



	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 1 z 66

## **KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA**


	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 2 z 66

## SPIS TREŚCI:

1.	WSTĘP.....	4
2.	POWOŁANIA NORMATYWNE.....	4
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.....	12
4.4	Zintegrowany System Zarządzania i jego procesy.....	14
5.	PRZYWÓDZTWO.....	16
5.1	Przywództwo i zaangażowanie.....	16
5.1.1	Postanowienia ogólne.....	16
5.1.2	Orientacja na klienta.....	17
5.2	Polityka.....	19
5.2.1.	Ustanowienie Polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania.....	19
5.2.2.	Komunikowanie Polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania.....	20
5.3	Role, odpowiedzialność i uprawnienia w organizacji.....	20
6.	PLANOWANIE.....	25
6.1	Działania odnoszące się do ryzyk i szans.....	25
6.2	Cele i planowanie ich osiągnięcia.....	26
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.....	30
7.1.4	Środowisko funkcjonowania procesów.....	32
7.1.5	Zasoby do monitorowania i pomiarów.....	33
7.1.6	Wiedza organizacji.....	34
7.2	Kompetencje.....	36
7.3	Świadomość.....	39
7.4	Komunikacja.....	40
7.5	Udokumentowane informacje.....	43
7.5.1	Postanowienia ogólne.....	43
7.5.2	Opracowanie i aktualizowanie.....	44
7.5.3	Nadzór nad udokumentowanymi informacjami.....	44
8.	DZIAŁANIA OPERACYJNE.....	45

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 3 z 66

8.1	Planowanie i nadzór nad działaniami operacyjnymi.....	45
8.2	Wymagania dotyczące wyrobów i usług.....	47
8.2.1	Komunikacja z klientem.....	47
8.2.2	Określenie wymagań dotyczących wyrobów i usług.....	48
8.2.3	Przegląd wymagań dotyczących wyrobów i usług.....	48
8.2.4	Zmiany wymagań dotyczących wyrobów i usług.....	49
8.3	Projektowanie i rozwój wyrobów i usług.....	49
8.4	Nadzór nad procesami, wyrobami i usługami dostarczanymi z zewnątrz.....	50
8.5	Produkcja i dostarczanie usługi.....	51
8.5.1	Nadzorowanie produkcji i dostarczania usług.....	51
8.5.2	Identyfikacja i identyfikowalność.....	52
8.5.3	Własność należąca do klientów lub dostawców zewnętrznych.....	52
8.5.4	Zabezpieczenie.....	53
8.5.5	Działania po dostawie.....	53
8.5.6	Nadzór nad zmianami.....	53
8.6	Zwolnienie wyrobów i usług.....	54
8.7	Nadzór nad niezgodnościami i wyjściami.....	54
9.	OCENA EFEKTÓW DZIAŁANIA.....	55
9.1	Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena.....	55
9.1.1	Postanowienia ogólne.....	55
9.1.2	Zadowolenie klienta.....	56
9.1.3	Analiza i ocena.....	57
9.2	Audyt wewnętrzny.....	57
9.3	Przeglądy zarządzania.....	58
10.	DOSKONALENIE.....	59
10.1	Postanowienia ogólne.....	59
10.2	Niezgodności i działania korygujące.....	59
10.3	Ciągłe doskonalenie.....	60
11.	ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM INFORMACJI.....	60
11.1	Walidacja.....	61
11.2	Odpowiedzialność.....	61
11.3	Sposób zachowania poufności informacji.....	61
11.4	Sposób zachowania integralności informacji.....	62
11.5	Sposób zachowania dostępności informacji.....	62
12.	PODSUMOWANIE.....	63
13.	ZAŁĄCZNIKI.....	64

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 4 z 66

## 1. WSTĘP

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

Założenia skutecznego, efektywnego i przyjaznego działania są wpisane w fundamentalną deklarację instytucji – misję, która brzmi: „**Działamy na rzecz rozwoju Małopolski**”

Kadrę zarządzającą UMWM cechuje konstruktywne, wspierające przywództwo. Pracownicy są zaangażowani, kreatywni i poszukują nowych rozwiązań. Dzięki temu możliwe jest osiągnięcie wysokiej jakości świadczonych usług powierzonych przez ustawodawcę, jak i kreowanie nowych potrzeb i spełnianie ich w ramach innowacyjnych, pionierskich działań.


Dowodem skuteczności działania są nagrody i wyróżnienia, których wykaz jest publikowany na stronie internetowej: <http://www.malopolska.pl/Urząd/Wyroznienia/>.

Dzięki zaangażowaniu kierownictwa i pracowników sprawnie wdrożyliśmy System Zarządzania Jakością oraz zintegrowaliśmy go z Systemem Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji i 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.

## 2. POWOŁANIA NORMATYWNE

Zapisy Księgi ZSZ oparte zostały o wskazania normatywne ujęte w n/w normach:

- **PN-EN ISO 9001:2015-10 – System Zarządzania Jakością – wymagania,**
- **PN-EN ISO/IEC 27001:2017-06 – System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji – wymagania** oraz w **standardach kontroli zarządczej** – zawartych w Komunikacie Nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 5 z 66

### 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-EN ISO/IEC 27001:2017-06. Dla zapewnienia czytelności i właściwej interpretacji przyjętych przez Pełnomocnika ds. ZSZ procedur systemowych wyjaśnienie stosowanych w księdze 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. Powstały dwa nowe szczeble samorządu, czego efektem była między innymi zmiana liczby województw, ich granic i nazw. W ten sposób powstało **Województwo Małopolskie**, w skład którego 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 1883 km<sup>2</sup> powierzchni, co stanowi niecałe 5% powierzchni Polski. W granicach Województwa Małopolskiego zamieszkuje **3 429** tys. Małopolan (dane GUS, stan na 19.09.2023 r.).

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 6 z 66




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, wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych i wojewódzkich osób prawnych

(<https://bip.malopolska.pl/umwm.m.3250.jednostki-organizacyjne.html>).

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 7 z 66

Do zadań Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego należy kompleksowa obsługa organów samorządu Województwa Małopolskiego, umożliwiającą im wykonywanie ustawowych kompetencji.

Kierownikiem Urzędu i zwierzchnikiem służbowym pracowników 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 kieruje bieżącą pracą Urzędu, koordynuje działalność wszystkich departamentów, prowadzi politykę kadrową oraz zarządzania zasobami ludzkimi, a także prowadzi nadzór i koordynację systemu kontroli zarządczej w Urzędzie.

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, przyjęty uchwałą Zarządu Województwa Małopolskiego. Na podstawie regulaminu 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.

Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne mogą wpływać na efektywność funkcjonowania i skuteczność osiągnięcia celów Urzędu, na jakość wyrobów i świadczonych usług oraz na bezpieczeństwo informacji przetwarzanych w organizacji, a tym samym na spełnienie oczekiwań klientów. Ich określenie stanowi podstawę systemu zarządzania, uwzględniającego wszystkie obszary aktywności konieczne dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny, terminowy.

**Kontekst zewnętrzny** został poddany analizie w zakresie międzynarodowym, krajowym, regionalnym i lokalnym. W efekcie zidentyfikowaliśmy następujące czynniki, które mogą mieć wpływ (pozytywny lub negatywny) na realizację zadań i na osiągnięcie wyznaczonych celów:


	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 8 z 66

- sytuacja polityczna i ekonomiczna z uwzględnieniem trendów makroekonomicznych w skali globalnej, która wpływa na kierunki planowania strategicznego rozwoju województwa,
- sytuacja polityczna i ekonomiczna w Unii Europejskiej (UE), która wpływa na możliwość wykorzystywania środków zewnętrznych z programów operacyjnych,
- sytuacja polityczna i ekonomiczna w Polsce, która wpływa na możliwość uwzględniania środków budżetu państwa w projektach infrastrukturalnych dotyczących województwa,
- sytuacja związana z zagrożeniem życia lub zdrowia publicznego,
- sytuacja geopolityczna związana z poziomem bezpieczeństwa, która wpływa na procesy gospodarcze i społeczne oraz działania podejmowane przez województwo,
- zmieniające się prawo i orzecznictwo sądów powszechnych i administracyjnych,
- rozwój nowych technologii wpływających na szanse i ryzyka w bezpieczeństwie informacji,
- sytuacja związana z poziomem cyberbezpieczeństwa,
- środowisko naturalne – polityki krajowe i międzynarodowe w zakresie klimatu, wpływające na oddziaływanie Urzędu na środowisko oraz podejmowanie własnych inicjatyw związanych ze stanem środowiska na terenie województwa,
- 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, które bezpośrednio wpływają (pozytywnie lub negatywnie) na jakość wyrobów i świadczonych usług oraz na bezpieczeństwo przetwarzania informacji:

- 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 dla realizacji określonych celów,
- 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,



	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 9 z 66


- organizacja UMWM (m.in. regulamin organizacyjny, schemat organizacyjny, akty kierownictwa wewnętrznego) – 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 - 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, zapewniają bezpieczeństwo przetwarzanych danych,
- funkcjonujący w UMWM Zintegrowany System Zarządzania.

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

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. 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, informacje dot. wprowadzonych zmian przepisów, zamieszczane są w wewnętrznej sieci Intranet.

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

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 10 z 66

#### 4.2 Zrozumienie potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron

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;"><b>POLA DZIAŁANIA SAMORZĄDU WOJEWÓDZTWA</b> = <b>POLA WSPÓŁDZIAŁANIA Z PARTNERAMI ZEWNĘTRZNYMI</b></p>
---

Do podstawowych zadań samorządu województwa należą m.in. sprawy z zakresu:

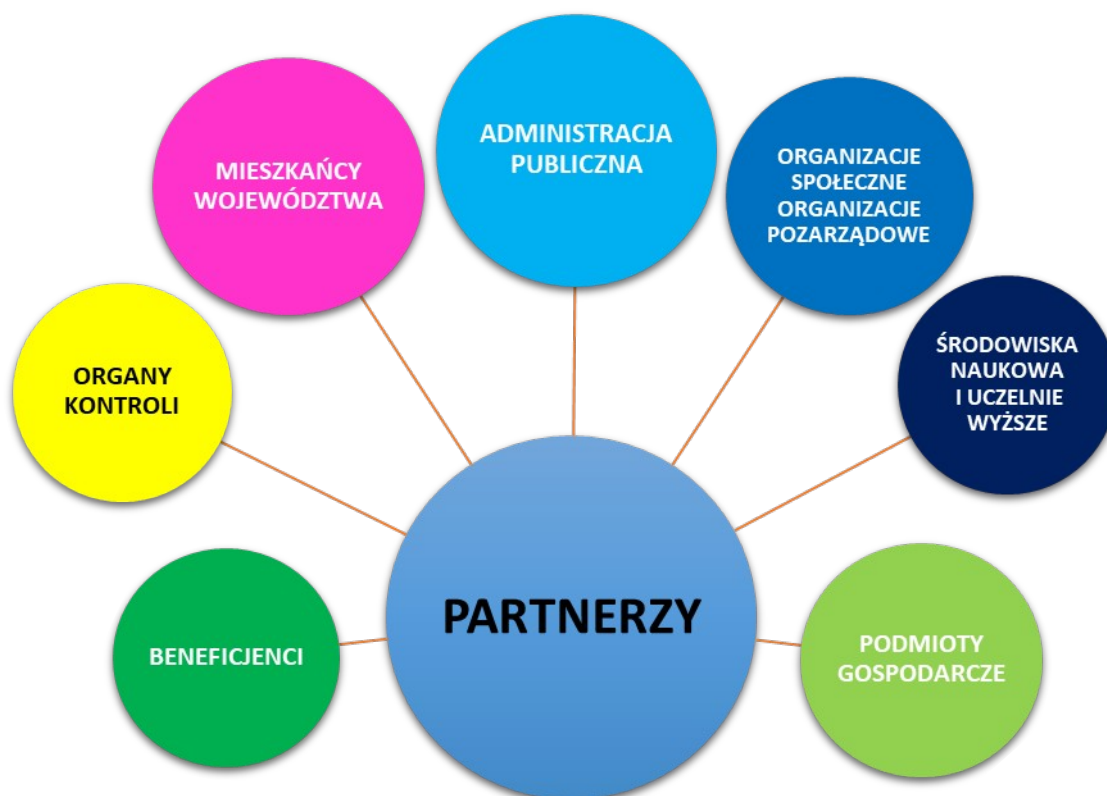
1. edukacji publicznej, w tym szkolnictwa wyższego,
2. promocji i ochrony zdrowia oraz polityki społecznej i prorodzinnej,
3. kultury i ochrony jej dóbr,
4. rolnictwa i rozwoju terenów wiejskich,
5. ochrony środowiska,
6. zagospodarowania przestrzennego,
7. transportu i infrastruktury drogowej,
8. kultury fizycznej i turystyki,
9. aktywizacji gospodarczej i rozwoju przedsiębiorczości,
10. gospodarowania wojewódzkim zasobem nieruchomości,
11. ochrony praw konsumentów,
12. bezpieczeństwa publicznego i obronności,
13. 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 w szczególności:

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 11 z 66

- 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,
- przedstawiciele organów kontrolnych,
- strony umów cywilno-prawnych,
- przedstawiciele mediów,
- mieszkańcy województwa,
- turyści i osoby czasowo przebywające na obszarze województwa.



	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 12 z 66

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 rodzaju 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](http://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, wnioski instytucji kontrolujących, zalecenia i rekomendacje z audytów i kontroli wewnętrznych oraz inicjatywy zgłaszane przez pracowników UMWM na przeznaczoną do tego skrzynkę pocztową [doskonalenie@umwm.malopolska.pl](mailto:doskonalenie@umwm.malopolska.pl).

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.

#### **4.3 Zakres Zintegrowanego Systemu Zarządzania**

W 2004 r. 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 r. 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. Wybrane wymagania norm i standardów stanowiących ramy dla: Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym są utrzymywane, lecz nie podlegają procesowi certyfikacji. Wymagania obszaru Bezpieczeństwa i Higieny Pracy są realizowane na podstawie szczegółowych przepisów prawnych obowiązujących pracodawcę

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,**

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 13 z 66

2) **PN-EN ISO/IEC 27001:2017-06 - System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji oraz**

3) **Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.**

Wdrożony w Urzędzie i opisany tą Księgą Zintegrowany System Zarządzania jest utrzymywany oraz stale doskonalony. Skuteczne wdrożenie systemu oparte jest na identyfikacji kontekstu w jakim działa Urząd, określeniu zainteresowanych stron oraz sformułowaniu zakresu systemu obejmującego:

- **kreowanie i realizację działań na rzecz zrównoważonego rozwoju Województwa Małopolskiego,**
- **dążenie do pełnej satysfakcji klientów poprzez ciągłe doskonalenie jakości świadczonych usług,**
- **tworzenie i stosowanie skutecznych procedur postępowania, w tym zwiększających bezpieczeństwo przetwarzania informacji.**


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

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

Zintegrowany System Zarządzania został również 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.

Zintegrowany System Zarządzania został zorganizowany w sposób, który gwarantuje jego ciągłość w czasie, pomimo możliwych zmian w polityce systemu jak i jej celów. System podlega systematycznym

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 14 z 66

okresowym przeglądom i audytom ZSZ, które służą stałemu doskonaleniu ukierunkowanemu na zwiększenie zadowolenia klientów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych oraz poprawie bezpieczeństwa przetwarzanych przez Urząd informacji w kontekście dostępności, integralności, poufności i rozliczalności.

Zapewnienie ciągłego doskonalenia Urzędu oparte jest na:


- a) wprowadzaniu rozwiązań zarządczych i standardów efektywnego funkcjonowania stosowanych w europejskiej administracji publicznej,
- b) stosowaniu instrumentów elastycznego dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia,
- c) doskonaleniu potencjału personalnego i organizacyjnego poprzez uczestnictwo 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.

W Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego powołany został Pełnomocnik ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania ([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 zdiagnozowano i opisano procesy realizowane w Urzędzie. Członkowie Zespołu ds. wspierania, utrzymania i doskonalenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania (ZSZ) w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego identyfikują, opisują i aktualizują opisy procesów/podprocesów oraz wskazują przekształcenie danych wejściowych w dane wyjściowe. Dzięki podejściu procesowemu sprawowany jest stały nadzór nad powiązaniem między pojedynczymi procesami na mapie procesów jak również ich współzależnościami.

Aby zapewnić standaryzację opisu wszystkich procesów/podprocesów oraz mając na uwadze wymogi wdrożonych w Urzędzie wymagań certyfikowanych norm oraz standardów kontroli zarządczej

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 15 z 66

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,
- klienta procesu/podprocesu,
- podstawę prawną realizacji procesu/podprocesu i dokumenty regulujące proces/podproces,
- dane wejściowe i wyjściowe z procesu/podprocesu
- etapy realizacji procesu/podprocesu oraz
- ryzyka i szanse zidentyfikowane w procesie/podprocesie.

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, która uwzględnia wyniki ich realizacji. Koordynatorzy procesów i podprocesów przygotowują informację w zakresie stopnia realizacji mierników określonych w kartach procesów/podprocesów co pół roku. Wyniki analizowane są podczas 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 podstawę 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**”).

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 16 z 66

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

Z uwagi na innowacyjne, wspierające rozwój województwa działania Urzędu, kierownictwo Urzędu podjęło decyzję o formalnym wdrożeniu zasad planowania i zarządzania projektami i zadaniami strategicznymi departamentów UMWM. Reguluje to 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 ZSZ adekwatnej do potrzeb Urzędu,
- b) wyznaczenie w Urzędzie Inspektora Ochrony Danych,
- c) utworzenie stanowiska Głównego Informatyka Urzędu,
- d) inicjowanie i popularyzację narzędzi, które umożliwiają pracownikom UMWM zgłaszanie inicjatyw usprawniających pracę Urzędu ([doskonalenie@umwm.malopolska.pl](mailto:doskonalenie@umwm.malopolska.pl)),
- e) komunikowanie w UMWM znaczenia spełniania wymagań klienta w tym klienta ze szczególnymi potrzebami oraz wymogów ustawowych w trakcie narad dyrektorów, indywidualnych spotkań z dyrektorami, pracownikami, a także w ramach realizowanych szkoleń,
- f) komunikowanie znaczenia skutecznego zarządzania bezpieczeństwem informacji poprzez zamieszczanie przez zespoły i stanowiska informacji i wytycznych w intranecie oraz przekazywanie przez Sekretarza Województwa lub Głównego Informatyka Urzędu komunikatów pocztą elektroniczną,
- g) wyznaczenie Pełnomocnika Marszałka ds. Ochrony Informacji Niejawnych,
- h) ustanowienie i respektowanie Polityki Zintegrowanego Systemu Zarządzania,



	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 17 z 66

- i) ustanowienie i realizację celów dotyczących jakości, bezpieczeństwa przetwarzanych informacji, środowiska oraz bezpieczeństwa i higieny pracy, a także przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym i innym nadużyciom,
- j) przeprowadzanie przeglądów Zintegrowanego Systemu Zarządzania oraz ustalanie i realizację planów doskonalenia funkcjonującego systemu,
- k) zapewnienie dostępności zasobów niezbędnych do realizacji ustalonych celów i zadań,
- l) 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. Ponadto dyrektorzy pełnią też rolę administratorów informacji w procesach związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa informacji przetwarzanych w Urzędzie.


Pełnomocnik ds. ZSZ, zespół właściwy ds. ZSZ, gestorzy ds. ZSZ oraz audytorzy ZSZ nadzorują i wspierają funkcjonowanie Zintegrowanego Systemu Zarządzania w oparciu o karty procesów oraz dokumenty systemowe.

### 5.1.2 Orientacja na klienta

Najwyższe kierownictwo Urzędu zapewnia identyfikację potrzeb i oczekiwań klienta zewnętrznego, stanowiących podstawę do doskonalenia procesów pracy Urzędu. W tym celu gromadzi i analizuje informacje w ramach odbywających się spotkań i konsultacji społecznych, prowadzonych badań identyfikujących 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, działającą na podstawie przepisów prawa. Celem najwyższego kierownictwa Urzędu poza spełnieniem wymaganych zapisów prawa, jest również umożliwienie realizacji indywidualnych wymagań stron.

Za identyfikację wymagań klienta odpowiedzialne są poszczególne departamenty Urzędu. Aby usprawnić obsługę klienta oraz zapewnić partnerom UMWM kompleksową informację, niezbędną do realizacji spraw, w Biuletynie Informacji Publicznej dla najczęściej realizowanych spraw udostępnione zostały przejrzyste opisy procedur. Zawierają one kompleksowe informacje na temat danej sprawy z możliwością pobierania wniosków i formularzy. Wprowadzone zostały również procedury związane z

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 18 z 66

zapewnianiem przez Urząd dostępności do realizowanych usług osobom ze szczególnymi potrzebami. Informacje na ten temat zamieszczane są w BIP, intranecie oraz upowszechniane podczas szkoleń dla pracowników, narad i konsultacji.

Źródłem informacji o działalności Urzędu jest również strona internetowa Urzędu [www.malopolska.pl](http://www.malopolska.pl) oraz strona podmiotowa BIP <https://bip.malopolska.pl/umwm>. W przypadku informacji niepublikowanych są one udostępniane na wniosek klienta.

Oczekiwania klientów wewnętrznych (pracowników UMWM) przekazywane są w formie wniosków doskonalących przesyłanych na przeznaczoną do tego celu skrzynkę [doskonalenie@umwm.malopolska.pl](mailto: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 – mogą podlegać ocenie, w ramach której uczestnicy formułują swoje uwagi do zakresu i formy realizacji szkolenia oraz przedstawiają swoje oczekiwania.

Dodatkowo klient wewnętrzny korzystający z usług za pomocą wewnętrznego systemu helpdesk ma możliwość wypełnienia ankiety badającej jego zadowolenie z realizacji przesłanego zgłoszenia.


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 do formułowania celów i zadań dla właściwych komórek oraz pracowników UMWM. Główne aspekty orientacji na klienta w UMWM określone i monitorowane przez najwyższe kierownictwo to:

1. Stworzenie odpowiedniej struktury organizacyjnej oraz ustalenie zasad odpowiedzialności i uprawnień pracowników,
2. Planowanie 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 najlepszej 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

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 19 z 66

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 Antymobingowej** 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. **Procedury postępowania** w przypadku podejrzenia wystąpienia w UMWM zdarzenia o charakterze korupcyjnym i innych nadużyć oraz powołania Doradcy Etycznego (przyjętą poleceniem służbowym MWM).

Pracownicy Urzędu realizują swoje zadania z zachowaniem zasady jawności w oparciu o przepisy ustawy o dostępie do informacji publicznej, z wyłączeniem przypadków przewidzianych innymi ustawami, przede wszystkim ustawą o ochronie informacji niejawnych i innych informacji 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 58/2022 Marszałka Województwa Małopolskiego z dnia 15 czerwca 2022 roku](#). Polityka Zintegrowanego Systemu Zarządzania jest:

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 20 z 66

1. udokumentowaniem zobowiązania kierownictwa Urzędu do kształtowania kierunków rozwoju instytucjonalnego zgodnych z wymaganiami określonymi w certyfikowanych normach: PN-EN ISO 9001:2015-10 (System Zarządzania Jakością) oraz PN-EN 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,
- stałe doskonalenie jakości świadczonych usług w celu podnoszenia satysfakcji 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 intranecie. 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.

### **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 oraz Dyrektorzy Departamentów lub komórek organizacyjnych na prawach Departamentu. Najważniejsze regulacje w tej materii określone są 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

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 21 z 66

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 2014-2020 i FEM 2021-2027,

- 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,
- f) Zarządzenie w sprawie wprowadzenia „Polityki Bezpieczeństwa Danych Osobowych” w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Małopolskiego.

Ponadto indywidualne zakresy uprawnień określone są każdorazowo w uchwałach Zarządu, Zarządzeniach Marszałka, Poleceniach Służbowych Marszałka, Poleceniach Służbowych Sekretarza Województwa, upoważnieniach, a także w opisach stanowisk i zakresach czynności pracowników.


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 ZSZ powołuje w drodze zarządzenia Pełnomocnika ds. ZSZ,
- b) weryfikuje i zatwierdza kierunki rozwoju ZSZ,
- c) ustanawia Politykę ZSZ, o której mowa w pkt 5.2 Księgi ZSZ,
- d) zatwierdza wewnętrzne akty normatywne, w tym część dokumentacji ZSZ, 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),

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 22 z 66

- 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. ZSZ:**


- a) kształtuje strukturę ZSZ adekwatną do potrzeb Urzędu,
- b) bierze udział w określaniu polityki i celów ZSZ,
- c) upowszechnia założenia polityki ZSZ wśród pracowników Urzędu,
- d) dba o zgodność ZSZ 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 ZSZ w oparciu o wyniki prowadzonych Przeglądów ZSZ uwzględniające obszar zarządzania ryzykami i szansami oraz ocenę realizowanych procesów,
- i) kieruje pracami Zespołu roboczego ds. wspierania, utrzymania i doskonalenia ZSZ, który tworzą Gestorzy ds. ZSZ wspierani przez Audytorów ZSZ oraz koordynatorów procesów/podprocesów.

**4. Główny Informatyk Urzędu:**

- a) odpowiada za zarządzanie infrastrukturą informatyczną UMWM oraz zarządzanie bezpieczeństwem systemu informatycznego,
- b) nadzoruje proces prawidłowego stosowania zasad zarządzania infrastrukturą informatyczną UMWM przez administratorów systemów,
- c) pełni zastępstwo w przypadku nieobecności Pełnomocnika ds. ZSZ.

**5. Inspektor Ochrony Danych:**

- a) informuje administratora podmiotu przetwarzającego oraz pracowników, którzy przetwarzają dane osobowe, o obowiązkach spoczywających na nich na mocy przepisów o ochronie danych osobowych, w tym RODO, i doradza im w tej sprawie,

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 23 z 66


- b) monitoruje przestrzeganie przepisów o ochronie danych osobowych oraz polityk administratora lub podmiotu przetwarzającego w dziedzinie ochrony danych osobowych, w tym podział obowiązków, działania zwiększające świadomość, szkolenia personelu uczestniczącego w operacjach przetwarzania oraz powiązane z tym audyty,
- c) udziela na żądanie zaleceń co do oceny skutków dla ochrony danych oraz monitorowanie jej wykonania zgodnie z art. 35 RODO.
- d) współpracuje z Prezesem Urzędu Ochrony Danych Osobowych oraz pełni funkcję punktu kontaktowego dla organu nadzorczego w kwestiach związanych z przetwarzaniem danych oraz dla osób, których dane dotyczą zgodnie z RODO.

**6. Dyrektorzy departamentów:**

- a) propagują cele ZSZ oraz założenia Polityki ZSZ wśród pracowników w podległych im obszarach,
- b) odpowiadają za podjęcie i skuteczną realizację działań doskonalących w obszarze realizowanych procedur i zadań uwzględniających zorientowany na klienta 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 roboczego ds. wspierania, utrzymania i doskonalenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania (Gestorów ds. ZSZ) w trybie bieżącym, w zakresie merytorycznym i kompetencyjnym,
- g) zapewniają 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.

**7. 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,

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 24 z 66

- d) koordynuje identyfikację analizy ryzyka i szans w procesach,
- e) proponuje obszary badania i koordynuje realizację audytów wewnętrznych ZSZ oraz analizuje projektowane działania doskonalące,
- f) współdziała z komórkami UMWM odpowiedzialnymi kompetencyjnie za realizację wymagań certyfikowanych norm i standardów kontroli zarządczej dla zapewnienia kompleksowego systemu zarządzania zgodnością.

**8. Zespół właściwy ds. bezpieczeństwa informacji i ochrony danych osobowych:**

- a) przygotowuje i aktualizuje dokumentację systemową dot. normy PN-EN ISO/IEC 27001 w zakresie właściwości zespołu,
- b) opracowuje, prowadzi i aktualizuje dokumentację ochrony danych osobowych opisującą sposób przetwarzania danych,
- c) koordynuje działania związane ze zgłaszaniem przypadków naruszenia bezpieczeństwa informacji i ochrony danych osobowych,
- d) przeciwdziałają próbom naruszeń bezpieczeństwa informacji,
- e) wszczyna realizację procedury pn. Klasyfikacja informacji i analiza ryzyka bezpieczeństwa informacji w UMWM.

**9. 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 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),
- e) upowszechniają ideę ciągłego doskonalenia i najlepszych praktyk zarządczych.

**10. 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.

**11. Koordynatorzy procesów/podprocesów** odpowiadają za:



	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 25 z 66

- 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) analizę 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.

## 12. Pracownicy UMWM

Uczestniczą w procesie doskonalenia działalności Urzędu oraz proponują 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 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. 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.

## 6. PLANOWANIE

### 6.1 Działania odnoszące się do ryzyk i szans

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

- **zarządzanie ryzykiem i szansą w procesach** zidentyfikowanych w ramach ZSZ zgodnie z zapisami procedury „Zarządzanie ryzykiem i szansą w procesach - metodyka” wskazanej


	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 26 z 66

w obowiązującym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych.

- **zarządzanie ryzykiem w bezpieczeństwie 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,
- **zarządzanie ryzykiem zawodowym** w oparciu o zapisy Polecenia Służbowego Marszałka Województwa Małopolskiego w sprawie wprowadzenia procedury „Oceny ryzyka zawodowego”.
- zarządzanie ryzykiem w ramach FEM 2021-2027 zgodnie z zapisami Podręcznika Instytucji Zarządzającej FEM 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.

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 27 z 66

Wieloobszarowe podejście do zarządzania ryzykiem w organizacji ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia wyznaczonych celów oraz zapobiegnięcie wystąpienia niepożądanych skutków lub ich ograniczenia.


Z zarządzaniem ryzykiem związana jest identyfikacja szans dokonywana przez Koordynatorów procesów/podprocesów na podstawie:

- 1) analizy źródeł zewnętrznych informacji o szansach, tj.:
  - a) przepisów prawa,
  - b) informacji od klientów UMWM,
  - c) raportów z audytów i kontroli zewnętrznych,
  - d) informacji pozyskanych w konsultacjach, w ramach benchmarkingu, na konferencjach, na podstawie analiz i kwerend własnych itp.,
- 2) analizy źródeł wewnętrznych informacji o szansach, tj.:
  - a) aktów 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 skrzynkę [doskonalenie@umwm.malopolska.pl](mailto:doskonalenie@umwm.malopolska.pl) oraz podejmowanie działań w celu ich wykorzystania.

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 jakościowe oraz cele bezpieczeństwa informacji, powiązane z Polityką Zintegrowanego Systemu Zarządzania, przypisane są odpowiednio do poziomów zarządzania i zakresów działania poszczególnych komórek organizacyjnych UMWM. Cele ogólne bezpieczeństwa informacji określone są także w Polityce Bezpieczeństwa Danych Osobowych oraz w procedurze

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 28 z 66


Zasady bezpieczeństwa informacji. Cele szczegółowe i ich realizacja określone i mierzone są w procesach.

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, wdrażanie, monitorowanie i aktualizację strategii rozwoju województwa małopolskiego,
- c) realizację programów, planów strategicznych 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 co zapewnia integralność systemu zarządzania ze standardami kontroli zarządczej. Wyznaczone cele ogólne i szczegółowe zawarte są m.in. dokumentach takich 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.
Plany działań departamentów, karty procesów/podprocesów.	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

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 29 z 66

DOKUMENT	TREŚĆ
	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.
Polityka Bezpieczeństwa Danych Osobowych	Celem Polityki jest określenie kierunków działań oraz wsparcie dla zapewnienia bezpieczeństwa danych osobowych zarządzanych przez urząd. Zarządzanie bezpieczeństwem danych osobowych ma na celu zapewnienie sprawnego i zgodnego z prawem wykonywania zadań własnych oraz wykonywania zadań na podstawie umów lub porozumień.
Zasady Bezpieczeństwa Informacji	Opisują zasady związane z bezpieczeństwem informacji w pracy, a także najlepsze praktyki, które każdy pracownik ma obowiązek znać i stosować w celu zapewnienia bezpieczeństwa informacji w Urzędzie.

### 6.3 Planowanie zmian

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 30 z 66

W przypadku znaczących zmian kontekstu zewnętrznego lub wewnętrznego przeprowadzana jest szczegółowa analiza uwzględniająca zagrożenia i szanse związane z wdrożeniem 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. Odpowiedzialnymi za wdrożenie zmian są komórki organizacyjne posiadające wymagane zasoby, a w przypadku sytuacji wymagającej podejścia interdyscyplinarnego powoływane są zespoły robocze lub zadaniowe.

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 formę określoną zapisami Uchwały Zarządu Województwa Małopolskiego w sprawie Instrukcji planowania zadań budżetowych przez Departamenty UMWM 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,
- 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: wykształcenie, kompetentni i zaangażowani pracownicy,
- b) zasoby materialne: wyposażenie, materiały biurowe, urządzenia, sprzęt komputerowy, oprogramowanie, kolumna transportowa (indywidualnie zdefiniowane są w opisie stanowisk pracy),

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 31 z 66

- c) zasoby finansowe do dokonania zakupów zasobów rzeczowych niezbędnych do realizacji powierzonych zadań i sfinansowania wynagrodzeń pracowników,
- d) telekomunikacyjne: Internet, Intranet, Lex, poczta elektroniczna, portal regionalny [www.malopolska.pl](http://www.malopolska.pl), Biuletyn Informacji Publicznej [www.bip.malopolska.pl/umwm](http://www.bip.malopolska.pl/umwm), systemy informatyczne, Helpdesk, platforma e-learningowa, platforma Cisco Webex do organizowania telekonferencji, szkoleń,
- e) specjalistyczne oprogramowanie: system zarządzania sprawami - Elektroniczny System Obiegu Dokumentów (ESOD), system finansowy - Eurobudżet, program kadrowo-płacowy – KSAT, e-RPO, IGA i inne.
- 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 założeniami dla zadań budżetowych 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 oraz kultura organizacyjna wspierająca zaangażowanie pracowników.

**Polityka Zarządzania Zasobami Ludzkimi** ukierunkowana jest na tworzenie i utrzymywanie optymalnych warunków pracy wszystkich pracowników dla realizacji celów wyznaczonych w polityce ZSZ.

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

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 32 z 66

### 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. Raclawickiej 56, ul. Wielickiej 72, przy ul. Królewskiej 57 oraz ul. Radziwiłłowskiej 1. W ramach Urzędu funkcjonuje siedem Agend Zamiejscowych: w Oświęcimiu, Nowym Sączu, Nowym Targu, Tarnowie, Miechowie, Suchej Beskidzkiej i Zakopanem. 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 sieć Lokalnych Punktów Informacyjnych - PIFE, których koordynacją, promocją, monitoringiem, kontrolą oraz oceną działalności zajmuje się Departament Monitorowania Wdrażania Funduszy Europejskich.

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 wprowadzane są rozwiązania w zakresie dostępności architektonicznej, informacyjno - komunikacyjnej i cyfrowej.


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 są nadzorowane poprzez planowanie i wykonywanie konserwacji i przeglądów technicznych.

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,
- okresowe skanowanie zabezpieczeń systemów,
- zarządzanie platformą antywirusową,
- analiza ruchu sieciowego,
- przeciwdziałanie próbom włamania,



	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 33 z 66

- oddzielne źródła zasilania oraz UPS-y,
- instalacje antywłamaniowe oraz czujniki przeciwpożarowe.

Urząd komunikuje się również poprzez Regionalny System Biuletynów Informacji Publicznej.

Funkcjonalności systemu pozwalają m.in. na:

- łatwiejszy dostęp do Biuletynów Informacji Publicznej instytucji działających w Małopolsce uruchomionych pod jednym adresem internetowym ([www.bip.malopolska.pl](http://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 użytkownik nie musi przeglądać wielu serwisów i biuletynów.

Lokalizacje Urzędu w Krakowie: przy ul. Raclawickiej 56 i ul. Wielickiej 72 wyposażone są w kioski multimedialne, udostępniające informacje o województwie, Urzędzie i sposobie załatwiania spraw. W 2023 r. wprowadzono w Urzędzie tzw. wydruk podążający, który usprawnia pracę pracowników oraz zwiększa bezpieczeństwo informacji, w tym danych osobowych.

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**

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego zapewnia odpowiednie środowisko pracy niezbędne do realizacji powierzonych zadań i osiągnięcia zgodności działań z wymaganiami prawnymi oraz oczekiwaniami klientów UMWM.

W regulaminie pracy zdefiniowane są warunki w jakich odbywać się może praca. Stan bezpieczeństwa i higieny pracy podlega cyklicznemu monitorowaniu, a jego wyniki w udokumentowanej formie pn. Analiza stanu BHP przekazywane są pracodawcy oraz stanowią dane wejściowe do Przeglądu ZSZ.

Ponadto organizacja podejmuje również inne działania, spoza obszaru BHP, kształtujące środowisko pracy, np.:

- budowanie kultury organizacyjnej opartej na pracy zespołowej,
- szkolenia wewnętrzne, w tym z tzw. „kompetencji miękkich”,
- spotkania integracyjne.

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 34 z 66

Wzmacnianie i rozwijanie kultury organizacyjnej w Urzędzie realizowane jest poprzez identyfikację potrzeb pracowników oraz tworzenie pakietów rozwiązań, które umożliwiają jak najlepsze wykonywanie pracy i łączenie jej z osobistymi celami pracowników. W Urzędzie wdrożono szereg działań z zakresu Work-Life Balance, które stanowią odpowiedź na potrzeby pracowników UMWM sygnalizowane w ramach doskonalenia procesów pracy i funkcjonowania organizacji np.:


- wprowadzenie ruchomego czasu pracy (2 godziny),
- praca zdalna,
- wprowadzenie równoważnego czasu pracy,
- indywidualny rozkład czasu pracy,
- udział pracowników w programach profilaktycznych.

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

- Kodeks etyki pracowników UMWM (przyjęty Zarządzeniem Marszałka Województwa Małopolskiego) - będący 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.
- Zarządzenie Marszałka Województwa Małopolskiego w sprawie wprowadzenia procedury postępowania w przypadku prowadzenia działalności lobbingowej w procesie stanowienia prawa wobec organów samorządu 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,
- informacje zamieszczone w intranecie.

#### **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

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 35 z 66

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, drogomiernik elektroniczny, wagi, dystansometr kołowy, urządzenie do pomiaru zgodności granic eksploatowanych kopalni z granicami obszaru górniczego, czujniki dymu, termometry, kamery, miernik do certyfikacji okablowania, mierniki środowiskowe, ciśnieniomierze, krzywomierz.

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 UMWM). Podlegają one 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 skutecznej komunikacji wewnętrznej i wymiany doświadczeń w organizacji. Wiedza ta dotyczy przede wszystkim sposobu realizacji usług z uwzględnieniem czynnika jakościowego, aspektu bezpieczeństwa informacji oraz zasady legalizmu 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 i powszechności wiedzy wewnątrz organizacji. Systemy informatyczne umożliwiają wszystkim pracownikom zapoznanie się z treścią wprowadzanych regulacji lub zmian, z chwilą ich opublikowania w BIP, Intranecie lub na otoczeniu sieciowym.
- 2. Intranet**, wewnętrzna sieć/aplikacja, która umożliwia szybki dostęp do informacji, procedur, kontaktów wewnętrznych w codziennej pracy, jak również dla nowo zatrudnionych pracowników

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 36 z 66


3. **Platforma e-learningowa**, która udostępnia teoretyczną i praktyczną wiedzę w formie szkoleń/kursów oraz umożliwia weryfikację nabytej wiedzy poprzez realizację załączonych testów sprawdzających np. w przypadku realizacji służby przygotowawczej.
4. **Wykaz aktualnych przepisów prawa**, do których pracownicy UMWM mają dostęp poprzez serwis informacji prawnej oraz za pośrednictwem komunikatów w Intranecie, przygotowywanych cyklicznie przez Zespół Radców Prawnych. Nowe regulacje i zmiany na poziomie krajowym związane z funkcjonowaniem urzędu są także przesyłane do pracowników w formie mejli przez Zespół Radców Prawnych.
5. **Konsultacje prawne** z zespołem radców prawnych Urzędu w zakresie opinii do projektów uchwał, zarządzeń, poleceń, umów itd.
6. **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.
7. **Wewnętrzna sieć informatyczna** uwzględniająca funkcjonowanie wspólnych dysków sieciowych (o różnym statusie dostępności), na których gromadzone są informacje w zależności od statusu dokumentu w wersji edytowalnej lub nieedytowalnej.
8. **Szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne** – kierownictwo UMWM przywiązuje dużą wagę do rozwoju zawodowego pracowników. Służy temu bogata oferta szkoleń wewnętrznych, prowadzonych przez trenerów wewnętrznych lub zewnętrznych, jak również umożliwianie pracownikom nabywania zdobywania lub poszerzania wiedzy w ramach szkoleń zewnętrznych, kursów językowych oraz studiów podyplomowych zgodnie zapisami Zarządzenia Marszałka Województwa Małopolskiego w sprawie wprowadzenia „Systemu rozwoju zasobów ludzkich Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego”.
9. **Doświadczenie i wiedza** zdobywana przez pracowników w ramach realizowanych zadań oraz w ramach samokształcenia, przekazywana jest innym członkom organizacji.
10. **Współpraca z ośrodkami akademickimi** w zakresie wspólnych projektów upowszechniających naukę, programów badawczych, projektowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań, kształcenia i dokształcania kadr Urzędu, organizacji praktyk i staży.

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 37 z 66

- 11. 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.
- 12. 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](http://www.malopolska.pl/ankieta), w Biuletynie Informacji Publicznej oraz załączane (jako link) w wiadomościach mailowych przesyłanych przez pracowników Urzędu. Analiza wyników badania za dany okres stanowi dane wejściowe do Przeglądu zarządzania ZSZ.
- 13. Wyniki kontroli i audytów wewnętrznych i zewnętrznych** wskazujących słabości kontroli zarządczej oraz obszary do doskonalenia funkcjonowania UMWM.
- 14. Doskonalenie procesów pracy** w oparciu o wyniki prowadzonego monitoringu, rekomendacje audytorów ZSZ i sugestie klientów.
- 15. Doskonalenie funkcjonowania UMWM zgodne z koncepcją ciągłego doskonalenia KAIZEN**, w ramach której każdy pracownik może wpływać na poprawę funkcjonowania Urzędu. Pomysł na doskonalenie, zawierające krótki opis aktualnej sytuacji, propozycję zmian oraz informacje o przewidywanych efektach w UMWM, pracownik może przesłać ze swojej skrzynki pocztowej na skrzynkę [doskonalenie@umwm.malopolska.pl](mailto:doskonalenie@umwm.malopolska.pl) lub przy pomocy formularza znajdującego się w Intranecie.
- 16. 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 procedury i pragmatyka działania w zakresie procesu rekrutacji i wyboru kandydatów. Są one ukierunkowane na dobór właściwych pracowników na

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 38 z 66

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 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.

Wprowadzony (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 jedna z najlepszych form podnoszenia kwalifikacji przez nowo zatrudnionych pracowników. 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, stanowiące część strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 39 z 66

Profesjonalne działanie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego wymaga wysoko wykwalifikowanych, stale podnoszących swój potencjał zawodowy pracowników.

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”.


System zapewnia pracownikom możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych wspierając ich w radzeniu 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.

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

Podstawę tworzenia strategii szkoleniowej stanowi traktowanie Urzędu, jako organizacji uczącej się. Proces podnoszenia kwalifikacji zawodowych rozpoczyna się już w momencie zatrudnienia pracowników w Urzędzie. 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.

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 40 z 66

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

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

- a) identyfikację i diagnozę potencjału kompetencyjnego pracowników UMWM,
- b) wykorzystanie zgłaszanych działań rozwojowych pracowników do opracowania kierunków rozwoju przy tworzeniu planu szkoleń dla UMWM,
- c) promowanie utalentowanych i wyróżniających się pracowników,
- d) podejmowanie decyzji w zakresie przeszeręgowań pracowników,
- e) planowanie sukcesji kadry kierowniczej.


W ramach „Systemu ocen pracowników UMWM” 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.

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.

W coraz większym stopniu do organizacji szkoleń wewnętrznych wykorzystuje się narzędzia do zdalnej komunikacji.

Źródłem identyfikującym potrzeby szkoleniowe są także prowadzone egzaminy w ramach służby przygotowawczej, realizowane w formie elektronicznego testu online.



	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 41 z 66

Podejmowane działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi mają charakter kompleksowy.

### 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 zaangażowanie pracowników UMWM, jako niezbędne 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 m.in. następstwem audytów ZSZ, mających na celu doskonalenie funkcjonowania organizacji.

### 7.4 Komunikacja

Polityka informacyjna w tym właściwy i bezpieczny przepływ informacji, odgrywają kluczową rolę w systemie zarządzania Urzędem.

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 UMWM. Polecenie Służbowe Sekretarza w sprawie edycji stron w Biuletynie Informacji Publicznej w UMWM),
- zasady opracowywania i przekazywania do realizacji zarządzeń, poleceń służbowych i upoważnień (określa Zarządzenie Marszałka Województwa Małopolskiego),

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 42 z 66

- 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 (określa Zarządzenie 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 Polecenie Służbowe Marszałka Województwa Małopolskiego),
- 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 odbywają się narady z inicjatywy Sekretarza Województwa. W ramach poszczególnych departamentów odbywają się wewnętrzne narady koordynacyjne, w ramach których następuje przekazanie zadań. Dyrektorzy departamentów zobowiązani są do organizowania spotkań w miarę potrzeb wynikających z realizowanych zadań. 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,

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 43 z 66

- 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 i projektach. Niezależnie od form komunikacji Urząd konsekwentnie wprowadza zasady stosowania prostego języka w komunikacji z klientami. W 2021 r. UMWM podpisał Deklarację Prostego Języka, której inicjatorem jest Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej). Od 2022 roku realizowany jest projekt stosowania prostego języka w UMWM.

### **1. Komunikacja wewnętrzna:**

a) informacja (kanały, źródła, odbiorca ↔ nadawca):


- wewnętrzna sieć - Intranet,
- poczta elektroniczna,
- systemy informatyczne (Zintegrowany System Informatyczny, Helpdesk, systemy informacyjno-komunikacyjne, audiowizualne itp.),
- media (w tym: codzienny serwis prasowy),

b) techniki integracji wewnętrznej:

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

### **2. System komunikacji zewnętrznej (narzędzia i techniki):**

- a) kampanie medialne,
- b) Internet,


	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 44 z 66

- c) poczta elektroniczna,
- d) korespondencja,
- e) filmy,
- 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) oraz system wspierający wdrażanie program Regionalny Fundusze Europejskie dla Małopolski (IGA - Internetowy Generator Aplikacji), Regionalny Biuletyn Informacji Publicznej (BIP), Generator ofert dla NGO. 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.

## **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). Dokumentacja ZSZ to zbiór wszystkich dokumentów (systemowych / merytorycznych) i zapisów (czyli udokumentowanych informacji):

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 45 z 66



Dokumenty w Urzędzie coraz rzadziej mają formę papierową. Przebieg załatwiania i rozstrzygnięcia 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:


- a) zadań realizowanych przez Urząd,
- b) złożoności realizowanych procesów i powiązań między nimi
- c) standardów kontroli zarządczej.

## 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>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 46 z 66

- 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 i działań doskonalących
- m) przeglądów i doskonalenia ZSZ.

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


### 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 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:
  - 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),

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 47 z 66

- 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 „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 brane są pod uwagę przyjęte do realizacji plany inwestycyjne i strategie. Powstałe następnie plany poszczególnych departamentów są podstawą do planowania realizacji działań.

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 48 z 66

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 UMWM (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 strategicznymi 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 wyrobów i usług**

### **8.2.1 Komunikacja z klientem**


W celu zapewnienia jak najlepszych relacji z klientami i zapewnienia dostępu do aktualnych informacji na bieżąco aktualizowana jest strona Internetowa Urzędu [www.malopolska.pl](http://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.

Źródłem informacji dla klientów są również pracownicy UMWM udzielający bezpośrednich informacji zgodnie z właściwością merytoryczną powierzonych zadań oraz z uwzględnieniem standardów obsługi osób ze szczególnymi potrzebami. 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.

Dla klientów z niepełnosprawnością słuchu, którzy chcą uzyskać informację nt. usług UMWM została uruchomiona zdalna usługa [tłumacza języka migowego](#).



	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 49 z 66

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

W zakładce „Zamówienia publiczne i ogłoszenia” w BIP zamieszczane są m.in. informacje dotyczące:

- ogłoszeń o zamówieniach publicznych,
- wyników przetargów,
- ogłoszeń o zawarciu umowy,
- zamiaru zawarcia umowy,
- zapytań ofertowych,
- wstępnych konsultacji rynkowych.


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 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.

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. Procedury ewakuacji pracowników i klientów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego dla poszczególnych lokalizacji UMWM w Krakowie. Jednostki zamiejscowe działają 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 Siedziby UMWM są wyposażone w sprzęt ułatwiający ewakuację osób z niepełnosprawnościami.
4. Instrukcje Bezpieczeństwa Pożarowego dla poszczególnych budynków, w których zlokalizowani są pracownicy UMWM.

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 50 z 66

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 w Księdze ZSZ.

### **8.2.2 Określenie wymagań dotyczących wyrobów i usług**

Wymagania dotyczące wyrobów i świadczonych usług zostały zdefiniowane m.in. 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.

### **8.2.3 Przegląd wymagań dotyczących wyrobów i usług**

Korespondencja wpływająca do Urzędu w pierwszej kolejności analizowana jest 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.


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 zorientowanej na klienta 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 zatwierdzone i udostępniane są zgodnie z obowiązującymi przepisami zewnętrznymi oraz wewnętrznymi regulacjami w tym zakresie.

### **8.2.4 Zmiany wymagań dotyczących wyrobów i usług**

Aby zapewnić jak najwyższe standardy 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.

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 51 z 66


### 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 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,
- 5) Uchwale Zarządu Województwa Małopolskiego w sprawie ustanowienia Komitetu Monitorującego program Fundusze Europejskie dla Małopolski 2021-2027.
- 6) procedurze systemowej „Przegląd Zintegrowanego Systemu Zarządzania” (wskazanej w aktualnym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych).

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 52 z 66

W przypadku projektów o charakterze interdyscyplinarnym, wykraczającym poza zadania departamentu realizującego projekt, dyrektor departamentu może wnioskować o powołanie zespołu zadaniowego/roboczego ds. realizacji danego 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 ustawy Prawo 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 zawierają zapisy dotyczące m. in.:


- a) planowania zakupów,
- b) zadań uczestników procedury zakupowej,
- c) przeprowadzenia poszczególnych etapów zmierzających do nabywania wyrobów lub usług.

Realizując proces zakupów zwraca się uwagę, by kupowane materiały, wyroby, usługi, roboty budowlane spełniały wyspecyfikowane wymagania. W specyfikacji zamówienia i umowach zawarte są zarówno wymagania jakościowe, jak i odnoszące się do bezpieczeństwa przetwarzania powierzanych 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.

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 zlecenia realizacji zadań odbywa się w szczególności na podstawie zapisów:

- Uchwały Sejmiku Województwa Małopolskiego przyjmującej „Wieloletni program współpracy Województwa Małopolskiego z organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego na lata 2023-2027” oraz

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 53 z 66

- Uchwały Sejmiku Województwa Małopolskiego przyjmującej „Program współpracy Województwa Małopolskiego z organizacjami pozarządowymi oraz innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego na rok 2023”.

## **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.

Usługi w Urzędzie realizowane są zgodnie z przepisami prawa. Podejmuje się działania mające na celu realizację usług i wyrobów spełniających określone wymagania. Realizacja dokonywana jest w warunkach nadzorowanych poprzez specjalistyczne gremia i 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.
8. Przegląd dokonywany przez najwyższe kierownictwo Urzędu.
9. Realizacja audytów i kontroli wewnętrznych i zewnętrznych.

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 54 z 66

### 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 konkretny 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 danej sprawy prowadzonej w sposób tradycyjny są łączone poprzez sygnowanie ich tym samym znakiem sprawy oraz przechowywane w teczkach aktowych opisanych zgodnie z obowiązującą instrukcją kancelaryjną. Dokumenty na nośnikach papierowych i elektronicznych dotyczące spraw

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 55 z 66

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. Egzemplarze wysyłanych dokumentów przeznaczone do włączenia do akt spraw odkładane są do właściwych teczek aktowych spraw, których dotyczą. Akta spraw włączonych do prowadzenia i gromadzenia w sposób elektroniczny 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 przepisy prawa.


#### **8.5.6 Nadzór nad zmianami**

W celu zapewnienia zgodności świadczonych usług z wymaganiami prawnymi i oczekiwaniami klientów proces realizacji spraw podlega bieżącemu monitoringowi, a zmiany zewnętrznych regulacji są niezwłocznie wdrażane, 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,
- c) zapewnieniu zgodności realizowanych usług publicznych z odpowiednimi wymaganiami,

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 56 z 66

- d) zapewnieniu właściwej realizacji zadań, które mogą mieć znaczący wpływ na jakość pracy, wystąpieniu 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 i audytów (wewnętrznych i zewnętrznych) w Urzędzie 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 niewymienione 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 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.


## **9. OCENA EFEKTÓW DZIAŁANIA**

### **9.1 Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena**

#### **9.1.1 Postanowienia ogólne**

W celu zapewnienia jak najwyższych standardów świadczonych usług realizowanych przez UMWM procesy i zadania są monitorowane, analizowane i oceniane pod kątem możliwości ich doskonalenia.



	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 57 z 66

Punktem wyjścia realizacji wyrobów i usług jest budżet zadaniowy Województwa. Niezbędnym 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, plany te uwzględniają zadania strategiczne, 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 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, opracowuje 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.

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 tych czynności dokonywane i utrzymywane są zapisy.

### 9.1.2 Zadowanie klienta

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 58 z 66

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, kontroli i zarządzania sprawami jest **elektroniczny system obiegu dokumentów** (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 obowiązującymi przepisami. Akta spraw prowadzone są w sposób tradycyjny oraz elektroniczny.

Wszelkie uwagi, sugestie klientów oraz zainteresowanych stron są analizowane i wykorzystywane w procesie funkcjonowania Urzędu, aby zapewnić wysoką jakość 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. Po ich merytorycznej ocenie i aprobach Zarządu Województwa realizowane one są przez poszczególne komórki organizacyjne Urzędu. Zadowolenie klientów badane jest poprzez ankiety oceniające wybrane aspekty działania Urzędu. Ankiety 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 ZSZ (dając podstawę do podjęcia odpowiednich działań doskonalących z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej).

W Urzędzie zostały wprowadzone standardy prostego języka w komunikacji z klientami. Ułatwia to kontakt klienta z Urzędem, zrozumienie przesyłanych informacji a w konsekwencji wpływa na wzrost zaufania do administracji publicznej. Urząd stosuje się także do wytycznych w zakresie dostępności cyfrowej i architektonicznej.

### 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,

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 59 z 66

- 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 osiągnięciu 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).


Procedura określa i standaryzuje sposób planowania i realizacji audytów wewnętrznych ZSZ w UMWM, 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”) za realizację zapisów tej 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,
- 3) przygotowanie raportów z audytów wskazujących niezgodności oraz identyfikujących potencjały do doskonalenia wraz ze wskazaniem wynikających z nich szans i zagrożeń. a następnie przekazywanie tych 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. Wyniki prac tego Zespołu dostarczają cennych informacji nt. słabości kontroli zarządczej oraz wskazują

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 60 z 66

obszary doskonalenia 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”). Procedura standaryzuje zasady przeprowadzania przeglądu Zintegrowanego Systemu Zarządzania w UMWM, wskazuje zasady odpowiedzialności i uprawnień, a także określa dane wejściowe i wyjściowe z przeglądu ZSZ.

Przegląd ZSZ za I półrocze stanowi udokumentowaną formę samooceny kontroli zarządczej, natomiast przegląd ZSZ 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 Przeglądy zarządzania Regionalnego Programu Operacyjnego mające na celu monitorowanie wdrażania Programu oraz narady dyrektorów, w trakcie których omawiana jest realizacja wybranych aspektów funkcjonowania UMWM.

## 10. DOSKONALENIE

### 10.1 Postanowienia ogólne

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

- 1) realizację Polityki ZSZ,
- 2) zintegrowane wdrażanie systemów zarządzania powiązane z realizacją standardów kontroli zarządczej,
- 3) wprowadzanie elementów 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,

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 61 z 66

- 9) propagowanie idei pro jakościowej w rozwoju organizacyjnym,
- 10) udział pracowników w procesie zarządzania i doskonalenia pracy Urzędu.

## 10.2 Niezgodności i działania korygujące

W Urzędzie realizowane są działania, które zapobiegają 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).

## 10.3 Ciągłe doskonalenie

Wszelkie działania podejmowane przez Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego w ramach ZSZ 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 ZSZ, musi być wdrożone, utrzymywane i bezwzględnie przestrzegane. Polityka bezpieczeństwa informacji definiuje odpowiedzialności w zakresie przetwarzania informacji wraz z określeniem technicznych i organizacyjnych środków gwarantujących zachowanie poufności, integralności, rozliczalności i dostępności przetwarzanych informacji.

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 62 z 66

Wdrożenie i utrzymanie Polityki ZSZ 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”), 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-EN 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).

### **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. Ponośi on odpowiedzialność za swoje działania mające wpływ na

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 63 z 66

poziom bezpieczeństwa przetwarzanych informacji, w tym również informacji niejawnych i innych informacji prawnie chronionych, zgodnie z posiadanym 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 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
- 5) wymóg posiadania upoważnienia do przetwarzania danych osobowych w formie tradycyjnej i elektronicznej.

### 11.4 Sposób zachowania integralności informacji

Poprzez integralność danych należy rozumieć, że dane osobowe nie zostały zmienione lub zniszczone w sposób nieautoryzowany. 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 celu 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 (nadmiarowość) danych (w przypadku informacji o wysokim poziomie istotności), stosowaną aby zwiększać ochronę informacji oraz przetwarzających je systemów.

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 64 z 66

Integralność informacji jest niezbędnym czynnikiem podejmowania właściwych decyzji zarządczych. 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 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,
- 2) redundantne (dodatkowe) 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,
- 4) korzystanie z serwerów obsługujących wysoki poziom dostępności, które charakteryzują się zaawansowanymi funkcjami odporności, dzięki temu Urząd ma zapewniony dostęp do informacji bez żadnych przestoju.

### **11.6 Ryzyko w bezpieczeństwie informacji**

#### **11.6.1 Szacowanie ryzyka w bezpieczeństwie informacji**

Administratorzy informacji przeprowadzają klasyfikację informacji i analizę ryzyka bezpieczeństwa informacji wraz z planem jego minimalizacji w zaplanowanych odstępach czasu lub wtedy, gdy proponowane są lub wystąpią istotne zmiany, mogące mieć wpływ na poziom ryzyka.

Szacowanie ryzyka utraty informacji na podstawie istniejących zagrożeń oraz określenie poziomów ryzyka akceptowalnego w UMWM definiuje procedura systemowa pn. „Klasyfikacja informacji i analiza ryzyka bezpieczeństwa informacji” wskazana w obowiązującym „Wykazie Procedur Systemowych” stanowiącym integralną część Księgi Procedur Systemowych.

#### **11.6.2 Postępowanie z ryzykiem w bezpieczeństwie informacji**

Analiza ryzyka bezpieczeństwa informacji w UMWM obejmuje:



	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego	Strona 65 z 66

- identyfikację zagrożeń mogących spowodować utratę poufności, integralności i dostępności informacji w oparciu o aktualny wykaz zagrożeń,
- ocenę prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia strat,
- ocenę skutków dla ochrony danych osobowych,
- ocenę poziomu ryzyka oraz
- planowany sposób minimalizacji ryzyka.

## 12. PODSUMOWANIE

Zintegrowany System Zarządzania w UMWM traktowany jest jako jeden udokumentowany i spójny system, który umożliwi 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:

- 1) Polityce ZSZ,
- 2) Księdze Procedur Systemowych (dokument o charakterze wewnętrznym zawierający procedury ZSZ zatwierdzone przez Pełnomocnika ds. ZSZ oraz wewnętrzne regulacje normatywne potwierdzające realizację 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.

	<b>KSIĘGA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA</b>	Symbol księgi: <b>KZSZ/0241/XIX</b>
	<b>Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego</b>	Strona 66 z 66

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

	<b>Imię i nazwisko</b>
<b>Opracował:</b>	<b>Bogusław Kurek</b> <i>Zespół Zarządzania Procesami</i>
<b>Sprawdził:</b>	<b>Anna Czajka</b> <i>Kierownik Zespołu Zarządzania Procesami</i>
<b>Zatwierdził:</b>	<b>Marta Zajac</b> <i>Pełnomocnik ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania</i>