



Raport z oceny doskonalenia skuteczności
wdrożonych Procesów Zarządzania
wg modelu im. Malcolma Baldrige'a

W

Zakład Usług Komunalnych
Sp. z o.o. w Dopiewie
Wyzwolenia 15, 62-070 Dopiewo

Poznań, 01.09.2023r.

Spis treści:

1. Wprowadzenie str. 3
2. Kryteria oceny str. 4
3. Kreowanie marki jakości- marka i znak towarowy str. 6
4. Korzyści odnoszone przez firmy uczestniczące w ocenie str. 8
5. Samoocena Organizacji str. 9
6. Cele i podstawy auditu str. 10
7. Wyniki i wnioski z auditu str. 11
8. Korzystanie z certyfikatu i znaku certyfikacji str. 17
9. Ustawiczne doskonalenie str. 18

OCENA PODSUMOWUJĄCA

Auditowana organizacja	Zakład Usług Komunalnych Sp. z o.o. w Dopiewie
miejsce(a) auditu	Wyzwolenia 15, 62-070 Dopiewo
osoba zarządzająca	Sławomir Skrzypczak- Prezes Zarządu
zakres:	Uzdatnianie wody, odbiór i oczyszczanie ścieków, bieżące oraz zimowe utrzymanie dróg, zagospodarowanie i pielęgnacja zieleni
branża	komunalna
rodzaj auditu:	Audit certyfikujący
termin auditu	25.08.2023r.
czas trwania auditu na miejscu:	0,7 auditodnia
auditor wiodący	Robert Waściński
auditor techniczny	Adrian Dekert TÜV Auditor

Rozmowa z Prezesem Zarządu, pracownikami i klientami potwierdziła zapewnienie jakości usług w ocenie wg modelu im. Malcolma Baldrige'a. Przedstawiono dowody: dbałości o bieżące zadania, zapewnienia zasobów, budowania świadomości i zaangażowania pracowników oraz zgodności z wymaganiami prawa.

Wnioskuje o nadanie **certyfikatu**.

01.09.2023r.

Data

Adrian Dekert

Auditor techniczny

Robert Waściński

Auditor wiodący

Szanowni Państwo,

Czasy, w których żyjemy są bardzo trudnym, a jednocześnie niezwykle ważnym dla rozwoju okresem. Postęp techniczny, pojawiające się coraz to nowsze technologie i jednocześnie zachodzące przemiany postrzegać można jako konsekwencje pewnych zjawisk, które w wielu przypadkach nikogo nie dziwią. Tym co jest niezbędne w życiu człowieka dziś i co jest zgodne z wymaganiami dyktowanymi przez zachodzące przemiany cywilizacyjne jest zwrócenie uwagi na szeroko rozumianą jakość i życie w duchu doskonałości.

Wszystko to skłania do podejmowania intensywnych działań pozwalających coraz bardziej zbliżać się do doskonałości. Właśnie dlatego z radością odnotowujemy fakt udziału Państwa w ocenie i gratulujemy osiągniętego wyniku.

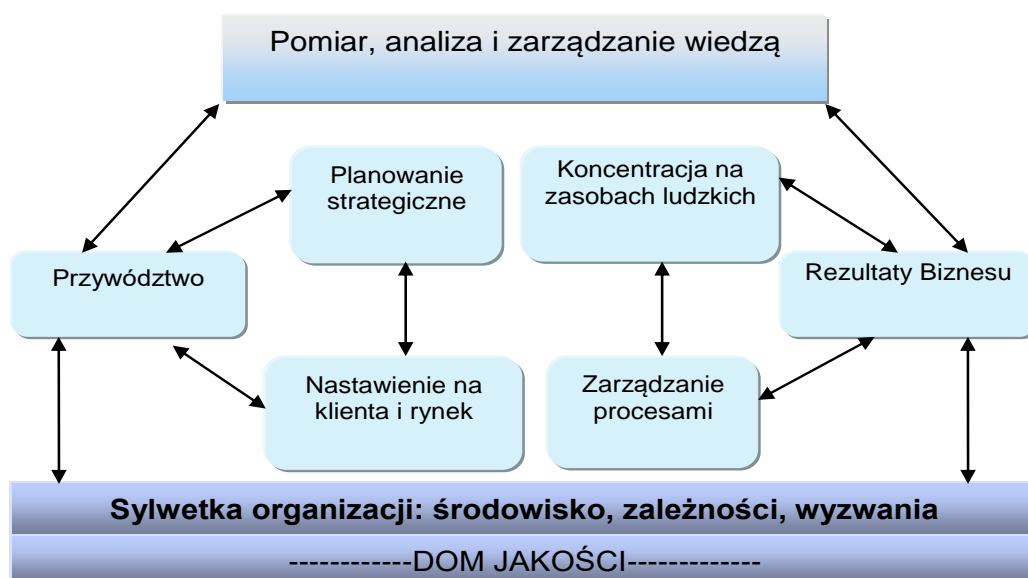
Przeprowadzona weryfikacja miała na celu rozpoznanie potencjału jakościowego oraz stopnia jego wykorzystania. Pozwala to zweryfikować zaawansowanie w rozwoju jakościowym oraz wskazać potrzeby z zakresu wdrożenia zasad zarządzania przez jakość w kluczowych obszarach działalności organizacji. O wyniku przeprowadzonej diagnozy informuje niniejszy raport, który dostarcza jednocześnie wielu praktycznych informacji pomocnych w procesie doskonalenia organizacji.

Przyjęta procedura oceny stanu wdrożenia zarządzania przez jakość składała się z dwóch etapów. Pierwszy polegał na wypełnieniu ankiety samooceny oraz przekazaniu jej wraz z niezbędną dokumentacją do weryfikacji. Drugi etap to kompleksowa analiza zebranych informacji i przeprowadzenie wizytacji. Etap ten realizowany jest zawsze przy współpracy ekspertów i praktyków z dziedziny jakości. Wyniki zrealizowanych prac pozwalają na wysunięcie szeregu wniosków wskazujących mocne strony oraz obszary wymagające poprawy w systemie funkcjonowania organizacji. Ich systematyczna poprawa, podobnie jak w przypadku czołowych organizacji europejskich, stanowić winna podstawę osiągnięcia sukcesu rynkowego. Innymi słowy, raport może służyć pomocą w wyznaczeniu kierunków dalszych działań projakościowych organizacji i podobnie jak corocznie przeprowadzane samooceny przyczynić się może do dalszego rozwoju i doskonalenia.

Dziękując za zaangażowanie zapraszamy jednocześnie wszystkich zainteresowanych na wspólną drogę pogłębiania i aktualizowania wiedzy o świecie jakości i ekologii w zarządzaniu TQM oraz doskonaleniu zarządzania w oparciu o sprawdzone narzędzia jakimi są systemy zarządzania jakością.

2. Kryteria oceny Organizacji

Wykorzystywany w ocenie system przeglądu i oceny dokonań w zakresie zarządzania przez jakość oparty jest na samoocenie jakości dokonywanej przez uczestników oraz na wykorzystaniu wyników wizytacji w organizacjach. Postępy w doskonaleniu zależą jednak od samych organizacji. Całość oceny opiera się zawsze o kryteria wg modelu doskonałości zarządzania organizacją im. Malcolma Baldrige'a.



Oceniane obszary:

Przywództwo (1) -Kryterium to ma zadanie ocenić i zidentyfikować do doskonalenia istotne obszary pracy kierownictwa organizacji. Organizacyjne Przywództwo i społeczna odpowiedzialność.

Strategia i Polityka (2) -Kryterium to ma zadanie ocenić, w jaki sposób organizacja wdraża swoją misję i wizję. Rozwój strategii i wykorzystanie strategii.

Nastawienie na klienta i rynek (3) -Kryterium to odnosi się do osiągnięć organizacji wynikających z relacji z klientami zewnętrznymi oraz rezultatów zaspakajania ich potrzeb. Wiedza o kliencie i o rynku. Nastawienie i satysfakcja klientów.

Pomiar, analiza i zarządzanie wiedzą- (4) -Kryterium, które odnosi się do zarządzania, wykorzystania i ochrony zasobów; sposobów ich optymalizacji w oparciu o TQM oraz skuteczności ich wykorzystania we wspieraniu polityki i strategii. Pomiary i analizy organizacyjnego wykonawstwa. Informacja i zarządzanie wiedzą.

Zarządzanie ludźmi (5) -Kryterium to określa, w jaki sposób wykorzystanie potencjału pracowników jest ukierunkowane na systematyczną poprawę efektów końcowych organizacji. System pracy, szkolenie pracowników i motywacja. Satysfakcja pracowników.

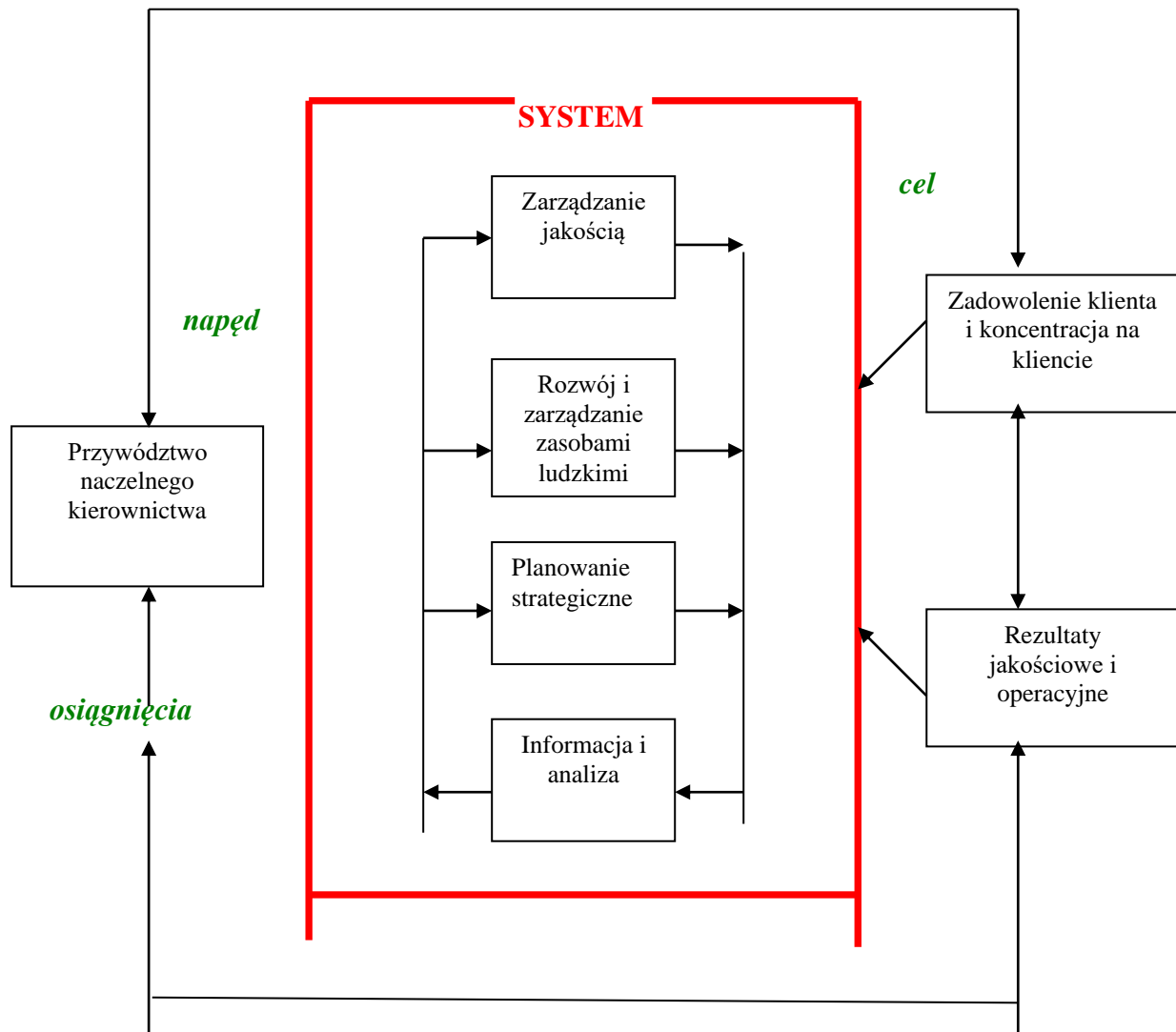
Zarządzanie procesami, projektami i zmianami (6) -Kryterium to odnosi się do identyfikacji i zarządzania procesami oraz zarządzania systemami i zmianami. Wartości procesów tworzenia. Procesy podtrzymujące.

Efekt końcowy (7) -Kryterium to odnosi się do osiągnięć w stosunku do założonych celów w zakresie całokształtu jego rozwoju oraz zaspokojeniu finansowym wszystkich zainteresowanych stron jego działalnością. Satysfakcja klientów, wytwarzanie i usługi, dokonania finansowe i miejsce na rynku; urzędowa i społeczna odpowiedzialność.

We wszystkich siedmiu kryteriach zawsze oceniane są takie obszary jak:

- spójność działań podejmowanych w różnych obszarach organizacji,
- pozytywne nastawienie pracowników do działań organizacji,
- aktywizacja załogi i stabilność zatrudnienia,
- uruchomienie mechanizmów przekazywania doświadczeń,
- kształcenie i rozwój zawodowy pracowników,
- upowszechnienie idei działań doskonalących,
- powiązanie potrzeb klienta z celami organizacji,
- rozumienie wartości oczekiwanych przez klienta,
- minimalizowanie kosztów transakcji,
- wzrost zaangażowania i efektywności działania pracowników,
- hierarchizacja priorytetów i dobór kierunków działania,
- poprawa sprawności organizacyjnej i ograniczenie nieprawidłowości,
- optymalizacja parametrów i wyników działalności,
- koncentracja na pożądanym wynikach,
- wzrost wykorzystania posiadanych zasobów,
- wyznaczenie realistycznych celów i optymalnych kierunków działania,
- trwałość budowanych relacji z otoczeniem,
- wzrost odpowiedzialności za wyrób i podejmowane działania,
- poprawa wiarygodności w opinii otoczenia,
- poprawa kluczowych wyników, włącznie z wiodącymi wskaźnikami,
- wzrost wartości organizacji.

Należy dodać, że 55 % oceny jest bazowane na tym jak organizacja działa a pozostałe 45 % to odniesienie do oferty podmiotu tj.: wytwarzania/ produkcji/ serwisu/ usług/. Bardzo ważne jest doskonalenie i ponowna ocena organizacji. Każdy obszar oceniany jest w zakresie: podejścia, wdrożenia, oceny i przeglądu oraz uzyskanych wyników. Niżej przedstawiamy strukturę modelu oceny:



3. Kreowanie marki jakości – marka i znak towarowy

Jakość dotyczy każdego z nas. Produkt (usługa) jest wysokiej jakości, gdy przy minimalnych kosztach użytkowania wnosi maksymalny wkład dla zdrowia i szczęścia wszystkich ludzi biorących udział w jego projektowaniu, wytwarzaniu, dystrybucji, użytkowaniu, ochronie i wtórnym wykorzystaniu, a także odznacza się minimalnym zużyciem energii i surowców oraz możliwym do zaakceptowania wpływem na środowisko i społeczeństwo. Jest też stopniem w jakim wyrób (usługa) spełnienia wymagania klienta: kształt, barwa, zapach, oddziaływanie na otoczenie, sprawność w wykonywaniu wymaganych

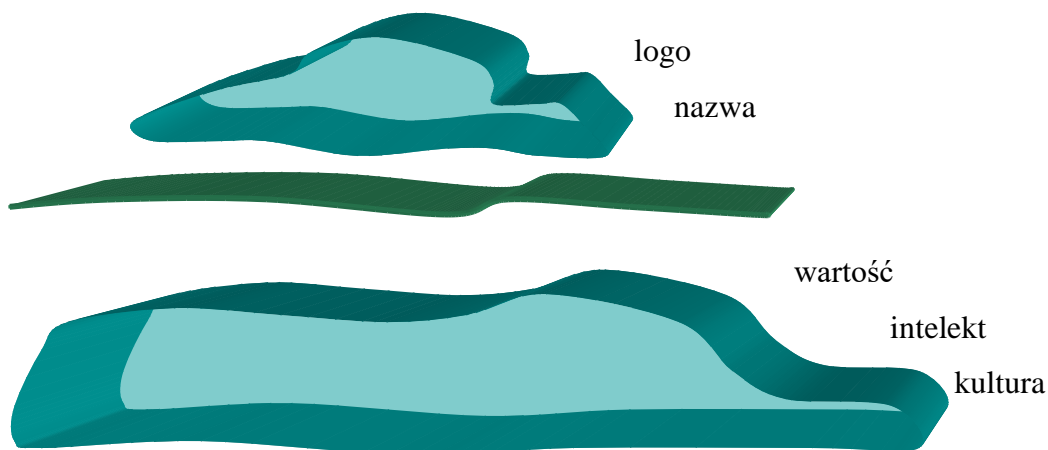
funkcji itd. Jakość poza swoją warstwą obiektywną (trwałość, niezawodność, smak, aspekty zdrowotne itp.) ma również aspekt subiektywny.

Obiektywne pojęcie jakości – mierzalne cechy produktu (termin dostaw).

Subiektywne pojęcie jakości – zależne np. od indywidualnych odczuć, subiektywnie postrzegana jakość. Teologiczne pojęcie jakości to cechy produktu badane przez niezależną jednostkę badającą zgodność z przepisami (standardami). Postrzeganie jakości wiąże się ściśle z marką produktu i reputacją (dostawcy, producenta, dystrybutora). Problem jakości to nie tylko problem inżynierów, ekonomistów, organizatorów produkcji, socjologów. Twórcą i sprawcą poziomu jakości jest człowiek ze swoimi uwarunkowaniami kulturowymi, fizjologicznymi, psychologicznymi. Człowiek jako konsument jest ostatecznym sędzią w ocenie poziomu jakości. Jakość życia oceniana za pomocą wskaźników subiektywnych pozwalających ocenić poziom zadowolenia człowieka ze stopnia zaspokojenia jego różnorodnych potrzeb.

Wielopłaszczyznowa natura marek:

Góra lodowa branding:



Marka – nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona w celu identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienie ich spośród konkurencji (Philip Kotler). Marka tworzy patent w świadomości nabywcy. Marka wyróżnia produkty i usługi na rynku, identyfikując sprzedawcę lub producenta, objęta jest ochroną prawną w nieokreślonym czasie, a o jej wartości świadczy to, że często jest przedmiotem franchisingu. Marka lub część marki, która jest prawnie chroniona i stanowi wyłączną własność jednego sprzedawcy to **Znak towarowy** - Wszystkie znaki towarowe są markami, natomiast nie wszystkie marki są znakami towarowymi. Znak towarowy to godło umieszczone na produkcie lub jego

opakowaniu przez producenta lub pośrednika w celu zidentyfikowania towaru i odróżnienia go od produktów innych wytwórców lub sprzedawców .

Dopasowywanie marki do potrzeb klienta:

4. Korzyści odnoszone przez firmy uczestniczące w ocenie

Podstawowe korzyści z uczestnictwa w konkursach jakościowych w zakresie wiedzy, doradztwa i ukierunkowania na rozwój to:

- ekspercka ocena przekazana w formie pisemnej informacji dotycząca ważniejszych aspektów działań organizacji,
- metoda samooceny pozwalająca na usystematyzowane, oparte na faktach identyfikowanie mocnych stron organizacji oraz obszarów wymagających poprawy,
- porównanie z innymi organizacjami oraz wzorcami samodoskonalenia i wdrażania europejskich standardów jakości,
- kształcenie w zakresie podstawowych zasad i koncepcji doskonalenia organizacji,
- zwiększenie efektywności planowania i inwestowania,
- dołączenie do grona organizacji przodujących w kształtowaniu kultury jakości w regionie i umożliwienie wymiany doświadczeń z najlepszymi.

Korzyści istotne z punktu widzenia działań **promocyjno-marketingowych** to:

- wyróżnienie własnego produktu/usługi spośród innych ofert rynkowych,
- potwierdzenie osiągnięć w jakościowym rozwoju,
- gwarancja wiarygodności i zdobycie dodatkowych argumentów przetargowych w walce o klienta,
- uznanie za skuteczność wdrożonych działań projakościowych,
- uzyskanie rekomendacji dotyczącej poziomu jakości,
- wzrost siły przetargowej względem konkurencji
- podniesienie prestiżu organizacji na rynku,
- wzmocnienie przyjętej strategii brandingowej,
- możliwość promowania w oparciu o kryteria jakościowe.

5. Samoocena Organizacji

Samoocena kierowana jest do wszystkich pracowników, wszystkich komórek organizacyjnych. Celem przeprowadzenia procesu samooceny jest przede wszystkim precyzyjne określenie mocnych stron i obszarów wymagających poprawy. Przygotowanie samooceny to rodzaj systematycznego przeglądu i pomiaru najważniejszych parametrów oraz obszarów działalności organizacji w który zaangażowani są wszyscy pracownicy. Proces samooceny pozwala natomiast na precyzyjne określenie jej mocnych stron i obszarów wymagających poprawy. Proces ten powinien spowodować opracowanie planowych działań poprawy pracy organizacji oraz jego systematycznej kontroli. Zastosowanie procesu samooceny, w praktycznej działalności organizacji, przynosi szereg wymiernych korzyści przede wszystkim:

- ocena oparta na faktach a nie na percepcji indywidualnej;
- metodyka do stosowania we wszystkich obszarach zarządzania;
- sposób do kreowania i promowania dobrej pracy i odpowiedzialności wśród załogi organizacji oraz nadania „świeżego” zapału w dążeniu do osiągnięcia coraz lepszych rezultatów;
- nagradzanie wyróżniających się osiągnięć; sposób do porównania pracy poszczególnych komórek organizacji
- szansa promocji dobrze pracujących członków załogi oraz możliwość dzielenia się swoimi osiągnięciami z innymi;
- działanie pobudzające do usprawniania procesu, ogniskujące się na miejscach gdzie te usprawnienia są najbardziej potrzebne;
- zdyscyplinowane i usystematyzowane podejście do problemów poprawy działalności,
- ocena oparta na faktach a nie na percepcji indywidualnej;

Samoocena pozwala na samodzielne rozpoznanie przyczyn stanu krytycznego, podjęcie błyskawicznie rozwiązań i możliwość podejmowania nowych, przynoszących pozytywne efekty inicjatyw.

6. Cele i podstawy auditu

Audyt jakości w Państwa organizacji został przeprowadzony zgodnie z obowiązującymi standardami zarządzania jakością i kryteriami obowiązującymi podczas wizytacji zewnętrznej. Celem audytu było przeprowadzenie niezależnego badania mającego stwierdzić, czy działania odnoszące się do jakości i ich wyniki są zgodne z zaplanowanymi ustaleniami oraz, czy ustalenia są skutecznie realizowane i pozwalają na osiągnięcie celów. Innymi słowy organizacja została poddana ocenie sytuacji w celu stwierdzenia i skorygowania ewentualnych nieprawidłowości na potrzeby oceny w zakresie dalszego doskonalenia lub podjęcia działań korygujących. Podczas auditu opierano się na informacjach zawartych w dokumencie ankiety samooceny jakości uzupełnionej o udzielone odpowiedzi przez przedstawicieli badanej organizacji. Audit jest systematyczną i odbywającą się z zaplanowaną częstotliwością działalnością mającą na celu bezstronne poszukiwanie obiektywnego dowodu potwierdzającego prawidłowość realizacji prac i działań wcześniej szczegółowo określonych. Audit potwierdza, bądź nie, prawidłowość rozwiązań organizacyjnych i realizację założonych wymagań. Nadrzędnym celem auditu jest rozwój systemu zarządzania organizacją, stwierdzenie czy badany podmiot jest zdolny zapewnić wymagany poziom zarządzania w obszarze objętym auditem. Potwierdzenie tej zdolności pozwala uzyskać zaufanie klientów do organizacji. Audit umożliwia także wprowadzenie ulepszeń, sprzyja wczesnemu wykrywaniu obszarów, które stanowią potencjał do doskonalenia organizacji. W trakcie auditu szczególną uwagę zwrócono na następujące procesy: identyfikacja wymagań klienta, zakupy, inwestycje, zlecenia, zarządzanie zasobami, zarządzanie organizacją, nadzorowanie wyrobów/ usługi niezgodnej.

Ze względu na losowy charakter auditu przeprowadzonego w organizacji (rozmowy z najwyższym kierownictwem, pracownikami), dokonano oceny na bazie przedstawionych przykładów przez pracowników wziętych z codziennej praktyki działalności podmiotu. Celem auditora poza sprawdzeniem zgodności informacji zawartej w ankiecie samooceny jakości było również wskazanie możliwości rozwoju organizacji.

7. Wyniki i wnioski z auditu

1. Przywództwo – Najwyższe kierownictwo

Przywództwo kryterium, które ocenia osobiste zaangażowanie i inspirację najwyższego kierownictwa organizacji we wdrażaniu elementów TQM, jako zasadniczego procesu uzyskiwania ciągłego doskonalenia.

Ocena modułu przywództwa została podzielona na następujące obszary:

- 1.1 System przywództwa- Autentyczne zaangażowanie najwyższego kierownictwa organizacji w przewodzeniu procesem wdrażania i doskonalenia zarządzania przez jakość.
- 1.2 Odpowiedzialność organizacji i poczucie lojalności obywatelskiej- działanie według zasad etyki
 - Działanie wg zasad praworządności
 - Działanie wg zasad bezpieczeństwa

Auditowano: (proces/obszar)	Przywództwo – Najwyższe kierownictwo
--	---

Ścieżki auditu i źródła obiektywnych dowodów:

- Misja i Polityka Jakości firmy określona i zatwierdzona przez Prezesa Zarządu,
- czynny udział w przetargu na bieżące utrzymanie dróg na terenie Gminy Dopiewo,
- ukierunkowanie na doskonalenie misji i wizji organizacji,
- zaangażowanie Kierownictwa firmy w ciągłe doskonalenie organizacji wg PDCA,
- ukierunkowanie na zwiększanie kompetencji pracowników,
- Najwyższe Kierownictwo kładzie bardzo duży nacisk na jakość wykonywanych usług,
- osobiste zaangażowanie Prezesa Zarządu w analizę badania zadowolenia klienta

Udokumentowana informacja:

- Odpowiedzialność Kierownictwa (pkt.5 normy ISO 9001:2015),
- Ciągłe doskonalenie (pkt.10 normy ISO 9001:2015),
- Protokół z przeglądu SZJ z dnia 02.06.2023,
- Księga Jakości wyd. nr 3 z dnia 05.02.2018

Ocena i wnioski:

Podczas spotkania Prezes Zarządu p. Sławomir Skrzypczak przedstawił zmiany, jakie zaszły w firmie na przestrzeni ostatnich kilku lat.
Obecny kształt firmy oraz osiągnięcia, to efekt bardzo dużego zaangażowania Prezesa Zarządu w przeprowadzenie zmian inwestycyjnych i organizacyjnych.
Efektywność zarządzania firmą przez Kierownictwo oceniony został na bardzo wysokim poziomie.

Zalecenia do dalszego doskonalenia:

- należy opublikować Politykę Jakości,
- należy opublikować Misję firmy,
- wskazane jest wspieranie i zachęcanie do wykorzystania w praktyce wyników uczenia się np. poprzez promocję autosugestii pracowniczej,
- w celu ciągłego doskonalenia sugeruje się wprowadzenie szkoleń dla kadry zarządzającej oraz kierowników średniego szczebla w zakresie kształtowania kompetencji i umiejętności zarządzania.

2. Strategiczne planowanie

Kryterium dotyczące wizji przedsiębiorstwa; odnosi się ono do podstawowych wartości, którym kieruje się przedsiębiorstwo, kierunków jego strategii oraz sposobu ich realizacji.

Ocena modułu planowania strategicznego została podzielona na następujące obszary:

2.1 Strategia procesu rozwoju;

2.2 Strategia organizacji

Auditowano: (proces/obszar)	Strategiczne planowanie
--	--------------------------------

Ścieżki auditu i źródła obiektywnych dowodów:
<ul style="list-style-type: none">– planowanie strategiczne minimum na 3 lata,– w planowaniu wykorzystuje się informacje pochodzące od konkurentów (ceny) oraz księgowości (bilans, przepływy pieniężne),– zakupy energii i gazu na giełdzie w celu obniżenia kosztów wobec stawek (taryf) oferowanych przez dostawców mediów,– analiza migracji ludności na teren Gminy Dopiewo,– planowane uruchomienie nowego obiektu z przeznaczeniem na biura,– stałe dążenie do optymalizacji procesów,– wdrożony i stosowany w praktyce system ISO 9001:2015
Ocena i wnioski:
Najwyższe Kierownictwo przedstawiło poukładane perspektywiczne zamiary co do rozwoju firmy.

Zalecenia do dalszego doskonalenia:

- w celu udokumentowania troski o środowisko naturalne poleca się wdrożenia Systemu Zarządzania Środowiskowego ISO 14001:2015.

3. Zorientowanie na klienta i rynek:

Kryterium, które odnosi się do mierników określających otoczenie i rezultaty zaspokajania potrzeb klientów.

Ocena modułu zorientowania na klienta i rynek została podzielona na następujące obszary:

3.1 Znajomość klienta i rynku;

3.2 Satysfakcja klienta i uściślanie wzajemnych kontaktów

Auditowano: (proces/obszar)	Zorientowanie na klienta i rynek:
--	--

Ścieżki auditu i źródła obiektywnych dowodów:

- dyżury telefoniczne,
- internetowe Biuro Obsługi Klienta,
- kontrola poziomu awaryjności sieci wodociągowej,
- monitorowanie cen konkurencji,
- regularne prowadzenie badań wśród klientów –informacje z rynku oraz bezpośredni kontakt a klientem, (ankiety satysfakcji klienta, rejestr reklamacji),
- analizowanie wyniki pomiaru zadowolenia klienta,
- OC firmy,
- bieżące utrzymanie dróg na terenie Gminy Dopiewo

Ocena i wnioski:

Firma utrzymuje metody monitorowania informacji, analizy danych, działań doskonalących oraz reakcji na informacje ze strony klientów. Ustanowione zasady ciągłej komunikacji z klientem są odpowiednie. Istotny wpływ na jakość usługi ma odpowiednia kadra posiadająca odpowiednie doświadczenie.

Zalecenia do dalszego doskonalenia:

- w celu podniesienia jakości świadczonych usług oraz z uwagi na zmiany kadrowe, szczególnie dotyczące obsługi klienta sugeruje się zaplanować cykl szkoleń dla wszystkich pracowników mających jakikolwiek kontakt z klientem zewnętrznym,
- należy w większym stopniu przy posiadanym potencjale firmy otworzyć się na nowych potencjalnych klientów organizując np. tzw. „drzwi otwarte”,
- należy zaplanować cykl działań marketingowo-promocyjnych oferty dla klientów indywidualnych.

4. Pomiar, analiza i zarządzanie wiedzą:

Kryterium, które odnosi się do zarządzania, wykorzystania i ochrony zasobów, sposobów ich optymalizacji w oparciu o TQM oraz skuteczności ich wykorzystania we wspieraniu polityki i strategii.

Kryterium pomiaru, analizy i zarządzania wiedzą zostało podzielone na następujące obszary:

4.1 Pomiar i analiza przedsięwzięć organizacyjnych;

4.2 Informacja i zarządzanie wiedzą

Auditowano: (proces/obszar)	Pomiar, analiza i zarządzanie wiedzą:
--	--

Ścieżki auditu i źródła obiektywnych dowodów:

- ochrona i zapewnienie banku bezpieczeństwa informacji,
- prowadzone i aktualizowane procedury RODO,
- kwalifikacje dostawców, kontrahentów i klientów według ściśle określonych wewnętrznych zasad odnoszących się m.in. do takich parametrów jak: jakość, zgodność, terminowość i wiarygodność,
- zawierane umowy partnerskie,
- wykaz wyposażenia kontrolno- pomiarowego,
- wykaz maszyn i urządzeń,
- lista kwalifikowanych dostawców

Udokumentowana informacja:

- Arkusz oceny i lista kwalifikowanych dostawców Zał. 1/P8.4 np. poz. Nr 20 – Stacja Kontroli Pojazdów Zbigniew Kopras, Poz. Nr 88 Bartłomiej Radomski -Usługi Geodezyjno-Kartograficzne GEO-SCAN, Poz. Nr 110 PZU S.A.; aktualizacja 10.01.2023;
- Zakupy i zabezpieczenie wyrobu P8.4 wersja 03 z dnia 05.02.2018
- Rejestr zamówień zał.2 /P8.4
- Identyfikacja wymagań klienta P.8.2 wersja 03 z dnia 05.02.2018
- Pozwolenie Wodno-Prawne – Państwowe Gospodarstwo Wodne WODY POLSKIE z dnia 22.12.2022,
- Udokumentowana informacja P7.5 wersja 03 z dnia 05.02.2018
- Harmonogram legalizacji wodomierzy z dnia 13.01.2023 na rok 2023 np. poz. Nr 1 - SUW Joanka Typ DN 150 data produkcji 2018r. data planowanej i wykonanej legalizacji styczeń 2023

Ocena i wnioski:

Ustanowione zasady zarządzania informacją i danymi są odpowiednie.

Zalecenia do dalszego doskonalenia:

- Brak zaleceń w tym obszarze

5. Koncentracja na zasobach ludzkich

Kryterium, które odzwierciedla stosunek załogi do naczelnego kierownictwa, bezpieczeństwa socjalnego, awansów itp.

Kryterium koncentracji na zasobach ludzkich zostało podzielone na następujące obszary:

5.1 Systemy pracy;

5.2 Szkolenie i motywowanie członków organizacji;

5.3 Samopoczucie i satysfakcja członków organizacji.

Auditowano: (proces/obszar)	Koncentracja na zasobach ludzkich
Ścieżki auditu i źródła obiektywnych dowodów:	
<ul style="list-style-type: none">– system planowania szkoleń na dany rok,– system „wdrażania” pracowników nowo przyjętych (zatrudnianie na okres próbny)– wzrost wynagrodzeń,– wzrost wydajności pracowników,– sprowadzony i stosowany arkusz oceny pracowników i kadry kierowniczej/ ocena odbywa się raz do roku,– monitorowanie fluktuacji tzw. kluczowych pracowników.	
Udokumentowana informacja:	
<ul style="list-style-type: none">– Rejestr szkoleń i ocena skuteczności szkoleń na rok 2023 zał. 2/P7.1.2 – przykład poz.1 z dnia 30.01.2023 dot. podatku w spółkach po zmianach prawnych w latach 2021-2023 z uwzględnieniem MDR i Ksef– Poz. 2 z dnia 15.02.2023 -Podatek VAT w 2023 – aktualne problemy i bieżące zmiany w zakresie działalności spółek komunalnych,– Poz. Nr 3 – z dnia 15-17 marca 2023 – Operator oczyszczalni ścieków,– Wymagania kwalifikacyjne dla określonych stanowisk zał. nr 1 /P7.1.2. z dnia 09.06.2023 poz. Nr 19 Monter sieci- wod.-kan., poz. Nr 26 – Specjalista Dozoru pompowni ścieków– Kwalifikacja i szkolenie personelu P7.1.2. wyd. 03 z dnia 05.02.2018.	
Ocena i wnioski:	
Widoczne efektywne, bardzo duże zaangażowanie Kierownictwa w poprawę efektywności pracy na poszczególnych stanowiskach oraz dbałość o satysfakcję pracowników.	

Zalecenia do dalszego doskonalenia:

- sugeruje się wprowadzić system oceny skuteczności szkoleń jak również nabytej wiedzy pracowników po szkoleniach,
- wskazane jest badanie opinii pracowników w celu doskonalenia strategii i polityki zarządzania ludźmi oraz poznania ich potrzeb i oczekiwań za pomocą, np. anonimowych ankiet. Takie działania były już prowadzone, lecz od dawna nie ma o nich powrotu.

6. Zarządzanie procesami:

Kryterium, które odnosi się do zarządzania procesami wewnątrz przedsiębiorstwa wpływającymi na wzrost wartości wyrobu lub usługi.

Kryterium zarządzanie procesem zostało podzielone na następujące obszary:

6.1 Kreowanie wartości w procesach;

6.2 Utrzymywanie procesów

Auditowano: (proces/obszar)	Zarządzanie procesem
--	-----------------------------

Ścieżki auditu i źródła obiektywnych dowodów:

- prawidłowość sporządzenia raportów z auditów,
- przegląd procedury auditowania wraz z zespołem audytorów,
- analiza procesu produkcji i wyciągnięcie wniosków,
- doskonalenie oferowanych produktów i usług,
- wdrożony certyfikowany i doskonalony SZJ ISO 9001:2015
- dbałość o ciągły rozwój usług,
- ciągłe doskonalenie zarządzania w oparciu o wyniki auditów wewnętrznych i zewnętrznych,
- wprowadzona i stosowana ankieta satysfakcji klienta,
- rozpatrywanie reklamacji „od ręki”,
- sprawozdanie z badań Wojewódzkiej Stacji Sanitarno-Epidemiologicznej lub Aquanet,
- analiza ścieków,
- oświadczenie Kierownika Budowy/ Inspektora Nadzoru o przyjęciu obowiązków
- protokół przejęcia placu budowy,
- protokół próby szczelności,
- protokół dezynfekcji,
- protokół odbioru końcowego,
- pomiar ilości wody surowej (zapis elektroniczny oraz ręczny),
- pomiar ciśnienia wody pompowanej w sieć (zapis elektroniczny oraz ręczny).

Udokumentowana informacja:

- Plan auditów wewnętrznych i zawiadomienie o audicie nr 1/2023 zał. nr 1/P.9.2 (Pion Infrastruktury Technicznej (SUW) + wybrana budowa, data zatwierdzenia Planu 24.04.2023r.,
- Pion Infrastruktury Technicznej (oczyszczalnia),
- Pion Głównej Księgowej + Biuro Obsługi Klienta,
- Nadzorowanie usługi/wyrobu niezgodnego z wymaganiami P.8.7 wersja 03 z dnia 05.02.2018,
- Karta odstępstw zał. 1/P8.7,
- Instrukcja postępowania z awariami I/P8.7,
- weryfikacja postępowania w zakresie realizacji postanowień procedury P.8.5.3 Sterowanie procesem realizacji budowy/ inwestycji wyd. 03 z dnia 05.02.2018,
- weryfikacja postępowania w zakresie realizacji postanowień procedury P.8.5.2 Nadzór nad realizacją usługi oczyszczania ścieków wersja 03 z dnia 05.02.2018,
- weryfikacja postępowania w zakresie realizacji postanowień procedury P.8.5.1 Nadzór nad realizacją usługi dostarczania wody wersja 03 z dnia 05.02.2018r.

Ocena i wnioski:

Odpowiedzialni za wybrane obszary: Stanisław Walkiewicz, Izabela Beczkiewicz. Firma prawidłowo nadzoruje procesy występujące podczas realizacji produkcji. Ustanowiono przejrzyste kryteria dla weryfikacji oraz nadzoru realizowanych zleceń.

Zalecenia do dalszego doskonalenia:

- poleca się zastanowić się nad wdrożeniem normy z zakresu zarządzania środowiskowego ISO 14001:2015.

7. Rezultaty biznesu

Kryterium, które odnosi się do odbioru przedsiębiorstwa w oczach opinii publicznej, jak również do podejścia przez przedsiębiorstwo w odniesieniu do ochrony środowiska i oszczędności zasobów naturalnych oraz współpracy z lokalną społecznością.

Ocena modułu rezultaty biznesu podzielono na następujące obszary:

- 7.1 Rezultaty wynikające z nastawienia na klienta;
- 7.2 Rezultaty związane z produktem i serwisem;
- 7.3 Rezultaty finansowe i rynkowe;
- 7.4 Rezultaty związane z zasobami ludzkimi;
- 7.5 Rezultaty wynikające z efektywności organizacyjnej;
- 7.6 Rezultaty związane z odpowiedzialnością społeczną i w stosunku do Państwa

Auditowano: (proces/obszar)	Rezultaty biznesu
--	--------------------------

Ścieżki auditu i źródła obiektywnych dowodów:
<ul style="list-style-type: none"> – poddawanie się ocenie zewnętrznej, audytom zewnętrznym, – minimalizowanie odpadów, – ankieta satysfakcji klientów, – wzrost sprzedaży wody i odprowadzania ścieków, – realizacja rocznych planów finansowych.
Ocena i wnioski:
Najwyższe kierownictwo dostarczyło dowody na zaangażowanie w rozwój działalności społeczności lokalnej.

Zalecenia do dalszego doskonalenia:

- proponuje się opracować i wdrożyć jasno określone mierniki oceny współpracy firmy z otoczeniem.

8. Korzystanie z certyfikatu i znaku certyfikacji

Certyfikat oraz znak „Primus Nominatus” są wykorzystywane wyłącznie w związku z certyfikowaną organizacją, nie stwierdzono nieprawidłowości stosowania znaku. Wyróżnienie umieszczone w Sali konferencyjnej, co wspiera budowanie wizerunku profesjonalnego przedsiębiorstwa. Zaleca się umieścić informację o przyznanym certyfikacie na stronie internetowej.

9. Ustawiczne doskonalenie

W konsekwencji zmian oraz nasilającej się walki konkurencyjnej skutecznym sposobem na przetrwanie i dalszy rozwój okazuje się zwrócenie uwagi na jakość, w tym szczególnie jakość zarządzania. Praktyką najlepszych jest w tym zakresie oparcie się na filozofii zarządzania przez jakość – TQM, dzięki czemu jakość staje się strategią, narzędziem walki o klienta i instrumentem poprawiającym efektywność. Pełne i systematyczne wdrażanie TQM to w najpełniejszym ujęciu doskonalenie 13 obszarów (modułów) zarządzania. Są to:

- przywództwo,
- ludzie i czynniki ludzkie,
- strategia i polityka,
- systemy zarządzania,
- procesy i parametry,

- samoocena,
- wyniki jakościowe,
- działania badawczo-szkoleniowe.
- zespoły i koła jakości,
- działania zapobiegawcze,
- metody projakościowe,
- wizualizacja i promocja.

Istotne jest przy tym, że na poznanie wzorca doskonałości szczególny wpływ mają moduły: przywództwo, zespoły i koła jakości, procesy i działania badawczo-szkoleniowe. Tworzenie doskonałego produktu to efekt zorientowania organizacji na moduły: systemy zarządzania, wizualizacja i promocja, wyniki jakościowe. Zapewnienie jakości osiąga się przez koncentrację na modułach: strategia i polityka, metody projakościowe, samoocena. Doskonalenie marki jakości jest natomiast działaniem efektywnym przy udziale modułów: ludzie i czynniki ludzkie, działania zapobiegawcze, parametry. Uczestnicy poddający się ocenie w oparciu o kryteria modelu doskonałości zarządzania organizacją im. Malcolma Baldrige'a. z roku na rok reprezentują coraz wyższy poziom doskonałości organizacyjnej, o czym świadczą uzyskiwane przez nich wyniki. Kształtuje to pozytywny obraz organizacji stosujących na co dzień filozofię zarządzania przez jakość. Jest tak również w przypadku organizacji która uzyskanym wynikiem udowodniła, że jest na właściwej drodze do osiągnięcia doskonałości organizacyjnej.

-KONIEC DOKUMENTU-