

## 28. Wdrożenie systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001

### Zastosowanie

Gmina, powiat

### Przesłanki i cel stosowania

System zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2008 jest uznanym w skali międzynarodowej systemem zarządzania w organizacjach – opartym na zarządzaniu procesami oraz mechanizmach doskonalenia. Jest on również systemem uniwersalnym, mającym zastosowanie w różnego rodzaju organizacjach – w tym organizacjach administracji publicznej. System zaczął być stosowany w polskiej administracji samorządowej od 1999 r. i obecnie wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością posiada kilkaset urzędów samorządowych.

Celem wdrożenia rozwiązania jest utrzymywanie w urzędzie systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2008 mającego na celu m.in. wzrost zadowolenia klienta urzędu – poprzez mechanizmy umożliwiające dokonywanie działań korygujących i doskonalących (audyty wewnętrzne, przeglądy zarządzania).

### Korzyści i koszty

Najistotniejsze korzyści z wdrożenia normy ISO 9001:2008 to:

- uporządkowanie prowadzonej działalności poprzez:
  - eliminację zbędnych lub dublujących się działań,
  - precyzyjne określenie zakresów obowiązków i uprawnień,
  - usprawnienie komunikacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi,
- zwiększenie efektywności zarządzania poprzez zidentyfikowanie, nadzorowanie i optymalizację procesów realizowanych w organizacji:
  - zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów,
  - poprawa wyników jakościowych i efektywności wykonywanych procesów,
- efekty promocyjne:
  - lepszy wizerunek wobec otoczenia gospodarczego i społecznego,
  - poprawa konkurencyjności w zakresie marketingu lokalnego,
  - większe zaufanie klientów i społeczności lokalnej,
  - możliwość porównania (poprzez działania benchmarkingowe) z organizacjami posiadającymi wdrożony system.

Wdrożenie systemu przyczynia się także bezpośrednio do poprawy efektywności świadczenia usług publicznych – m.in. poprzez ustalenie mierników (ilościowych i jakościowych) dla poszczególnych procesów usługowych oraz wykorzystanie opisów procesów do przygotowania kart usług dla klientów.

Korzyści wynikające z wdrożenia systemu dla kierownictwa urzędu to m.in. uzyskanie mechanizmów zapewnienia i poprawy jakości wykonywanych usług – poprzez takie działania wymagane dla utrzymania systemu jak polityka jakości, cele jakości, audyty wewnętrzne oraz przeglądy zarządzania.

Koszty, jakie urząd musi ponieść w związku z wdrożeniem systemu to głównie czas pracy pracowników wydelegowanych do zespołu wdrożeniowego – szacowany na ok. 30-50 osobodni. Dodatkowy koszt to zewnętrzne szkolenie pracowników urzędu wyznaczonych do pełnienia funkcji auditorów wewnętrznych ISO 9001:2008.

Narzędzie obejmuje całość działań wymaganych do wdrożenia systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2008, natomiast nie obejmuje działań oraz kosztów związanych z auditem certyfikacyjnym przeprowadzonym przez zewnętrzną jednostkę certyfikacyjną.

Wdrożenie systemu może być szansą na utrzymanie i rozwijanie mechanizmów prowadzących do wzrostu efektywności wykonywanych procesów – i tym samym poprawy działania urzędu oraz satysfakcji klienta (zewnętrznego oraz wewnętrznego – pracowników urzędu). System zawiera elementy prowadzące do trwałego doskonalenia urzędu – poprzez działania korygujące i zapobiegawcze, wyniki auditów wewnętrznych i przeglądów zarządzania, informacje zwrotne uzyskane w wyniku badań satysfakcji klientów.

Potencjalnym zagrożeniem związanym z wdrożeniem i utrzymywaniem systemu jest brak wykorzystywania istniejących w systemie mechanizmów zarządzania procesami i doskonalenia działalności – co może doprowadzić do traktowania ISO 9001 jako zbioru uciążliwej dokumentacji – nikomu niepotrzebnego obciążenia nie przynoszącego żadnych korzyści kierownictwu i pracownikom. Innym zagrożeniem jest utrzymywanie systemu zarządzania jakością poza realnymi mechanizmami zarządzania i organizacji pracy w urzędzie – co prowadzi do weryfikacji przydatności systemu jedynie przed zbliżającym się auditem recertyfikacyjnym.

## Procedura i harmonogram wdrożenia

Szczegółowe elementy procedury	Rezultat	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert		
		1	Powołanie w urzędzie zespołu ds. badania zadowolenia klientów.	X	X												
2	Warsztaty na temat zasad przygotowania, prowadzenia i analizowania wyników badania.			X												4	2
3	Opracowanie przez zespół ds. badania projektu zarządzenia wewnętrznego lub procedury określającej zasady przeprowadzania badań.				X	X	X									2	1
4	Opracowanie przez zespół ds. badania wzorów ankiet.				X	X	X									1	1
5	Opracowanie planu realizacji badania i wykorzystania wyników.						X									1	
<b>Razem</b>												<b>9</b>	<b>5</b>				