#### 8.5.3 Własność należąca do Klientów lub dostawców zewnętrznych

W przypadku, gdy istnieje potrzeba, wymagana przepisami prawa, dostarczenia przez Klienta jego własności np.: dokumentów personalnych, projektów budowlanych itp. oraz danych osobowych, w celu umożliwienia przeprowadzenia danego procesu usługi, odpowiednia komórka organizacyjna, sprawuje nad nią nadzór i przejmuje za nią pełną odpowiedzialność. Zawarte w dokumentach dane osobowe Klientów przetwarzane w procesie realizacji usługi podlegają nadzorowi i zabezpieczeniu na zasadach określonych w ustawie o ochronie danych

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 36 z 40

osobowych oraz rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (RODO). Zgodnie z zarządzeniem Starosty w sprawie ustalenia i wdrożenia polityki bezpieczeństwa i instrukcji zarządzania systemem informatycznym służącym do przetwarzania danych osobowych w Starostwie Powiatowym w Toruniu – dostęp do dokumentów i danych dostarczonych przez Klienta mają tylko pracownicy upoważnieni przez administratora danych w zakresie indywidualnych obowiązków pracowniczych. Dokumenty składane przez Klientów w Urzędzie są rejestrowane zgodnie z instrukcją kancelaryjną. Kierujący komórkami organizacyjnymi zapewniają odpowiedni nadzór poprzez ich właściwe oznaczenie, przechowywanie oraz zabezpieczenie przed zaginięciem lub zniszczeniem.

#### **8.5.4 Zabezpieczenie usługi**

Zgodność usługi podczas jego procesu przetwarzania i dostarczania do klienta jest zabezpieczona poprzez jego identyfikację zgodnie z instrukcją kancelaryjną, przepisami ustawy o ochronie danych osobowych oraz rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (RODO). Dokumenty, druki, formularze, elektroniczne bazy danych niezbędne do realizacji zadań przechowywane są w miejscach do tego przeznaczonych i zabezpieczonych stosownie do wymaganego rodzaju ochrony w:

- 1) zabezpieczonych pomieszczeniach biurowych;
- 2) systemach informatycznych zabezpieczonych hasłami dostępu;
- 3) archiwum zakładowym.

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

#### **8.5.5 Działania po dostawie**


Urząd realizuje zadania po dostarczeniu usługi na podstawie przepisów prawa. Wyniki usług odbierane są bezpośrednio przez Klienta, przesyłane pocztą lub pocztą elektroniczną. Szczególne działania podejmowane są w przypadkach wystąpienia usług niezgodnych z wymaganiami. Są to działania podejmowane w wyniku odwołania strony, skargi lub innego dokumentu, który wszczyna procedurę przeglądu zrealizowanej usługi. Przepisy regulujące tryb odwoławczy określone są w ustawie Kodeks postępowania administracyjnego i innych właściwych dla danej sprawy przepisach ustawowych.

#### **8.5.6 Nadzorowanie zmian**

Urząd nadzoruje przepisy prawa opisujące sposób realizacji usługi. W przypadku zmian w przepisach prawa wprowadza odpowiednie zmiany w instrukcjach, Regulaminie Organizacyjnym Urzędu, indywidualnych zakresach obowiązków, wzorach formularzy i kartach informacyjnych.

#### **8.6 Zwolnienie usługi**

Przed wydaniem usługi klientowi odbywa się jej weryfikacja. Na kopii produktu autor projektu usługi potwierdza podpisem spełnienie wymagań. W wybranych przypadkach przeglądu produktu dokonuje również kierownik komórki organizacyjnej nadzorujący realizację usługi.

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU	
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.
		Strona 37 z 40

Osobą upoważnioną do zwolnienia produktu do klienta jest Starosta, Wicestarosta, Członek Zarządu, Sekretarz, Skarbnik lub osoba przez nich upoważniona.

Podpis osoby uprawnionej do zatwierdzenia usługi do zwolnienia (przekazania klientowi) jest równoznaczny z zapisem z przeglądu.

Podstawowym miernikiem realizacji procesów jest termin realizacji usługi i jego zgodność z prawem. Wyniki monitorowania procesu "Realizacja zadań" koordynowane przez Sekretarza stanowią materiał wejściowy na przegląd zarządzania.

### **8.7 Nadzór nad niezgodnymi wyjściami.**

Usługą niezgodną jest usługa wydana z naruszeniem prawa materialnego i proceduralnego. W przypadku zidentyfikowania produktu niezgodnego z wymaganiami (np. w wyniku odwołania, skargi lub kontroli następczej) liderzy procesu podejmują działania celem doprowadzenia usługi do zgodności z prawem poprzez ponowne jej wydanie. W przypadku, gdy to nie jest już możliwe, należy o fakcie poinformować Klienta i podjąć działania na jego wniosek, kierując się Kodeksem postępowania administracyjnego.

Usługi wydane klientowi niezgodne z wymaganiami i podjęte działania w celu doprowadzenia do zgodności podlegają rygorom instrukcji kancelaryjnej, we właściwy sposób oznaczane i archiwizowane.

## **9. POMIARY I ANALIZA**

### **9.1 Monitorowanie i pomiary**

#### **9.1.1 Postanowienia ogólne**


W Urzędzie zostały zaplanowane i wdrożone procesy monitorowania, pomiaru, analizy oraz doskonalenia, niezbędne do wykazania zgodności z wymaganiami dotyczącymi usługi, zapewnienia zgodności Systemu Zarządzania Jakością z postanowieniami normy PN-EN ISO 9001:2015-10, ciągłego doskonalenia skuteczności Systemu.

Do realizacji powyższych procesów wraz z wyspecjalizowanym personelem włączani są wszyscy pracownicy Urzędu w zależności od podejmowanych działań. Obowiązkiem każdego pracownika Urzędu jest dbałość o jakość świadczonych usług poprzez samokontrolę i analizę wykonywanych czynności pod kątem spełniania odpowiednich dla tej usługi wymagań, w tym wymagań prawnych. Monitorowanie i pomiary usługi w trakcie jej realizacji należą do obowiązków liderów procesów, którzy muszą dopilnować, aby proces realizacji usługi i sama usługa spełniały określone dla nich wymagania oraz były zrealizowane zgodnie z ustalonymi zasadami, wg odpowiedniej kolejności i w oparciu o ustalone uprawnienia poszczególnych osób. Przed zwolnieniem usługi do Klienta musi ona zostać przejrzana pod kątem spełnienia przypisanych jej wymagań, a fakt przeglądu należy potwierdzić odpowiednim podpisem upoważnionej osoby.

#### **9.1.2 Zadowolenie Klienta**

Ważnym wskaźnikiem do oceny funkcjonowania Urzędu jest poziom zadowolenia Klienta. W celu pozyskania informacji dotyczących stopnia zadowolenia Klienta wprowadzono ankietowe badanie poziomu zadowolenia Klientów z usług świadczonych przez Urząd.

Dla spełnienia wymagania normy w tym zakresie została zaplanowana i wdrożona metoda

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 38 z 40

ankietowego badania zadowolenia klienta. Ankiety są dostępne w Kancelarii ogólnej, Sekretariacie, poszczególnych Wydziałach Starostwa i w punkcie informacyjnym Starostwa. Klient, po wypełnieniu ankiety może pozostawić ją w dowolnej komórce organizacyjnej Urzędu lub wrzucić do specjalnie oznaczonej skrzynki, ulokowanej w punkcie informacyjnym. Na podstawie pozyskanych ankiet, raz na kwartał, Wydział Organizacyjny i Spraw Obywatelskich zestawia wyniki, poddaje analizie i formułuje wnioski przydatne dla procesu doskonalenia SZJ. Wyniki i wnioski przedstawiane są na corocznym przeglądzie zarządzania. Poziom zadowolenia Klienta badany jest również poprzez coroczną analizę skarg i wniosków. Uzyskane informacje pozwalają na podejmowanie działań doskonalących funkcjonowanie Urzędu.

### 9.1.3 Analiza danych

W celu sprawdzenia zgodności procesów usług dokonuje się ich monitorowania i pomiaru w oparciu o mierniki określone w formularzu celów dla procesów. Określenie mierników pozwala na analizę osiąganych wyników przez proces i podejmowanie decyzji dotyczących doskonalenia Systemu Zarządzania Jakością.

Procesy podlegają ocenie również poprzez takie mechanizmy jak:

- analiza skarg i wniosków;
- przeprowadzanie kontroli wewnętrznych;
- końcowe raporty z przeprowadzonych auditów wewnętrznych;
- ocen szans i zagrożeń poprzez zarządzanie ryzykiem;
- informacja o stanie Kontroli zarządczej.

## 9.2 Audit wewnętrzny


W celu zapewnienia stałej przydatności wdrażanego Systemu oraz jego skuteczności w osiągnięciu zamierzonych celów planowane i podejmowane są audyty wewnętrzne. Do przeprowadzenia tych auditów zostali powołani odpowiednio przeszkoleni pracownicy. Wyniki auditów są zapisywane i wykorzystywane do ciągłego doskonalenia Systemu Zarządzania Jakością. Szczegółowe zasady i tryb postępowania przy planowaniu, przeprowadzaniu i dokumentowaniu wewnętrznych auditów Systemu Zarządzania Jakością zostały opisane w procedurze SZJ Nr. VIII.02.00/AW „AUDITY WEWNĘTRZNE”.

## 9.3 Przegląd zarządzania

### 9.3.1 Postanowienia ogólne

Okresowo, nie rzadziej niż 1 raz w roku w okresie luty-marzec, przeprowadzane są przeglądy Systemu Zarządzania Jakością. Za przygotowanie przeglądu Systemu Zarządzania Jakością oraz sporządzenie raportu zawierającego opis danych wejściowych i wyjściowych odpowiada Pełnomocnik. Celem przeglądu jest ocena przydatności, adekwatności i skuteczności, jak również ocena możliwości doskonalenia oraz potrzeb zmian w Systemie Zarządzania Jakością.

W przypadkach uzasadnionych dopuszcza się przesunięcie terminu przeglądu zarządzania, lecz o okres nie dłuższy niż 3 miesiące, i z zastrzeżeniem, że w danym roku kalendarzowym musi się odbyć jeden przegląd zarządzania.

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości	System Zarządzania Jakością ISO 9001	
	Edycja: 1.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 39 z 40

### 9.3.2 Dane wejściowe do przeglądu

Przegląd dokonywany jest na podstawie następujących danych wejściowych:

- wyników z przeprowadzonych auditów;
- analizy skarg i wniosków Klientów;
- analizy badań ankietowych poziomu zadowolenia Klientów z usług świadczonych przez Urząd;
- oceny skuteczności szkoleń;
- analizy przebiegu procesów i zgodności świadczonych usług z wymaganiami;
- informacja o stanie Kontroli zarządczej;
- efekty z procesu Kontroli zarządczej i zarządzania ryzykiem;
- statusu podejmowanych działań korygujących i zapobiegawczych;
- zaleceń z kontroli wewnętrznych i zewnętrznych;
- zmian i innych czynników, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie Urzędu, takich jak warunki finansowe, społeczne lub zmiany przepisów prawnych;
- propozycji i zaleceń dotyczących doskonalenia SZJ m.in. zgłaszanych przez pracowników.

### 9.3.3 Dane wyjściowe z przeglądu

Na podstawie przeprowadzonego przeglądu sporządzane są wnioski i zalecenia, które stanowią dane do:

- doskonalenia Systemu Zarządzania Jakością i procesów go tworzących,
- doskonalenia usług świadczonych przez Urząd,
- właściwego zarządzania zasobami.

## 10. DOSKONALENIE

### 10.1 Postanowienia ogólne

Sposób i zasady postępowania z usługą niezgodną oraz działania zapobiegawcze zostały opisane w procedurze SZJ Nr. VIII.03.00/AW POSTĘPOWANIE Z USŁUGĄ NIEZGODNĄ DZIAŁANIA KORYGUJĄCE/ ZAPOBIEGAWCZE.

### 10.2 Nadzór nad usługą niezgodną i działania korygujące


W Urzędzie określone zostały szczegółowe zasady nadzorowania i postępowania z usługą niezgodną. Każda usługa lub jej element, które nie są zgodne z odpowiednimi dla nich wymaganiami są odpowiednio kontrolowane. Przypadki niezgodności są zidentyfikowane, oznaczone, zabezpieczone, poddane analizie i usunięte. Będą stanowiły źródło informacji niezbędnych do podjęcia działań korygujących i zapobiegawczych.

W Urzędzie podejmowane są działania eliminujące przyczyny niezgodności i usługi niezgodnej. Podjęcie działań korygujących następuje w szczególności w oparciu o:

- skargi i wnioski Klientów;
- wyniki z przeprowadzonego badania ankietowego Klientów;
- informacje od pracowników;
- audyty wewnętrzne i zewnętrzne;
- wnioski z przeglądu SZJ.

### 10.3 Ciągłe doskonalenie

System Zarządzania Jakością wdrożony w Urzędzie jest ciągle doskonalony w celu poprawy jego skuteczności. W procesie doskonalenia wykorzystywane są m.in. Polityka Systemu

	STAROSTWO POWIATOWE W TORUNIU		
	Księga Jakości		System Zarządzania Jakością ISO 9001
	Edycja: I.2023	Obowiązuje od 24.02.2023 r.	Strona 40 z 40

Zarządzania Jakością, cele jakościowe, audyty wewnętrzne i kontrole problemowe, analiza ryzyka. Znaczącą rolę w doskonaleniu SZJ ma właśnie analiza i ocena ryzyka oraz działania polegające na zarządzaniu ryzykiem. Działania te eliminują przyczyny potencjalnych niezgodności.

Poza wnioskami płynącymi z zarządzania ryzykiem, działania zapobiegawcze podejmowane są na podstawie wniosków z przeprowadzonych przeglądów zarządzania lub na podstawie zgłoszeń pracowników Urzędu.



