

SISTEM UPRAVLJANJA KVALITETOM U JKP "VODOVOD-ŠABAC" - IMPLEMENTACIJA I ISKUSTVA

UVOD

Javno komunalno preduzeće za vodovod i kanalizaciju sa p.o. "VODOVOD-ŠABAC" je osnovano 1937. god., u okviru Opštine Šabac. Od osnivanja do danas razvija svoju proizvodnju, usluge i kapacitete tako da sada ima dva izvorišta pijaće vode "Mali Zabran" i "Tabanović".

U samom Šapcu imaju razvijenu vodovodnu (90%) i kanalizacionu (70%) mrežu, a poslednjih pet godina intenzivno rade na proširenju vodovodne i kanalizacione mreže za prigradska naselja i priprema se izgradnja postrojenja za prečišćavanje otpadnih voda. "VODOVOD-ŠABAC" ima 150 zaposlenih i organizovan je kroz četiri sektora (proizvodnja; razvoj; finansijsko-komercijalni poslovi; opšti i pravni poslovi).

"VODOVOD -ŠABAC" je pretežno lociran u Šapcu gde mu je i sedište sa direkcijom. Proizvodni kapaciteti su locirani na dve lokacije i to:

- u Šapcu, izvorište i proizvodnja pijaće vode "Mali Zabran" i
- u Tabanoviću, izvorište "Tabanović".

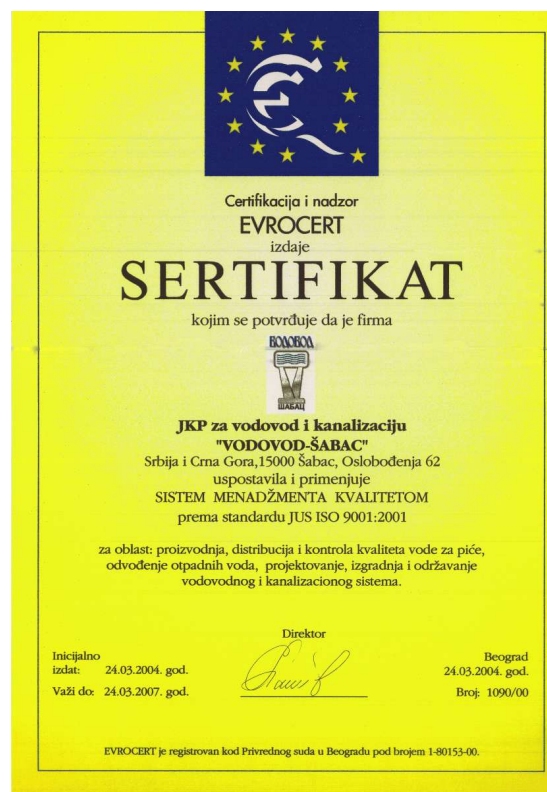
"VODOVOD -ŠABAC" je javno preduzeće sa potpunim učešćem društvene svojine u vlasničkoj strukturi.

DELATNOST PREDUZEĆA

Osnovna delatnost: *proizvodnja i distribucija vode za piće, odvođenje otpadnih voda, održavanje vodovodne i kanalizacione mreže*. Dopske delatnosti: *projektovanje, trgovina, izgradnja vodovodne i kanalizacione mreže, analiza kvaliteta vode, baždarenje vodomera*.

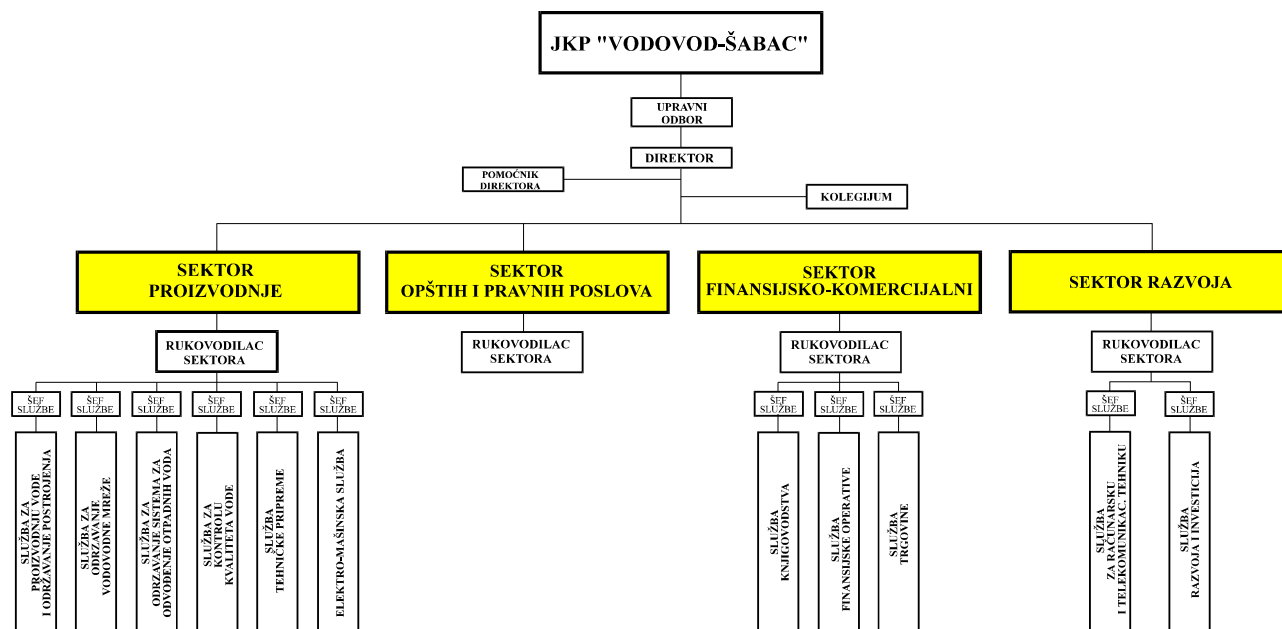
JKP "Vodovod-Šabac" obavlja **delatnosti** u okviru sledećih organizacionih jedinica:

- Sektor proizvodnje:
 - Služba za proizvodnju vode i održavanje postrojenja,
 - Služba za održavanje vodovodne mreže,
 - Služba za održavanje sistema za odvođenje otpadnih voda,
 - Služba tehničke pripreme
 - Služba elektro-mašinskog održavanja
 - Služba za kontrolu kvaliteta vode
- Finansijsko-komercijalni sektor



- Služba knjigovodstva,
- Služba finasijske operative,
- Služba trgovine
- Sektor opštih i pravnih poslova
- Sektor razvoja
 - Služba razvoja i investicija
 - Služba za računarsku i telekomunikacionu tehniku.

JKP "Vodovod-Šabac" u okviru svojih delatnosti obavlja niz različitih aktivnosti.



Organizaciona struktura JKP "Vodovod-Šabac"

ŠTA JE SISTEM KVALITETA?

- Identifikuje one elemente poslovanja koji preduzeću mogu pomoći da dosledno ispunjava zahteve svojih kupaca (potrošača),
- Vrednuje zašto se i kako obavljaju poslovi, dokumentujući način kako se poslovi obavljaju i zapisujući rezultate koji pokazuju da su poslovi zaista obavljeni.

Radi se o **organizaciono-upravljačkom standardu** (za razliku od tehničkih standarda koji se odnose na kvalitet proizvoda).

Sistemom upravljanja kvalitetom u JKP "Vodovod-Šabac" obuhvaćeni su *svi procesi*, podržani dokumentima sistema kvaliteta, neophodni za realizaciju utvrđene politike kvaliteta i ciljeva kvaliteta:

- Proces koji se odnose na rukovodstvo,
- Proces upravljanja sistemom kvaliteta,
- Proces proizvodnje,
- Finasijsko-komercijalni procesi,
- Proces razvoja,
- Proces opštih i pravnih poslova.

Sistem upravljanja kvalitetom u JKP "Vodovod-Šabac" podržan je sledećom dokumentacijom:

- **Politikom** kvaliteta i **ciljevima** kvaliteta,
- **Poslovníkom o kvalitetu**, kao dokumentom koji u celini opisuje sistem kvaliteta,
- **Postupcima** i **Uputstvima** koji definišu način odvijanja onih procesa tj. aktivnosti, koji posredno ili neposredno utiču na kvalitet,
- **Zapisima**, kao dokazima da su procesi odnosno aktivnosti i izvršene

ZAŠTO NAM JE POTREBAN SISTEM KVALITETA?

□ OČEKIVANJA:

Za **potrošače** iz javnog sektora od značaja je **poverenje** koje im pruža preduzeće sa uvedenim sistemom kvaliteta (**kvalitetnija usluga** - zadovoljstvo korisnika),

Od sistema kvaliteta očekujemo i sledeće:

- poboljšanje performansi, koordinacije i produktivnosti,
- posvećivanje veće pažnje ciljevima poslovanja i očekivanjima potrošača,
- postizanje i održavanje kvaliteta našeg proizvoda (vode za piće) i usluga radi zadovoljenja potreba potrošača, izraženo eksplicitno ili implicitno,
- sistematičniji pristup našem poslovanju,
- kvalitetnije *upravljanje* preduzećem i povećana *efektivnost i efikasnost* poslovanja unutar preduzeća,
- dokaz potrošačima o *sposobnosti* organizacije,
- podizanje ugleda preduzeća,
- stalno unapređenje sistema upravljanja kvalitetom i poboljšanje rada preduzeća.

□ POLITIKA KVALITETA I CILJEVI:

JKP "Vodovod-Šabac" svoju **politiku kvaliteta** zasniva na sposobnim, stručnim i kreativnim kadrovima, koji svojim delovanjem afirmišu sebe i daju svoj doprinos preduzeću sa osnovnim **ciljem** da se:

- zadovolje zahtevi potrošača,
- zadovolje zahtevi zaposlenih,
- zadovolje zahtevi osnivača,
- zadovolje zahtevi dobavljača i
- zadovolje zahtevi društva u celini.

Postavljene **ciljeve** ćemo ispuniti putem:

- poštovanja i sprovođenja aktivnosti zapisanih u dokumentima kvaliteta
- angažovanja svih zaposlenih u sprovođenju korektivnih i preventivnih mera
- stalnog unapređenja postupaka, metoda i sredstava rada (uključujući i opremu za kontrolisanje i ispitivanje) u svim procesima poslovanja
- sistematskog praćenja kvaliteta u cilju analize i njegovog poboljšanja

Svi zaposleni u JKP "Vodovod-Šabac" dužni su da rade u skladu sa dokumentima sistema kvaliteta, a svojim inovacijama imaju pravo i obavezu unapređivanja načina rada, kako bi se ostvario viši nivo kvaliteta.

□ MISIJA:

Misija JKP "Vodovod-Šabac" je da obezbedi kontinualno snabdevanje potrošača dovoljnim količinama higijenski ispravne vode i nesmetano odvođenje otpadnih voda. Svoju misiju JKP "Vodovod-Šabac" realizuje stručnim radom, razvojem i inoviranjem tehnologija u procesu proizvodnje i distribucije vode za piće i odvođenja otpadnih voda, kao i u postupcima pratećih delatnosti, a sve sa ciljem zadovoljenja potreba korisnika, zaposlenih i društva u celini.

Da bi se misija u potpunosti ostvarila, neophodno je:

- stalno pratiti i identifikovati zahteve aktuelnih i potencijalnih korisnika,
- brzo i efikasno reagovati na promene u smislu organizovanja ljudskog potencijala i uvođenja modernih tehničko-tehnoloških rešenja,
- pravovremeno i efikasno angažovati pokretačke snage - kadrove Preduzeća,
- voditi računa o izboru najkvalitetnijih i najpouzdanijih partnera,
- maksimalno primenjivati sistem upravljanja kvalitetom.

□ VIZIJA:

U funkciji misije JKP "Vodovod-Šabac", **vizija** predstavlja skup dugoročnih opredeljenja u smislu:

- razvoja postojećih segmenata i uvođenja novih u sferi obavljanja osnovne i pratećih delatnosti,
- osavremenjivanja komunikacija sa postojećim i potencijalnim korisnicima,
- primene modernih tehničko-tehnoloških dostignuća,
- edukacije i razvoja sopstvenih kadrova,
- učvršćivanje i ojačavanje već postojeće uloge vodećeg subjekta u poslovima proizvodnje i distribucije vode za piće u regionu, sa željom da se dostigne najviši stepen u kvalitetu obavljanja delatnosti.

HRONOLOGIJA UVOĐENJA SISTEMA KVALITETA

Razmatranjem i utvrđivanjem potrebe za uvođenjem sistema upravljanja kvalitetom u JKP "Vodovod-Šabac" došlo se do saznanja da je potrebno uskladiti poslovanje sa zahtevima serije standarda JUS ISO 9000.

Upravni Odbor JKP "Vodovod-Šabac" je doneo odluku o realizaciji projekta **Unapređenje sistema kvaliteta saglasno zahtevima serije standarda JUS ISO 9000 u JKP "Vodovod-Šabac"**. Za vođenje i koordinaciju rada na realizaciji projekta odabran je konsultant "IIS-Istraživački i tehnološki centar" iz Novog Sada sa kojim je sklopljen Ugovor i započete su aktivnosti na realizaciji.

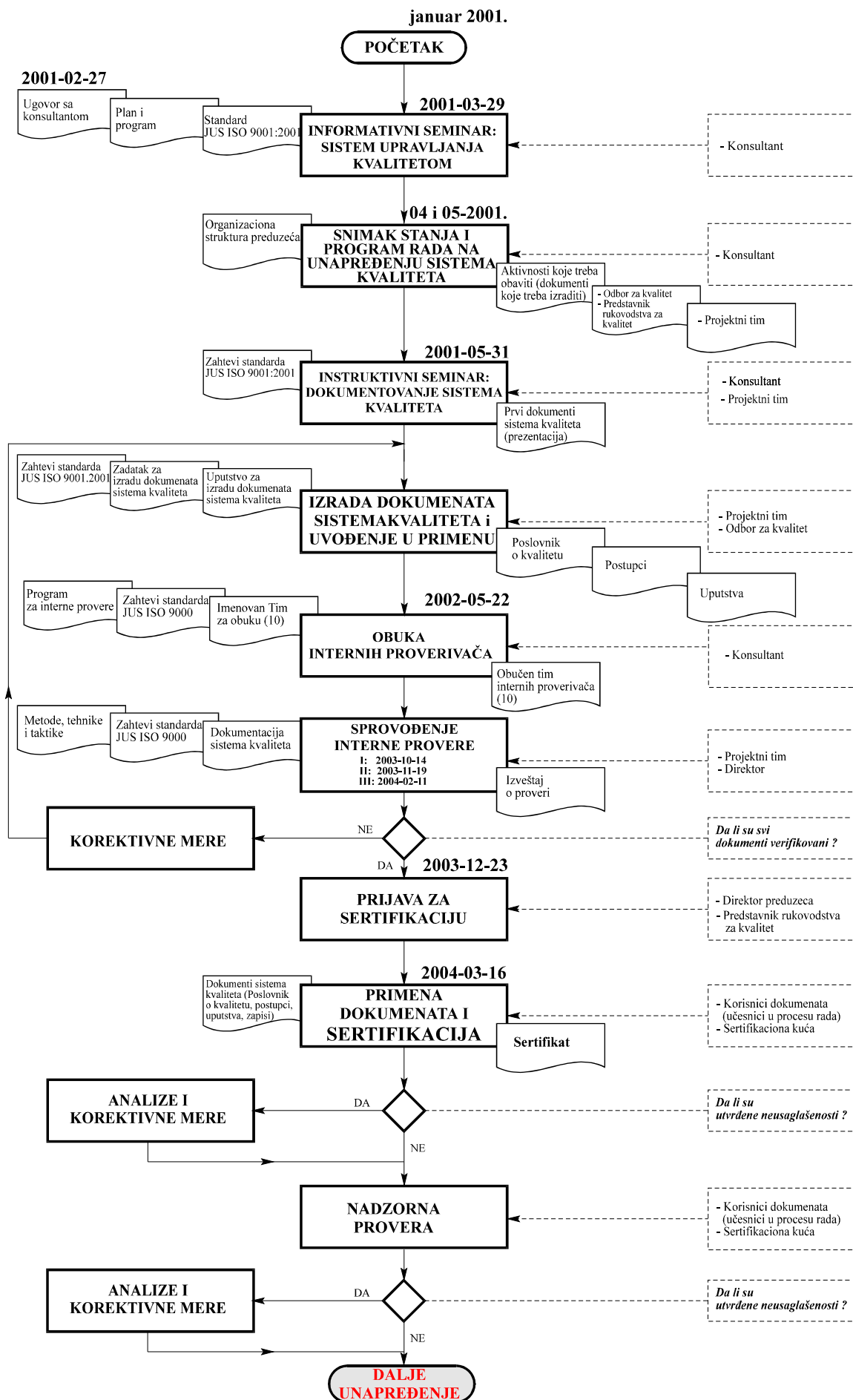
Među prvim značajnim aktivnostima je imenovanje Odbora za kvalitet (12 učesnika), Predstavnik rukovodstva za kvalitet i Projektnog tima (21 učesnik).

Na osnovu utvrđenih zahteva standarda, definisanja procesa, utvrđene strukture dokumenata, potrebnog vremena za njihovu izradu, usvajanje i primenu, zahteva u pogledu rokova i kapaciteta učesnika u realizaciji projekta, razrađen je i na nivou projektantskih timova detaljan plan realizacije projekta kojim su predviđene četiri osnovne faze:

- Upoznavanje sa zahtevima serije standarda ISO 9000, namenjen rukovodnoj strukturi preduzeća i učesnicima koji će biti intenzivnije angažovani na uvođenju sistema kvaliteta (Projektni tim) putem informativnog seminara "**Sistem upravljanja kvalitetom**";
- Utvrđivanje stanja i definisanje programa unapređenja sistema kvaliteta koji obuhvata:
 - Snimanje , analizu i ocenu stanja,
 - Definisanje detaljnog **programa unapređenja sistema kvaliteta**,
- Obuka i osposobljavanje učesnika za izradu dokumenata sistema kvaliteta koja je namenjena članovima projektantskog tima preduzeća, putem Instruktivnog seminara "**Dokumentovanje sistema kvaliteta**";
- Realizacija prihvaćenog programa i terminskog plana od strane projektnog tima i angažovane konsultantske kuće do sertifikacije.

Na osnovu utvrđenog PROGRAMA RADA unapređenja sistema kvaliteta urađen je plan realizacije projekta čije izvršenje je na kraju rezultiralo sertifikacijom.

U nastavku je, u vidu blok dijagrama, prikazan je tok realizacije projekta od ideje do sertifikacije.



Realizacija projekta unapređenja sistema kvaliteta

SERTIFIKACIJA

Rukovodstvo na svim nivoima "VODOVOD -ŠABAC" i auditirani partneri su tokom audita iskazali evidentnu opredeljenost za razvoj preduzeća u smeru potpunog zadovoljavanja potreba i očekivanja korisnika i u sklopu toga i za razvoj sistema upravljanja kvalitetom.

Sistem upravljanja kvalitetom u "VODOVOD -ŠABAC" je dokumentovan i pokriva sve zahteve standarda JUS ISO 9001:2001 obuhvaćene obimom sertifikacije.

U procesu sertifikacionog audita utvrđene su bitne činjenice koje određuju naše preduzeće i njegovo poslovanje u toku i nakon sertifikacije u vidu:

□ **Snage / Slabosti / Potencijali Sistema upravljanja**

◆ **Snage**

- ⇒ Čvrsta orijentacija rukovodstva i zaposlenih prema zadovoljstvu korisnika/kupaca,
- ⇒ Opredeljenost rukovodstva i zaposlenih za ukupni razvoj preduzeća i razvoj, primenu i unapređenje QMS;
- ⇒ Tradicija i iskustvo u ovoj oblasti
- ⇒ Obrazovanje i iskustvo zaposlenih
- ⇒ Geo –fizički položaj izvorišta vode koja daju visoko kvalitetnu pijaću vodu

◆ **Slabosti**

- ⇒ Upravljanje investicijama i utvrđivanje cene proizvoda je vezana za osnivača tj. Izvršni odbor Skupštine opštine
- ⇒ Nedovoljno sistematizovana zakonska regulativa za oblast njihovog poslovanja
- ⇒ Nedostatak sopstvenih obrtnih sredstava

◆ **Potencijali**

- ⇒ Instalirani kapaciteti
- ⇒ Stručni i iskusni kadrovi
- ⇒ Širenje tržišta na nivou geografske regije

Sertifikovani sistem kvaliteta je rezultirao sa 125 dokumenata sistema kvaliteta i to:

- Poslovníkom o kvalitetu,
- 66 operativnih procedura i
- 58 radnih uputstava

MERE I KOREKTIVNE MERE, PREPORUKE I SUGESTIJE SERTIFIKACIONE KUĆE

Tokom sertifikacionog audita **nisu utvrđene veće neusaglašenosti** sistema upravljanja kvalitetom u odnosu na referentnu dokumentaciju za audit (standard JUS ISO 9001:2001 i QMS dokumentacija "VODOVOD -ŠABAC"). Bez obzira na uložene napore utvrđeno je **ukupno 6 (šest) manjih neusaglašenosti** za koje su otvoreni protokoli za korektivne mere. "VODOVOD -ŠABAC" treba da razmotri i otkloni neusaglašenosti po protokolima do nadzornog audita i da o sprovedenim merama i postignutim efektima izvesti Evrocert.

Pored neusaglašenosti datih u Protokolima za korektivne mere audit tim je tokom audita konstatovao i manji broj primedbi čijim bi se otklanjanjem poboljšalo funkcionisanje sistema upravljanja kvalitetom u preduzeću. Potrebno je da "VODOVOD -ŠABAC" do nadzornog audita uloži napor za otklanjanje prezentiranih primedbi.

PROBLEMI I TEŠKOĆE NA REALIZACIJI PROJEKTA

Praksa na realizaciji ovog projekta je pokazala veoma značajne teškoće i probleme od kojih izdvajamo sledeće:

- Neprecizno definisana misija preduzeća,
- Identifikacija procesa - procesi podređeni organizacionoj šemi,
- Distribucija ovlašćenja i odgovornosti - nedovoljno definisano,
- Nedovoljna posvećenost,
- Dugo trajanje - gubljenje kontinuiteta
- Unutrašnji otpor (strah od gubitka autoriteta, strah od promena,...)

ZAKLJUČAK i POUKA

Za rukovodstvo ovog preduzeća, uvođenje sistema kvaliteta predstavlja utrošak **vremena i novca**, odnosno investiciju, koja da bi se opravdala mora da omogući ispunjenje napred navedenih očekivanja i ciljeva.

Između ostalog, potrebno je, radi drugih preduzeća koja imaju nameru da unaprede poslovanje, istaći da je za zagaranovan uspeh neophodno sledeće:

- ☞ izvršiti identifikaciju svih procesa,
- ☞ prilagoditi organizaciju preduzeća procesima rada ("PROCESNI PRILAZ"),
- ☞ potpuno se posvetiti uvođenju predmetnog standarda (vreme i napor su značajni),
- ☞ efikasno suzbijati otpore (edukacija, informisanje, uključivanje svih zaposlenih, odgovarajuće sankcije,...),
- ☞ ozbiljan pristup celog preduzeća,
- ☞ velika uloga top menadžmenta i rukovodstva,
- ☞ imenovan predstavnik rukovodstva u toku realizacije projekta mora da radi isključivo na predmetnim poslovima bez drugih zaduženja,
- ☞ potpun efekat angažovanja konsultanata ostvaruje se sa stalnom međusobnom komunikacijom,
- ☞ konsultant treba da radi sa rukovodstvom ali i sa ostalim zaposlenima u preduzeću da bi uvedeni sistem kvaliteta bio zasnovan na poslovnim aktivnostima i praksi,
- ☞ sertifikaciju vršiti nakon nekoliko meseci funkcionisanja sistema kvaliteta uz prethodno ocenjivanje.

Iako sistem kvaliteta može pomoći u ispunjenju gore navedenih *očekivanja*, ne treba zaboraviti da on predstavlja **samo sredstvo** za njihovo ispunjenje, odnosno da ne može zameniti *ciljeve* koje postavljate pred preduzeće.

Sistem kvaliteta ne sme da rezultuje birokratizacijom, dodatnim gomilama papira niti smanjenjem fleksibilnosti preduzeća. Važno je imati na umu da postojeća struktura upravljanja predstavlja osnovu na kojoj se razvija sistem kvaliteta. Moguće je da već ispunjavate mnoge zahteve utvrđene standardom ali da to nije dokumentovano. Izmene postojeće prakse treba vršiti samo ukoliko su neophodne da bi se ispunili zahtev standarda ili, ukoliko, na neki drugi način pozitivno utiče na poslovanje.

PRAVCI DALJEG RAZVOJA U CILJU ŠTO VEĆEG ZADOVOLJENJA KORISNIKA PROIZVODA/USLUGA I UČESNIKA U PROCESU RADA:

- uvođenje novih standarda:
 - **ISO 14001** - Sistem upravljanja zaštitom životne sredine i
 - **HACCP** - Analiza rizika i kritičnih kontrolnih tačaka
 - **OHSAS 18001/BS 8800/ SCC** - Sistem menadžmenta bezbednošću na radu i zaštitom zdravlja i okoline.

Predstavnik rukovodstva za kvalitet:

Mr Aleksandar Maksimović, dipl.inž.maš.