

Uplatnění systémů managementu podle norem ISO 9000 a ISO 14000 ve vodárenských společnostech

Ing. Hana Valdhansová, Ing. Jiří Valdhans
VRV a.s.

Co jsou systémy managementu?

jedná se o systémy řízení organizací, které jsou zakotveny v evropských ISO normách převzatých do systému české technické normalizace. Normy ISO jsou mezinárodní normy, které vydává International Organization for Standardisation, Mezinárodní organizace pro normalizaci se sídlem v Ženevě. Odtud pochází více než 13 000 mezinárodních norem pro podnikání, státní a veřejnou správu. Národním zástupcem v ISO za Českou republiku je Český normalizační institut, Praha.

V normách řady ČSN EN ISO 9000 je popsán systém managementu jakosti (Quality management systém dále také QMS), v normách řady ČSN EN ISO 14 000 je popsán systém environmentálního managementu (environmental management systém dále také EMS). V normách s koncovým číslem 1 (tj. 9001 a 14001) jsou definovány základní požadavky, které musí systém řízení organizace zahrnovat, aby mohl být označen jako systém managementu (jakosti nebo environmentální). Formální označení organizace je prováděno certifikátem, který vydává na základě auditu akreditovaný certifikační orgán. Oba systémy mají společný systémový přístup a používají obdobné mechanismy, je možné a vhodné používat v organizaci oba systémy zároveň, lze je také zavádět současně nebo postupně, avšak vždy ve vzájemné vazbě. Přínosem jejich zavedení bývá vždy zlepšení toho co v nejširším významu nazýváme pořádek.

Systém managementu jakosti se obrací zjména dovnitř organizace, definuje všechny procesy (činnosti ve společnosti) a sleduje jejich efektivnost, navenek se obrací nejvíce k zákazníkovi společnosti. Cílem tohoto systému je stálá podpora kvality výroby (služeb) a stálé usilování o spokojenost zákazníka, snaha poskytovat zákazníkovi dlouhodobé záruky kvality, garantované celým systémem organizace nejen okamžitou kvalitou koncového produktu.

Systém environmentálního managementu používá obdobných organizačních nástrojů, přesně definovaných odpovědností a popsáných klíčových postupů, zpětných vazeb a interního toku informací, cíle však směřují zejména navenek, ke společnosti, obci, nejbližšímu okolí. Smyslem systému je podávat svému okolí trvale důkaz o tom, že organizace plní své environmentální závazky, a navíc si dobrovolně si klade cíle ke zlepšování negativních vlivů svých činností na životní prostředí a ke splnění těchto cílů naplňuje vlastní konkrétní programy.

Proč zavádět systém environmentálního managementu ?

Environmentální management je systematický přístup k péči o životní prostředí ve všech aspektech podnikání. Tento přístup je dobrovolný, ale přibývá stále více argumentů pro jeho přijetí. Při úvahách o jeho implementaci je nutno brát v úvahu nejen finanční přínosy, jako úspory zdrojů, zvýšení efektivnosti nebo tržního potenciálu, ale i rizika z nedostatečného ošetření environmentální oblasti, jako jsou havárie, negativní vnímání podniku ve svém okolí, ztráta zákazníků apod.

Hlavními stimuly v tomto kontextu jsou:

- **Legislativa**

Vládní politika v celé Evropě vede k zesilování kontroly průmyslových činností, zpřísnování limitů ve všech oblastech ovlivňujících životní prostředí, rozšiřování povinného monitoringu, zvyšování pravomocí inspekčních orgánů. Soustavně se zvyšují sankce za porušení předpisů a podmínek rozličných povolení, a to nejen v rovině ekonomické, ale i v rovině občanskoprávní a trestní odpovědnosti vůči konkrétním osobám.

- **Tlaky zájmových skupin**

Od podniků se očekává, že se budou chovat „řádně“. Důležitým partnerem každého podniku je obec, kde podnik provozuje svou činnost. Svým postojem životnímu prostředí obce tak podnik ovlivňuje i svůj obraz ve veřejném mínění a nesporně i své podnikatelské podmínky.

Nesporně roste i vliv spotřebitelských organizací a rozličných ekologických skupin, jimž je věnováno stále více prostoru ve sdělovacích prostředcích. Spory v oblasti životního prostředí tak mohou vést k poškození pověsti podniku a druhotně i k dojmu, že podnik se špatným image nemůže vyrábět dobré výrobky.

- **Konkurence**

Z hlediska konkurenceschopnosti jsou nejzřetelnějšími ztrátami vyšší náklady způsobené plýtváním materiálovými zdroji a energií. Konkurenti na trhu však mohou získávat výhody i poukazováním na vyšší úroveň jimi užívaných technologií vyplývající i z nižší úrovně ovlivňování životního prostředí.

Zaměření spotřebitelů na „zelené“ výrobky je v současnosti nepopiratelné. Všimněme si jen, v kolika reklamních kampaních jsou skloňována slova „ekologický“ a „přírodní“. V oboru vodárenství je zářným příkladem obrovský rozmach spotřeby balené vody. Ač často pochází ze stejných zdrojů, je voda dodávaná veřejnými vodovody stále více vnímána jako médium vhodné k mytí a splachování toalet, v nejlepším případě na vaření a to i přes propastný cenový rozdíl.

Bylo by chybou domnívat se, že EMS je nějakou převratnou novinkou. Prakticky žádný podnik současnosti nezačíná od nuly. Podniky mají ve svých řídicích principech zabudovány prvky řešící otázky životního prostředí většinou alespoň na úrovni kroků nutných k plnění platné legislativy.

Vodohospodářské provozní společnosti hospodaří ze své podstaty s jednou ze základních složek životního prostředí. V této oblasti také převážně vnímají své působení na životní prostředí a dovoluji si tvrdit, že v ČR byla dosažena vysoká úroveň environmentálního citění. Méně často je však vnímáno, že svou činností tyto firmy stejně jako řada jiných zasahují i do oblastí jako je spotřeba energií, výroba a užívání chemikálií, dopravní zatížení, znečištění ovzduší, hospodaření s odpady apod. Proto je potřebné se nad zaváděním EMS v tomto oboru vážně zamyslet.

Stejně jako v případě QMS dá se i při zavádění EMS činnost podniku rozčlenit do čtyř fází.

- **Plánování**

Zde si musí vedení podniku položit základní otázky: „Kde jsme teď? Co chceme dosáhnout?“ V této fázi musí být stanoveny cíle a rozhodnuto o způsobu, jak jich dosáhnout.

- **Provádění**

Plán je realizován postupným prováděním dohodnutých opatření.

- **Kontrola**

V této fázi se hodnotí účinnost realizovaných opatření a výsledky jsou porovnávány s plánovanými cíli.

- **Zlepšování**

Identifikované nedostatky jsou odstraňovány a plán je přizpůsobován novým změnám podmínek.

Systém environmentálního managementu je součástí celkového systému řízení podniku. Zahrnuje organizační strukturu, odpovědnosti, postupy, procedury, procesy a zdroje pro zavedení a udržování.

Podniky, které tyto systémy užívají, se mohou velmi lišit, všechny systémy však mají několik základních společných prvků. Jsou to:

- **Environmentální politika**, obvykle publikovaná formou písemného prohlášení, v němž jsou definovány zásadní cíle, jichž chce podnik dosáhnout. Je vhodné, aby tyto cíle byly kvantifikovány jak kvalitativními kritérii, tak časem.
- **Environmentální program**, který definuje jednotlivé kroky a opatření, jimiž podnik hodlá cíle své environmentální politiky dosáhnout. Současně definuje lidské, finanční i ostatní zdroje, potřebné pro realizaci těchto cílů.
- **Organizační struktury**, které definují pravomoci a odpovědnosti za jednotlivé kroky v rámci celého podniku i samostatných provozních jednotek. Pracovníci odpovědní za plnění stanovených cílů musí mít zajištěnu potřebnou podporu lidských i finančních zdrojů.
- **Integrace environmentálního managementu** do vlastních podnikatelských činností zahrnuje konkrétní postupy, jimiž jsou opatření zaváděna do všech aspektů provozu podniku. Patří sem vypracování procedur, podrobně popsanych v provozních manuálech a pokynech, popisujících kroky které je nutno činit a kontrolovat.
- **Postupy pro měření**, kontrolu a vedení záznamů, sloužících k posuzování výsledků specifických programů i celkového naplňování cílů.
- **Opravné a preventivní činnosti** k eliminaci příčin současné či budoucí neshody s vyhlášenými cíli
- **Celkové audity**, hodnotící dosavadní stav a adekvátnost cílů s ohledem na měnící se vnější podmínky

- **Interní informace** a vzdělávání, zajišťující, aby všichni zaměstnanci věděli proč a jak plnit své závazky vůči životnímu prostředí v rámci svých pracovních činností.
- **Externí komunikace** a styk s veřejností, sloužící k deklarování environmentálních cílů podniku i k informování o jejich naplňování

Konečným cílem celého procesu je stále zlepšování environmentálního chování podniku. Jednotlivé cíle nemusí být převratem v dosavadním chování podniku. Je však třeba si uvědomit, že jde o činnost trvalou, reagující na měnící se podmínky okolního světa.

Proč zavádět systém managementu jakosti ?

Podnikání se má každému podnikatelskému subjektu vyplatit. Je ovšem prozíravější vsadit na dlouhodobou podnikatelskou úspěšnost. Ta může být garantována mezinárodně uznávaným standardem pro řízení organizace, jakým je ISO 9001. Neznamena to nic exkluzivního, nic navíc: firma se tím jen kvalifikuje na evropský trh. Certifikovaná organizace svým zákazníkům poskytuje důvěru, že její systém řízení je schopen dodávat produkty, které v plné míře splňují jejich požadavky. Pro podnikání ve většině oblastí zůstává certifikace podle ISO 9001:2000 nadále dobrovolným krokem. Vedení firmy přijímá závazek, že bude respektovat požadavky normy, a samo si určí úroveň kvality výrobků či poskytovaných služeb, ale též co chce pro vývoj kvality svých produktů udělat.

Existuje řada přínosů spojená se zavedením a udržováním systému managementu jakosti. Systémový přístup k řízení organizace je efektivní, pokud:

- racionalizuje administrativní činnosti - výsledkem musí být zpřehlednění a zjednodušení struktury dokumentace;
- usiluje o snížení nákladů na administrativu a výrobní náklady;
- rozdělením pravomocí a odpovědností aktivizuje zapojení zaměstnanců k týmové práci;
- je systém udržován a zlepšován tak, aby napomáhal řízení rozvoje organizace.

S vysokou pravděpodobností doloženou jejich samotnou existencí, většina provozatelských organizací ve vodním hospodářství značnou část principů řízení požadovaných normou ISO 9001 používá, takže zavádění tohoto systému do stávající praxe nemusí být nikterak bolestné, znamená zejména vhodné nasazení „matrice“ požadavků normy na běžnou praxi firmy, doplnění dílčích „prázdných“ míst a provázání celého systému zpětnými vazbami. Obecný postup se shoduje s tím, co je uvedeno výše pro implementaci EMS.

Základním pilířem systému QMS je procesní řízení organizace umožňující zpětnou vazbu pro rozhodování vedení organizace.

Normy ISO řady 9000 vymezují procesy vztahující se k plnění požadavků normy takto:

- procesy pro řídicí činnosti,
- procesy pro poskytování zdrojů,
- procesy pro realizaci produktů,
- procesy pro měření.

Při identifikaci procesů je nutno definovat vstupy na jedné straně a výstupy na straně druhé a popsat jednotlivé činnosti, které uvnitř procesu probíhají. Všechny procesy je nutné monitorovat, měřit a výsledky analyzovat, čímž je zajištěna stálá zpětná vazba pro vedení organizace.

Systém managementu jakosti také považuje za zásadní komunikaci a to:

- interní komunikaci uvnitř organizace,
 - komunikaci se zákazníkem,
- a dále sledování všech externích vlivů a konkurence, marketing.

Důsledkem uplatnění těchto prvků by mělo být rychlé a důsledné reagování managementu organizace na všechny změny, požadavky, chyby, vady, ztráty a jiné neshody, jejich řešení, předcházení opakování vad a ztrát.

Zásadním pozitivem systému je pak tzv. trvalé zlepšování organizace, což zní nereálně, není tím však míněno absolutní neustálé zlepšování pod konstantním gradientem, ale „trvalá bdělost“ vedení organizace zajištěná pravidelným monitorováním a analyzováním stavu organizace a posuzováním vhodnosti a efektivnosti zlepšování dílčích procesů své činnosti.

Závěr

Pokud se rozhodujete o zavedení zmíněných systémů managementu, odhadněte míru shody s obecnými požadavky těchto systémů, kterou vaše firma splňuje a podle toho můžete odhadnout jeho přínos. Čím méně se váš systém blíží požadovanému, tím větší přínos by pro vás nový systém měl znamenat, ale také tím větší úsilí budete muset vynaložit pro jeho zavedení. Naopak máte-li pocit, že vlastně požadavky systémů splňujete, nemělo by pro vás být certifikování (a tedy veřejné uznání vašich kvalit) obtížné.

Závěrem jedna dobrá zpráva, existuje systém státní podpory pro získání certifikátu QMS a EMS, má však svá omezení a hlavně je možno se o něj ucházet až na základě předložení získaného certifikátu. A vývoj v této oblasti ukazuje, že jde o podporu dočasnou.