



*Živeti zdravo življenje.*

# INTEGRACIJA SISTEMOV VODENJA

**GZDBK: Forum dobrih praks**

Novo mesto, 28.10.2009

*mag. Božidar Huč*

# Vsebina

- Vplivi na organizacije – delovanje
- Kaj se pričakuje od organizacije?
- ISV
  - Definicija, pojmi
  - Model integracije
  - Skupne zahteve sistemov vodenja
  - Raziskave
  - Viri za vzpostavitev ISV
  - Učinki ISV
  - Bariere pri vzpostavljanju ISV
- Literatura

# Vplivi na organizacije - delovanje

- Razmere na trgu
- Zahteve za izdelke
- Tehnični standardi
- Zakonodaja
- Zahteve za poročanje
- Pričakovanja lastnikov ...
- Standardi VZD, VO, SVVI
- ...
- Zavest javnosti
- IT
- Delovanje države
- Regulatorne oblasti
- Nevladne organizacije
- Naravne nesreče
- Bančni sistem ...

# Kaj se pričakuje od organizacije?

- Pozitivne kazalce na ključnih področjih delovanja organizacije
  - Ekonomski kazalniki (javnost)
  - Kazalniki o delovanju procesov
  - Rezultati so posledica delovanja procesov (voditeljstvo, zaposleni, politika in strategija, partnerstva in viri, procesi).
  - Rezultati delovanja: zaposleni, odjemalci, družba, finančni in ne-finančni rezultati)
- Skupna lastnost kazalnikov?
  - SMART (specific, measurable, action-oriented, realistic, time-bound)



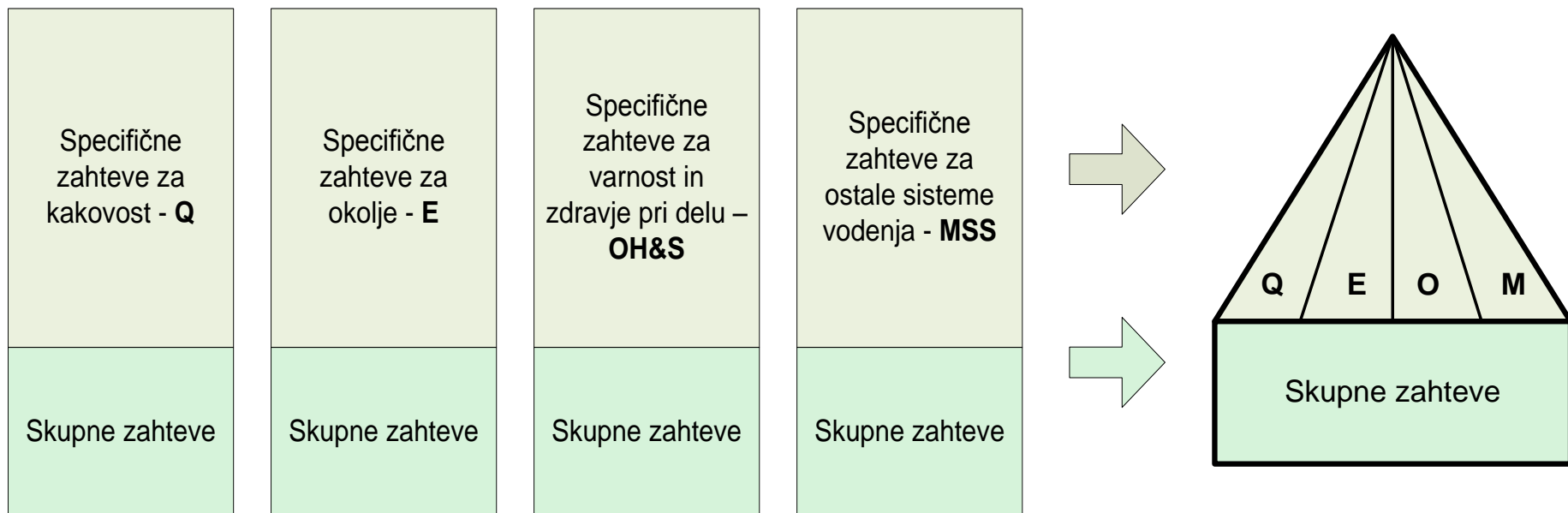
# ISV – Integracija sistemov vodenja

- Izkušnje kažejo, da brez systemskega pristopa in uporabe preizkušenih sistemov vodenja ni uspešnega poslovanja.
- **ISV** (IMS - Integrated Management System)
  - **Integrirati**: povezovati posamezne dele, enote v večjo celoto, združevati. (SSKJ, verzija 1.0)
  - **Sistem**: Skupek elementov, ki so med seboj povezani ali vplivajo drug na drugega. (ISO 9000)
  - **Vodenje**: Koordiniranje aktivnosti za usmerjanje in obvladovanje organizacije. (ISO 9000)

# ISV

- Definicija ISV: PAS 99:2006 in ISO GUIDE 72:2001 je ne določata, dajeta pa izhodišča za integracijo skupnih (podobnih) zahtev iz različnih standardov v enovit sistem.
- Sistem vodenja: Sistem za vzpostavljanje politike in ciljev in za doseganje teh ciljev. (ISO 9000)
- **ISV**: Sistem vodenja za usmerjanje in obvladovanje organizacije v zvezi s kakovostjo, okoljem, varnostjo  
....

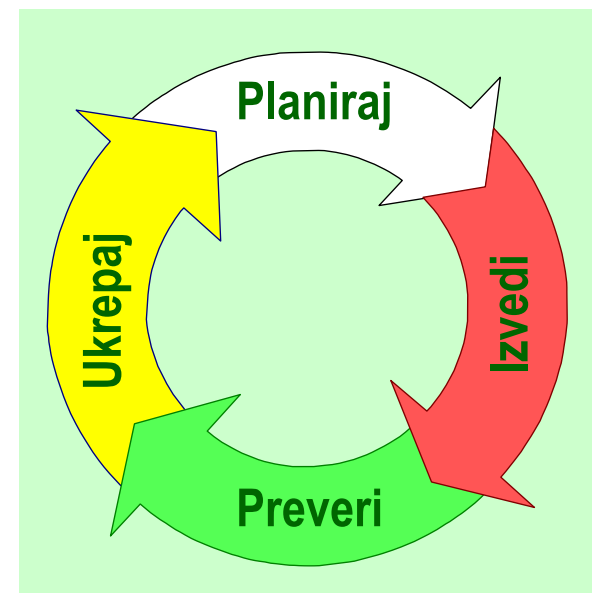
# Model, kako integrirati skupne zahteve večih sistemov v enovit sistem, ISV



Model kaže, da lahko različne zahteve za vodenje sistemov določimo tako, da so temeljne zahteve zasnovane kot skupne, in je možno, da integriramo sisteme do stopnje, ki je najbolj primerna (optimalna?) za organizacijo, kar omogoča kar najmanjšo mero podvajanja. (PAS 99).

# Skupne zahteve sistemov vodenja

- Politika
- Planiranje
- Vzpostavitev in delovanje
- Ocenjevanje učinkov
- Izboljševanje
- Vodstveni pregled



Pomembno: Koristi, procesni pristop, PDCA cikel ...



# Skupni elementi ISV: kakovost, okolje, VZD

ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
<b>POLITIKA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>•politika kakovosti</li> <li>•zavezanost vodstva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•okoljska politika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•politika varnosti in zdravja pri delu</li> </ul>
<b>PLANIRANJE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>•prepoznavanje zahtev odjemalcev (tudi zakonodaja)</li> <li>•cilji kakovosti</li> <li>•planiranje sistema vodenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•okoljski vidiki</li> <li>•zakonodajne in druge zahteve</li> <li>•okoljski cilji</li> <li>•programi ravnanja z okoljem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•tveganja</li> <li>•zakonodajne in druge zahteve</li> <li>•cilji VZD</li> <li>•programi VZD</li> </ul>
<b>VZPOSTAVITEV IN DELOVANJE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>•realizacija proizvoda</li> <li>•odgovornosti in pooblastila</li> <li>•kompetentnost, zavedanje in usposabljanje</li> <li>•dokumentacija in njeno obvladovanje</li> <li>•komuniciranje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•obvladovanje delovanja (odnosi s kupci in dobavitelji, pripravljenost in odziv na izredne dogodke)</li> <li>•kompetentnost, usposabljanje, zavedanje</li> <li>•struktura in odgovornosti</li> <li>•dokumentacija in njeno obvladovanje</li> <li>•komuniciranje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•obvladovanje delovanja (pripravljenost in odziv na izredne dogodke)</li> <li>•kompetentnost, usposabljanje, zavedanje</li> <li>•struktura in odgovornosti</li> <li>•dokumentacija in njeno obvladovanje</li> <li>•komuniciranje</li> </ul>
<b>OCENJEVANJE UČINKOV</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>•nadzorovanje in merjenje</li> <li>•presoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•nadzorovanje in merjenje</li> <li>•presoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•nadzorovanje in merjenje</li> <li>•presoja</li> </ul>
<b>IZBOLJŠEVANJE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>•korektivni in preventivni ukrepi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•korektivni in preventivni ukrepi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•korektivni in preventivni ukrepi</li> </ul>
<b>VODSTVENI PREGLED</b>		

# Skupni elementi ISV: PAS 99

Requirements of PAS 99	ISO 9001 Quality	ISO 14001 Environmental management	OHSAS 18001 Health and Safety
	clause	clause	clause
<b>4.1 General requirements</b>	4.1	4.1	4.1
<b>4.2 Management system policy</b>	5.1, 5.3	4.2	4.2
<b>4.3 Planning</b>		4.3	4.3
4.3.1 Identification and evaluation of aspects, impacts and risks	5.2, 5.4.2, 7.2.1, 7.2.2	4.3.1	4.3.1
4.3.2 Identification of legal and other requirements	5.3(b), 7.2.1(c)	4.3.2	4.3.2
4.3.3 Contingency planning	8.3	4.4.7	4.4.7
4.3.4 Objectives	5.4.1	4.3.3	4.3.3
4.3.5 Organizational structure, roles, responsibilities and authorities	5.5	4.4.1	4.4.1
<b>4.4 Implementation and operation</b>			
4.4.1 Operational control	7	4.4.6	4.4.6
4.4.2 Management of resources	6	4.4.1, 4.4.2	4.4.1, 4.4.2
4.4.3 Documentation requirements	4.2	4.4.4, 4.4.5, 4.5.4	4.4.4, 4.4.5, 4.5.3
4.4.4 Communication	5.5.3, 7.2.3, 5.3(d), 5.5.1	4.4.3	4.4.3

# Skupni elementi ISV: PAS 99: 2006

## 4.5 Performance assessment

4.5.1 Monitoring and measurement	8.1	4.5.1	4.5.1
4.5.2 Evaluation of compliance	8.2.4	4.5.2	4.5.1
4.5.3 Internal audit	8.2.2	4.5.5	4.5.4
4.5.4 Handling of nonconformities	8.3	4.5.3	4.5.2

## 4.6 Improvement

4.6.1 General	8.5.1	4.5.3	4.5.2
4.6.2 Corrective, preventive and improvement action	8.5.2, 8.5.3	4.5.3	4.5.2

## 4.7 Management Review

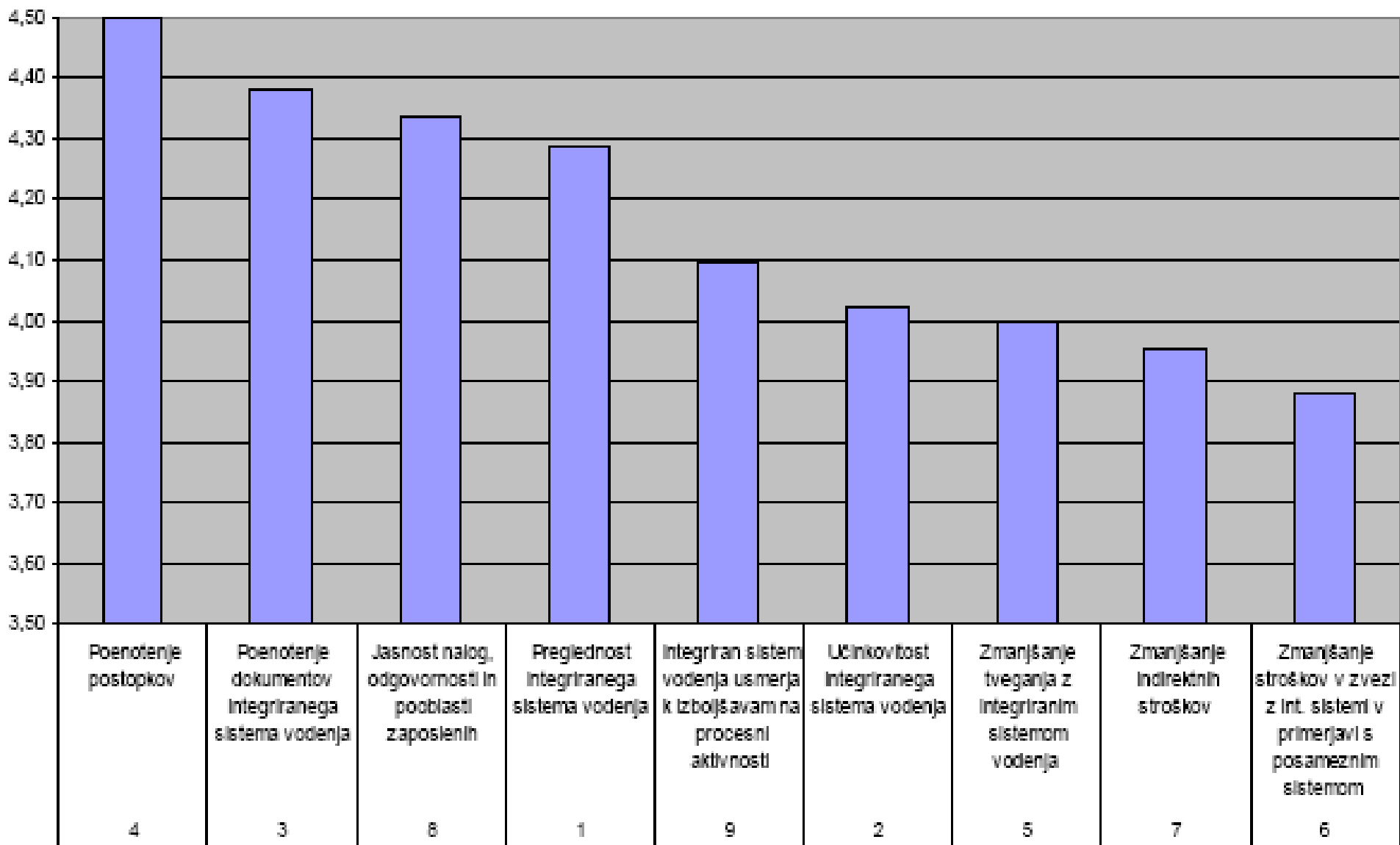
4.7.1 General	5.6.1	4.6	4.6
4.7.2 Input	5.6.2		
4.7.3 Output	5.6.3		

# Raziskave

- S. Zoppe, 2002

Želja po združevanju zahtev različnih standardov je postala očitna, 85,7 % anketiranih podjetij se je odločilo za združeno vodenje obeh sistemov (ISO 9001, ISO 14001). Ta podjetja so že v samem začetku poskušala združevati enake zahteve obeh standardov in menijo, da sta omenjena sistema sestavni del poslovanja njihove organizacije, drugi pa so previdnejši, ker ne vedo, kako zahteve integrirati. Zato se odločajo za ločeno vodenje sistema kakovosti in sistema ravnanja z okoljem.

## D. Tič, 2004: 32/45 ima integriran sistem, ali 71%



# Raziskave

Reason	Not at all	little	More of less	Quite	Very
Combine documentation	0%	2,67%	7,49%	40,64%	49,2%
Combine objectives	1,07%	4,28%	17,97%	43,85%	35,83%
Save time	2,7%	9,73%	21,62%	33,51%	32,43%
Consistency	0%	1,63%	20,1%	46,7%	31,5%
Save costs	3,26%	11,41%	26,09%	33,15%	26,09%
Combine process control	0,05%	3,8%	26,5%	46,5%	22,7%

Table 4.1 Reasons for combining QMS, EMS and OH&SM (Brio et al. 2001).

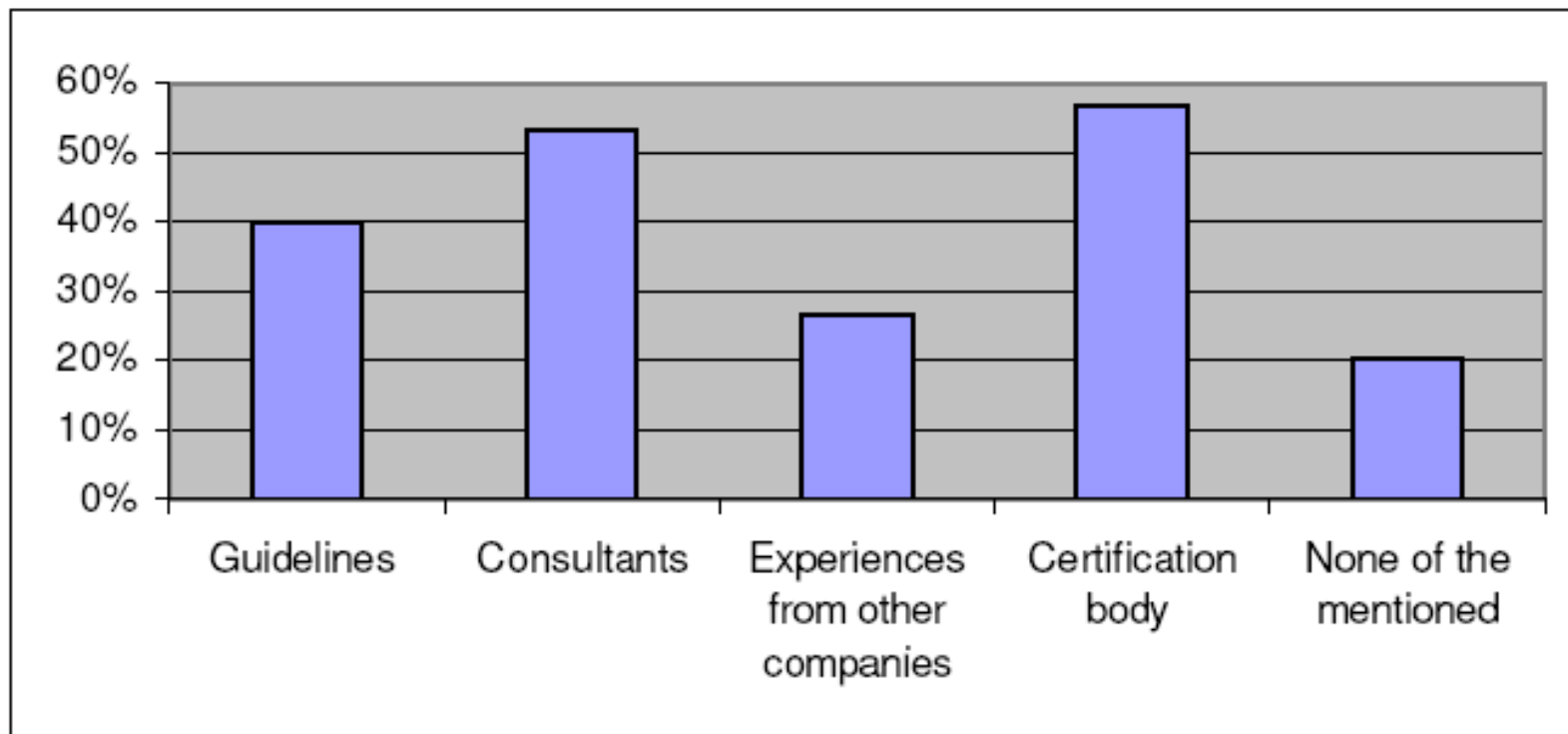
# Raziskave

Common elements	Respondents	Percent
Document control	30	100,0%
Internal audits	30	100,0%
Management review	29	96,7%
Procedures	29	96,7%
Corrective and preventive actions	28	93,3%
Management handbook	28	93,3%
Policies	28	93,3%
Goals and targets	27	90,0%
Training	24	80,0%
Organisation	24	80,0%
Internal communication	23	76,7%
External audits	22	73,3%
External communication	19	63,3%
Decision making process	17	56,7%
Prioritising of resources	12	40,0%

Stopnja integriranosti skupnih elementov ISV

Vir: Jacob M. Rasmussen, 2007

# Viri za vzpostavitev ISV





# Učinki ISV

Benefits	Respondents	Percent
The documentation is simpler	25	83,3%
There is a better coordination between quality, environment and OH&S	23	76,7%
The time consumption for administration of the systems is reduced	20	66,7%
The documentation is less comprehensive	20	66,7%
The costs for administration of the systems are reduced	17	56,7%
The time consumption for internal audits are reduced	17	56,7%
There is less conflicts between quality, environment and OH&S	17	56,7%
The time consumption for external audits are reduced	13	43,3%
There is more focus on environment	12	40,0%
There is more focus on OH&S	11	36,7%
There is more focus on quality	9	30,0%
There is increased innovation	9	30,0%
None of the above	1	3,3%

# Učinki ISV

Integrated elements	Benefits
Audits	Reduced costs
Training	Reduced time consumption
Purchasing	Simpler documentation
Supplier assessment	Less procedures and less paperwork
Corrective action	Multi-functional audits
Preventive action	Improved decision making process
Document control	Higher transparency
Procedures	Clearer responsibility
Work instructions	Better structured processes
Process control	Enhanced effectiveness
Organisation	Higher awareness and acceptance
Responsibility statements	Improved communication
Management review	Reduction of coordinated problems
Communication	Improved image with customers
Goals	Enhanced corporate identity
Targets	Better innovation
	Ability to change
	Holistic view

# Bariere pri vzpostavljanju ISV

Barriers	Respondents	Percent
Lack of resources	9	30,0%
Lack of knowledge	6	20,0%
Lack of motivation	10	33,3%
The IMS represents different focus areas	6	20,0%
In IMS requires changes in the organisation	3	10,0%
None of the above	10	33,3%

Vir: Jacob M. Rasmussen, 2007

- BSI: PAS 99:2006, Specification of common management system requirements as a framework for integration
- ISO Guide 72:2001, Guidelines for the justification and development of management system standards
- Jacob M. Rasmussen: Integrated Management Systems – An Analysis of Best Practice in Danish Companies, Thesis submitted for the degree of Master of Science, Aalborg University, 2007
- Del Brio, J.A., E. Fernández, B. Junquera, C. José and J. Vázquez. 2001. Environmental managers and departments as driving forces of TQEM in Spanish industrial companies. International Journal of Quality and Reliability Management. 18 (5): 495-511. MCB University Press.
- D. Tič: Integracija sistema vodenja organizacij v Sloveniji, anketa , 2004
- S. Zoppe: Poslovanje podjetja v okviru integracije sistemov za upravljanje s kakovostjo, okoljem ter zdravjem in varnostjo, magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002
- B. Huč, E. Morosini Berus: Integriran sistem vodenja, 14. letna konferenca Slovenskega združenja za kakovost, str. 50-52, Bernardin, 2005