

# CIEPŁO Z JAKOŚCIĄ

System Zarządzania Jakością w przedsiębiorstwie ciepłowniczym.  
Studium przypadku MPEC Spółka z o.o. we Włocławku cz. 1

**mgr Zygmunt Katolik**

prokurent, dyrektor ds. technicznych MPEC we Włocławku

Po transformacji ustrojowej, w nowych uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstw o zróżnicowanym profilu działalności, wysoka jakość produktów i usług stawała się przepustką i drogą prowadzącą do sukcesu biznesowego. Myślenie projakościowe stanowiło skuteczny środek umożliwiający lepsze wykorzystanie będących w dyspozycji przedsiębiorstw zasobów i ich możliwości.

**P**anującym trendom z przełomu XX i XXI w. poddało się również przedsiębiorstwo ciepłownicze we Włocławku. Zainteresowanie Systemem Zarządzania Jakością w Miejskim Przedsiębiorstwie Energetyki Ciepłej Spółka z o.o. nastąpiło na przełomie lat 2002/2003, a więc w okresie, w którym zaczęto dostrzegać przemiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym i gdzie większość przedsiębiorstw powodzenie rozwoju gospodarczego zawdzięczała wdrożonej strategii jakości z zastosowaniem Systemu Zarządzania Jakością wg norm ISO serii 9000<sup>1</sup>. Od czerwca 2004 r. w MPEC we Włocławku funkcjonuje System Zarządzania Jakością według normy ISO 9001:2008.

## Sprostać nowym wymagom

Potrzeba posiadania w przedsiębiorstwie Systemu Zarządzania Jakością podyktowana była przesłankami, których konsekwencje doprowadzić miały do stworzenia optymalnego modelu zarządzania przedsiębiorstwem, uwzględniającym niestabilności otoczenia, rosnące oczekiwania klientów i coraz bardziej restrykcyjne wymagania w zakresie ekologii i ochrony środowiska naturalnego. System Zarządzania Jakością miał wspierać działania spółki dla sprostania wymaganiom lokalnego rynku ciepła, ugruntowania jej pozycji na rynku oraz prowadzić do efektywniejszego zarządzania posiadanymi zasobami i środkami. Nie bez znaczenia był też wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu, bowiem klienci w certyfikatach ISO dostrzegali dowody na to, że ich posiadacze są wiarygodni i godni zaufania w biznesie.

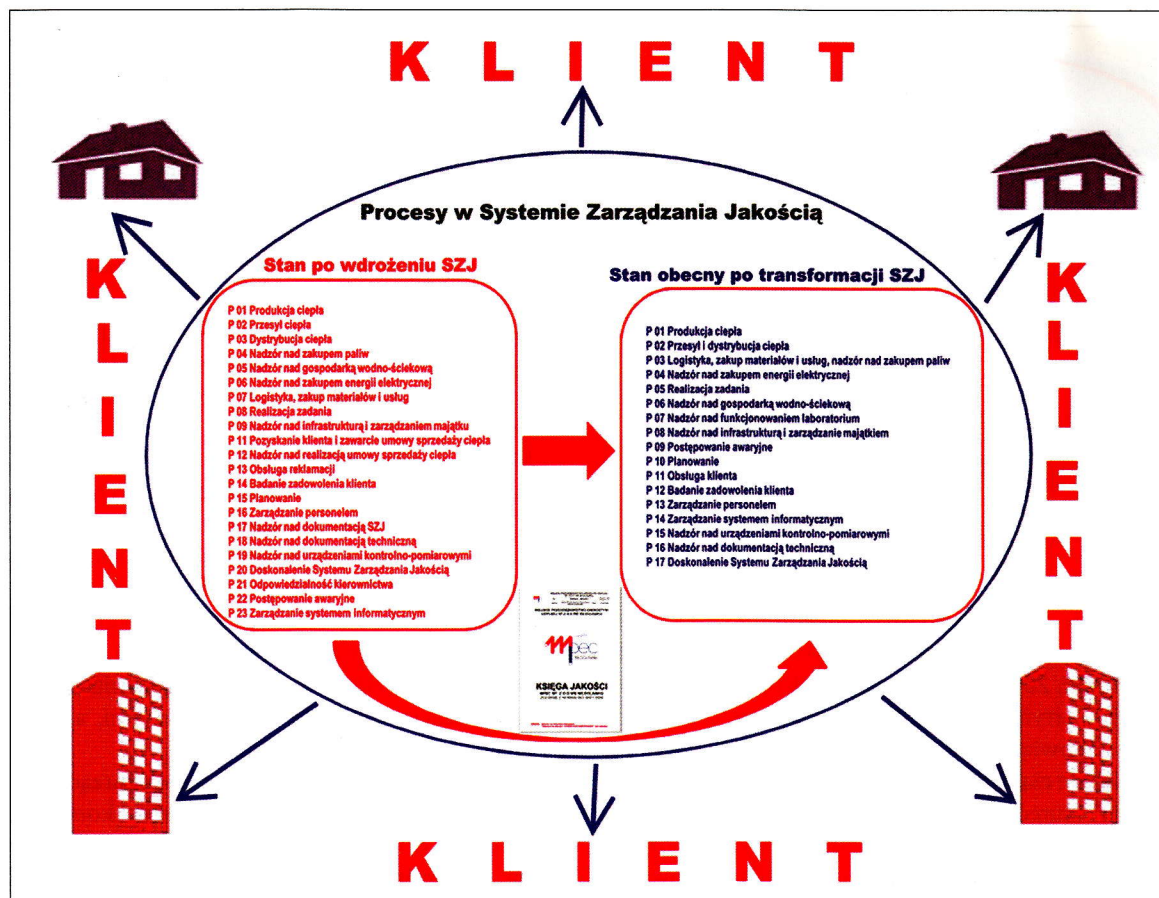
## Procesy i dokumentacja

Zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2008, we włocławskiej spółce ciepłowniczej zostało zastosowane w zarządzaniu organizacją podejście procesowe do budowy podstaw Systemu Zarządzania Jakością. Kadra kierownicza, przystępując do projektowania systemu jakości w przedsiębiorstwie, zidentyfikowała wzajemnie powiązane i oddziałujące na siebie procesy. Zaangażowanie jej w proces tworzenia systemu jakości pozwoliło na szybkie podejmowanie decyzji w trakcie prac analitycznych, a później projektowych oraz weryfikację udokumentowanych scenariuszy postępowania w spółce. W efekcie prac pracowników spółki powstał kompletny, na ówczesne czasy, model systemowy dotyczący funkcjonowania wszelkich działań podejmowanych na wszystkich

”

Certyfikaty potwierdzały, że przedsiębiorstwo realizowało wymagania normy, a doskonalenie systemu jakości w spółce ciepłowniczej odbywało się w oparciu o sformalizowane procesy

W niniejszym opracowaniu opisano funkcjonowanie Systemu Zarządzania Jakością zgodnego z normą ISO 9001:2008 w komunalnej spółce ciepłowniczej, przedstawiono przesłanki, jakimi kierowano się przed podjęciem decyzji o jego wdrożeniu, trudności, które spółka napotkała przy realizacji wdrażania systemu oraz ukazano korzyści z zaimplementowania systemu jakości do przedsiębiorstwa na bazie dwunastoletniego doświadczenia praktycznego.



**RYS. 1**  
 Dokumentacja w Systemie Zarządzania Jakością – stan po wdrożeniu i stan obecny  
 (Źródło: opracowanie autora na podstawie dokumentów MPEC-Włocławek)

płaszczyznach i obszarach działalności przedsiębiorstwa. Ważnym elementem wypracowanego modelu była jego elastyczność, co skutkuje do dzisiaj zmianami i dostosowaniem praktycznie wszystkich scenariuszy postępowania do szybko zmieniającej się rzeczywistości w sektorze ciepłowniczym. W okresie ponaddwunastoletniej bytności w spółce systemu jakości prowadzone były nieustanne działania jego ulepszania, podnoszące skuteczność oraz jakość w różnych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. W efekcie wprowadzenia zmian do Systemu Zarządzania Jakością w przedsiębiorstwie funkcjonuje obecnie znacznie mniej udokumentowanych procesów – w porównaniu do liczby procesów z okresu lat początkowych funkcjonowania systemu jakości w przedsiębiorstwie.

Zmniejszona liczba procesów oraz audytorów wewnętrznych powoduje mniejsze zaangażowanie osób odpowiedzialnych za dane procesy oraz audytorów wewnętrznych zobowiązanych do przeprowadzania badań ewaluacyjnych obszarów przedsiębiorstwa. Na rys. 1 przedstawiono dokumentację systemu jakości w okresach: zaraz po jego wdrożeniu i w stanie po przejściu transformacji systemu jakości w przedsiębiorstwie.

W wyniku intensywnych prac pracowników przedsiębiorstwa została opracowana dokumentacja Systemu Zarządzania Jakością oraz wypracowana polityka jakości w spółce. W skład opracowań wchodziły między innymi udokumentowane procesy



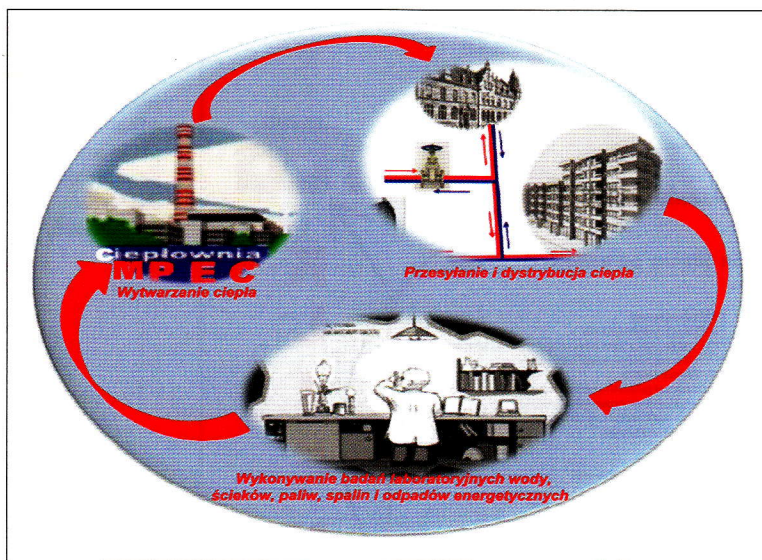
**FOT. 1**  
 Certyfikat Zatwierdzenia w roku 2013  
 (Źródło: MPEC-Włocławek)

oraz najważniejszy dokument Systemu Zarządzania Jakością – Księga Jakości.

### Odnowienia certyfikatu Systemu Zarządzania Jakością

Co trzy lata funkcjonujący w przedsiębiorstwie System Zarządzania Jakością był poddawany procesowi weryfikacji w celu odnowienia certyfikatu.





RYS. 2

Zakres Systemu Zarządzania Jakością w MPEC-Wrocław (Źródło: opracowanie autora na podstawie dokumentów MPEC-Wrocław)

W okresie ponaddwunastoletniego funkcjonowania systemu jakości, przedsiębiorstwo trzykrotnie w latach 2007, 2010 i 2013 przechodziło z powodzeniem audyty certyfikujące. Każde odnowienie certyfikatu było zobowiązaniem spółki do kontynuacji działań w zakresie ciągłego doskonalenia, poprawy efektywności i skuteczności realizowanych w spółce procesów oraz działań dla poniesienia na wyższy poziom jakościowy świadczonych usług oraz dla zachowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa w otoczeniu. Kolejna czwarta już weryfikacja funkcjonującego Systemu Zarządzania Jakością w przedsiębiorstwie nastąpiła w maju br.

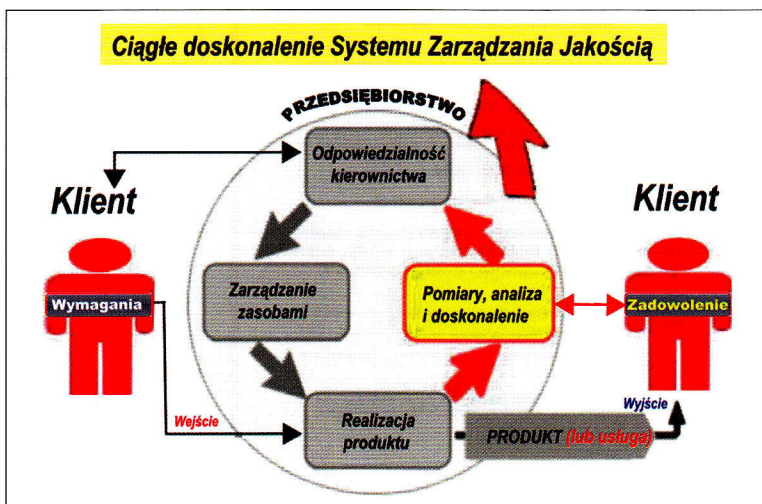
go oddziaływania na lokalnym rynku ciepła przy optymalizacji wykorzystania posiadanych zasobów i przewag konkurencyjnych.

### Zakres funkcjonowania

Zakres systemu jakości w spółce ciepłowniczej stanowi obszar działalności przedsiębiorstwa, w którym system zarządzania jakością obowiązuje. System zarządzania jakością w przedsiębiorstwie sięga tak daleko, jak daleko sięgają procesy podstawowe i pomocnicze<sup>2</sup>. Na rys. 2 przedstawiono główne obszary funkcjonowania Systemu Zarządzania Jakością w przedsiębiorstwie.

Model funkcjonującego systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie zobrazowano na rys. 3. Jego fundament stanowi proces obrazujący wzajemne powiązania procesów występujących w spółce ciepłowniczej. W centralnym punkcie rysunku została umieszczona pętla, ukazująca wzajemnie oddziaływające na siebie procesy związane z odpowiedzialnością kierownictwa przedsiębiorstwa, zarządzaniem zasobami, realizacją produktu oraz pomiarami, a także analizą i doskonaleniem.

Wszystkie procesy tworzące system zarządzania jakością w przedsiębiorstwie są ciągle doskonalone. Nieustannie doskonalony System Zarządzania Jakością w przedsiębiorstwie w oparciu o normę EN ISO 9001:2008, preferujący podejście procesowe do zarządzania i orientację na klienta, daje gwarancję, że zamierzona jakość, zgodna z dzisiejszymi i przyszłymi potrzebami i oczekiwaniami klientów w zakresie zaspokojenia popytu na ciepło, będzie utrzymywana i poprawiana. Udokumentowany i okresowo certyfikowany System Zarządzania Jakością stał się gwarantem nadzoru nad spółką, zapewniając sprawne zarządzanie, monitorowanie i doskonalenie wszystkich procesów i elementów przedsiębiorstwa. W konkurencyjnej walce o rynek spółka stała się bardzo wiarygodnym partnerem, który jest gotowy do przeprowadzania dużych projektów inwestycyjnych, pozytywnie wpływających na ekonomikę funkcjonowania jednostki i służących lokalnej społeczności, szanując jej wrażliwość na zmianę podstawowych parametrów rynkowych<sup>3</sup>.



RYS. 3

Model Systemu Zarządzania Jakością (Źródło: opracowanie autora na podstawie: J. Toruński, Podejście procesowe w zarządzaniu jakością, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Internet: [http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/93-2012\\_3.pdf](http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/93-2012_3.pdf))

Certyfikaty potwierdzały, że przedsiębiorstwo realizowało wymagania normy, a doskonalenie systemu jakości w spółce ciepłowniczej odbywało się w oparciu o sformalizowane procesy. Oznaczały też, że zaprojektowane procesy i ich realizacja spełniały wymagania i oczekiwania przedsiębiorstwa, które w okresach między kolejnymi recertyfikacjami dynamicznie się rozwijało, realizując duże inwestycje infrastrukturalne, powiększając możliwości swoje-

### Przypisy

- 1 Zob. Z. Katolik, Historia Systemu Zarządzania Jakością w MPEC we Wrocławku, Nowoczesne Ciepłownictwo Nr 07/2007, Izba Gospodarcza Ciepłownictwo Polskie, Warszawa 2007, s. 24.
- 2 J. Toruński, Podejście procesowe w zarządzaniu jakością, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 2012, s. 36, Internet: [http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/93-2012\\_3.pdf](http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/93-2012_3.pdf)
- 3 M. Pietraszewski, Z. Katolik, Zarządzanie jakością w energetyce. Studium przypadku Miejskiego Przedsiębiorstwa Energetyki Ciepłej we Wrocławku, WTN, Wrocław 2011, s. 235.

Literatura dostępna w redakcji