

# PROGRAM

ZA OBLADOVANJE

KAKOVOSTI

POSLOVANJA V

PODJETJU KOMUNALA

BREŽICE D.O.O. V LETU

# 2021



Brežice, oktober 2020





## KAZALO

1	UVOD .....	1
2	CILJI (PROGRAMA ZA OBVLADOVANJE) SISTEMA KAKOVOSTI IN PLANIRANJE .....	4
3	IZVAJANJE PROGRAMA .....	5
4	MERJENJE USPEŠNOSTI PROGRAMA KAKOVOSTI .....	8
4.1	<i>Notranja presoja</i> .....	8
4.2	<i>Vodstveni pregled</i> .....	8
4.3	<i>Zunanja presoja</i> .....	9
5	REŠEVANJE PROBLEMOV KAKOVOSTI TER NENEHNO IZBOLJŠEVANJE .....	10



## KAZALO SLIK

SLIKA 1 : PODROČJA SISTEMA KAKOVOSTI V PODJETJU .....	5
SLIKA 2 : SISTEM ZRAVNOTEŽENIH KAZALNIKOV V KOMUNALI BREŽICE D.O.O. ....	7
SLIKA 3: MATRIKA ZA IZRAČUN VPLIVA IN POSLEDIC TVEGANJ .....	7
SLIKA 4: DNEVNI RED VODSTVENEGA PREGLEDA .....	9



## 1 UVOD

V podjetju obvladujemo kakovost poslovanja preko mednarodnega standarda kakovosti ISO 9001:2015 v okviru 6. člena Zakona o gospodarskih javnih službah (Uradni list RS, št. 32/93, 30/98 - ZZLPPO, 127/06 - ZJZP, 38/10 - ZUKN, 57/11). Skladnost poslovanja dokazujemo od leta 2014, s certificiranjem po standardu, s strani Slovenskega inštituta za kakovost in meroslovje (v nadaljevanju SIQ).

Preko sistema kakovosti planiramo obvladovanje poslovnih procesov in podprocesov. Področja uporabe sistema vodenja kakovosti obsegajo naslednje oddelke: Oskrba s pitno vodo, Odvajanje in čiščenje odpadnih voda, Zbiranje, obdelava in prevoz odpadkov, Pogrebno pokopališke dejavnosti, Vodenje projektov, Nabava, Razvojni projekti ter Vzdrževanje zelenic in javnih površin.

Organizacijo na letni ravni revidira Poslovník kakovosti, kjer so definirani operativni postopki za celovito obvladovanje kakovosti, navodila, kriteriji in odgovornosti v podjetju. S Poslovníkom kakovosti lažje dosegamo, vzdržujemo, izboljšujemo ter komuniciramo zahtevano raven kakovosti. Procesi so dodatno definirani v dokumentih opisov procesov.

Vsebina dokumenta Programa kakovosti poslovanja sledi sistemu kakovosti, kot se izvaja v realnem času. Najprej vršimo planiranje skozi cilje kakovosti in tudi na druge načine, nato merimo izvedbo planiranega, v primeru odstopanj izvršimo korekcije/korektivne ukrepe in po potrebi ukrepamo, pri čemer sledimo poti nenehnih izboljšav.



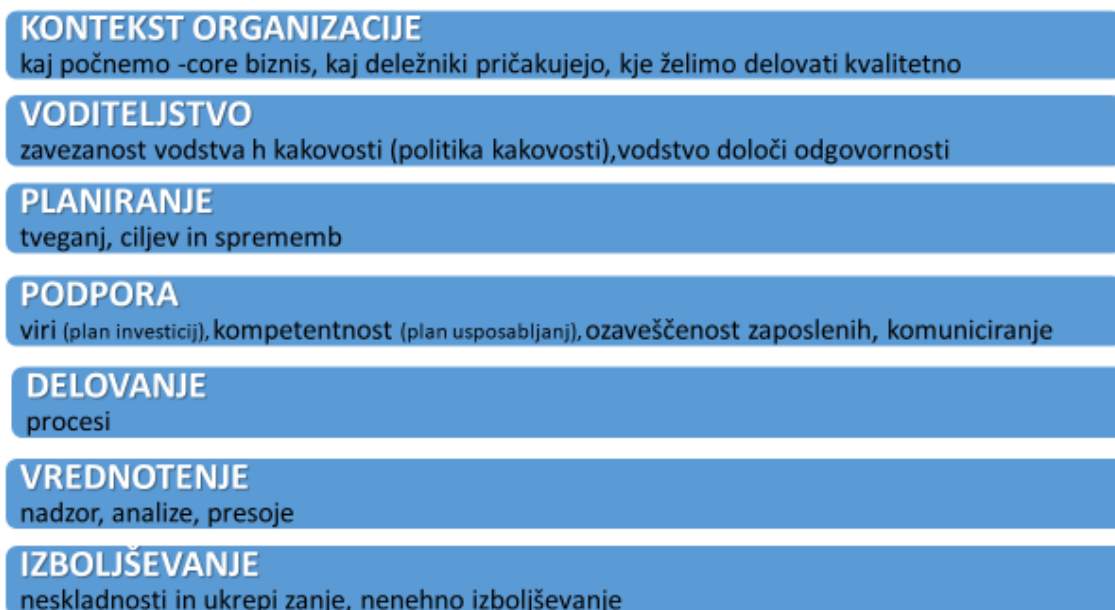
## 2 CILJI (programa za obvladovanje) SISTEMA KAKOVOSTI IN PLANIRANJE

Cilj tega dokumenta je povzati strateške aktivnosti znotraj sistema kakovosti, za lažje sledenje uspešnosti managementa kakovosti. Ideologija sistema kakovosti v podjetju temelji na teoriji kroga PDCA (angl. »plan, do check, act«, razlaga v nadaljevanju). Podjetje svoje delovanje planira, izvede planirano, pregleduje ali je doseženo v skladu z želenim ter ali so potrebne korekcije ali korektivni ukrepi za doseg planov. V osnovi obvladujemo kakovost svojih storitev skozi letne cilje kakovosti, določene na podlagi strateških ciljev kakovosti. Strateške cilje kakovosti oblikujemo upoštevajoč vizijo, poslanstvo, strategijo podjetja ter politiko kakovosti. Politika kakovosti se obravnava na letnih vodstvenih pregledih, kjer se ugotavlja, ali je le-ta odgovarjujoča spremembam v notranjem in zunanjem okolju podjetja in je sestavni del Poslovnika kakovosti. Letni cilji kakovosti se oblikujejo tako, da so sinhroni z aktualnim Poslovnim načrtom ter ostalimi prej naštetimi strateškimi dokumenti, vrednotami podjetja ter pričakovanji deležnikov podjetja. Letne cilji kakovosti, skupaj z drugimi ukrepi za izboljšanje kakovosti, arhiviramo v dokumentu Letni program kakovosti.

### **Strateški cilji kakovosti so:**

- stalne izboljšave procesov,
- ozaveščenost naših uporabnikov in ostalih deležnikov o odgovornem delovanju do okolja,
- spremljanje zadovoljstva uporabnikov in ostalih deležnikov,
- dvig kulture kakovosti med zaposlenimi,
- obvladovanje stroškov nekovosti,
- obvladovanje tveganj za preventivno delovanje,
- povečanje konkurenčnosti podjetja.

Spodnja slika prikazuje področja, katera vključujemo v vodnje kakovosti. Ta obvladujemo v okviru raznih presoj in četrletnih analiz stanja sistema kakovosti. V primeru neskladnosti ali ugotovljenih priložnosti, vodstvo določa ukrepe ter jih zapiše v Letni program kakovosti, z namenom spremljanja izvedbe ukrepa.



*Slika 1 : Področja sistema kakovosti v podjetju*

Poleg ciljev kakovosti, tveganj in priložnosti, planiramo tudi vire za podporo kakovosti. Viri se nanšajo na ljudi, infrastrukturo in okolje. V ta namen planiramo usposabljanja in investicije, kompetentnost kadra, komuniciranje, merilno sledljivost (naprave) ter obvladovanje dokumentacije. Uspešnost teh planov se analizira skozi vodstveni pregled in/ali s pomočjo četrletnega poročila o stanju sistema kakovosti.

Izvajamo naslednje analize kakovosti:

- reklamacij,
- zadovoljstva uporabnikov,
- zadovoljstva zaposlenih,
- inšpekcijskih pregledov,
- pohval in pritožb uporabnikov,
- ocenjevanje dobaviteljev,
- izvedbe razvojnih projektov.

### **3 IZVAJANJE PROGRAMA**

Izvedbo sistema kakovosti spremljamo skozi:

- učinkovitost ciljev kakovosti,
- obvladovanje tveganj in priložnosti,
- nadzor dokumentacije podjetja,
- merjenje zadovoljstva odjemalcev,
- spremljanje kompetentnosti zaposlenih,
- upravljanje notranjega in zunanjega komuniciranja v podjetju,



- obvladovanje organizacijskega znanja,
- nadzor nad izpolnjevanjem zahtev zakonodaje,
- obvladovanje dobaviteljev,
- obvladovanje sprememb v kontekstu organizacije in procesih,
- nenehno izboljševanje procesov vodenja, izvedbenih procesov ter podprocesov.

Zgoraj naštetu merimo na različne načine, skozi ukrepe za izboljšanje kakovosti. Ukrepi so vodijo v Letnem programu kakovosti. Vsak ukrep ima določen svoj problem/vzrok, odgovorno osebo, rok za izvedbo ter kazalnik s katerim potrdimo uspešnost izvedbe ukrepa. Ukrepe potrjujejo vodje sektorjev. Uspešnost merimo pri :

- ciljih kakovosti,
- ukrepih priložnosti in tveganj,
- ukrepih presoj (notranje presoje, vodstvenega pregleda, zunanje presoje),
- ukrepih reklamacij,
- ukrepih iz rezultatov analiz zadovoljstva uporabnikov
- ukrepih iz poročil o stanju sistema kakovosti.

Pri prepoznavi letnih ciljev kakovosti oblikujemo Sistem uravnoveženih kazalnikov, ki ga definiramo skozi štiri vidike kakovosti ciljev - vidika uporabnikov, finančnega vidika, vidika poslovnih procesov in vidika učenja in rasti. Kako oblikovati sistem uravnoveženih kazalnikov, je predstavljeno na naslednji sliki. Tako vsak proces oblikuje najmanj štiri cilje kakovosti upoštevajoč omenjene vidke.





Slika 2 : Sistem zravnnotenih kazalnikov v Komunali Brežice d.o.o.

Pomemben aspekt kakovosti v Komunali Brežice je obvladovanje tveganj in priložnosti, oziroma s tem povezanim razmišljanjem na podlagi tveganj, ki v sodobni ekonomiji predstavlja temelj konkurenčnih prednosti in pogoj za dolgoročno rast. Tveganja in priložnosti upravljamo tako, da jih na letni ravni prepoznavamo, ocenjujemo njihove posledice in verjetnost, da se uresničijo. Tveganja ocenjujemo skozi matriko vpliva in verjetnosti. Ločimo jih na nesprejemljiva, zmerna ter zanemarljiva tveganja. Ukrepe določimo za prvi dve, zanemarljiva tveganja pa le opazujemo. Tveganje zmanjšujemo z ukrepi tako dolgo, dokler se matrika ne obarva zeleno. Nesprejemljiva tveganja ter pomembne priložnosti vodstvo obravnava posebej, skozi Register tveganj in priložnosti, na vodstvenem pregledu.

VERJETNOST	Skoraj gotovo 75-100%	Zelo verjetno 50-75%	Možno 25-50%	Malo verjetno do 25%
VPLIV				
Zelo velik	1	1	8	4
Velik	1	9	6	3
Zmeren	8	6	4	2
Majhen	4	3	2	1

Slika 3: Matrika za izračun vpliva in posledic tveganj



## **4 MERJENJE USPEŠNOSTI PROGRAMA KAKOVOSTI**

### **4.1 Notranja presoja**

Notranje presoje izvajamo v skladu s Programom notranje presoje, z namenom ugotavljati skladnost sistema z zahtevami standarda ISO 9001:2015, sistemske dokumentacije ter drugimi kriteriji, katere je organizacija sprejela. S pregledom opisov procesov in primerjavo z dejanskim stanjem, skušamo najti ustreznost sistema glede na značilnosti procesov. Z notranjimi presojami ugotavljamo uspešnost in učinkovitost sistema vodenja kakovosti ter iščemo možnosti za izboljšave. Presojo izvajamo še pred vodstvenim pregledom, s ciljem lažje priprave na pregled zunanje presoje. Preko notranjih presoj imajo skrbniki procesov priložnost komunicirati z vodstvom.

### **4.2 Vodstveni pregled**

Vodstvo podjetja najmanj enkrat letno pregleda dosežene rezultate kakovosti in jih primerja s pričakovanimi. Na vodstvenem pregledu obravnavamo naslednje sklope: doseganje uspešnosti ukrepov, spremembe pri deležnikih podjetja, druge informacije o sistemu kakovosti ter izboljšave v podjetju. Vodstvo na podlagi ugotovitev poročila vodstvenega pregleda, predlaga nove organizacijske predpise in nadgradnjo sistema kakovosti. Odločitve vodstva na vodstvenem pregledu vodimo v ukrepih Letnega programa kakovosti. Vodstveni pregled poteka po v naprej določenem dnevnem redu, kot je predpisan v standardu in prikazan na sliki št. 4.



Zahteve v standardu ISO 9001	Naše obravnavane informacije in rešitve
<b>a) Stanje ukrepov iz predhodnih vodstvenih pregledov</b>	Pregled izvedbe in uspešnosti ukrepov sprejetih na prejšnjem vodstvenem pregledu (realizacija letni program kakovosti ter plan in realizacija usposabljanja in investicij)
<b>b) Spremembe pri notranjih in zunanjih vprašanjih, relevantnih za sistem vodenja kakovosti</b>	Pregled sprememb pri relevantnih zunanjih in notranjih vprašanjih iz točke 4. v PK
<b>c) Informacije o izvajanju in uspešnosti sistema vodenja kakovosti, vključno s trendi na področjih:</b>	
<b>c1) Zadovoljstvo odjemalcev in povratne informacije od relevantnih zainteresiranih strani</b>	Analize kakovosti (zadovoljstvo odjemalcev, reklamacije, informacije od drugih relevantnih zainteresiranih strani iz točke 4.2 v PK
<b>c2) Doseganje ciljev kakovosti</b>	Pregled doseganja ciljev iz lanskega Letnega programa kakovosti
<b>c3) Izvajanje procesov ter skladnosti izdelkov in storitev</b>	Analize kakovosti po procesih
<b>c4) Neskladnosti in korektivni ukrepi</b>	Informacije o neskladnostih in ukrepih, ki niso zajeti v drugih točkah pregleda. Stanje pri ukrepih: zunanji presoje, notranji presoje, reklamacij uporabnikov, reklamacij dobaviteljem, internih reklamacij, prepoznanih tveganjih, prepoznanih priložnostih in sestankih vodstva
<b>c5) Rezultati nadziranja in merjenja</b>	Obravnavano že v točkah 1, 3, 6, 7
<b>c6) Rezultati presoj</b>	Poročanje o presoji SIQ in poročanje o notranji presoji sistema vodenja kakovosti
<b>c7) Delovanje zunanjih ponudnikov</b>	Analize kakovosti v procesu Nabava
<b>d) Primernost virov</b>	Spremembe pri kompetentnosti kadrov (Plan usposabljanja- za tekoče leto) ter spremembe pri infrastrukturi in delovnem okolju (Plan investicij - za tekoče leto)
<b>d) Uspešnost izvedenih ukrepov za obravnavanje tveganj in priložnosti</b>	Obravnavano v tabeli Letni program kakovosti 2017 zavihek tveganja in priložnost
<b>f) Priložnosti za izboljšanje</b>	Potrditve vsebin Letnega programa kakovosti (izboljšave in spremembe za tekoče leto): Cilji in ukrepi (letnega programa kakovosti tudi na teme iz točk a, b, c in d.)

Slika 4: Dnevni red vodstvenega pregleda

### 4.3 Zunanja presoja

Na letnem nivoju organizacijo presoja Slovenski inštitut za kakovost. SIQ poda poročilo, kako uspešni smo pri izpolnjevanju standarda. Podjetje mora v roku 3 mesecev odgovoriti o načinu reševanja priporočil/neskladnosti v dokumentu Poročilo o izpolnitvi zahtev zunanji presoji. Priporočila zunanje presoje vnesemo v Letni program kakovosti. Presoja poteka po naslednjih področjih:

- vodenje sistema kakovosti,
- obvladovanje tveganj in priložnosti,
- obvladovanje dokumentacije,
- zadovoljstvo odjemalcev,
- kompetentnost zaposlenih in organizacijsko znanje,
- notranje in zunanje komuniciranje zaposlenih,
- obvladovanje organizacijskega znanja,
- izpolnjevanje zahtev zakonodaje,



- obvladovanje dobaviteljev,
- obvladovanje sprememb,
- razvoj.

## 5 REŠEVANJE PROBLEMOV KAKOVOSTI TER NENEHNO IZBOLJŠEVANJE

Reševanje problemov kakovosti poteka na sestankih direktorja, kolegijih in sestankih tima za reklamacije. Reklamacije podjetja se nadzorujemo dnevno skozi intranetni modul reklamacij. Osnova za obravnavo problematike kakovosti so zapisi in analize kakovosti ter četrletna poročila o stanju, kjer obravnavamo trenutni presek stanja kakovosti.

Nenehno izboljševanje zagotavljamo z izvajanjem Letnega programa kakovosti, reševanjem reklamacij ter operativnih problemov kakovosti. Rast obvladujemo z izvrševanjem priložnosti in idej zaposlenih iz Knjige idej. Podjetje razvija številne razvojne in ozaveščevalne projekte, skozi samostojen oddelek imenovan Razvojni projekti. Spremljamo tudi dosežke in priznanja s strani strokovne javnosti. Izboljševanje merimo skozi Register priložnosti in sistem kulture zavzetih inovatorjev 3X12.

Pripravila:

Petra Osojnik,  
kontrolor sistema kakovosti

Direktorica:

mag. Jadranka Novoselec

