

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 1 z 64

KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA


	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 2 z 64

SPIS TREŚCI:

1.	WSTĘP.....	4
2.	POWOŁANIA NORMATYWNE	5
3.	TERMINY I DEFINICJE	5
4.	KONTEKST ORGANIZACJI	5
4.1	Zrozumienie organizacji i jej kontekstu.....	5
4.1.1	Informacje ogólne	5
4.1.2	Kontekst zewnętrzny i wewnętrzny	7
4.2	Zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych	10
4.3	Zakres Zintegrowanego Systemu Zarządzania	13
4.4	Zintegrowany System Zarządzania i jego procesy.....	15
5.	PRZYWÓDZTWO	17
5.1	Przywództwo i zaangażowanie.....	17
5.1.1	Postanowienia ogólne	17
5.1.2	Orientacja na klienta	18
5.2	Polityka	20
5.2.1.	Ustanowienie Polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania	20
5.2.2.	Komunikowanie Polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania	20
5.3	Role, odpowiedzialność i uprawnienia w organizacji.....	21
6.	PLANOWANIE	25
6.1	Działania odnoszące się do ryzyk i szans	25
6.2	Cele i planowanie ich osiągnięcia.....	27
6.3	Planowanie zmian.....	28
7.	WSPARCIE.....	29
7.1	Zasoby.....	29
7.1.1	Postanowienia ogólne	29
7.1.2	Zasoby ludzkie	30
7.1.3	Infrastruktura	31
7.1.4	Środowisko funkcjonowania procesów.....	32
7.1.5	Zasoby do monitorowania i pomiarów	34
7.1.6	Wiedza organizacji.....	34
7.2	Kompetencje	36
7.3	Świadomość.....	40
7.4	Komunikacja	41
7.5	Udokumentowane informacje	44
7.5.1	Postanowienia ogólne	44
7.5.2	Opracowanie i aktualizowanie	45
7.5.3	Nadzór nad udokumentowanymi informacjami	45
8.	DZIAŁANIA OPERACYJNE.....	46

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 3 z 64

8.1	Planowanie i nadzór nad działaniami operacyjnymi	46
8.2	Wymagania dotyczące wyrobów i usług	47
8.2.1	Komunikacja z klientem.....	47
8.2.2	Określenie wymagań dotyczących wyrobów i usług	49
8.2.3	Przegląd wymagań dotyczących wyrobów i usług.....	49
8.2.4	Zmiany wymagań dotyczących wyrobów i usług.....	50
8.3	Projektowanie i rozwój wyrobów i usług	50
8.4	Nadzór nad procesami, wyrobami i usługami dostarczanymi z zewnątrz.....	51
8.5	Produkcja i dostarczanie usługi	52
8.5.1	Nadzorowanie produkcji i dostarczania usług.....	52
8.5.2	Identyfikacja i identyfikowalność	53
8.5.3	Własność należąca do klientów lub dostawców zewnętrznych.....	53
8.5.4	Zabezpieczenie	53
8.5.5	Działania po dostawie.....	54
8.5.6	Nadzór nad zmianami.....	54
8.6	Zwolnienie wyrobów i usług.....	54
8.7	Nadzór nad niezgodnościami i wyjściami.....	55
9.	OCENA EFEKTÓW DZIAŁANIA	56
9.1	Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena.....	56
9.1.1	Postanowienia ogólne	56
9.1.2	Zadowolenie klienta	57
9.1.3	Analiza i ocena.....	58
9.2	Audyt wewnętrzny	58
9.3	Przeglądy zarządzania.....	59
10.	DOSKONALENIE	60
10.1	Postanowienia ogólne	60
10.2	Niezgodności i działania korygujące	60
10.3	Ciągłe doskonalenie.....	61
11.	ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM INFORMACJI	61
11.1	Walidacja	62
11.2	Odpowiedzialność	62
11.3	Sposób zachowania poufności informacji	62
11.4	Sposób zachowania integralności informacji	63
11.5	Sposób zachowania dostępności informacji.....	63
12.	PODSUMOWANIE	64
13.	ZAŁĄCZNIKI	64

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 4 z 64

1. WSTĘP


Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego (UMWM) z chwilą formowania w roku 1999 struktur organizacyjnych i zarządczych przyjął założenia budowania sprawnej i przyjaznej administracji samorządowej. Stały rozwój organizacyjny i wzrost efektywności funkcjonowania UMWM, przy zachowaniu optymalnego poziomu kosztów prowadzonej działalności, są wynikiem podejmowania wyzwań menedżerskich. Nie bez znaczenia dla procesu ciągłego doskonalenia są przyjęte i stosowane rozwiązania zarządcze ukierunkowane na realizację oczekiwań klientów, inwestycje w kapitał ludzki, stosowanie modelu organizacji uczącej (się) oraz budowanie przywództwa organizacyjnego.

U źródeł funkcjonowania Urzędu leżą założenia dotyczące skutecznego, efektywnego i przyjaznego działania. Są one wpisane w fundamentalną deklarację instytucji – misję, która brzmi: „**Sprawny i skuteczny urząd regionalnej administracji publicznej realizujący z partnerami ustawowe i własne działania na rzecz rozwoju Małopolski**”. Poprzez konstruktywne, wspierające przywództwo cechujące kadrę kierowniczą UMWM, a przede wszystkim dzięki zaangażowaniu pracowników i kreatywnemu poszukiwaniu nowych rozwiązań, możliwe jest nie tylko osiągnięcie wysokiej jakości świadczonych usług, powierzonych przez ustawodawcę, ale także kreowanie nowych potrzeb i ich spełnianie w ramach innowacyjnych, pionierskich działań.

Wyrazem uznania dla skuteczności stosowanych rozwiązań zarządczych było zakwalifikowanie Urzędu Marszałkowskiego z pierwszą lokatą do Programu Rozwoju Instytucjonalnego finansowanego przez Bank Światowy. Urząd Marszałkowski jest również laureatem wielu nagród i wyróżnień, których wykaz opublikowany jest na stronie internetowej: <http://www.malopolska.pl/Urzed/Wyroznienia/>.

Dzięki zaangażowaniu kierownictwa i pracowników możliwe było płynne i adekwatne wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością oraz jego późniejsza integracja z kolejnymi systemami zarządzania oraz standardami kontroli zarządczej tworzącymi w efekcie spójną całość jako Zintegrowany System Zarządzania (ZSZ).

Informacje nt. zakresu Zintegrowanego Systemu Zarządzania podlegającego certyfikacji znajdują się w pkt. 4.3 Księgi ZSZ.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 5 z 64

2. POWOŁANIA NORMATYWNE

Zapisy Księgi ZSZ, będącej podstawowym dokumentem opisującym Zintegrowany System Zarządzania w UMWM oparte zostały o wskazania normatywne ujęte w n/w normach:

- **PN-EN ISO 9001:2015-10 – System Zarządzania Jakością – wymagania.**
- **PN-ISO/IEC 27001:2017-06 – System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji – wymagania oraz**
- **Standardy kontroli zarządczej.**

3. TERMINY I DEFINICJE

Wszystkie zapisy występujące w Księdze ZSZ UMWM odnoszą się do definicji i terminów podanych w PN-EN ISO 9001:2015-10 oraz PN-ISO/IEC 27001:2017-06. Dla zapewnienia czytelności i właściwej interpretacji przyjętych przez Pełnomocnika ds. ZSZ procedur systemowych wyjaśnienie wszystkich koniecznych terminów i definicji znajduje się w „Słowniku definicji i skrótów Zintegrowanego Systemu Zarządzania” wchodzącym w skład Księgi Procedur Systemowych.


4. KONTEKST ORGANIZACJI

4.1 Zrozumienie organizacji i jej kontekstu

4.1.1 Informacje ogólne

1 stycznia 1999 roku weszła w życie reforma administracyjna Polski. Stworzyła ona dwa nowe szczeble samorządu, czego efektem była między innymi zmiana liczby województw, ich granic i nazw. W ten sposób powstało **Województwo Małopolskie**. W jego skład weszły ówczesne województwa krakowskie i nowosądeckie oraz części województw: bielskiego, kieleckiego, katowickiego, krośnieńskiego i tarnowskiego. Wkrótce po utworzeniu nowego województwa jego władze ustanowiły herb i flagę Małopolski, nawiązujące do historycznych tradycji Województwa Małopolskiego.

Województwo małopolskie [podzielone jest na 19 powiatów ziemskich i 3 grodzkie oraz 182 gminy](#). Jest jednym z mniejszych regionów, liczy 15 182 tysięcy km² powierzchni, co stanowi niecałe 5% powierzchni Polski. W granicach Województwa Małopolskiego zamieszkuje **3 413,9** tys. Małopolan (dane GUS, stan na 30 VI 2020).


	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 6 z 64



Organami samorządu Województwa Małopolskiego są:

- 1. Sejmik Województwa Małopolskiego (SWM)** – organ stanowiący i kontrolny, liczący 39 Radnych Województwa.
- 2. Zarząd Województwa Małopolskiego (ZWM)** – organ wykonawczy. W skład Zarządu wchodzi marszałek, 2 wicemarszałków i 2 członków zarządu (5 osób).

Zarząd Województwa wykonuje zadania województwa przy pomocy urzędu marszałkowskiego i wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych i wojewódzkich osób prawnych (<https://bip.malopolska.pl/umwm,m,3250,jednostki-organizacyjne.html>).

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 7 z 64

Do zadań Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego należy kompleksowa obsługa organów samorządu Województwa Małopolskiego, umożliwiającą im wykonanie zadań w ramach kompetencji tych organów.

Elastyczne dostosowywanie się do zmieniających się warunków działania administracji publicznej sprawia, że Urząd Marszałkowski, jako jednostka pomocnicza Zarządu Województwa pełni rolę regionalnego koordynatora, nie tylko promującego własne inicjatywy, ale i integrującego działania różnych środowisk.

Kierownikiem Urzędu Marszałkowskiego i zwierzchnikiem służbowym pracowników Urzędu jest **Marszałek Województwa**, który kieruje Urzędem przy pomocy Wicemarszałków, Członków Zarządu, Sekretarza Województwa, Skarbnika oraz Dyrektorów Departamentów.

Szczegółowe zakresy obowiązków i uprawnień Skarbnika oraz Sekretarza Województwa ustala Marszałek w drodze odrębnych zarządzeń i upoważnień. **Sekretarz Województwa**, działając z upoważnienia Marszałka koordynuje działalność wszystkich Departamentów w zakresie organizacyjnym, realizuje i koordynuje politykę zarządzania zasobami ludzkimi, a w sposób szczególny nadzoruje realizację uchwał Sejmiku i Zarządu wykonywanych przez wszystkie komórki organizacyjne Urzędu na prawach Departamentu i wojewódzkie samorządowe jednostki organizacyjne oraz wojewódzkie osoby prawne. Sekretarz wykonuje swoje zadania przy pomocy Departamentu Generalnego, Biura Audytu i Kontroli oraz Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi, które nadzoruje. **Skarbnik Województwa** prognozuje oraz koordynuje i nadzoruje politykę finansową Województwa oraz prowadzoną w jej ramach gospodarkę finansową.


Ramowy zakres działań poszczególnych departamentów określa Regulamin Organizacyjny Urzędu Marszałkowskiego, który przyjęty uchwałą Zarządu Województwa Małopolskiego. Na mocy zawartej w regulaminie delegacji Marszałek Województwa określa strukturę organizacyjną oraz szczegółowy zakres działania departamentów w trybie wydawanych zarządzeń.

[Regulamin Organizacyjny Urzędu](#) oraz [szczegółowy zakres działania poszczególnych departamentów](#) na bieżąco aktualizowany jest na stronach Biuletynu Informacji Publicznej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego.

4.1.2 Kontekst zewnętrzny i wewnętrzny

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego realizuje powierzone zadania działając w określonym kontekście, uwzględniającym wpływ otoczenia, tj. czynników zewnętrznych i wewnętrznych na skuteczność prowadzonej działalności.

Określenie czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które wpływają lub mogą mieć wpływ na

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 8 z 64


efektywność funkcjonowania i skuteczność osiągnięcia celów Urzędu oraz na jakość wyrobów i świadczonych usług, a tym samym na spełnienie oczekiwań klientów stanowi podstawę systemu zarządzania uwzględniającego wszystkie obszary aktywności konieczne dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Kontekst zewnętrzny został poddany analizie w zakresie międzynarodowym, krajowym, regionalnym i lokalnym, w wyniku czego zidentyfikowano następujące jego czynniki, które mogą mieć wpływ (pozytywny lub negatywny) na realizację powierzonych zadań:

- sytuacja polityczna i ekonomiczna z uwzględnieniem trendów makroekonomicznych w skali globalnej, wpływająca na kierunki planowania strategicznego rozwoju województwa,
- sytuacja polityczna i ekonomiczna w Unii Europejskiej (UE), wpływająca na możliwość wykorzystywania środków zewnętrznych z programów operacyjnych trwających i inicjowanych zgodnie z założeniami perspektyw finansowych UE,
- sytuacja polityczna i ekonomiczna w Polsce, wpływająca na możliwość uwzględniania środków budżetu Państwa w projektach infrastrukturalnych dotyczących województwa,
- sytuacja związana z zagrożeniem życia lub zdrowia publicznego,
- zmieniające się prawo i orzecznictwo sądów powszechnych i administracyjnych,
- rozwój nowych technologii,
- środowisko naturalne,
- wymagania i oczekiwania klientów Urzędu przekazywane w formie skarg, wniosków, petycji, a także za pośrednictwem kwestionariusza ankiety,
- inne, mające wpływ na realizację celów organizacji.

Analiza **kontekstu wewnętrznego** organizacji pozwoliła na wyodrębnienie kilku najważniejszych aspektów funkcjonowania UMWM, bezpośrednio wpływających (pozytywnie lub negatywnie) na jakość wyrobów i świadczonych usług:

- misja UMWM - stanowi gwarancję akceptacji dla wspólnych wartości organizacji, zrozumienia jej celów oraz sensu podejmowanych działań przez wszystkich członków organizacji,
- rola UMWM w realizacji strategii, poszczególnych polityk oraz wskazanych celów rozwojowych województwa - ma wpływ na podejmowane działania, planowanie i realizację zadań, ich wzajemną zgodność i synergię,
- regulacje dotyczące przywództwa w zarządzaniu – wspierające zdolność najwyższego kierownictwa do wpływania na zachowania pracowników w celu realizacji określonych celów,


	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 9 z 64

- planowanie, wskaźnikowanie i monitorowanie przyjętych celów – umożliwia przygotowanie, ewaluację, aktualizację i rozliczenie dokumentów planistycznych,
- planowanie, wskaźnikowanie i monitorowanie zadań budżetowych - umożliwia przygotowanie, ewaluację, aktualizację i rozliczenie budżetu,
- organizacja UMWM (regulamin organizacyjny, schemat organizacyjny) – wskazuje na prawa i obowiązki, porządkuje obszary działania, umożliwia właściwy podział uprawnień i odpowiedzialności pracowników, umożliwia zarządzanie zmianą (wprowadzanie zmian organizacyjnych),
- zarządzanie zasobami umożliwia strategiczne, planowe, jednorodne i spójne zarządzanie zasobami, w tym najcenniejszym z kapitałów tj. kapitałem ludzkim,
- kultura organizacyjna umacniająca postawy etyczne wśród pracowników – wprowadza zasady i określa wartości niezbędne dla funkcjonowania organizacji oraz stanowi punkt odniesienia w ocenie pracowników,
- systemy informatyczne – wspomagają realizację zadań UMWM, ułatwiają kontakt klienta z organizacją, wpływają na terminowość i adekwatność podejmowanych działań,
- funkcjonujący w UMWM Zintegrowany System Zarządzania.

Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki otoczenia determinujące realizowane zadania, są stale monitorowane i przeglądane. Odbywają się narady dyrektorów, w trakcie których najwyższe kierownictwo dokonuje oceny realizacji wybranych zadań, istotnych z punktu widzenia bieżącej działalności. W trakcie tych regularnych spotkań omawiane są np.: sprawy organizacyjne, pracownicze, logistyczno - informatyczne, dot. funkcjonowania Zintegrowanego Systemu Zarządzania, informacje z obszaru działań poszczególnych departamentów, a także informacje nt. zewnętrznych i wewnętrznych aktów prawnych.

Dwa razy do roku, w zaplanowanych odstępach czasu, przeprowadzany jest przegląd Zintegrowanego Systemu Zarządzania, zgodnie z procedurą „Przegląd Zintegrowanego Systemu Zarządzania” (wskazaną w aktualnym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych). W ramach przeglądów ZSZ analizowane są informacje nt. czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które wpływają lub mogą mieć wpływ na realizację powierzonych zadań.

Wszyscy pracownicy Urzędu mają możliwość korzystania z serwisu informacji prawnej, w ramach którego na bieżąco udostępniane są informacje nt. projektów zmian prawnych, wprowadzonych zmian prawnych, omówienia orzeczeń, opinie i komentarze oraz prowadzone są serwisy tematyczne.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 10 z 64

Zmieniające się warunki otoczenia są również analizowane i wykorzystywane w procesie badania i realizowania potrzeb szkoleniowych pracowników UMWM.

Niezbędne informacje umożliwiające sprawne funkcjonowanie Urzędu, w tym: wewnętrzne regulacje normatywne, informacje oraz komunikaty dla pracowników związane z działalnością Urzędu np. opisujące algorytm postępowania w sprawach ogólnoużytkowych oraz informacje dot. wprowadzonych zmian przepisów, zamieszczane są w wewnętrznej sieci Intranet oraz w Zintegrowany Systemie Informatycznym.

Wyniki wieloobszarowej analizy czynników wewnętrznych i zewnętrznych mających wpływ na funkcjonowanie organizacji są wykorzystywane w procesie decyzyjnym, co znajduje swoje przełożenie na organizację pracy/funkcjonowania Urzędu oraz poszczególne płaszczyzny prowadzonej działalności.

4.2 Zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych


Stronami zainteresowanymi działalnością Urzędu są wszyscy partnerzy indywidualni i instytucjonalni, związani z efektami działalności publicznej Urzędu stanowiący grupę **klientów zewnętrznych** oraz pracownicy komórek organizacyjnych UMWM należący do grupy **klientów wewnętrznych**.

Klienci zewnętrzni identyfikowani są z uwzględnieniem następujących założeń:

<p style="text-align: center;">POLA DZIAŁANIA SAMORZĄDU WOJEWÓDZTWA</p> <p style="text-align: center;">=</p> <p style="text-align: center;">POLA WSPÓŁDZIAŁANIA Z PARTNERAMI ZEWNĘTRZNYMI</p>

Do podstawowych zadań samorządu województwa należą sprawy z zakresu:

1. edukacji publicznej, w tym szkolnictwa wyższego,
2. promocji i ochrony zdrowia oraz polityki społecznej i prorodzinnej,
3. kultury i ochrony jej dóbr,
4. rozwoju terenów wiejskich,
5. ochrony środowiska,
6. zagospodarowania przestrzennego,
7. transportu zbiorowego i dróg publicznych,
8. kultury fizycznej i turystyki,
9. ochrony praw konsumentów,
10. bezpieczeństwa publicznego i obronności,


	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 11 z 64

11. przeciwdziałania bezrobociu i aktywizacji lokalnego rynku pracy.

Ponadto ustawy mogą określać sprawy należące do zakresu działania województwa, wykonywane przez zarząd województwa, a także mogą nakładać na województwo obowiązek wykonywania zadań z zakresu organizacji przygotowań i przeprowadzenia wyborów powszechnych oraz referendów.

Wszystkie te zadania wymagają utrzymywania stałych relacji z partnerami zewnętrznymi, do których należą:

- klienci komórek organizacyjnych UMWM,
- klienci wojewódzkich jednostek organizacyjnych,
- klienci spółek z udziałem kapitału województwa,
- beneficjenci programów operacyjnych finansowanych z Funduszy UE,
- beneficjenci programów dotacyjnych finansowanych z budżetu województwa,
- instytucje sektora finansów publicznych,
- instytucje naukowo-badawcze i uczelnie wyższe,
- podmioty gospodarcze, w tym przedsiębiorcy i inwestorzy,
- przedstawiciele organizacji społecznych,
- przedstawiciele organizacji pożytku publicznego,
- funkcjonariusze organów kontrolnych,
- strony umów cywilno-prawnych,
- przedstawiciele mediów,
- mieszkańcy województwa,
- turyści i osoby czasowo przebywające na obszarze województwa,
- itp.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 12 z 64




Do klientów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego zaliczają się również te osoby lub podmioty, które postrzegają siebie jako podlegające wpływom decyzji lub działań UMWM. Spis klientów UMWM nie ma charakteru katalogu zamkniętego i może być uzupełniany o inne osoby lub grupy zainteresowane usługami świadczonymi przez UMWM, w zależności od istoty/zakresu/przedmiotu tych usług.

Poziom satysfakcji klientów UMWM monitorowany jest na bieżąco w oparciu o wyniki prowadzonego on-line badania ankietowego zamieszczonego na stronie www.malopolska.pl/ankieta.

Źródłem informacji wskazującym obszary i kierunki zmian w zakresie doskonalenia współpracy z Klientami Urzędu są również skargi, wnioski i petycje, a także interpelacje wpływające do Urzędu oraz wnioski instytucji kontrolujących, ale również nie rzadko inicjatywy zgłaszane przez pracowników UMWM.

Wpływające sugestie wskazujące obszary doskonalenia pracy Urzędu poddawane są analizie możliwości ich realizacji z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej.

Informacje nt. formułowanych wniosków oraz podejmowanych działań doskonalących mających na celu poprawę relacji z Klientami stanowią dane wejściowe do odbywających się dwa razy do roku Przeglądów ZSZ.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 13 z 64

4.3 Zakres Zintegrowanego Systemu Zarządzania

W roku 2004 w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego został wdrożony System Zarządzania Jakością, który w kolejnych latach był rozbudowywany. W 2005 r. wdrożono System Zarządzania Środowiskowego, a w 2006 system został rozbudowany o kolejne dwa elementy: System Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy oraz System Bezpieczeństwa Informacji. Kolejnym krokiem do rozwoju Zintegrowanego Systemu Zarządzania było wdrożenie wymagań dodatkowych Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym oraz ich integracja z funkcjonującym w Urzędzie ZSZ. W 2015 r. podjęta została decyzja o certyfikowaniu 2 systemów: Systemu Zarządzania Jakością oraz Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji, natomiast wybrane wymagania norm i standardów stanowiących ramy dla: Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym, Systemu Zarządzania Środowiskowego, Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy są utrzymywane, lecz nie podlegają procesowi certyfikacji.

Zintegrowany System Zarządzania opiera się zatem na spełnieniu przez Urząd wymagań następujących norm i standardów:


- 1) **PN-EN ISO 9001:2015-10 - System Zarządzania Jakością;**
- 2) **PN-ISO/IEC 27001:2017-06 - System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji oraz**
- 3) **Standardy kontroli zarządczej.**

Wdrożony w Urzędzie i opisany niniejszą Księgą Zintegrowany System Zarządzania (zbudowany w oparciu o w/w komponenty) jest utrzymywany oraz stale doskonalony. Skuteczne wdrożenie systemu oparte jest na identyfikacji kontekstu w jakim działa Urząd, określeniu zainteresowanych stron oraz sformułowaniu zakresu systemu, który brzmi:

„Kreowanie i koordynacja zadań regionalnej administracji publicznej na rzecz zrównoważonego rozwoju Województwa Małopolskiego z uwzględnieniem ciągłego doskonalenia jakości świadczonych usług oraz dążenia do pełnej satysfakcji Klientów poprzez tworzenie i egzekwowanie jednoznacznych procedur postępowania zwiększających bezpieczeństwo przetwarzania informacji.”

Wdrożenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania stanowi jedną z dróg prowadzących do doskonalszego funkcjonowania Urzędu, stawiającą coraz wyższe wymagania dla działań podejmowanych przez Urząd i oznacza:

- wprowadzenie standardów zarządczych stosowanych w administracji publicznej na świecie,
- wzrost zaufania do Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego jako organizacji przejrzystej i profesjonalnie zarządzanej,

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 14 z 64


- ciągłe monitorowanie i doskonalenie usług realizowanych na rzecz Klientów,
- racjonalizację kosztów poprzez system monitorowania wpływów i wydatków budżetowych,
- wzrost wiarygodności jako instytucji zarządzającej środkami pochodzącymi z funduszy europejskich,
- kreowanie i ukierunkowywanie zadań wpływających na poprawę walorów środowiska naturalnego regionu,
- działalność na rzecz ochrony środowiska zgodnie z przyjętą Polityką Zintegrowanego Systemu Zarządzania,
- monitorowanie i podejmowanie działań mających na celu zapewnienie adekwatnych warunków BHP,
- bezpieczny i stały dostęp do infrastruktury informatycznej,
- eliminowanie lub ograniczenie w znacznym stopniu możliwości występowania zjawisk korupcyjnych i innych nadużyć,
- dbałość o interesy klienta oraz dostawców,
- stosowanie elementów systemu zarządzania compliance.

Informacja o ustanowionym systemie została upowszechniona wśród pracowników Urzędu, dla których został zorganizowany cykl szkoleń w tym zakresie. Ponadto Zintegrowany System Zarządzania został włączony w zakres tematyczny wewnętrznych szkoleń. Informacje dot. ZSZ na bieżąco aktualizowane są w wewnętrznej sieci Intranet, a dokumenty systemowe udostępniane są pracownikom Urzędu w otoczeniu sieciowym poprzez dedykowane foldery systemowe.

Wdrożony Zintegrowany System Zarządzania został ustanowiony w sposób, który winien zagwarantować jego ciągłość w czasie, pomimo możliwych zmian w polityce systemu jak i jej celów. System podlega systematycznym okresowym przeglądom i audytom Zintegrowanego Systemu Zarządzania, które służą stałemu jego doskonaleniu ukierunkowanemu na zwiększenie zadowolenia klientów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, eliminację lub ograniczenie zagrożeń korupcyjnych i innych nadużyć, monitorowanie oddziaływania na środowisko naturalne, poprawę bezpieczeństwa i higienę pracy oraz bezpieczeństwa przetwarzanych przez Urząd informacji w kontekście dostępności, integralności, poufności i rozliczalności.

Zapewnienie ciągłego doskonalenia organizacji i funkcjonowania Urzędu oparte jest na:

- a) wdrażaniu rozwiązań zarządczych i standardów efektywnego funkcjonowania stosowanych/wykorzystywanych w europejskiej administracji publicznej,
- b) stosowaniu/wykorzystywaniu instrumentów elastycznego dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia,

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 15 z 64

- c) doskonaleniu potencjału personalnego i organizacyjnego poprzez uczestnictwa w międzynarodowych organizacjach, programach, sieciach regionalnych, a także prowadzonej współpracy międzyregionalnej (partnerskie umowy międzyregionalne, staże, szkolenia w regionach partnerskich),
- d) podnoszeniu jakości świadczonych usług z zachowaniem bezstronności, uczciwości i rzetelności oraz wzroście zaufania klientów do Urzędu,
- e) poprawie bezpieczeństwa przetwarzanych informacji,
- f) zapewnieniu bezpiecznych warunków pracy,
- g) podejmowaniu inicjatyw proekologicznych.


Na podstawie stosownego zarządzenia w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego powołany został Pełnomocnik ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania w osobie **Pani Marty Zajęc** ([Zarządzenie Nr 89/2020 Marszałka Województwa Małopolskiego z dnia 1 września 2020 roku w sprawie Zintegrowanego Systemu Zarządzania w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego oraz ustanowienia Pełnomocnika Marszałka ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania](#)).

4.4 Zintegrowany System Zarządzania i jego procesy

W wyniku zaangażowania wszystkich pracowników dokonana została diagnoza i opisanie procesów realizowanych w Urzędzie. Członkowie Zespołu ds. utrzymania i rozwoju Zintegrowanego Systemu Zarządzania (obecnie Zespół ds. wsparcia utrzymania i doskonalenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania), w ramach swoich zadań opisali procesy/podprocesy przekształcenia danych wejściowych w dane wyjściowe. Dzięki podejściu procesowemu sprawowany jest stały nadzór nad powiązaniem pomiędzy pojedynczymi procesami na mapie procesów jak również ich współzależnościami.

W celu zapewnienia standaryzacji opisu wszystkich procesów/podprocesów oraz mając na uwadze wymogi wdrożonych w Urzędzie wymagań certyfikowanych norm oraz standardów kontroli zarządczej opracowano formularz karty procesu/podprocesu - wzór kwestionariusza określony w procedurze „**Nadzór nad dokumentami i zapisami**” (zgodnie z aktualnym „Wykazem procedur systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych). Karty zidentyfikowanych w ramach ZSZ procesów/podprocesów wskazują:

- koordynatora procesu/podprocesu,
- cel realizacji procesu/podprocesu,
- mierniki efektywności/skuteczności procesu/podprocesu,

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 16 z 64

- klienta procesu/podprocesu,
- podstawę prawną realizacji procesu/podprocesu i dokumenty regulujące proces/podproces,
- dane wejściowe i wyjściowe z procesu/podprocesu oraz
- etaty realizacji procesu/podprocesu.

Najwyższe kierownictwo zapewnia dostępność zasobów (ludzkich, materialnych, finansowych) i informacji, które są potrzebne do wsparcia przebiegu i monitorowania procesów/podprocesów. Wymagane w poszczególnych procesach kompetencje pracowników zostały określone w opisach stanowisk pracy.


Wszystkie procesy/podprocesy są monitorowane przez koordynatorów. Mierniki oraz sposoby gromadzenia danych do monitorowania opisane są w karcie każdego procesu/podprocesu. Procesy i podprocesy analizowane są w trakcie bieżących działań oraz przeprowadzanych audytów ZSZ. W ramach wymienionych prac dokonywana jest szczegółowa ocena merytoryczna i funkcjonalna procesów i podprocesów, uwzględniająca wyniki ich realizacji. Koordynatorzy procesów i podprocesów przygotowują informację w zakresie stopnia realizacji mierników określonych w kartach procesów/podprocesów co pół roku (w ramach Przeglądów ZSZ). Analiza osiągniętych wyników dokonywana jest w czasie Przeglądów ZSZ. Ocena dotychczasowych działań może być dokonana również w ramach prowadzonych audytów wewnętrznych ZSZ oraz przeprowadzanych narad dyrektorów. Ustalenia i wnioski z dokonanych przeglądów oraz zidentyfikowane w ramach audytów potencjały stanowią przesłanki do doskonalenia procesów, a tym samym funkcjonowania Urzędu.

Przyjmując kryterium zakresu merytorycznego realizowanych procesów pogrupowano je na trzy kategorie:

- a) **procesy zarządzania** (oznaczone symbolem „Z”),
- b) **procesy realizacji** (oznaczone symbolem „R”),
- c) **procesy wsparcia** (oznaczone symbolem „W”).

Wykaz realizowanych procesów w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego w podziale na kategorie przedstawia **Mapa procesów** (z uwzględnieniem koordynatorów oraz uczestników procesów) stanowiąca **załącznik do Księgi ZSZ**.

Z uwagi na kreatywne i innowacyjne działania Urzędu przejawiające się w podejmowaniu przedsięwzięć regionalnych, kierownictwo Urzędu podjęło decyzję o formalnym wdrożeniu zasad planowania i zarządzania projektami i zadaniami strategicznymi departamentów UMWM, które

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 17 z 64

reguluje Polecenie Służbowe Sekretarza Województwa w sprawie zasad opracowywania i zarządzania Planami Działań Departamentów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego.

5. PRZYWÓDZTWO


5.1 Przywództwo i zaangażowanie

5.1.1 Postanowienia ogólne

Najwyższe kierownictwo UMWM zaangażowane jest w tworzenie, wdrażanie i ciągłe doskonalenie Zintegrowanego Systemu Zarządzania poprzez:

- a) ustanowienie Pełnomocnika ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania (w drodze zarządzenia MWM) i przypisanie mu zadań i kompetencji niezbędnych do zapewnienia struktury Zintegrowanego Systemu Zarządzania adekwatnej do potrzeb Urzędu,
- b) inicjowanie i popularyzację narzędzi, które umożliwiają pracownikom UMWM zgłaszanie inicjatyw usprawniających pracę Urzędu (doskonalenie@umwm.malopolska.pl),
- c) komunikowanie w UMWM znaczenia spełniania wymagań klienta oraz wymogów ustawowych w trakcie narad dyrektorów, indywidualnych spotkań z dyrektorami, pracownikami, a także w ramach realizowanych szkoleń,
- d) ustanowienie i respektowanie Polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania,
- e) ustanowienie i realizację celów dotyczących jakości, bezpieczeństwa przetwarzanych informacji, środowiska oraz bezpieczeństwa i higieny pracy, a także przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym i innym nadużyciom,
- f) przeprowadzanie przeglądów Zintegrowanego Systemu Zarządzania oraz ustalanie i wdrażanie planów doskonalenia funkcjonującego systemu,
- g) zapewnienia dostępności zasobów niezbędnych do realizacji ustalonych celów i zadań,
- h) zarządzanie ryzykiem i szansą – identyfikację, szacowanie, decydowanie o akceptowalnym poziomie ryzyka, podejmowanie działań mających na celu minimalizację ryzyka i wykorzystywanie szans z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej.

Dyrektorzy departamentów w ramach posiadanych uprawnień związanych z zasadą jednoosobowej odpowiedzialności za pracę podległej komórki są kluczowymi uczestnikami projektowania, upowszechniania i nadzorowania zasad Zintegrowanego Systemu Zarządzania. Pełnomocnik ds. ZSZ, zespół właściwy ds. ZSZ, gestorzy ds. ZSZ oraz audytorzy ZSZ opierając się na kartach procesów oraz pozostałych dokumentach systemowych, a także dotychczasowej pragmatyce nadzorują funkcjonowanie Zintegrowanego Systemu Zarządzania.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 18 z 64

5.1.2 Orientacja na klienta

Najwyższe kierownictwo Urzędu zapewnia identyfikację potrzeb i oczekiwań klienta zewnętrznego stanowiących podstawę do doskonalenia procesów pracy Urzędu, poprzez gromadzenie i analizowanie informacji w ramach odbywających się spotkań i konsultacji społecznych, prowadzonych badań badających oczekiwania i satysfakcję klientów oraz analizę wpływających do Urzędu skarg, wniosków i petycji, a także interpelacji oraz wniosków i zaleceń z audytów i kontroli wewnętrznych oraz zewnętrznych składających się na system zarządzania zgodnością (compliance).

Urząd jest instytucją administracji samorządowej, której zakres świadczonych usług wyznaczają ustawy ogólne i przepisy szczególne. Pragnieniem najwyższego kierownictwa Urzędu jest nie tylko dotrzymanie literalnych zapisów prawa, ale również umożliwienie spełniania indywidualnych wymagań stron.


Za identyfikację wymagań klienta odpowiedzialne są poszczególne departamenty Urzędu. W celu usprawnienia obsługi klienta oraz zapewnienia partnerom UMWM kompleksowych informacji, niezbędnych do realizacji spraw, w Biuletynie Informacji Publicznej dla najczęściej realizowanych spraw udostępnione zostały przejrzyste Opisy procedur, zawierające kompleksowe informacje na temat danej sprawy z możliwością pobierania wniosków i formularzy.

Źródłem informacji o działalności Urzędu jest również strona internetowa Urzędu www.malopolska.pl, a w przypadku informacji niepublikowanych w trybie ustawy o dostępie do informacji publicznej Klienci wnioskują o udostępnienie informacji publicznej.

Oczekiwania klientów wewnętrznych (pracowników UMWM) formułowane są w postaci wniosków doskonalących przekazywanych na dedykowaną do tego celu skrzynkę funkcyjną doskonalenie@umwm.malopolska.pl. Osobną formą zgłaszania pomysłów na rozwój i usprawnienia jest system oceny pracowniczej, w ramach której wszyscy pracownicy mają możliwość przekazania propozycji usprawniających zarówno w odniesieniu do realizowanych zadań, jak i dotyczących funkcjonowania Urzędu. Ponadto szkolenia realizowane przez trenerów wewnętrznych – pracowników UMWM – podlegają ocenie, w ramach której uczestnicy formułują swoje uwagi w odniesieniu do zakresu i formy realizacji szkolenia oraz przedstawiają swoje oczekiwania.

Zgłaszane przez klientów propozycje usprawnień funkcjonowania Urzędu są analizowane przez najwyższe kierownictwo pod kątem możliwości ich realizacji oraz związanych z tym ryzyk i szans dla organizacji z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej.

Przeprowadzana identyfikacja potrzeb i oczekiwań klientów jest wykorzystywana w procesie formułowania celów i zadań dla właściwych komórek oraz pracowników UMWM. Główne aspekty orientacji na klienta w UMWM określone i monitorowane przez najwyższe kierownictwo UMWM to:


	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 19 z 64

1. Stworzenie adekwatnej struktury organizacyjnej UMWM oraz ustalenie zasad odpowiedzialności i uprawnień pracowników,
2. Planowanie projektów i zadań z uwzględnieniem wskaźników jakościowych dotyczących przyjętych celów,
3. Powiązanie systemu nagradzania i premiowania ze wskaźnikami rezultatu,
4. Monitorowanie ryzyk i szans,
5. Ustalenie i egzekwowanie przestrzegania zasad etycznych.

Dla zapewnienia najwyższych standardów obsługi klienta najwyższe kierownictwo ustanowiło i egzekwuje przepisy dotyczące:

1. **Europejskiego Kodeksu Dobrej Praktyki Administracyjnej** - stanowiącego zbiór dobrych praktyk administracyjnych, którymi powinien kierować się organ administracji publicznej dążąc do osiągnięcia sprawiedliwych rozwiązań, popierając przejrzystość i promując kulturę urzędniczą, budując zaufanie i rozwijając najwyższe standardy postępowania w instytucjach sektora publicznego.
2. **Kodeksu etyki pracowników** Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego (przyjętego zarządzeniem MWM) - będącego zbiorem zasad i wartości, które powinny charakteryzować wszystkich pracowników Urzędu. Kodeks ten wyznacza jednocześnie standardy zachowań, których klienci Urzędu mają prawo oczekiwać od pracowników Urzędu oraz uzupełnia zasady postępowania, określone w przepisach oraz regulacjach prawnych, na podstawie których działa Urząd.
3. **Wewnętrznej Polityki Antymobbingowej** w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego (przyjętej zarządzeniem MWM), kształtującej relacje współpracy wewnętrznej i wprowadzającej procedurę postępowania przy zaistnieniu podejrzenia o mobbing.
4. **Procedury lobbingowej** w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego (przyjętej zarządzeniem MWM) w przypadku prowadzenia działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa wobec organów samorządu Województwa Małopolskiego.
5. Trybu postępowania w przypadku podejrzenia wystąpienia w UMWM zdarzenia o charakterze korupcyjnym i innych nadużyć oraz powołania Doradcy Etycznego (przyjęte poleceniem służbowym MWM).

Pracownicy Urzędu realizują swoje zadania z zachowaniem zasady jawności w odniesieniu do przepisów ustawy o dostępie do informacji publicznej, z wyłączeniem przypadków przewidzianych innymi ustawami, a przede wszystkim ustawą o ochronie informacji niejawnych i innych informacji

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 20 z 64

prawem chronionych oraz przepisami dotyczącymi ochrony danych osobowych, których przestrzeganie każdy pracownik wpisane ma w zakres odpowiedzialności.

5.2 Polityka

5.2.1. Ustanowienie Polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania

W wyniku wdrożenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania najwyższe kierownictwo UMWM zdefiniowało **Politykę Zintegrowanego Systemu Zarządzania**, stanowiącą załącznik do [Zarządzenia Nr 3/2019 Marszałka Województwa Małopolskiego](#) z dnia 7 stycznia 2019 r. Polityka Zintegrowanego Systemu Zarządzania jest:


1. udokumentowaniem zobowiązania kierownictwa Urzędu w zakresie kształtowania kierunków rozwoju instytucjonalnego zgodnych z wymaganiami określonymi w certyfikowanych normach: PN-EN ISO 9001:2015-10 (System Zarządzania Jakością) oraz PN-ISO/IEC 27001:2017-06 (System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji),
2. istotnym elementem kontroli zarządczej stanowiącym zapewnienie, że zakładane cele i powierzone zadania są realizowane w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy.

Dokument określa priorytety (oraz wynikające z nich cele ogólne), wyznaczając w ten sposób pożądany kierunek działania Urzędu, tj.:

- poprawę jakości życia mieszkańców regionu przez realizację Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego oraz
- doskonalenie organizacji i funkcjonowania UMWM w celu ciągłego podnoszenia jakości świadczonych usług oraz wzrostu zadowolenia Klientów.

5.2.2. Komunikowanie Polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania

Polityka Zintegrowanego Systemu Zarządzania została udostępniona pracownikom i klientom zewnętrznym UMWM na stronie internetowej Urzędu, w Biuletynie Informacji Publicznej oraz w wewnętrznej sieci Intranet. Zapewniono tym samym dostępność dokumentu dla wszystkich zainteresowanych stron. Dzięki obowiązującemu systemowi komunikowania wewnętrznych regulacji normatywnych wszyscy pracownicy zostali zobowiązani do zapoznania się z zapisami Polityki ZSZ, której zapisy dwa razy do roku, w ramach Przeglądów ZSZ, poddawane są ocenie w kontekście ich przydatności i adekwatności.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 21 z 64

5.3 Role, odpowiedzialność i uprawnienia w organizacji

W ramach przyjętej przez Marszałka i Zarząd Województwa Małopolskiego decentralizacji uprawnień i odpowiedzialności na szczeble zarządzania, gdzie znajduje się największy zasób informacji, kluczową rolę w procesie zarządzania UMWM oraz realizacji sektorowych działań pełnią odpowiednio Sekretarz Województwa, Dyrektorzy Departamentów lub komórki organizacyjne na prawach Departamentu. Najważniejsze regulacje w tej materii określone są przede wszystkim w takich aktach jak:

- a) [Regulamin Organizacyjny Urzędu](#),
- b) Uchwała Zarządu Województwa Małopolskiego w sprawie udzielenia upoważnienia przez Zarząd Województwa Małopolskiego pracownikom Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego do składania oświadczeń woli związanych z prowadzeniem bieżącej działalności Województwa Małopolskiego, do składania oświadczeń woli i dokonywania innych czynności zastrzeżonych w ustawie – Prawo zamówień publicznych dla kierownika zamawiającego oraz do składania oświadczeń woli związanych z powierzeniem danych osobowych w imieniu Województwa Małopolskiego oraz w imieniu Zarządu Województwa Małopolskiego jako Instytucji Zarządzającej RPO WM,
- c) Zarządzenie Marszałka Województwa Małopolskiego w sprawie szczegółowego zakresu obowiązków i uprawnień Sekretarza Województwa,
- d) Zarządzenie Marszałka Województwa Małopolskiego w sprawie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności dyrektorów departamentów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego,
- e) Zarządzenie Marszałka Województwa Małopolskiego w sprawie podpisywania pism i dokumentów.


W zakresie Zintegrowanego Systemu Zarządzania odpowiedzialności i uprawnienia poszczególnych osób i gremiów przedstawiają się następująco:

1. Zarząd Województwa Małopolskiego:

Koordynuje pracę i nadzoruje merytorycznie podległe komórki organizacyjne Urzędu zgodnie z uchwałą ZWM w sprawie zasad pracy i podziału kompetencji dla Członków Zarządu Województwa Małopolskiego.

2. Marszałek Województwa Małopolskiego, kierownik Urzędu:

- a) w celu zapewnienia właściwych warunków dla utrzymania i doskonalenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania powołuje w drodze zarządzenia MWM Pełnomocnika ds. ZSZ,
- b) weryfikuje i zatwierdza kierunki rozwoju Zintegrowanego Systemu Zarządzania,

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 22 z 64


- c) ustanawia Politykę Zintegrowanego Systemu Zarządzania, o której mowa w pkt 5.2 Księgi ZSZ,
- d) zatwierdza wewnętrzne akty normatywne, w tym części dokumentacji Zintegrowanego Systemu Zarządzania zgodnie z zakresem odpowiedzialności i uprawnień określonym w procedurze „Nadzór nad dokumentami i zapisami” (wskazanej w „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych),
- e) ustala szczegółowy zakres działania poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu w drodze zarządzeń w sprawie podziału na wewnętrzne komórki organizacyjne oraz szczegółowego zakresu działania.

3. Pełnomocnik ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania:

- a) kształtuje strukturę Zintegrowanego Systemu Zarządzania adekwatną do potrzeb Urzędu,
- b) bierze udział w określaniu polityki i celów Zintegrowanego Systemu Zarządzania,
- c) upowszechnia założenia polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania wśród pracowników Urzędu,
- d) dba o zgodność Zintegrowanego Systemu Zarządzania z wymaganiami certyfikowanych norm i standardami kontroli zarządczej dla zapewnienia kompleksowego systemu zarządzania zgodnością (compliance),
- e) promuje orientację na klienta,
- f) zatwierdza dokumenty systemowe zgodnie z zakresem odpowiedzialności i uprawnień określonym w procedurze „Nadzór nad dokumentami i zapisami” (wskazanej w obowiązującym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi procedur Systemowych)
- g) realizuje zapisy procedur systemowych, stanowiących Księgę Procedur Systemowych, zgodnie z określonym w nich zakresem odpowiedzialności i uprawnień,
- h) doskonali Zintegrowany System Zarządzania w oparciu o wyniki prowadzonych Przeglądów ZSZ uwzględniające obszar zarządzania ryzykami i szansami oraz ocenę realizowanych procesów,
- i) kieruje pracami Zespołu ds. wsparcia utrzymania i doskonalenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania, który tworzą Gestorzy ds. ZSZ wspierani przez Zespół Audytorów ZSZ oraz koordynatorów procesów/podprocesów.

4. Dyrektorzy departamentów:

- a) propagują cele Zintegrowanego Systemu Zarządzania oraz założenia Polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania wśród pracowników w podległych im obszarach,

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 23 z 64


- b) odpowiadają za podjęcie i skuteczną realizację działań doskonalących w obszarze realizowanych procedur i zadań uwzględniających pro kliencki aspekt działalności,
- c) prowadzą przegląd efektywności realizowanych procesów i zadań,
- d) stosują obowiązujące regulacje i procedury,
- e) realizują standardy kontroli zarządczej,
- f) nadzorują prace właściwych członków Zespołu ds. wsparcia utrzymania i doskonalenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania (Gestorów ds. ZSZ) w trybie bieżącym, w zakresie merytorycznym i kompetencyjnym,
- g) zapewniają odpowiednie, niezbędne warunki i zasoby do realizacji zadań wykonywanych przez podległych pracowników,
- h) biorą udział w pracach zmierzających do stworzenia spójnego systemu zarządzania, opartego na adekwatnych rozwiązaniach zarządczych.

5. Zespół właściwy ds. ZSZ

- a) wspiera Pełnomocnika Zarządu ds. ZSZ w koordynacji prac w zakresie utrzymania i doskonalenia ZSZ w Urzędzie,
- b) projektuje i aktualizuje dokumentację systemową,
- c) planuje, organizuje oraz dokumentuje przebieg i rezultaty Przeglądów ZSZ,
- d) koordynuje identyfikację analizy ryzyka i szans w procesach,
- e) proponuje obszary badania i koordynuje realizację audytów wewnętrznych ZSZ i dokonuje analizy projektowanych działań doskonalących,
- f) współdziała z komórkami UMWM odpowiedzialnymi kompetencyjnie za realizację wymagań certyfikowanych norm i standardów kontroli zarządczej dla zapewnienia kompleksowego systemu zarządzania zgodnością.

6. Gestorzy ZSZ

- a) wspierają swoich dyrektorów w procesie doskonalenia ZSZ funkcjonującego w Urzędzie zgodnie z wymaganiami certyfikowanych norm oraz standardami kontroli zarządczej,
- b) biorą udział w dokonywaniu aktualizacji dokumentacji systemowej,
- c) realizują zapisy procedur systemowych stanowiących Księgę Procedur Systemowych, zgodnie z określonym w nich zakresem odpowiedzialności i uprawnień,
- d) prowadzą dokumentację potwierdzającą realizację procedur systemowych we właściwym departamencie (w szczególności: raporty z audytów wewnętrznych ZSZ, materiały na przeglądy ZSZ, programy działań doskonalących oraz inne określone w treści obowiązujących procedur systemowych),

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 24 z 64

e) upowszechniają ideę ciągłego doskonalenia i najlepszych praktyk zarządczych.

7. Audytorzy ZSZ

Zakres odpowiedzialności i uprawnień Audytorów ds. ZSZ definiuje procedura systemowa pn. „Audyty Zintegrowanego Systemu Zarządzania” wskazana w obowiązującym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych.

8. Koordynatorzy procesów/podprocesów odpowiadają za:


- a) zdefiniowanie celu procesu/podprocesu, określenie mierników oraz sposobu i częstotliwości ich monitorowania, klientów procesu (stron zainteresowanych), a także dokumentów regulujących proces/podproces oraz danych wejściowych i wyjściowych,
- b) opisanie etapów procesu/podprocesu adekwatnie do obowiązujących regulacji,
- c) dokonywanie analizy skuteczności koordynowanego procesu/podprocesu i podejmowanie działań mających na celu jego optymalizację i doskonalenie,
- d) przeprowadzenie analizy ryzyka i szans w odniesieniu do koordynowanych procesów/podprocesów.

9. Pracownicy UMWM

Partycypują w procesie doskonalenia działalności Urzędu oraz wskazują kierunki rozwoju organizacji. Poszukują innowacji w zakresie metod i sposobów na podnoszenie wydajności pracy, ograniczenie biurokracji i marnotrawstwa, zmniejszenie liczby popełnianych błędów, zwiększenie elastyczności działania, skrócenie czasu przygotowywania i dostarczania usług, bardziej racjonalne wykorzystywanie zasobów i w efekcie zwiększenie satysfakcji klientów oraz samych pracowników Urzędu.

Uczestniczą w interdyscyplinarnych zespołach zadaniowych i roboczych, powoływanych na czas określony dla wypełnienia ściśle zdefiniowanego celu, złożonych z pracowników pochodzących z różnych komórek organizacyjnych Urzędu, wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych oraz ekspertów z zewnątrz, których wiedza i posiadane doświadczenie ma kluczowe znaczenie dla realizowanego przedsięwzięcia. W pracach zespołów zadaniowych mogą brać udział Członkowie Zarządu oraz Radni Województwa. Rodzaj zespołu oraz jego skład zależy od potrzeb kompetencyjnych i organizacyjnych analizowanego zagadnienia.

Zakresy kompetencyjne poszczególnych komórek organizacyjnych Urzędu określone zostały w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu oraz w zarządzeniach Marszałka Województwa w sprawie podziału departamentu na wewnętrzne komórki organizacyjne oraz szczegółowego zakresu działania. Uprawnienia i odpowiedzialność zostały określone w szczególności w Uchwale Zarządu Województwa Małopolskiego w sprawie udzielenia upoważnienia przez Zarząd Województwa Małopolskiego

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 25 z 64


pracownikom Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego do składania oświadczeń woli związanych z prowadzeniem bieżącej działalności Województwa Małopolskiego, do składania oświadczeń woli i dokonywania innych czynności zastrzeżonych w ustawie – Prawo zamówień publicznych dla kierownika zamawiającego oraz do składania oświadczeń woli związanych z powierzeniem danych osobowych w imieniu Województwa Małopolskiego oraz w imieniu Zarządu Województwa Małopolskiego, jako Instytucji Zarządzającej RPO WM. Ponadto indywidualne zakresy uprawnień określane są każdorazowo w uchwałach Zarządu, Zarządzeniach Marszałka, Poleceniach Służbowych Marszałka, Poleceniach Służbowych Sekretarza Województwa, upoważnieniach, a także w opisach stanowisk i zakresach czynności pracowników.

6. PLANOWANIE

6.1 Działania odnoszące się do ryzyk i szans

Integralnym elementem zarządzania Urzędem jest zarządzanie ryzykiem w poszczególnych obszarach jego działalności jest:

- **zarządzanie ryzykiem i szansą w procesach** zidentyfikowanych w ramach ZSZ zgodnie z zapisami procedury „Zarządzanie ryzykiem i szansą w procesach - metodyka” wskazanej w obowiązującym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych.
- **zarządzanie bezpieczeństwem informacji** w oparciu o zapisy procedury „Klasyfikacja informacji i analiza ryzyka bezpieczeństwa informacji” wskazanej w obowiązującym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych,
- **zarządzanie strategią ciągłości działania** zgodnie z zapisami procedury „Strategia ciągłości działania UMWM” wskazanej w obowiązującym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych,
- **zarządzanie ryzykiem w zadaniach budżetowych** zgodnie z zapisami Instrukcji planowania zadań budżetowych przez Departamenty Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego oraz jednostki organizacyjne Województwa Małopolskiego,
- **zarządzanie ryzykiem w projektach i zadaniach** istotnych dla rozwoju województwa w oparciu o zapisy Polecenia Służbowego Sekretarza Województwa w sprawie zasad opracowywania i zarządzania Planami działań departamentów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego,

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 26 z 64

- **zarządzanie ryzykiem zawodowym** w oparciu o zapisy procedury „Ocena ryzyka zawodowego” oraz „Monitorowanie bezpieczeństwa i higieny pracy” wskazanych w obowiązującym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych,
- **zarządzanie ryzykiem w ramach RPO WM** zgodnie z zapisami Podręcznika Instytucji Zarządzającej Regionalnym Programem Operacyjnym Województwa Małopolskiego.


W/w dokumenty określają metodyki i systematyzują działania związane z zarządzaniem ryzykiem w poszczególnych obszarach uwzględniając etap:

- identyfikacji,
- szacowania,
- określenia rodzaju reakcji na ryzyko,
- zaplanowania działań mających na celu zminimalizowanie prawdopodobieństwa wystąpienia lub/i skutku ryzyka,
- oceny skuteczności zaplanowanych działań.

Takie wieloobszarowe podejście do zarządzania ryzykiem w organizacji ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów oraz zapobiegnięcie wystąpienia niepożądanych skutków lub ich ograniczenia w procesie doskonalenia funkcjonowania UMWM.

Związana z zarządzaniem ryzykiem jest identyfikacja szans dokonywana przez Koordynatorów procesu/podprocesu na podstawie:

- 1) analizy źródeł zewnętrznych informacji o szansach, tj.:
 - a) w przepisach prawa,
 - b) informacji od klientów UMWM,
 - c) raportów z audytów i kontroli zewnętrznych,
 - d) informacji pozyskanych na spotkaniach z klientami, konsultacjach, w ramach benchmarkingu, na konferencjach, na podstawie analiz i kwerend w Internecie itp.,
 - 2) analizy źródeł wewnętrznych informacji o szansach, tj.:
 - a) w aktach kierownictwa wewnętrznego,
 - b) informacji od pracowników UMWM,
 - c) raportów z audytów i kontroli wewnętrznych,
 - d) informacji pozyskanych na spotkaniach wewnętrznych,
 - e) wniosków doskonalących kierowanych na dedykowaną skrynkę doskonalenie@umwm.malopolska.pl
- oraz podejmowanie działań w celu ich wykorzystania.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 27 z 64

Przyjęta metodyka zarządzania ryzykiem i szansą, w odniesieniu do zidentyfikowanych w ramach ZSZ procesów/podprocesów, jest spójna z wymaganiami organizacyjnymi i prawnymi w zakresie identyfikacji, analizy i minimalizacji ryzyka dla organizacji oraz wskazuje dodatkowo na istotność podejmowanych w UMWM działań, mających na celu wykorzystywanie pojawiających się lub potencjalnie istniejących szans. Zawiera kryteria akceptacji ryzyka i zapewnia uzyskanie porównywalnych wyników w całej organizacji w zakresie analizy ryzyka oraz raportowania i podejmowania decyzji dotyczących szans oraz postępowania z szansami.

6.2 Cele i planowanie ich osiągnięcia


Wyznaczane cele, powiązane z Polityką Zintegrowanego Systemu Zarządzania, przypisane są adekwatnie do odpowiednich poziomów zarządzania i zakresów działania poszczególnych komórek organizacyjnych UMWM.

Najwyższe kierownictwo Urzędu, podejmując decyzję o wdrożeniu i utrzymaniu Zintegrowanego Systemu Zarządzania zapewnia, że planowanie systemu odbywa się zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa poprzez:

- a) realizację rządowych i unijnych dokumentów kreujących rozwój społeczno – gospodarczy,
- b) opracowanie i monitorowanie strategii rozwoju województwa małopolskiego,
- c) realizację programów rozwoju i innych instrumentów służących realizacji polityki rozwoju,
- d) realizację celów zgodnie z zasadami budżetu zadaniowego,
- e) realizację planów działań departamentów.

Ustalanie i dokumentowanie celów oraz zadań odbywa się w sposób nadzorowany, zapewniając tym samym integralność systemu zarządzania ze standardami kontroli zarządczej. Wyznaczone cele ogólne i szczegółowe usankcjonowane są m.in. w takich dokumentach jak:

DOKUMENT	TREŚĆ
Polityka Zintegrowanego Systemu Zarządzania.	Cele ogólne dotyczące jakości, przeciwdziałania korupcji, środowiska, bhp i bezpieczeństwa informacji, które są poddawane ocenie ich adekwatności dwa razy do roku w ramach dokonywanych Przeglądów ZSZ.
Regulamin Organizacyjny Urzędu.	Zadania ogólne poszczególnych departamentów.
Zarządzenia Marszałka Województwa w sprawie szczegółowego zakresu działania departamentów.	Zadania szczegółowe poszczególnych departamentów.


	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 28 z 64

DOKUMENT	TREŚĆ
Plany działań departamentów, karty procesów/podprocesów.	Projekty i zadania strategiczne przyjęte przez ZWM oraz wskazane przez dyrektorów departamentów, zaplanowane do realizacji w danym roku ze wskazaniem celu, komórki/komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za realizację, mierników realizacji, planowanych działań służących minimalizacji ryzyka oraz wyniki prowadzonego kwartalnego monitoringu dostarczające informacji zarządczej nt. stopnia realizacji Planu oraz skuteczności zarządzania ryzykiem i szansą w odniesieniu do dokonywanej aktualizacji. Cele procesów/podprocesów oraz mierniki efektywności.
Strategia rozwoju województwa	Cele określające główne kierunki polityki rozwoju województwa (wraz ze wskaźnikami ich realizacji) wyznaczające kierunki działań i zadań strategicznych dla departamentów.
Programy rozwoju i inne instrumenty służące realizacji polityki rozwoju	Cele szczegółowe określające oczekiwany poziom realizacji poszczególnych dokumentów, komórki organizacyjne i podmioty odpowiedzialne za ich realizację, zasady prowadzonego monitoringu.
Programy działań doskonalących.	Wskazują obszary doskonalenia zidentyfikowane w ramach audytów ZSZ (dla których audytorzy określili ryzyka i szanse) oraz analizy zgłoszonych incydentów bezpieczeństwa. Definiują planowane działania mające na celu wykorzystanie szansy lub/i zminimalizowanie ryzyka, niezbędne do tego zasoby, osobę odpowiedzialną za realizację, planowany i faktyczny termin realizacji oraz ocenę skuteczności.

6.3 Planowanie zmian

W przypadku znaczących zmian kontekstu zewnętrznego lub wewnętrznego przeprowadzana jest szczegółowa analiza uwzględniająca zagrożenia i szanse związane z koniecznością implementacji tych zmian, tak by były one adekwatne do architektury Urzędu i funkcjonującego systemu zarządzania.

W zależności od zakresu przedmiotowego i podmiotowego zmiany decyzja o jej wdrożeniu podejmowana jest na różnych szczeblach zarządczych, zgodnie z zakresem kompetencji i uprawnień.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 29 z 64

Odpowiedzialnymi za wdrożenie zmian są komórki organizacyjne posiadające wymagane zasoby, a w przypadku sytuacji wymagającej podejścia interdyscyplinarnego powoływane są zespoły robocze lub zadaniowe.

Ponadto zmiany w wewnętrznych regulacjach normatywnych wprowadzane są w oparciu o zapisy Zarządzenia Marszałka Województwa Małopolskiego określającego zasady opracowywania i przekazywania do realizacji aktów kierownictwa wewnętrznego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego.

Wprowadzanie zmian w Budżecie Województwa Małopolskiego ma również sformalizowaną formę określoną zapisami Uchwały Zarządu Województwa Małopolskiego w sprawie Instrukcji planowania zadań budżetowych przez Departamenty Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego oraz jednostki organizacyjne Województwa Małopolskiego.

7. WSPARCIE

7.1 Zasoby

7.1.1 Postanowienia ogólne


W Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego planuje się i zapewnia niezbędne zasoby dla:

- utrzymania i doskonalenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania, o którym mowa w pkt. 4 Księgi ZSZ,
- zwiększenia satysfakcji klientów i innych zainteresowanych stron poprzez spełnienie ich oczekiwań.

Przez niezbędne zasoby rozumie się wszystko to, co jest potrzebne do realizacji procesów i zadań podejmowanych przez Urząd.

Identyfikacja i zabezpieczenie zasobów niezbędnych do funkcjonowania oraz doskonalenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania obejmuje w szczególności:

- a) zasoby ludzkie: wykształceni, kompetentni i pomocni pracownicy,
- b) zasoby materialne: wyposażenie, materiały biurowe, urządzenia, maszyny, sprzęt komputerowy, oprogramowanie, kolumna transportowa (indywidualnie zdefiniowane są w opisie stanowisk pracy),
- c) zasoby finansowe do dokonania zakupów zasobów niezbędnych do realizacji powierzonych zadań,
- d) telekomunikacyjne: Internet, Intranet, poczta elektroniczna, portal regionalny www.malopolska.pl, Biuletyn Informacji Publicznej www.bip.malopolska.pl/umwm,

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 30 z 64

dedykowany system informatyczny (Zintegrowany System Informatyczny), Helpdesk, platforma e-learningowa,

- e) specjalistyczne oprogramowanie: system zarządzania sprawami - Elektroniczny System Obiegu Dokumentów (ESOD), system finansowy - Eurobudżet, program kadrowo-płacowy – KSAT,
- f) zasoby biblioteczne: książki, opracowania, prasa,
- g) sale konferencyjne z wyposażeniem multimedialnym.

Działania związane z określaniem i zapewnieniem zasobów niezbędnych do właściwego funkcjonowania Zintegrowanego Systemu Zarządzania, w tym realizacji powierzonych zadań wykonywane są w oparciu o obowiązujący w Urzędzie budżet zadaniowy. Zgodnie z jego przyjętymi założeniami dla każdego definiowanego zadania określone są m. in.:


- a) czasochłonność (jej wypadkową jest stan etatów),
- b) środki finansowe (koszty zatrudnienia pracowników lub zlecenie wykonania zadania na zewnątrz),
- c) mierniki realizacji zadania,
- d) pracownicy odpowiedzialni za realizację poszczególnych zadań.

7.1.2 Zasoby ludzkie

Najważniejszym zasobem Urzędu są PRACOWNICY. To ONI stanowią o skuteczności i jakości realizowanych zadań. Wpływ na to mają takie czynniki jak: wykształcenie, szkolenia, umiejętności i doświadczenie.

Polityka Zarządzania Zasobami Ludzkimi ukierunkowana jest na tworzenie i utrzymywanie optymalnych warunków pracy wszystkich pracowników dla realizacji celów wyznaczonych w polityce Zintegrowanego Systemu Zarządzania, łączy ze sobą priorytety Województwa, Urzędu i jego pracowników.

Dzięki przejrzystej rekrutacji, efektywnej służbie przygotowawczej, elektronicznemu systemowi oceny pracowniczej oraz realizowanym programom/projektom podnoszenia kompetencji zawodowych, a także promowaniu zasad etycznych pracownicy Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego tworzą profesjonalną i kompetentną kadre.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 31 z 64

7.1.3 Infrastruktura

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego w Krakowie zlokalizowany jest w budynkach: przy ul. Basztowej 22 (siedziba), ul. Zacisze 5 i 7, ul. Raławickiej 56, os. Teatralne 4a, ul. Wielickiej 72 oraz przy ul. Królewskiej 57. W ramach Urzędu funkcjonują cztery Agendy Zamiejscowe: w Oświęcimiu, Nowym Sączu, Nowym Targu i Tarnowie. W agendach tych realizowane są niektóre zadania następujących Departamentów: Departamentu Środowiska (Agenda w Nowym Sączu i Agenda w Tarnowie), Departamentu Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich (Agenda w Tarnowie), Departamentu Edukacji (Agenda w Nowym Sączu) oraz Kancelarii Zarządu (wszystkie Agendy). Województwo Małopolskie ma również swoje przedstawicielstwo w Brukseli. Ponadto na mocy porozumienia z właściwym ministerstwem prowadzony jest Główny Punkt Informacyjny w Krakowie – FEM, a na terenie Małopolski działa również sieć Lokalnych Punktów Informacyjnych, których koordynacją, promocją, monitoringiem, kontrolą oraz oceną działalności zajmuje się Departament Zarządzania Programami Operacyjnymi.

Urząd dokłada szczególnych starań mających na celu zapewnienie i utrzymanie jak najlepszych warunków do realizacji zadań i obsługi klientów, w tym osób ze szczególnymi potrzebami, dla których wprowadzone zostały rozwiązania w zakresie dostępności architektonicznej, informacyjno - komunikacyjnej i cyfrowej w budynkach należących do Urzędu oraz na stronach internetowych UMWM.


Pracownicy mają do dyspozycji pomieszczenia biurowe o wysokim standardzie, wyposażone w niezbędny sprzęt biurowy. Każde stanowisko pracy wyposażone jest w komputer osobisty z określonym dostępem do zasobów informatycznych. Każdy użytkownik sieci korzysta z oprogramowania specjalistycznego, niezbędnego na danym stanowisku pracy oraz z aplikacji biurowych.

Urządzenia biurowe stanowiące wyposażenie podlegają nadzorowaniu poprzez planowanie i wykonywanie konserwacji i przeglądów technicznych.

W celu przestrzegania zasad ochrony danych osobowych w Urzędzie wyznaczono Inspektora Ochrony Danych.

Ochronę danych i sprawność infrastruktury sieciowej i sprzętowej zapewniają stałe oraz okresowe środki techniczne:

- hasła na system i aplikacje,
- kopie zapasowe,
- kontrola sprawności sprzętu,
- monitorowanie sieci komputerowej i oprogramowania systemowego,

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 32 z 64

- okresowe skanowanie zabezpieczeń systemów,
- zarządzanie platformą antywirusową,
- analiza ruchu sieciowego,
- przeciwdziałanie próbom włamania,
- oddzielne źródła zasilania oraz UPS-y,
- instalacje antywłamaniowe oraz czujniki przeciwpożarowe.

Urząd komunikuje się również poprzez Regionalny System Biuletynów Informacji Publicznej. Obecne funkcjonalności systemu, które są stale rozwijane, pozwalają m.in. na:

- łatwiejszy dostęp do Biuletynów Informacji Publicznej instytucji działających w Małopolsce uruchomionych pod jednym adresem internetowym (www.bip.malopolska.pl),
- w efekcie zbliżonego schematu zamieszczania informacji przez jst z obszaru województwa, intuicyjne staje się odnajdywanie konkretnych dokumentów/procedur,
- korzystanie ze zintegrowanej wyszukiwarki informacji publicznej zamieszczonej na portalu Biuletynów Informacji Publicznej w Małopolsce. W skali kraju jest to najbardziej powszechne rozwiązanie - skupiające największą liczbę jednostek w jednym miejscu, dzięki któremu Internauta nie musi przeglądać wielu serwisów i biuletynów.


Lokalizacje Urzędu w Krakowie: przy ul. Basztowej 22 i ul. Raclawickiej 56, ul. Wielickiej 72, os. Teatralne 4a wyposażone są w kioski multimedialne, wyświetlające informacje o województwie, Urzędzie i sposobie załatwiania spraw.

Do elementów nadzoru nad infrastrukturą wchodzi również działania związane z aspektami środowiskowymi ukierunkowane na minimalizację oddziaływania Urzędu na środowisko.

Wyrazem dbałości o infrastrukturę jest planowanie w budżecie Województwa wydatków na zakup nowych urządzeń oraz na modernizację i serwis istniejących.

7.1.4 Środowisko funkcjonowania procesów

W Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego przywiązuje się uwagę do zapewnienia odpowiedniego środowiska pracy niezbędnego do realizacji powierzonych zadań i osiągnięcia zgodności działań z wymaganiami prawnymi oraz oczekiwaniami klientów UMWM. W tym celu podejmuje się działania poprawiające funkcjonalność i estetykę pomieszczeń oraz stanowisk pracy. Duży nacisk kładziony jest na ich właściwe wyposażenie. Sukcesywnie modernizuje się i remontuje pokoje oraz ogólnodostępne pomieszczenia. Podejmowane są także inne działania kształtujące środowisko pracy:

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 33 z 64

- budowanie kultury organizacyjnej opartej na pracy zespołowej,
- szkolenia wewnętrzne, w tym z tzw. „kompetencji miękkich”,
- spotkania integracyjne,
- akcje w zakresie profilaktyki zdrowotnej,
- analiza ryzyka zawodowego,
- analiza wypadków.

Urząd posiada dokładnie zdefiniowane warunki w jakich odbywać się może praca w postaci regulaminu pracy, a bezpieczeństwo i higiena pracy w urzędzie podlega cyklicznemu monitorowaniu w oparciu o zapisy procedury „Monitorowanie bezpieczeństwa pracy i higieny pracy” (wskazanej w aktualnym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych) oraz poprzez analizowanie przyczyn wypadków przy pracy i chorób zawodowych, identyfikację zagrożeń, ocenę ryzyka zawodowego, okresowe przeprowadzanie kontroli stanu bhp, jak też środowiska pracy na zasadach określonych w Zarządzeniu Marszałka Województwa Małopolskiego w sprawie powołania Komisji Bezpieczeństwa i Higieny Pracy.

Monitorowanie bezpieczeństwa i higieny pracy pozwala na prowadzenie:

- stałego nadzoru nad stanem warunków pracy,
- stałego nadzoru zachorowań pracowników,
- kontroli zgodności postępowania z przepisami dotyczącymi bezpieczeństwa i higieny pracy,
- planowanie działań w zakresie poprawy warunków bezpieczeństwa i higieny pracy.

Wśród czynników środowiska funkcjonowania, sprzyjających realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy oraz minimalizujących ryzyko wystawienia konfliktu interesu należy również wymienić:

- **Kodeks etyki pracowników** Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego (przyjętego Zarządzeniem Marszałka Województwa Małopolskiego) - będącego zbiorem zasad i wartości, które powinny charakteryzować wszystkich pracowników Urzędu. Kodeks ten wyznacza jednocześnie standardy zachowań, których klienci Urzędu mają prawo oczekiwać od pracowników Urzędu oraz uzupełnia zasady postępowania, określone w przepisach oraz regulacjach prawnych, na podstawie których działa Urząd.
- Zarządzenie Marszałka Województwa Małopolskiego w sprawie Wewnętrznej Polityki Antymobbingowej, kształtującej relacje współpracy wewnętrznej i wprowadzającej procedurę postępowania przy zaistnieniu podejrzenia mobbingu.
- Zarządzenia Marszałka Województwa Małopolskiego w sprawie wprowadzenia procedury postępowania w przypadku prowadzenia działalności lobbingskiej w procesie stanowienia

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 34 z 64

prawa wobec organów samorządu Województwa Małopolskiego, obowiązującej w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego.

- Polecenie Służbowe Marszałka Województwa Małopolskiego w sprawie trybu postępowania w przypadku podejrzenia wystąpienia w UMWM zdarzenia o charakterze korupcyjnym i innych nadużyć oraz powołania Doradcy Etycznego.

7.1.5 Zasoby do monitorowania i pomiarów

Wyposażenie do monitorowania i pomiarów jest odpowiednio nadzorowane w sposób zapewniający jego właściwe działanie. Otrzymywane odczyty wyników mają za zadanie doprowadzenie do właściwego ich funkcjonowania w środowisku, w którym są zainstalowane. Ze względu na specyfikę i charakter prowadzonych spraw i realizowanych procesów Urząd posiada urządzenia pomiarowe, tj. m.in.: higrometr (stosowany w archiwum), dalmierze laserowe, drogomierz elektroniczny, wagi, dystansometr kołowy, urządzenie do pomiaru zgodności granic eksploatowanych kopalni z granicami obszaru górniczego, czujniki dymu, termometry, kamery.

Wymienione urządzenia, jeśli podlegają ewidencji są oznaczone odpowiednim numerem ewidencyjnym (nr inwentarzowy – ewidencja mienia UMWM zgodnie z zasadami określonymi w Zarządzeniu Marszałka Województwa Małopolskiego w sprawie zasad gospodarowania mieniem Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego). Urządzenia te podlegają konserwacji, użytkowaniu, sprawdzeniu, wzorcowaniu, kalibracji, legalizacji i obsłudze zgodnie z instrukcjami obsługi tych urządzeń.


Za odpowiedni stan techniczny urządzeń pomiarowych i nadzór nad nimi odpowiadają użytkownicy.

7.1.6 Wiedza organizacji

Zarządzanie wiedzą w UMWM ma na celu zapewnienie efektywnej komunikacji wewnętrznej i wymiany doświadczeń gromadzonych w organizacji. Wiedza ta dotyczy przede wszystkim sposobu realizacji usług z uwzględnieniem czynnika jakościowego, aspektu bezpieczeństwa informacji oraz zasady legalizmu wobec realizowanych zadań.


Źródłami wiedzy w UMWM są m.in.:

- 1. Udokumentowana informacja**, której obieg regulują przepisy prawa oraz procedura systemowa „Nadzór nad dokumentami i zapisami” (wskazana w „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych). Stanowi to gwarancję dostępności

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 35 z 64

i powszechności wiedzy wewnątrz organizacji. Dedykowany system informatyczny umożliwia wszystkim pracownikom zapoznanie się z treścią wprowadzanych regulacji lub zmian, z chwilą ich opublikowania, poprzez Zintegrowany System Informatyczny lub Intranet oraz BIP.


2. **Platforma e-learningowa**, która udostępnia teoretyczną i praktyczną wiedzę w formie szkoleń/kursów multimedialnych (lekcji) oraz umożliwia weryfikację nabytej wiedzy poprzez realizację załączonych testów sprawdzających.
3. **Wykaz aktualnych przepisów prawa**, do których pracownicy UMWM mają dostęp poprzez serwis informacji prawnej oraz za pośrednictwem komunikatów w wewnętrznym Intranecie, przygotowywane cyklicznie (adekwatnie do zmian) przez Zespół Radców Prawnych.
4. **Konsultacje prawne** z zespołem radców prawnych Urzędu w zakresie opinii do projektów uchwał, zarządzeń, poleceń, umów itd.
5. **Biblioteka Podręczna Urzędu**, która gromadzi pozycje biblioteczne głównie z dziedziny prawa, samorządu terytorialnego, zarządzania i marketingu oraz Unii Europejskiej. W skład zbiorów wchodzi także "wydawnictwa własne" publikowane przez Departamenty UMWM oraz audiobooki. Szczegółowe zasady organizacji i udostępniania zbiorów bibliotecznych określa Regulamin Biblioteki Podręcznej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego wprowadzony Poleceniem Służbowym Sekretarza Województwa.
6. **Wewnętrzna sieć informatyczna** uwzględniająca funkcjonowanie wspólnych dysków sieciowych (o różnym statusie dostępności), na których gromadzone są informacje w postaci elektronicznej, w zależności od statusu dokumentu w wersji edytowalnej lub nieedytowalnej.
7. **Szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne** – kierownictwo UMWM przywiązuje dużą wagę do rozwoju zawodowego pracowników. Służy temu bogata oferta szkoleń wewnętrznych, prowadzonych przez trenerów wewnętrznych, jak również umożliwianie pracownikom nabywania wiedzy w ramach szkoleń zewnętrznych oraz studiów podyplomowych zgodnie zapisami Zarządzenia Marszałka Województwa Małopolskiego w sprawie wprowadzenia „Systemu rozwoju zasobów ludzkich Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego”.
8. **Doświadczenie i wiedza** zdobywana przez pracowników w ramach realizowanych zadań oraz w ramach samokształcenia, przekazywana jest innym członkom organizacji.
9. **Współpraca z ośrodkami akademickimi** w zakresie wspólnych projektów upowszechniających naukę, programów badawczych, projektowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań, kształcenia i doksztalcania kadr Urzędu, organizacji praktyk i staży.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 36 z 64

- 10. Badania własne** przeprowadzane przez wyspecjalizowane komórki organizacyjne UMWM (Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego) w zakresie dostarczania danych do analizowania tempa zmian zachodzących w rozwoju społeczno-gospodarczym województwa, prognozowania zmian na podstawie posiadanych danych, oceny oraz weryfikacji realizowanych i wdrażanych polityk publicznych, systemowego monitorowania i zarządzania wypracowanymi wnioskami i rekomendacjami.
- 11. Raporty z badań opinii klientów**, jako źródło informacji wskazujących obszary doskonalenia relacji Urząd-Klient. Badania opinii to proces ciągły, monitorowany na bieżąco poprzez analizę ankiet oceniających Urząd. Formularze ankietowe dostępne są w wersji elektronicznej na stronie internetowej www.malopolska.pl/ankieta. Analiza wyników badania za dany okres stanowi dane wejściowe do Przeglądu zarządzania ZSZ.
- 12. Wyniki kontroli i audytów wewnętrznych i zewnętrznych** wskazujących słabości kontroli zarządczej oraz obszary do doskonalenia funkcjonowania UMWM.
- 13. Doskonalenie procesów pracy** w oparciu o wyniki prowadzonego monitoringu, rekomendacje Auditorów ZSZ i sugestie klientów.
- 14. Doskonalenie funkcjonowania UMWM zgodne z koncepcją ciągłego doskonalenia KAIZEN**, w ramach której każdy pracownik może wpływać na poprawę funkcjonowania Urzędu. Pomysły na doskonalenie, zawierające krótki opis aktualnej sytuacji, wyszczególnienie proponowanych zmian oraz informacje o przewidywanych efektach w UMWM pracownik może przesłać z indywidualnego konta e-mail na dedykowaną skrzynkę funkcyjną doskonalenie@umwm.malopolska.pl lub przy pomocy interaktywnego formularza znajdującego się w Intranecie.
- 15. Udział Urzędu w konkursach i projektach** - wnioski z niezależnych audytów konkursowych i projektowych (np. audyt ZZL, audyty dostępności architektonicznej UMWM dla klientów ze szczególnymi potrzebami).

7.2 Kompetencje

Na politykę personalną Urzędu składają się opracowane procedury i pragmatyka działania w zakresie procesu rekrutacji i wyboru kandydatów. Są one ukierunkowane na dobór właściwych pracowników

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 37 z 64

na określone stanowiska pracy, zgodnie z ich kompetencjami i możliwościami rozwoju zawodowego, a także na doskonalenie i ocenę pracowników Urzędu.

W ramach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie opracowano i wprowadzono Zarządzeniami Marszałka Województwa Małopolskiego następujące procedury:

- a) System zatrudniania pracowników w UMWM;
- b) System służby przygotowawczej dla pracowników UMWM;
- c) Regulamin wynagradzania pracowników UMWM;
- d) System rozwoju zasobów ludzkich UMWM;
- e) System ocen pracowników UMWM.


Zatrudnianie jest integralnym podsystemem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie, którego istotnym składnikiem jest planowanie. Analiza pracy każdego departamentu oraz stopień obciążenia poszczególnych stanowisk pracy w kontekście realizacji nowych zadań są podstawą do ilościowego i jakościowego doboru personalnego.

W ramach „Systemu zatrudniania pracowników w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego” (przyjętego Zarządzeniem Marszałka Województwa Małopolskiego) określone zostały formalne wymogi kwalifikacyjne związane z rekrutacją na poszczególne stanowiska urzędnicze. W połączeniu z indywidualnymi opisami stanowisk pracy określają one wymagany profil wykształcenia niezbędny do pracy na danym stanowisku.

Wdrożony (Zarządzeniem Marszałka Województwa Małopolskiego) „System służby przygotowawczej dla pracowników UMWM” zapewnia pracownikom UMWM możliwość realizacji służby przygotowawczej w najbardziej efektywny sposób. Oprócz realizacji zaplanowanych zadań na stanowisku pracy pracownik ma jednocześnie dostęp do szerokiej bazy wiedzy w postaci platformy e-learningowej UMWM. Sam decyduje o czasie i długości realizacji szkoleń i testów cząstkowych. Jest to doskonała i jedna z najlepszych form podnoszenia kwalifikacji.

Bezpośredni przełożony nowo zatrudnionego pracownika jest odpowiedzialny za zapoznanie go z opisem stanowiska pracy i zakresem czynności. W Urzędzie w ramach adaptacji zawodowej pracowników realizowana jest zasada mentoringu. Nowo zatrudnieni pracownicy w okresie adaptacji zawodowej w Urzędzie mają swoich opiekunów.

Podwyższanie jakości pracy administracji samorządowej jest jednym z głównych priorytetów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego. Jest ono realizowane m. in. poprzez podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników Urzędu, które stanowi integralną część strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 38 z 64

Profesjonalne, kompetentne działanie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego wymaga wysoko wykwalifikowanych, stale podnoszących swój potencjał zawodowy pracowników. Podnoszenie jakości wykonywanych zadań jest osiągnięte poprzez realizowanie odpowiednich szkoleń specjalistycznych, pozwalających pracownikom na usprawnienie i profesjonalizację realizowanych czynności. Dzięki odpowiedniej strategii szkoleniowej zostaje pogłębiona więź komunikacyjna między pracownikami Urzędu, a społecznością Województwa Małopolskiego.

Podnoszenie kwalifikacji zawodowych odbywa się na podstawie Zarządzenia Marszałka Województwa Małopolskiego określającego zasady planowania i realizacji polityki szkoleniowej - „Systemu Rozwoju Zasobów Ludzkich Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego”.


Wdrożony System zapewnia pracownikom możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych w kontekście zdolności radzenia sobie ze zmieniającymi się wymaganiami stanowiska pracy. Równocześnie umożliwia realizację indywidualnych aspiracji zawodowych. Dokument ten w sposób kompleksowy określa:

- a) cele, zadania i korzyści dla pracowników UMWM,
- b) założenia organizacyjne,
- c) metodykę analizy potrzeb szkoleniowych pracowników,
- d) specyfikację szkoleń, ich dywersyfikację,
- e) zasady kierowania/wnioskowania przez pracownika i finansowania szkoleń przez UMWM, z uwzględnieniem różnych form podnoszenia kwalifikacji zawodowych,
- f) monitoring, ocenę i ewaluację szkoleń.

Przy opracowywaniu założeń do systemu szkoleń i doształcania pracowników podjęto decyzję o globalizacji wiedzy - systemu szkoleń - w aspekcie zgłaszanych indywidualnie przez poszczególne departamenty propozycji szkoleń do Planu Szkoleń.

Dokument wykonawczy do „Systemu rozwoju zasobów ludzkich Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego” stanowi podejmowany rokrocznie Plan Szkoleń (określający priorytety szkoleniowe i rozwojowe oraz specyfikację tematyki szkoleń) poparty wnikliwą analizą potrzeb pracowników w tym obszarze. Uwzględnia realizację różnych form rozwoju zawodowego, w tym szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych. Plan szkoleń przygotowuje odpowiednia komórka organizacyjna odpowiedzialna za rozwój pracowników. Zakres wspomnianych potrzeb definiowany jest przez pryzmat priorytetów zespołów w poszczególnych departamentach Urzędu. Wszystkie zrealizowane szkolenia odnotowywane są w ewidencji szkoleń pracowniczych.

Podstawę kreowania strategii szkoleniowej stanowi fundamentalne traktowanie Urzędu jako organizacji uczącej się. Proces podnoszenia kwalifikacji zawodowych rozpoczyna się już w momencie

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 39 z 64

zatrudniania pracowników w Urzędzie. Wielopłaszczyznowy opis stanowisk pracy zawiera wykaz wymaganej wiedzy, umiejętności zawodowych dla każdego stanowiska, które w trakcie kariery zawodowej są rozwijane i doskonalone.


Wdrożony „System ocen pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego” (przyjęty Zarządzeniem Marszałka Województwa Małopolskiego) pozwala na ocenę potencjału pracowników Urzędu oraz weryfikację realizacji wytyczonych celów, wskazuje kierunki rozwoju wiedzy i umiejętności, identyfikuje „luki kompetencyjne” pracowników w celu uzyskania lepszych efektów pracy.

Podstawowym założeniem funkcjonowania systemu ocen jest jego wykorzystanie jako instrumentu zarządzania zasobami ludzkimi, pozwalającego na:

- a) identyfikację kwalifikacji pracowników UMWM na danym stanowisku pracy,
- b) integrowanie pracowników z celami UMWM,
- c) przeniesienie celów UMWM na indywidualne cele pracownika,
- d) dokonanie samooceny własnej pracy,
- e) prowadzenie monitoringu realizacji zadań wynikających z planów pracy długookresowych programów oraz bieżących ustaleń,
- f) przedstawienie swoich konkretnych osiągnięć, inicjatyw, usprawnień, pomysłów na stanowisku pracy,
- g) uzyskanie informacji zwrotnej o wynikach własnej pracy,
- h) zidentyfikowanie problemów, które stoją na przeszkodzie do uzyskania większej aktywności i efektywności pracy,
- i) wykorzystanie istniejącego potencjału pracownika dla realizacji założonych celów przez UMWM,
- j) identyfikację/analizę oraz ustalenie kierunku rozwoju zawodowego pracowników.

W zakresie polityki personalnej system ocen pracowników UMWM ma ułatwić m.in.:

- a) powiązanie indywidualnego wynagrodzenia z efektami pracy,
- b) opracowywanie planów rozwojowych pracowników,
- c) promowanie utalentowanych i wyróżniających się pracowników,
- d) podejmowanie decyzji w zakresie przeszeręgowań pracowników,
- e) planowanie sukcesji kadry kierowniczej.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 40 z 64

W ramach „Systemu ocen pracowników Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego” m.in. określone zostały zasady oraz tryb dokonywania oceny, kompetencje, okres oceny, skala ocen, a także procedura odwoławcza w przypadku, gdy oceniany nie zgadza się z otrzymaną oceną.

Oprócz kosztowych form szkoleniowych Urząd jest zaangażowany w projekty edukacyjne finansowane ze środków europejskich i krajowych.

Zintensyfikowano również działania w ramach upowszechniania szkoleń wewnętrznych prowadzonych przez pracowników Urzędu – trenerów wewnętrznych, zajmujących specjalistyczne stanowiska. Szkolenia realizowane są w takich obszarach, jak prezentacja nowych regulacji wewnętrznych i zmieniających się przepisów prawa – finanse publiczne, zamówienia publiczne, ochrona danych osobowych, Kodeks postępowania administracyjnego i inne.

Ponadto zmodernizowano i wyposażono sale konferencyjne UMWM w sprzęt multimedialny, gdzie odbywają się szkolenia oraz spotkania zespołów zadaniowych, roboczych i innych.

Źródłem identyfikującym potrzeby szkoleniowe są także prowadzone egzaminy w ramach służby przygotowawczej. Egzaminy te przeprowadzane są w formie elektronicznego testu on-line.


Wszystkie podejmowane działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi mają zintegrowany i kompleksowy charakter.

7.3 Świadomość

Pracownicy Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego są świadomi wymagań Zintegrowanego Systemu Zarządzania. Zapisy Polityki ZSZ zostały przekazane im do zapoznania się i stosowania w ramach realizacji powierzonych zadań z uwzględnieniem zdefiniowanych celów jakościowych.

W ramach cyklu szkoleń wewnętrznych i spotkań propagowana jest idea ciągłego doskonalenia wskazująca na aspekt zaangażowania pracowników UMWM jako niezbędny do osiągnięcia skuteczności funkcjonującego systemu.

Pracownicy zobowiązani są również do znajomości i stosowania zapisów procedury „Działania doskonalące i nadzór nad wyrobem niezgodnym” (wskazanej w aktualnym „Wykazie procedur systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych), której realizacja zapewnia odpowiedni poziom udokumentowania podejmowanych działań doskonalących, będących min. następstwem audytów ZSZ, mających na celu doskonalenie funkcjonowania organizacji.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 41 z 64

7.4 Komunikacja


Polityka informacyjna odgrywa priorytetową rolę w systemie zarządzania Urzędem. Podstawą do zarządzania i podejmowania decyzji w Urzędzie jest odpowiedni zorganizowany proces komunikacji zapewniający właściwy i bezpieczny przepływ informacji.

Na szczeblu Urzędu polityka informacyjna normowana jest na dwóch poziomach:

a) poziom formalny

Obejmuje normy proceduralne regulujące obieg informacji, w szczególności w następującym zakresie:

- zasady udostępniania informacji publicznej (określają: Zarządzenie Marszałka Województwa Małopolskiego w sprawie dostępu do informacji publicznej, w tym udostępniania dokumentów zawierających informację publiczną, w których znajdują się dane podlegające ochronie, ustalenia warunków udostępniania i przekazywania informacji sektora publicznego w celu ponownego wykorzystywania oraz udostępniania aktów normatywnych i niektórych innych aktów prawnych w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego, oraz Polecenie Służbowe Sekretarza w sprawie edycji stron w Biuletynie Informacji Publicznej w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego),
- zasady opracowywania i przekazywania do realizacji zarządzeń, poleceń służbowych i upoważnień (określa Zarządzenie Marszałka Województwa Małopolskiego),
- zasady opracowywania i przekazywania do realizacji uchwał (określa Uchwała Zarządu Województwa Małopolskiego),
- zasady organizacji posiedzeń Zarządu Województwa Małopolskiego (określa Zarządzenie Marszałka Województwa Małopolskiego),
- zasady podpisywania pism i dokumentów (określają zapisy Zarządzenia Marszałka Województwa Małopolskiego),
- organizacja obiegu korespondencji w Urzędzie (określona jest Zarządzeniem Marszałka Województwa Małopolskiego w sprawie użytkowania „Elektronicznego Systemu Obiegu Dokumentów” oraz stosowania Instrukcji kancelaryjnej i Jednolitego rzeczowego wykazu akt w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego),
- zasady oraz tryb postępowania w przypadku podejrzenia wystąpienia zdarzenia o charakterze korupcyjnym i innych nadużyć, w tym m.in. sposób powiadamiania o tym fakcie kompetentnych osób wewnątrz organizacji (określa stosowne Polecenie Służbowe Marszałka Województwa Małopolskiego),

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 42 z 64

- System Identyfikacji Wizualnej wyznaczający standardy spójnej komunikacji marketingowej (definiują zapisy Uchwały Zarządu Województwa Małopolskiego),
- Polityka informacyjna Województwa Małopolskiego określająca zasady koordynacji prowadzonych działań informacyjnych (określona Uchwałą Zarządu Województwa Małopolskiego).

b) poziom operacyjny

Na szczeblu dyrektorskim narady odbywają się, w miarę potrzeb, z inicjatywy Sekretarza Województwa. Następnie w ramach poszczególnych departamentów odbywają się wewnętrzne narady koordynacyjne ukierunkowane na wykonawczy aspekt przekazanych zadań. Dyrektorzy departamentów zobligowani są również do organizowania spotkań w miarę potrzeb wynikających z realizowanych zadań. Ponadto każdy pracownik ma możliwość odbycia spotkania ze swoim bezpośrednim przełożonym, Dyrektorem Departamentu, Sekretarzem Województwa, czy Pełnomocnikiem ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania, a w uzasadnionych przypadkach również z Marszałkiem WM lub innym Członkiem ZWM.

c) stosowane formy systemu komunikacji

W Urzędzie można wyodrębnić dwie formy komunikacji:

- komunikację wewnętrzną, ukierunkowaną na poziomy i pionowy przepływ informacji, zapewniającą skuteczną realizację procesów i zadań,
- komunikację zewnętrzną, zapewniającą właściwy przepływ i bezpieczeństwo informacji w relacjach z klientami zewnętrznymi. Stosowane formy komunikacji zewnętrznej służą przekazywaniu informacji o realizowanych politykach publicznych, usługach, projektach.

1. Komunikacja wewnętrzna:


- a) informacja (kanały, źródła, odbiorca↔nadawca):
 - wewnętrzna sieć - Intranet,
 - portal regionalny:
 - aktualna informacja,
 - informacja zewnętrzna,
 - systemy informatyczne (Zintegrowany System Informatyczny, Helpdesk, systemy informacyjno-komunikacyjne, audiowizualne, itp.),
 - media (w tym: codziennie aktualizowany serwis prasowy),
- b) techniki integracji wewnętrznej:
 - komunikacja dwustronna,
 - narady wewnętrzne,

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 43 z 64

- narady departamentowe,
- narady dyrektorów,
- narady kierowników,
- narady koordynacyjne,
- zespoły zadaniowe,
- zespoły robocze,
- szkolenia,
- dedykowany system informatyczny (Zintegrowany System Informatyczny),
- poczta elektroniczna,
- zgłoszenia w Helpdesk,
- partycypacja pracowników w procesie zarządzania i doskonalenia pracy Urzędu.

2. System komunikacji zewnętrznej (narzędzia i techniki):

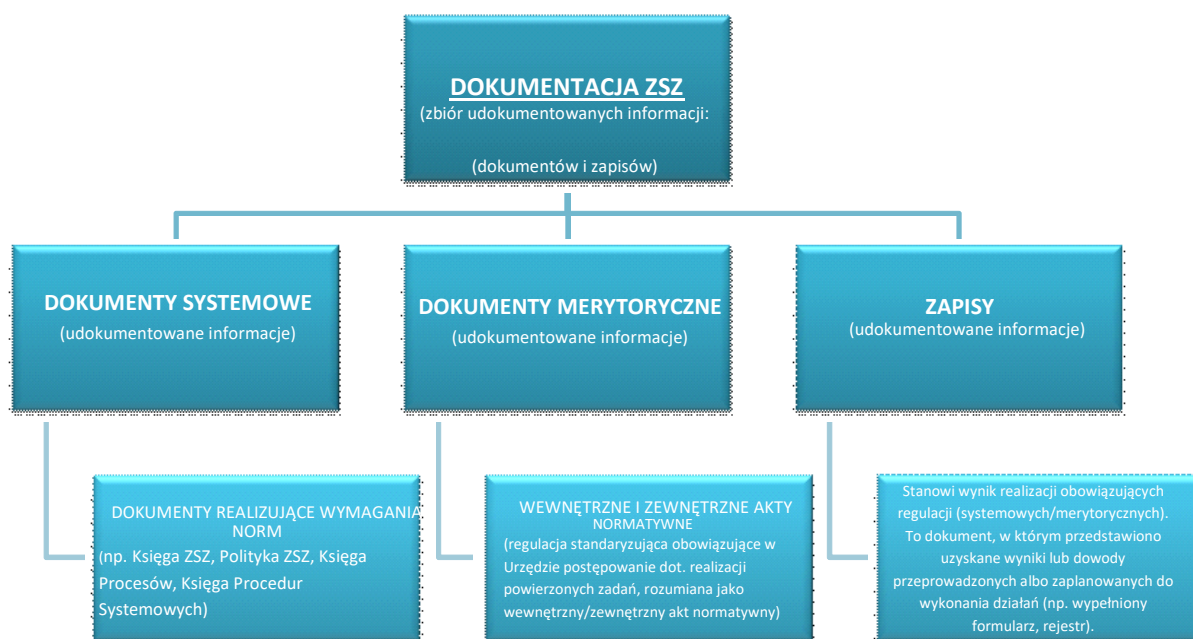
- a) kampanie medialne,
- b) Internet,
- c) poczta elektroniczna,
- d) korespondencja,
- e) audycje,
- f) artykuły,
- g) konferencje,
- h) webinaria,
- i) debaty publiczne,
- j) spotkania środowiskowe,
- k) udział w forach,
- l) stałe komunikaty,
- m) systemy informatyczne służące do komunikacji z Klientami, np. Elektroniczna Skrzynka Podawcza na elektronicznej Platformie Usług Administracji Publicznej ePUAP, System wspierający wdrażanie Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego e-RPO, System wspomagający proces zgłaszania zadań oraz głosowania i wyboru propozycji zadań zgłoszonych przez mieszkańców Województwa Małopolskiego wraz z ustaleniem wyników głosowania w ramach Budżetu Obywatelskiego Województwa Małopolskiego.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 44 z 64

7.5 Udokumentowane informacje

7.5.1 Postanowienia ogólne

Wymagania dotyczące dokumentacji ZSZ zostały uregulowane procedurą „Nadzór nad dokumentami i zapisami” (wskazaną w aktualnym „Wykazie procedur systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych). Zgodnie z w/w procedurą dokumentacja ZSZ to zbiór wszystkich dokumentów (systemowych / merytorycznych) i zapisów (czyli udokumentowanych informacji):



Dokumenty w Urzędzie coraz rzadziej mają formę papierową. Przebieg załatwiania i rozstrzygania spraw, rejestrowanych i prowadzonych w ramach klas rzeczowych z jednolitego rzeczowego wykazu akt objętych systemem elektronicznym wskazanych w Zarządzeniu Marszałka Województwa Małopolskiego w sprawie wprowadzenia procedury użytkowania „Elektronicznego Systemu Obiegu Dokumentów” oraz stosowania Instrukcji kancelaryjnej i Jednolitego rzeczowego wykazu akt w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego jest dokumentowany wyłącznie w systemie ESOD.

Charakter i zakres dokumentacji w Urzędzie dostosowany jest do:

- zadań realizowanych przez Urząd,
- złożoności realizowanych procesów i powiązań między nimi oraz
- systemu dokumentowania standardów kontroli zarządczej.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 45 z 64

7.5.2 Opracowanie i aktualizowanie

Opracowanie, zatwierdzenie, rozpowszechnianie i aktualizacja dokumentacji ZSZ odbywa się zgodnie z zasadami opisanymi w procedurze „Nadzór nad dokumentami i zapisami” (wskazanej w obowiązującym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych).

Obejmuje ona wszystkie regulacje dotyczące m. in. wymagań norm w zakresie:

- a) zarządzania procesowego,
- b) dokumentacji,
- c) polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania,
- d) planowania, realizacji i monitorowania celów,
- e) szacowania i zarządzania ryzykiem bezpieczeństwa informacji w kontekście poufności, dostępności, integralności i rozliczalności,
- f) analizy ryzyka zawodowego oraz wdrażania środków/rozwiązań minimalizujących to ryzyko,
- g) zarządzania ryzykiem i szansą w ramach zidentyfikowanych procesów/podprocesów ZSZ,
- h) weryfikacji skuteczności podejmowanych działań, w tym wdrażanych zabezpieczeń,
- i) odpowiedzialności kierownictwa,
- j) zarządzania zasobami,
- k) realizacji wyrobów i usług,
- l) audytów wewnętrznych ZSZ oraz działań doskonalących oraz
- m) przeglądów i doskonalenia ZSZ.

Zagadnienia te zostały szczegółowo opisane w poszczególnych rozdziałach definiujących standard postanowienia.


7.5.3 Nadzór nad udokumentowanymi informacjami

Nadzorowanie dokumentów i zapisów (udokumentowanych informacji) w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego określa obowiązująca procedura „Nadzór nad dokumentami i zapisami” (wskazana w aktualnym „Wykazie procedur systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych).

Celem procedury jest wskazanie właściwego sposobu postępowania oraz określenie uprawnień i odpowiedzialności w zakresie nadzoru nad udokumentowanymi informacjami.

Przedmiotem procedury jest:

- 1) określenie zasad **nadzoru nad dokumentami** w zakresie:

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 46 z 64

- a) zatwierdzania dokumentów,
- b) dokonywania przeglądów dokumentów i ich aktualizacji,
- c) identyfikowalności i nadawania statusu dokumentom,
- d) nadzorowania zmian wprowadzanych w dokumentach,
- e) rozpowszechniania dokumentów systemowych,
- f) dostępności aktualnych dokumentów systemowych,
- g) przechowywania, przekazywania, przesyłania i niszczenia dokumentów zgodnie z zasadami bezpieczeństwa informacji (odpowiednimi do ich klasyfikacji),
- h) identyfikowalności i nadzorowanego rozpowszechniania dokumentów z zewnątrz,
- i) wycofania nieaktualnych dokumentów oraz zapobiegania niezamierzonemu stosowaniu nieaktualnych dokumentów i odpowiedniego ich oznaczania, jeżeli są zachowane z jakichkolwiek powodów.

2) Określenie zasad **nadzoru nad zapisami** zapewniających, że zapisy są:


- a) ustanowione,
- b) utrzymywane,
- c) czytelne,
- d) identyfikowalne,
- e) odpowiednio przechowywane, przekazywane, przesyłane i niszczone zgodnie z zasadami bezpieczeństwa informacji (odpowiednimi do ich klasyfikacji).

Zapisy potwierdzające realizację poszczególnych wymagań norm są ustanowione i utrzymane w celu dostarczenia dowodów zgodności z wymaganiami certyfikowanych norm oraz standardami kontroli zarządczej, jako dowody skuteczności działania Zintegrowanego Systemu Zarządzania.

8. DZIAŁANIA OPERACYJNE

8.1 Planowanie i nadzór nad działaniami operacyjnymi

Urząd realizuje zadania z zakresu administracji publicznej. Zakres realizowanych zadań i świadczonych usług określają ustrojowe przepisy prawne, ustawy oraz przepisy szczególne ustalone przez prawo materialne lub organy województwa. W większości jest to wykonywanie obowiązków publicznoprawnych wobec regionalnej wspólnoty obejmujące m.in. decyzje, zaświadczenia, postanowienia, uchwały, programy rozwoju i inne instrumenty służące realizacji polityki rozwoju. Realizacja zadań przebiega według określonych procesów, zdefiniowanych w aktualnej Księdze Procesów, które wskazane są także w załączniku do Księgi ZSZ („Mapa procesów”). W wyniku realizacji procesów/podprocesów powstają specyficzne dla administracji publicznej

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 47 z 64

„produkty/wyroby”. Dla każdego procesu/podprocesu są one podane w karcie procesu/podprocesu, w rubryce „Dane wyjściowe”.

Punktem wyjścia planu realizacji „wytrobów” jest budżet zadaniowy Województwa. W trakcie opracowania budżetu dyrektorzy departamentów wskazują zadania do realizacji w danym roku wraz ze wsparciem zasobowym (zasoby ludzkie, zasoby finansowe). W trakcie tworzenia budżetu bierze się pod uwagę przyjęte do realizacji plany inwestycyjne i strategie. Powstałe następnie plany poszczególnych departamentów są podstawą do planowania realizacji działań.

W przypadku konieczności zaplanowania trybu realizacji nowej usługi uwzględniane są odpowiednio:

- wymagania wynikające z przepisów prawa i inne,
- zasady i źródła finansowania, wymagania dotyczące kwalifikacji pracowników oraz infrastruktury i sprzętu,
- zasady nadzorowania realizacji usługi.

Istotnym instrumentem systemu zarządzania ukierunkowanym na skuteczne planowanie są uregulowane zasady opracowywania i zarządzania Planami Działań Departamentów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego (przyjęte Poleceniem Służbowym Sekretarza Województwa). Zgodnie z przyjętymi założeniami Plan Działań Departamentu uwzględnia projekty i zadania realizowane w danym roku, które mają charakter strategiczny, a także określa mierzalne cele oraz mierniki przyjęte do oceny stopnia ich realizacji. Ponadto plan działań służy do:


- systematyzacji celów departamentów i skorelowania ich z celami priorytetowymi przyjętymi przez ZWM,
- bieżącego (kwartalnego) monitoringu realizacji celów departamentów,
- bieżącego (kwartalnego) monitoringu realizacji projektów i zadań strategicznych,
- realizacji standardów kontroli zarządczej oraz wymagań certyfikowanych norm.

8.2 Wymagania dotyczące wytrobów i usług

8.2.1 Komunikacja z klientem

W celu zapewnienia jak najlepszych realizacji w klientami i zapewnienia dostępu do aktualnych informacji na bieżąco aktualizowana jest strona Internetowa Urzędu www.malopolska.pl, a w Biuletynie Informacji Publicznej dla najczęściej realizowanych spraw w Urzędzie udostępnione zostały przejrzyste Opisy procedur, zawierające kompleksowe informacje na temat danej sprawy z możliwością pobierania wniosków i formularzy.

Niezależnie od powyższego, na wniosek udostępniane są informacje o działalności Urzędu zgodnie z przepisami ustaw regulujących udzielanie informacji publicznej lub innych ustaw szczegółowych.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 48 z 64

W dedykowanej zakładce „Zamówienia publiczne i ogłoszenia” w BIP zamieszczane są min. n/w informacje dotyczące:

- ogłoszeń o zamówieniach publicznych,
- wyników przetargów,
- ogłoszeń o zawarciu umowy,
- zamiaru zawarcia umowy,
- zapytań ofertowych,
- dialogu technicznego.


Źródłem informacji od klientów w zakresie świadczonych usług są przede wszystkim wyniki prowadzonych badań ankietowych oraz wpływające skargi, o czym szerzej mowa w pkt. 4.2 Zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych niniejszej Księgi ZSZ.

Zasady postępowania z dokumentami stanowiącymi własność klienta określone są w procedurze „Nadzór nad dokumentami i zapisami” (wskazanej w aktualnym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych) oraz dokumentach z nią związanych, które są wymienione w Procedurze.

Ustanowione i utrzymywane są również udokumentowane procedury pozwalające na identyfikację potencjalnych wypadków i sytuacji awaryjnych oraz reagowania na nie. Zasady odnoszące się do ciągłości działania określone zostały w procedurze „Strategia ciągłości działania UMWM” (wskazanej w aktualnym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych) oraz dokumentach z nią związanych.

Kwestie reagowania na awarie i sposób postępowania regulują następujące dokumenty:

1. Procedura postępowania w przypadku ogłoszenia stopni alarmowych i stopni alarmowych CRP.
2. Procedura Ewakuacji Pracowników i Klientów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego dla poszczególnych lokalizacji UMWM w Krakowie. Jednostki zamiejscowe postępują zgodnie z zasadami postępowania na wypadek ewakuacji ustalonymi przez Administratora budynku.
3. Instrukcje przeciwpożarowe (ogólne i postępowania na wypadek pożaru) udostępnione są dla wszystkich użytkowników (pracowników i klientów) obiektów UMWM w widocznych miejscach (na korytarzach) wszystkich budynków Urzędu w Krakowie i jednostkach zamiejscowych.
4. Instrukcje Bezpieczeństwa Pożarowego dla poszczególnych budynków, w których zlokalizowani się pracownicy UMWM.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 49 z 64

Informacje nt. działalności Urzędu potwierdzające realizację wymagań certyfikowanych norm oraz standardów kontroli zarządczej omówione zostały również w pkt 5.1.2 Orientacja na klienta oraz 7.4 Komunikacja niniejszej Księgi ZSZ.

8.2.2 Określenie wymagań dotyczących wyrobów i usług

Wymagania dotyczące wyrobów i świadczonych usług zostały zdefiniowane min. w:

- kartach procesów zidentyfikowanych w ramach ZSZ,
- opisach wybranych realizowanych procedur udostępnionych w BIP,
- Planach działań departamentów,

z uwzględnieniem mających zastosowanie wymagań prawnych i innych regulacji istotnych dla jakości oferowanych wyrobów i świadczonych usług oraz konieczności późniejszego ich spełnienia.

Źródłem informacji dla Klientów są również pracownicy UMWM udzielający bezpośrednich informacji zgodnie z właściwością merytoryczną powierzonych zadań. Do dyspozycji Klientów, w godzinach pracy Urzędu działają dwie infolinie udzielające odpowiednio informacji nt.:

- funkcjonowania UMWM: 12 /630-3333
- oraz
- Funduszy Europejskich w Małopolsce: 12/616-0616.


8.2.3 Przegląd wymagań dotyczących wyrobów i usług

Korespondencja wpływająca do Urzędu w pierwszej kolejności poddawana jest wstępnej analizie w zakresie rzeczowym. Pracownicy departamentów merytorycznych dokonują weryfikacji jakościowej wpływających dokumentów w zakresie właściwości rzeczowej i miejscowej, a także kompletności i oczekiwań klienta, jak również wymagań prawnych z tym związanych.

W przypadku braków formalnych składanej dokumentacji Klient wzywany jest do jej uzupełnienia (z zachowaniem określonych terminów), w przypadku gdy uzupełnienie nie następuje sprawę pozostawia się bez rozpatrzenia, co również jest odpowiednio dokumentowane.

Potwierdzeniem pro klienckiej postawy Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskie jest rozpatrywanie i analizowanie wszelkich indywidualnych oczekiwań i wymagań w zakresie możliwości ich realizacji z uwzględnieniem obowiązujących przepisów prawa.

Dokumenty oraz udokumentowane informacje powstające w UMWM, wynikające z realizacji powierzonych zadań, procedowane, akceptowane oraz zatwierdzane i udostępniane są zgodnie z obowiązującymi przepisami zewnętrznymi oraz wewnętrznymi regulacjami w tym zakresie.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 50 z 64

8.2.4 Zmiany wymagań dotyczących wyrobów i usług

W celu zapewnienia jak najwyższych standardów świadczonych usług Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego informuje o zmianach wymagań w zakresie realizowanych zadań wykorzystując w tym celu formy komunikacji dedykowane współpracy z Klientami, o których mowa w pkt. 7.4 Księgi ZSZ.


8.3 Projektowanie i rozwój wyrobów i usług

Projektowanie i rozwój „wyrobów i usług” w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego odbywa się poprzez planowanie **budżetu** organizacji, opracowanie **planów działań poszczególnych komórek organizacyjnych** – w ujęciu rocznym oraz **planów inwestycyjnych i programów operacyjnych** – w ujęciu rocznym i wieloletnim. W tym celu został zdefiniowany adekwatny do specyfiki organizacji system zarządzania projektami obejmujący poniższe etapy:

- 1) zaplanowanie działań,
- 2) przypisanie zasobów,
- 3) ustalenie harmonogramu, tzw. kamieni milowych,
- 4) nadzór i monitorowanie poszczególnych czynności z uwzględnieniem aspektu zarządzania ryzykiem i szansą, zmierzających do osiągnięcia założonego celu.

Proces dokumentowania i monitorowania (przeglądu) realizowanych projektów i zadań odbywa się komplementarnie na zasadach określonych w:

- 1) Instrukcji planowania zadań budżetowych przez departamenty Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego oraz jednostki organizacyjne Województwa Małopolskiego w odniesieniu do jednorocznych zadań ujętych w budżecie województwa na dany rok,
- 2) Procedurze planowania wieloletnich przedsięwzięć (zadań) w ramach Wieloletniej Prognozy Finansowej Województwa Małopolskiego,
- 3) Małopolskim Planie Inwestycyjnym uwzględniającym kluczowe działania i przedsięwzięcia wynikające ze Strategii Rozwoju Województwa oraz przedsięwzięcia opisane w programach rozwoju powiązane z konkretnymi zadaniami inwestycyjnymi planowanymi do realizacji przez Samorząd Województwa,
- 4) Uchwale Zarządu Województwa Małopolskiego w sprawie ustanowienia Komitetu Monitorującego Regionalny Program Operacyjny Województwa Małopolskiego – przeglądy wdrażania RPO,

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 51 z 64

- 5) procedurze systemowej „Przegląd Zintegrowanego Systemu Zarządzania” (wskazanej w aktualnym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych).

W przypadku projektów o charakterze interdyscyplinarnym, wykraczającym poza zadania departamentu realizującego projekt, dyrektor departamentu może wnioskować o powołanie zespołu zadaniowego/roboczego ds. realizacji przedmiotowego przedsięwzięcia.

W przypadku projektów wieloletnich, nowatorskich, o wysokim budżecie, kierownik projektu uzgadnia z dyrektorem departamentu realizującego projekt sposób zarządzania projektem, z możliwością wykorzystania jednej z dostępnych licencjonowanych metodyk zarządzania projektami.

8.4 Nadzór nad procesami, wyrobami i usługami dostarczanymi z zewnątrz


Zasady nabywania wyrobów i usług opierają się na przepisach Prawa zamówień publicznych. Szczegółowe regulacje dotyczące dokonywania zakupów określone są Uchwale Zarządu Województwa Małopolskiego w sprawie przyjęcia „Regulaminu udzielania zamówień publicznych w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego” oraz „Regulaminu powoływania i trybu prac komisji przetargowej”. Dokumenty te regulują procedurę:

- a) planowania zakupów,
- b) specyfikowania wymagań zakupywanych towarów, usług i robót budowlanych,
- c) ustanawiania kryteriów wyboru i oceny dostawców.

Realizując proces zakupów zwraca się uwagę, by kupowane materiały, wyroby, usługi, roboty budowlane spełniały wyspecyfikowane wymagania. Ponadto w specyfikacji zamówienia i umowach zawarte są zarówno wymagania jakościowe, jak i odnoszące się do bezpieczeństwa przetwarzania powierzonych informacji, z uwzględnieniem parametrów niezbędnych dla jednoznacznego zidentyfikowania potrzebnych materiałów, świadectwa wyrobów, kwalifikowania personelu, terminów i miejsca dostawy.

Odrębne regulacje określają sposób przyjmowania, ewidencji zakupów i rozliczania finansowego. Zapisy dotyczące zakupów i innych czynności z nimi związanych są gromadzone i przechowywane przez komórki organizacyjne realizujące zakupy.

Ponadto realizacja zadań publicznych Województwa Małopolskiego, zgodnie z obowiązującymi przepisami i wewnętrznymi regulacjami normatywnymi, może zostać zlecona w trybie otwartego konkursu ofert lub poza w/w trybem. Proces zlecania realizacji zadań odbywa się w szczególności na podstawie zapisów:

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 52 z 64

- Uchwały Sejmiku Województwa Małopolskiego przyjmującej „Wieloletni program współpracy Województwa Małopolskiego z organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego na lata 2018-2022” oraz
- Uchwały Sejmiku Województwa Małopolskiego przyjmującej „Program współpracy Województwa Małopolskiego z organizacjami pozarządowymi oraz innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego na rok 2021”.

8.5 Produkcja i dostarczanie usługi


8.5.1 Nadzorowanie produkcji i dostarczania usług

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego zgodnie z zakresem powierzonych kompetencji nie prowadzi działalności produkcyjnej, świadczy natomiast usługi sprecyzowane w zarządzeniach Marszałka Województwa w sprawie podziału na wewnętrzne komórki organizacyjne oraz szczegółowego zakresu działania poszczególnych departamentów.

Realizacja usług w Urzędzie odbywa się zgodnie z przepisami prawa. Podejmuje się działania mające na celu realizację usług i wyrobów spełniających określone wymagania. Realizacja dokonywana jest w warunkach nadzorowanych poprzez statutowe instytucje takie jak m.in.: Komisja Rewizyjna Sejmiku Województwa Małopolskiego, zewnętrzne organy nadzorcze i inspekcje, w tym: Regionalna Izba Obrachunkowa, Najwyższa Izba Kontroli, Wojewoda, Państwowa Inspekcja Pracy, Krajowa Administracja Skarbowa.

Ponadto stosowane w Urzędzie warunki nadzorowane obejmują również:

1. Zatrudnianie kompetentnych osób do realizacji powierzonych zadań.
2. Zapewnienie pracownikom dostępu do niezbędnych dokumentów i informacji.
3. Zagwarantowanie właściwej infrastruktury (wyposażenia) stanowisk pracy oraz kontrolę warunków pracy.
4. Opracowanie i udostępnienie dokumentów wewnętrznych regulujących tryb postępowania oraz wzory formularzy.
5. Nadawanie dokumentom alfanumerycznego oznaczenia akt danej sprawy - oznaczenie to służy jako identyfikator sprawy i jednocześnie zawiera w sobie najważniejsze informacje o rodzaju sprawy i trybie postępowania.
6. Nadawanie sprawom znamion właściwego statusu.
7. Zapewnienie właściwego postępowania z dokumentami i danymi dotyczącymi realizowanych spraw oraz ich przechowywania.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 53 z 64

8. Przegląd dokonywany przez najwyższe kierownictwo Urzędu.
9. Realizacja audytów i kontroli wewnętrznych i zewnętrznych.

8.5.2 Identyfikacja i identyfikowalność

Identyfikację i identyfikowalność zapewnia realizacja zapisów procedury „Nadzór nad dokumentami i zapisami” (wskazanej w aktualnym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych) wraz z dokumentami z nią związanymi.

Przepisy dotyczące postępowania z korespondencją i przechowywania dokumentów stosowane w Urzędzie to w szczególności:

- 1) Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów w sprawie instrukcji kancelaryjnej, jednolitych rzeczowych wykazów akt oraz instrukcji w sprawie organizacji i zakresu działania archiwów zakładowych.
- 2) Zarządzenie Marszałka Województwa Małopolskiego w sprawie w sprawie procedury użytkowania „Elektronicznego Systemu Obiegu Dokumentów” oraz stosowania Instrukcji kancelaryjnej i Jednolitego rzeczowego wykazu akt w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego.


Urząd zapewnia identyfikowalność i transparentność w ramach wszystkich elementów procesów, w celu umożliwienia ich późniejszego odtworzenia, poprzez jednoznaczną identyfikację związanych z danym elementem procesu osób, dokumentów i zapisów, wykorzystując do tego celu dedykowany system informatyczny, mechanizmy organizacyjne, prawne i proceduralne.

8.5.3 Własność należąca do klientów lub dostawców zewnętrznych

W Urzędzie funkcjonują zasady postępowania z dokumentami dotyczącymi spraw wnoszonych przez klientów. Zasady te określone są w procedurze „Nadzór nad dokumentami i zapisami” (wskazanej w aktualnym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych) oraz regulacjach z nią związanych, które są wymienione w Procedurze.

8.5.4 Zabezpieczenie

Urząd dokłada staranności w zakresie realizacji usług oraz dostarczania ich do zainteresowanego Klienta. Pracownicy dokładają wszelkich starań, aby otrzymywana i powstająca dokumentacja była odpowiednio zabezpieczona zgodnie z obowiązującymi zapisami Polecenia Służbowego Sekretarza Województwa określającego **zasady bezpieczeństwa informacji w UMWM**. Dokumenty dotyczące

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 54 z 64

danej sprawy prowadzonej w sposób tradycyjny są łączone poprzez sygnowanie ich tym samym znakiem sprawy oraz przechowywanie w teczkach aktowych opisanych zgodnie z obowiązującą Instrukcją Kancelaryjną. Dokumenty na nośnikach papierowych i elektronicznych dotyczące spraw prowadzonych elektronicznie są przechowywane w składzie chronologicznym. Obieg wewnętrzny papierowych wersji dokumentów odbywa się z wykorzystaniem teczek korespondencyjnych i zamkniętych kopert. Działania te zapobiegają dekompletowaniu lub przemieszaniu się dokumentów. Dokumenty przeznaczone do wysyłki są w odpowiedni sposób oznaczane, pakowane i przekazywane do nadania. Kopie dokumentów wysyłanych odkładane są do właściwych teczek aktowych spraw, których dotyczą. Akta spraw włączonych do prowadzenia i gromadzenia w sposób elektroniczne są tworzone i przechowywane w elektronicznym systemie obiegu dokumentów będącym częścią Zintegrowanego Systemu Informatycznego. Dokumentacja stanowiąca akta spraw jest archiwizowana zgodnie z odpowiednimi regulacjami.

8.5.5 Działania po dostawie

Działania podejmowane przez UMWM po dostawie - po zakończeniu sprawy, regulowane są przepisami prawa oraz wewnętrznymi regulacjami w zależności od charakteru sprawy i potencjalnych niepożądanych skutków. Nie bez znaczenia dla procesu ciągłego doskonalenia pracy oraz jakości świadczonych usług są informacje zwrotne od Klientów UMWM. W przypadku skarg i odwołań wzajemne zobowiązania dochodzone są w oparciu o mające zastosowanie przepisy prawa.


8.5.6 Nadzór nad zmianami

W celu zapewnienia spełnienia zgodności świadczonych usług z wymaganiami prawnymi i oczekiwaniami Klientów proces realizacji spraw podlega bieżącemu monitoringowi, a zmiany zewnętrznych regulacji są niezwłocznie implementowane, co zapewnia aktualność wewnętrznych regulacji normatywnych w odniesieniu do bieżącego stanu prawnego.

8.6 Zwolnienie wyrobów i usług

W Urzędzie stosowane są działania w zakresie monitorowania, pomiarów oraz analizy danych służące:

- a) zapewnieniu zgodności Zintegrowanego Systemu Zarządzania z wdrożonymi normami i standardami kontroli zarządczej,
- b) doskonaleniu Zintegrowanego Systemu Zarządzania,

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 55 z 64

- c) zapewnieniu zgodności realizowanych usług publicznych z odpowiednimi wymaganiami,
- d) zapewnieniu właściwej realizacji zadań, które mogą mieć znaczący wpływ na jakość pracy, wystąpienie zjawisk korupcyjnych i innych nadużyć, efekt środowiskowy, bezpieczeństwo i higienę pracy oraz bezpieczeństwo przetwarzanych informacji.

Monitorowanie i analiza niezbędnych dokumentów do zapewnienia odpowiedniej jakości usług odbywa się w ramach systemu kontroli wewnętrznej. Tryby i zadania kontrolne opisane są w dokumentach wewnętrznych. Zapisy dotyczące kontroli w Urzędzie zarówno wewnętrznych jak zewnętrznych są odpowiednio gromadzone i przechowywane.

Zapisy potwierdzające realizację przepisów prawa, zapisów zwartych umów oraz poszczególnych wymagań norm są identyfikowalne, ustanowione i utrzymane w celu dostarczenia dowodów zgodności z wymaganiami oraz dowodów skuteczności działania Zintegrowanego Systemu Zarządzania.

8.7 Nadzór nad niezgodnościami i wyjściami

Wyrób niezgodny to wynik procesu/podprocesu, który nie spełnia wymagań. Dotyczy to zarówno wyrobów niezgodnych związanych z realizacją usług dla Klientów jak i wyrobów niezgodnych związanych z tworzeniem dokumentów (wyrobów intelektualnych) i ich wykorzystaniem przez Urząd, np. uchylona decyzja, decyzja wobec której stwierdzono nieważność lub uchwała niezgodna z prawem oraz inne nie wymienione czynności zrealizowane z naruszeniem obowiązujących przepisów prawnych lub procedur.

Postępowanie z dokumentami lub usługami, realizowanymi przez Urząd na rzecz Klienta, a uznanymi za niezgodne z wymogami, reguluje procedura „Działania doskonalące i nadzór nad wyrobem niezgodnym” (wskazana w aktualnym „Wykazie procedur systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych). Nadzór ten ma zapewnić, aby wyrób lub usługa, które nie spełniają wymagań, zostały zidentyfikowane i nadzorowane, tak by zapobiec ich niezamierzonemu użyciu. W stosunku do wyrobów niezgodnych podejmowane są adekwatne działania korekcyjne lub/i korygujące mające na celu usunięcie wyrobu niezgodnego lub/i zapobieżenie wystąpienia analogicznego zdarzenia w przyszłości, a ich skuteczność jest weryfikowana i potwierdzana.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 56 z 64

9. OCENA EFEKTÓW DZIAŁANIA

9.1 Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena

9.1.1 Postanowienia ogólne


W celu zapewnienia jak najwyższych standardów świadczonych usług realizowane przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego procesy i zadania są monitorowane, analizowane i poddawane ocenie pod kątem możliwości ich doskonalenia.

Punktem wyjścia realizacji wyrobów i usług jest budżet zadaniowy Województwa. Nieodzownym elementem dokumentacji budżetowej jest analiza ryzyka, w ramach której wskazywane i monitorowane są zagrożenia, których materializacja może mieć wpływ na realizację zaplanowanych zadań. Budżet zadaniowy poszczególnych departamentów jest determinantem do przygotowania planu działań na dany rok.

Zgodnie z zapisami Polecenia Służbowego Sekretarza Województwa określającego zasady opracowywania i zarządzania Planami działań departamentów UMWM Plan działań departamentu uwzględnia projekty i zadania strategiczne oraz zadania o charakterze procesowym, których realizacja jest w ustalony sposób dokumentowana i monitorowana, co komplementarnie, wraz z zestawem obowiązujących narzędzi stanowi realizację standardów kontroli zarządczej. Dzięki uregulowaniu trybu postępowania w zakresie rocznego planowania projektów i zadań o charakterze strategicznym, aktualizacji Planu na podstawie informacji o zmaterializowanym ryzyku lub rozpoznanych szansach oraz kwartalnemu monitoringowi realizacji celów w oparciu o przyjęte wskaźniki wykonania gromadzone dane stanowią źródło aktualnej informacji zarządczej dla kierownictwa UMWM.

Monitorowanie i pomiar procesów, usług (wyrobów) w celu sprawdzenia spełnienia ich zgodności dokonuje się w oparciu o mierniki określone w poszczególnych kartach procesów/podprocesów. Określenie mierników pozwala na analizę osiągniętych wyników, która dokonywana jest w Urzędzie co pół roku w trakcie przeglądów zarządzania na podstawie informacji (nt. stopnia realizacji mierników procesów/podprocesów) przygotowanych przez koordynatorów procesów/podprocesów. Jeśli analiza osiągniętych wyników potwierdza występujące niepożądane trendy lub niezgodności w realizacji procesów/podprocesów, podejmowane są działania korygujące, często o systemowym charakterze, w celu zapewnienia zgodności procesu/podprocesu z obowiązującymi wymaganiami i zdefiniowanymi celami.

W Urzędzie, w oparciu o wewnętrzne regulacje, realizowane są również czynności związane z monitorowaniem działań dot. BHP i ochrony przeciwpożarowej, bezpieczeństwa informacji oraz zarządzania ryzykiem i szansą w procesach.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 57 z 64

Istotnym elementem funkcjonującego w Urzędzie systemu kontroli zarządczej jest również bieżący monitoring realizacji powierzonych zadań, dokonywana systematycznie ocena pracownicza, wyniki audytów i kontroli wewnętrznych i zewnętrznych oraz analiza skarg, wniosków i petycji wpływających do Urzędu.


Z wszystkich wykonanych w/w czynności dokonywane i utrzymywane są stosowne zapisy.

9.1.2 Zadowanie Klienta

Wszystkie zidentyfikowane i opisane procesy/podprocesy w Urzędzie są monitorowane. Dla każdego procesu/podprocesu, w jego karcie, określony został zakres gromadzonych danych do monitorowania. Ponadto instrumentem służącym do monitorowania i kontroli jest **elektroniczny system obiegu dokumentów** i zarządzania sprawami (jako system wspomagający dla tradycyjnego obiegu dokumentów oraz stosowania Instrukcji kancelaryjnej, Instrukcji archiwalnej i Jednolitego Rzeczowego Wykazu Akt w UMWM). Wszystkie sprawy wpływające do Urzędu są identyfikowane i rejestrowane w spisach spraw oraz w rejestrach zgodnie z obowiązującym Rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów w sprawie instrukcji kancelaryjnej, jednolitych rzeczowych wykazów akt oraz instrukcji w sprawie organizacji i zakresu działania archiwów zakładowych. Akta spraw prowadzone są w sposób tradycyjny oraz elektroniczny.

Wszelkie uwagi, sugestie Klientów oraz zainteresowanych stron są analizowane i wykorzystywane w procesie funkcjonowania Urzędu, celem zapewnienia oczekiwanej jakości świadczonych usług.

Monitorowane są informacje dotyczące zadowolenia Klientów oraz stopnia spełnienia ich wymagań. W ramach prowadzonych konsultacji społecznych dotyczących polityk publicznych, sporządzane są zapisy dotyczące zgłaszanych wniosków, które następnie po ich merytorycznej ocenie i aprobacie Zarządu Województwa realizowane są przez poszczególne komórki organizacyjne Urzędu. Zadowanie Klientów badane jest poprzez ankiety oceniające wybrane aspekty działania Urzędu. Ankiety te pozwalają na poznanie opinii na temat funkcjonowania Urzędu oraz dają respondentom możliwość wskazania obszarów, które z ich perspektywy wymagają doskonalenia. Wyniki otrzymanych ankiet stanowią dane wejściowe do przeglądu Zintegrowanego Systemu Zarządzania (dając podstawę do podjęcia odpowiednich działań doskonalących z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej).

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 58 z 64

9.1.3 Analiza i ocena

W Urzędzie gromadzone i analizowane są informacje pozwalające na ocenę Zintegrowanego Systemu Zarządzania. Dane te służą również ocenie możliwości doskonalenia systemu w obszarach, w których jest to możliwe. Źródło danych stanowią:

- 1) wpływające skargi, wnioski i petycje,
- 2) uwagi stron zainteresowanych,
- 3) raporty z elektronicznego systemu zarządzania sprawami,
- 4) ankiety badające wymagania i zadowolenie Klientów Urzędu,
- 5) analizy mierników procesów/podprocesów,
- 6) raporty z kontroli i audytów wewnętrznych/zewnętrznych,
- 7) programy działań doskonalących (korygujących i zapobiegawczych),
- 8) zapisy przeglądów ZSZ.

Ze wszystkich podejmowanych działań sporządzane i archiwizowane są stosowne zapisy.

9.2 Audyt wewnętrzny


Dla zapewnienia stałej przydatności Zintegrowanego Systemu Zarządzania oraz jego efektywności w osiąganiu zamierzonych celów - planowane oraz realizowane są audyty wewnętrzne Zintegrowanego Systemu Zarządzania, zgodnie z procedurą „Audyty Zintegrowanego Systemu Zarządzania” (wskazaną w aktualnym „Wykazie procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych).

Przedmiotem procedury jest określenie i standaryzacja sposobu planowania i realizacji audytów wewnętrznych ZSZ w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego, począwszy od momentu zaplanowania audytów, przez ich realizację, do momentu przekazania raportu z badania do Pełnomocnika ds. ZSZ i komórek odpowiedzialnych za podjęcie działań doskonalących we wskazanych obszarach.

Audytorzy ZSZ zgodnie z procedurą „Audyty Zintegrowanego Systemu Zarządzania” (wskazaną w aktualnym „Wykazie procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych) za realizację zapisów przedmiotowej procedury odpowiadają przed Pełnomocnikiem ds. ZSZ.

Skuteczność systemu audytów ZSZ osiągana jest poprzez:

- 1) planowanie audytów, monitorowanie stopnia realizacji planu,
- 2) dobór obszarów audytów niezależnych od audytującego,

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 59 z 64

- 3) przygotowanie raportów z audytów wskazujących niezgodności oraz identyfikujących potencjały do doskonalenia wraz ze wskazaniem wynikających z nich szans i zagrożeń, a następnie przekazywanie powyższych informacji Pełnomocnikowi ds. ZSZ (do zatwierdzenia) i dyrektorowi audytowanego obszaru (do wiadomości i realizacji), a także komórkom organizacyjnym odpowiedzialnym merytorycznie za doskonalenie obszarów im podległych.
- 4) zaplanowanie i realizację działań doskonalących (korekcyjnych, korygujących i zapobiegawczych),
- 5) weryfikację wdrożenia i ocenę skuteczności podjętych działań doskonalących,
- 6) analizę wyników audytów ZSZ oraz skuteczności podejmowanych działań doskonalących w ramach przeglądów zarządzania dokonywanych przez kierownictwo Urzędu.


Ponadto w strukturze organizacyjnej UMWM funkcjonuje **Zespół Audytu Wewnętrznego**, działający w oparciu o zapisy ustawy o finansach publicznych oraz wewnętrzne regulacje normatywne, którego wyniki prac również dostarczają cennych informacji nt. słabości kontroli zarządczej oraz wskazują obszary doskonalenie funkcjonowania organizacji stanowiąc dane wejściowe w procesie decyzyjnym dot. poprawy funkcjonowania Urzędu.

9.3 Przeglądy zarządzania

Kierownictwo Urzędu przeprowadza przegląd Zintegrowanego Systemu Zarządzania w zaplanowanych odstępach czasu, w celu zapewnienia jego stałej przydatności, adekwatności, efektywności i skuteczności. Przegląd odbywa się zgodnie z procedurą „Przegląd Zintegrowanego Systemu Zarządzania” (wskazaną z aktualnym „Wykazem Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych). Procedura standaryzuje zasady przeprowadzania przeglądu Zintegrowanego Systemu Zarządzania w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego wskazując zasady odpowiedzialności i uprawnień, a także określając dane wejściowe i wyjściowe z przeglądu ZSZ.

Przegląd Zintegrowanego Systemu Zarządzania za I półrocze stanowi udokumentowaną formę samooceny kontroli zarządczej, natomiast przegląd ZSZ dokonywany za II półrocze, w powiązaniu z wynikami przeglądu ZSZ za I półrocze traktowany jest jako ocena funkcjonowania kontroli zarządczej w danym roku.

Ponadto w Urzędzie przeprowadzane są mini przeglądy zarządzania, w trakcie których omawiana jest realizacja wybranych aspektów funkcjonowania Urzędu, istotnych z punktu widzenia bieżącego działania. Wnioski z tych spotkań udostępniane są w Intranecie dla wszystkich pracowników Urzędu.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 60 z 64

10. DOSKONALENIE

10.1 Postanowienia ogólne

Urząd Marszałkowski w sposób ciągły doskonali Zintegrowany System Zarządzania, a tym samym funkcjonowanie Urzędu poprzez:


- 1) realizację Polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania,
- 2) zintegrowane wdrażanie systemów zarządzania powiązane z realizacją standardów kontroli zarządczej,
- 3) implementację nowoczesnego zarządzania publicznego,
- 4) wykorzystanie wyników kontroli i audytów,
- 5) analizę gromadzonych danych,
- 6) szacowanie ryzyka i szans oraz realizację planów postępowania z ryzykiem,
- 7) realizację działań doskonalących (korekcyjnych, korygujących i zapobiegawczych),
- 8) systematyczne dokonywanie przeglądu zarządzania,
- 9) propagowanie idei pro jakościowej w rozwoju organizacyjnym,
- 10) partycypację pracowników w procesie zarządzania i doskonalenia pracy Urzędu.

10.2 Niezgodności i działania korygujące

W Urzędzie podejmowane są działania zapobiegające powstawaniu potencjalnych niezgodności lub innych niepożądanych sytuacji (działania zapobiegawcze), a także w przypadku wystąpienia niezgodności podejmuje się konkretne działania korekcyjne i korygujące mające na celu usunięcie zidentyfikowanej niezgodności, a także jej przyczyny w sposób trwały.

Działania te podejmowane są na podstawie procedury „Działania doskonalące i nadzór nad wyrobem niezgodnym” (wskazanej w aktualnym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych). Celem procedury jest wprowadzenie skutecznego mechanizmu podejmowania działań doskonalących (korekcyjnych, korygujących i zapobiegawczych) oraz oceny skuteczności ich realizacji, a także uregulowanie zasad nadzoru nad wyrobem niezgodnym.

W ramach zarządzania bezpieczeństwem informacji stosuje się (zamiast działań zapobiegawczych) wdrażanie planów postępowania z ryzykiem na podstawie bieżącego szacowania i oceny ryzyka oraz aktualizacji kontekstu i wymagań zainteresowanych stron zgodnie z procedurą „Klasyfikacja informacji i analiza ryzyka bezpieczeństwa informacji” (wskazaną w aktualnym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych).

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 61 z 64

10.3 Ciągłe doskonalenie


Wszelkie działania podejmowane przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego w ramach Zintegrowanego Systemu Zarządzania są potwierdzeniem idei ciągłego doskonalenia, czego dowodem są wyróżnienia w konkursach oraz wyniki prowadzonych w UMWM audytów i kontroli, a także pozytywne opinie klientów wyrażane za pośrednictwem kwestionariusza ankiety oraz podczas spotkań i konsultacji.

11. ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM INFORMACJI

Przyjmując bezpieczeństwo przetwarzanej informacji jako bardzo istotny aspekt swojej działalności, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego uznaje, że bezpieczeństwo informacji, stanowiąc element Polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania, musi być wdrożone, utrzymywane i bezwzględnie przestrzegane. Polityka ta definiuje odpowiedzialności w zakresie przetwarzania informacji wraz z określeniem technicznych i organizacyjnych środków gwarantujących zachowanie poufności, integralności, rozliczalności i dostępności przetwarzanych informacji.

Wdrożenie i utrzymanie Polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania jest procesem, mającym pełne poparcie najwyższego kierownictwa Urzędu, które w tym celu przeznacza odpowiednie zasoby administracyjne, ludzkie, techniczne i finansowe.

Ponadto w ramach wdrożonego w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego Zintegrowanego Systemu Zarządzania przyjęto „Deklarację stosowania” (wskazaną w aktualnym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych), w której opisano zabezpieczenia (w tym cele stosowania zabezpieczeń) jakie odnoszą się i mają zastosowanie w Systemie Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji (SZBI) – jako komponente ZSZ. Stanowi ona kompendium wiedzy nt. sposobu realizacji w Urzędzie poszczególnych wymagań normy PN-ISO/IEC 27001:2017-06 w odniesieniu do załącznika A (normatywnego), ze wskazaniem dokumentów/regulacji wewnętrznych określających poszczególne wymagania przedmiotowej normy. „Deklaracja stosowania” pozwala także na weryfikację kompletności, adekwatności i skuteczności SZBI w odniesieniu do celów bezpieczeństwa informacji, poprzez ocenę czy wdrożone zabezpieczenia spełniają funkcje, do których zostały powołane (dot. pomiaru efektywności i skuteczności najważniejszych zabezpieczeń SZBI wdrożonych w Urzędzie w oparciu o zdefiniowane mierniki).

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 62 z 64

11.1 Walidacja

W Urzędzie prowadzone są działania mające na celu potwierdzenie w sposób udokumentowany i zgodny z założeniami, że czynności związane z aktualizacją systemów informatycznych rzeczywiście prowadzą do zaplanowanych wyników. Funkcjonuje środowisko testowe, na którym zainstalowane i uruchomione są kopie wybranych systemów produkcyjnych. Administrator danego Systemu wdraża poprawkę w środowisku testowym, Opiekun merytoryczny danego Systemu zaangażowany jest w weryfikację aplikacji. Po pomyślnie przeprowadzonej walidacji poprawki, aktualizacje są instalowane w środowisku produkcyjnym.

11.2 Odpowiedzialność


Za bezpieczeństwo informacji odpowiedzialni są wszyscy pracownicy Urzędu. Odpowiedzialność za bezpieczeństwo informacji w Urzędzie jest realizowana na zasadzie podziału obowiązków. Dzięki temu minimalizuje się ryzyko modyfikacji lub nadużycia wartości danych. Każdy użytkownik systemów teleinformatycznych został odpowiednio uświadomiony i przeszkolony w zakresie przetwarzania i ochrony informacji. Ponoś on odpowiedzialność za swoje działania mające wpływ na poziom bezpieczeństwa przetwarzanych informacji, w tym również informacji niejawnych i innych informacji prawnie chronionych, zgodnie z posiadany upoważnieniem.

11.3 Sposób zachowania poufności informacji

Znikoma część informacji przetwarzanych przez Urząd nie ma charakteru informacji publicznej. Zgodnie z zawartą w Polityce ZSZ deklaracją do zapewnienia przez Urząd Marszałkowski poufności informacji, stosowane są środki umożliwiające jej zachowanie tam, gdzie jest to wskazane.

W Urzędzie stosowane są n/w rozwiązania gwarantujące zachowanie poufności:

- 1) konstrukcja systemu informatycznego, do którego dostęp poprzedzony jest uwierzytelnieniem,
- 2) zapewnienie dla każdego pracownika Urzędu unikalnego identyfikatora i hasła, które wiążą się jednoznacznie z przynależnym zestawem uprawnień do informacji,
- 3) użycie systemów firewall,
- 4) środki ochrony fizycznej zapewniające, że nikt nieupoważniony nie uzyska dostępu do elementów infrastruktury oraz repozytoriów danych.

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 63 z 64

11.4 Sposób zachowania integralności informacji

Poprzez integralność danych należy rozumieć niemożliwość zmiany danych w sposób niezgodny z regułami przyjętymi przez Urząd. Realizacja zasady integralności zwiększa wiarygodność Urzędu wobec Klientów. Dynamiczny rozwój procesów mających na celu przetwarzanie wielu rodzajów informacji stwarza sytuacje, w których Urząd powinien być instytucją wyznaczającą kierunek ochrony danych. W myśl realizacji zasady integralności Urząd stosuje następujące rozwiązania:


- 1) system ochrony przed złośliwym oprogramowaniem gwarantujący, że przetwarzane przez Urząd dane nie zostaną zmienione w sposób nieautoryzowany,
- 2) szyfrowanie danych przy użyciu symetrycznego *szyfru blokowego AES* (ang. *Advanced Encryption Standard*),
- 3) wykorzystywanie podpisu elektronicznego, jako istotny czynnik wpływający na całość integralności w ujęciu Klientów Urzędu, jak i samego Urzędu,
- 4) redundancję danych (w przypadku informacji o wysokim poziomie istotności), stosowaną aby zwiększać ochronę informacji oraz przetwarzających je systemów.

Integralność informacji jest niezbędnym czynnikiem podejmowania właściwych decyzji urzędowych. Architektura bezpieczeństwa musi zapewniać niepodważalne poświadczenie tożsamości osoby lub procesu, który utworzył lub modyfikował dane, gdyż jakość przetwarzania w bezpośredni sposób wpływa na jakość uzyskanej informacji. Integralność odnosi się także do stanu zasobów komputerowych Urzędu i procesów elektronicznych.

11.5 Sposób zachowania dostępności informacji

Zasada dostępności traktowana jest przez Urząd z największą powagą, gdyż warunkuje ona powodzenie realizacji wielu projektów opartych na informacjach. Dostępność informacji w Urzędzie realizowana jest poprzez:

- 1) systematyczne tworzenie kopii zapasowych istotnych danych. Dzięki temu możliwym jest odtworzenie systemów, czy innych mniejszych grup informacji w momentach, kiedy są one potrzebne, w praktyce czynności związane z tworzeniem kopii zapasowych znalazły zastosowanie zarówno w sytuacjach błahych, jak i tych, w których bezpieczeństwo informacji, czy ciągłość działania są zagrożone,
- 2) redundantne łącza światłowodowe i miedziane w miejscach infrastruktury Urzędu, gdzie dostępność jest kluczowym elementem przetwarzania informacji,
- 3) dobrze zorganizowane środowisko sieciowe, gdzie informacje dostępne są tylko dla tych, którzy posiadają odpowiednie uprawnienia,

	KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA	Symbol księgi: KZSZ/0241/XVI
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 64 z 64

- 4) korzystanie z serwerów obsługujących wysoki poziom dostępności, które charakteryzują się zaawansowanymi funkcjami odporności, dzięki temu Urząd ma zapewniony dostęp do informacji bez żadnych przestojów.

12. PODSUMOWANIE

Zintegrowany System Zarządzania w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego traktowany jest jako jeden udokumentowany i spójny system, który umożliwia skuteczne i równoczesne zarządzanie wieloma aspektami działalności. Księga Zintegrowanego Systemu Zarządzania jako podstawowy i ogólnie dostępny dokument określa obszary objęte Zintegrowanym Systemem Zarządzania w oparciu o wymagania wdrożonych i certyfikowanych w UMWM norm oraz standardy kontroli zarządczej, o czym mowa w pkt. 4.4 Księgi ZSZ.

Dodatkowe informacje nawiązujące do sposobu wdrożenia wymagań Zintegrowanego Systemu Zarządzania zawarte są w dokumentach systemowych, tj. w:

- 1) Polityce ZSZ,
- 2) Księdze Procedur Systemowych (dokument o charakterze wewnętrznym zawierający procedury ZSZ zatwierdzone przez Pełnomocnika ds. ZSZ oraz wewnętrzne regulacje normatywne potwierdzające realizacje wymagań certyfikowanych norm i standardów kontroli zarządczej),
- 3) Księdze Procesów (dokument o charakterze wewnętrznym zawierający zatwierdzone przez Pełnomocnika ds. ZSZ karty procesów, wskazujące m.in. podstawę prawną realizacji poszczególnych, zidentyfikowanych w UMWM procesów).

13. ZAŁĄCZNIKI

1. Załącznik Nr 1 – Mapa Procesów Zintegrowanego Systemu Zarządzania.
2. Załącznik Nr 2 – Wykaz wewnętrznych aktów normatywnych przywołanych w Księdze Zintegrowanego Systemu Zarządzania.

	Imię i nazwisko
Opracował:	Katarzyna Bochenek <i>Pracownik Zespołu Zarządzania Procesami</i>
Sprawdził:	Anna Czajka <i>Kierownik Zespołu Zarządzania Procesami</i>
Zatwierdził:	Marta Zajac <i>Pełnomocnik ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania</i>