

# Poslovnik sistema upravljanja poslovnih procesov Snaga d.o.o. Ljubljana



Ponosni smo na čisto mesto Ljubljana in devet primestnih občin Brezovica, Dol pri Ljubljani, Dobrova – Polhov Gradec, Horjul, Medvode, Škofljica, Velike Lašče, Ig in Vodice, za katere izvajamo storitve.



## Vizija:

- Biti vodilno podjetje na področju ravnanja s komunalnimi odpadki v Sloveniji. Želimo biti najboljši.

## Naše poslanstvo nas vsak dan vodi, da:

- zadovoljujemo potrebe naših strank, ki so naša največja prioriteta,
- skrbimo za čisto okolje in ob tem zagotavljamo varnost ter zdravje delavcev,
- nudimo najkvalitetnejše storitve na področju ravnanja z odpadki in čiščenje javnih površin za primerno ceno.

## Vrednote, ki nas odlikujejo:

### LJUDJE:

Smo zanesljivi izvajalci storitev, visoko kvalificirani in visoko motivirani. Skrbimo za varnost in zdravje vseh zaposlenih.

### OBVLADOVANJE STORITEV:

Za naše kupce nenehno razvijamo in izboljšujemo obvladovane storitve. Skrbimo za visok nivo zadovoljstva kupcev in lastnikov.

### ODGOVORNOST:

Smo odgovorni do okolja, ki ga ohranjamo z ustvarjalnostjo.



## Uvodnik direktorja

Čisto in zdravo okolje postaja vedno večja dobrina, po kateri se meri kvaliteta življenja. V Snagi smo na prvo mesto postavili kupca naših storitev in skrbno zasledujemo njegovo zadovoljstvo in potrebe po novih storitvah. V tej smeri smo tudi prilagodili politiko kakovosti upravljanja podjetja s tremi glavnimi usmeritvami: stranka, okolje, storitev, v katero dodatno izpostavljammo zdravje in varnost delavcev na delovnem mestu.

Za učinkovito in uspešno vodenje uporabljamo zahteve mednarodnih uveljavljenih standardov kakovosti ISO9001:2008 in ISO18001:2007, s pomočjo katerih smo še lažje boljši in konkurenčnejši. Zato smo tudi prenovili Poslovnik kakovosti in vse poslovne procese ter še izboljšali sistem nenehnih izboljšav v poslovnih procesih.

Pospešeno se pripravljamo na objekte predelave odpadkov, s partnerji smo odprli Center ponovne uporabe, povečujemo število zbirnih centrov in imamo v Strateškem razvoju do 2016 še nekaj strateških ciljev.

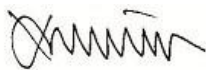
Že dokončani projekti in primerjava rezultatov Snage z mednarodno uveljavljenimi komunalnimi podjetji doma in v tujini pa kažejo na to, da se Snaga razvija v pravi smeri.

Zadovoljstvo naših strank in premik k pozitivnemu poslovanju ob koncu leta 2013 je predvsem po zaslugi uspešno izvedenega projekta optimizacije zbiranja in odvoza odpadkov.

Samo najboljše storitve si prebivalci te regije tudi zaslužijo. Zato smo v naši viziji zapisali: **Biti vodilno podjetje na področju ravnanja s komunalnimi odpadki v Sloveniji in želimo biti najboljši!**

**Janko Kramžar**

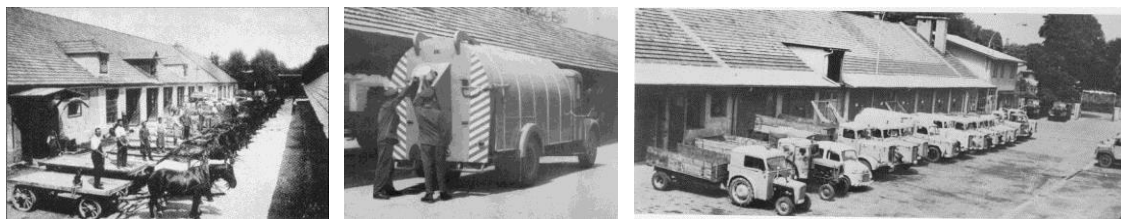
**Direktor**



## Obseg certificiranja

- T1 – Zbiranje in odvoz odpadkov
- T2 – Ravnanje z odpadki na odlagališču
- T3 – Čiščenje in vzdrževanje javnih površin ter sanitarij
- T4 – Plakatiranje
- T5 – Vzdrževanje vozil in opreme
- T6 – Urejanje in čiščenje javnih zelenih površin.

## Zgodovina razvoja podjetja



Zametki podjetja Snaga segajo v čas prve svetovne vojne, ko je tedanji Občinski svet Ljubljane ustanovil podjetje Mestne vožnje. Podjetje je po sedežu na Povšetovi ulici kmalu dobilo domače ime Mestna pristava (znano je bilo tudi kot Mestna priprega), osrednji namen njegove ustanovitve pa je bilo izvajanje prevozov za mestna podjetja po Ljubljani.

Poleg prevozov, ki so jih do tedaj za visoke cene opravljali zasebniki, so pri Mestni vožnji za podjetja in občinske urade izvajali tudi druga dela, kot so odvoz odpadkov, škropljenje makadamskih cest in pluženje cest. Podjetje se je kmalu lahko pohvalilo z velikim številom konj in vozov, uredili pa so si tudi lastne delavnice - kovaško, kolarsko, sedlarsko in mehanično delavnico.

Gospodarske in politične razmere v mestu in širše so botrovale spremembam statusa in dejavnosti podjetja. To se je iz Mestnih voženj preimenovalo v TOZD Javna higiena, ki je deloval v okviru Komunalnega podjetja Ljubljana (KPL), leta 1990 pa se je KPL prelevil v Javno podjetje Snaga. Leta 1994 je mesto Ljubljana ustanovilo družbo za upravljanje in gospodarjenje z javnimi podjetji Holding mesta Ljubljana. Snaga je danes del holdinga, s katerim skuša mesto zagotoviti gospodarno in učinkovito izvajanje obveznih gospodarskih javnih služb v prestolnici.

Danes ima Snaga preko 480 zaposlenih in izvaja storitve obvladovanja odpadkov in javne čistoče za 367.000 prebivalcev v mestni občini Ljubljana in devetih primestnih občinah.

## Trgi in konkurenca

Izvajamo dejavnost gospodarske javne službe zbiranja in odvoza odpadkov, predelave in odlaganja odpadkov v Mestni občini Ljubljana in devet primestnih občin Brezovica, Dol pri Ljubljani, Dobrova – Polhov Gradec, Horjul, Medvode, Škofljica, Velike Lašče, Ig in Vodice. V mestni občini Ljubljana čistimo javne površine in urejamo javne zelene površine. Poleg tega upravljamo z vsemi javnimi sanitarijami in javnimi plakatnimi mesti v centru mesta.

Naša konkurenca so vsa ostala komunalna podjetja (javna ali zasebna), ki lahko ogrozijo naše poslovanje, če bomo postali nekonkurenčni ali bodo stranke z nami izredno nezadovoljne.

## Temeljni poslovni procesi Snaga, ki prinašajo dodano vrednost

V podjetju od 2006 izvajamo nenehne izboljšave v smeri večje učinkovitosti in uspešnosti. Prenovili smo vse poslovne procese, uvedli še močnejšo procesno usmerjenost h kupcu, vzpostavili lastništvo in skrbništvo procesov, usposobili zaposlene za merjenje učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Vzpostavili smo najsodobnejšo informacijsko opremo ERP Navision® Enwis® za temeljne procese, ERP SAP® za podporne procese. Vzpostavili smo poslovno obveščanje, kjer zasledujemo kazalce, načrtujemo, analiziramo in poročamo. Uporabljamo lasten GIS Snaga, v katerem so vsi prostorski in drugi podatki, potrebni za izvajanje storitev. Za vsak proces imamo določene uravnotežene kazalce iz vseh štirih vidikov poslovanja: (vidik kupca, poslovne uspešnosti, učinkovitosti notranjih procesov, učenja in rasti zaposlenih). Do leta 2015 bomo končali projekt RCERO, regijski center za ravnanje z odpadki Ljubljana, v katerega je do danes vključenih že preko 29 občin. [Več...](#)



### Ločevanje in zbiranje odpadkov

Podjetje Snaga zbira odpadke na območju Mestne občine Ljubljana in devetih primestnih občin. Sistem temelji na kombinaciji prinašalnega sistema. [Več...](#)



### Odvoz odpadkov

Snaga skrbi za redni odvoz odpadkov iz gospodinjstev v desetih občinah, in sicer na območju Mestne občine Ljubljana in primestnih občin. [Več...](#)



### Odlaganje odpadkov

je v državah z visokimi okoljskimi standardi zadnja možnost odstranjevanja odpadkov. Veljavna evropska direktiva o odpadkih. [Več...](#)



### Čiščenje javnih površin

Snaga na območju Mestne občine Ljubljana skrbi za čistočo več kot 500 km cest, 600.000 m<sup>2</sup> pločnikov, 50 km kolesarskih stez in 700.000 m<sup>2</sup> trgov. [Več...](#)



### Zelene površine

Snaga ureja in čisti številne javne zelene površine, med katerimi so park Tivoli in drugi parki, Pot spominov in tovarišstva, zelenice ob mestnih vpadnicah. [Več...](#)



### Plakatiranje

Ko si želite, da bi vaš plakat v hipu zapeljal poglede, ni dovolj, da ga le privlačno oblikujete. Zanj potrebujete tudi opazno mesto. [Več...](#)



### Javne sanitarije

Za Mestno občino Ljubljana upravljamo sanitarije na osmih lokacijah, nekatere dostopne tudi za invalide. [Več...](#)



### Ponovna uporaba

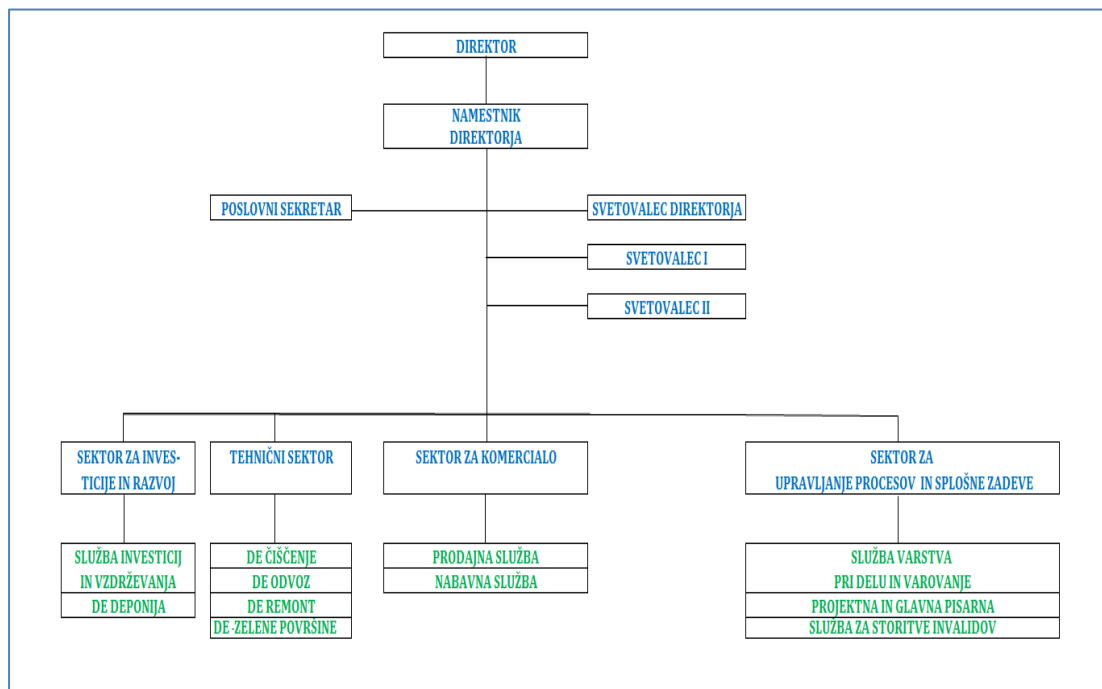
Naš skupni uspeh je, da smo količino odpadkov, ki končajo na odlagališču Barje, v zadnjih desetih letih zmanjšali za 100.000 ton. [Več...](#)



## Organiziranost

Podjetje je organizirano po sektorjih, delovnih enotah in službah, v katerih obvladujemo poslovne procese, ki jih izvaja preko 460 delavcev. Ker sta Javnih Holding Ljubljana in Mesta občina Ljubljana s 1.4.2010 izvedla reorganizacijo, je Snaga predala večino podpornih procesov v zunanje izvajanje (kadri, informatika, računovodstvo, finance, strateško planiranje, nabava velikih vrednosti). Snaga ima za izvajanje storitev z Javnim Holdingom Ljubljana sklenjeno pogodbo za izvajanje storitev podpornih procesov.

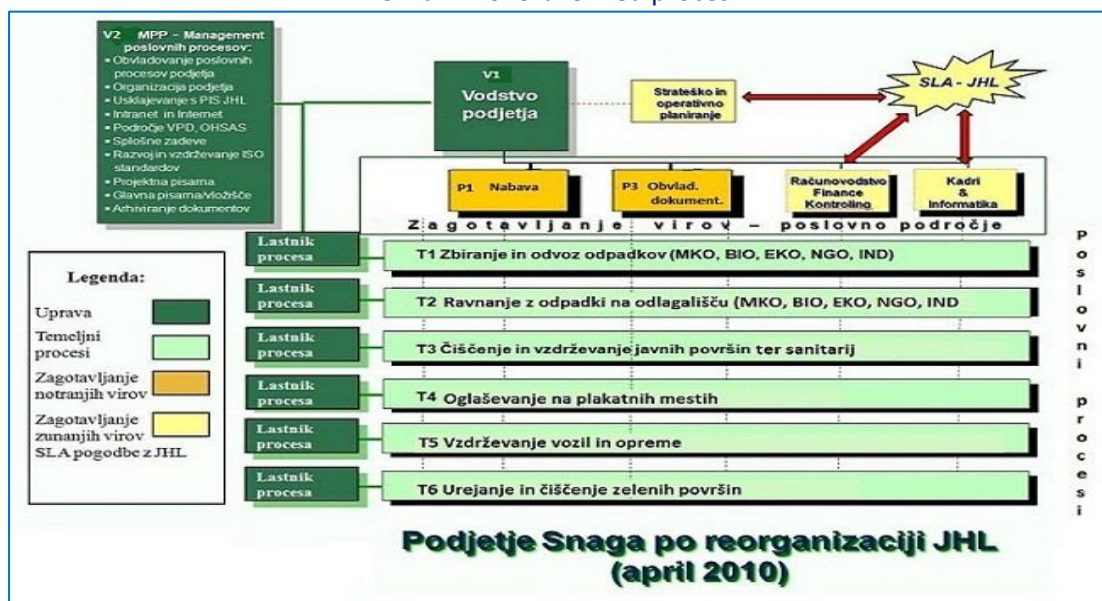
Slika 1: Organizacijska shema



Vir: Poslovnik Snaga

## Arhitektura in povezanost procesov

Slika 1: Povezave med procesi



Vir: Projekt reorganizacije JHL in javnih podjetij, 2010

Procese v podjetju delimo na T (temeljne, kjer nastaja dodana vrednost), P (podporne, ki nudijo storitve temeljnim in vodstvenim procesom) ter V (vodstveni procesi, ki skrbijo za ustrezne pogoje poslovanja, pravočasno načrtovanje, organiziranje, izvajanje, merjenje in ukrepanje v primeru odmikov od ciljev).

## **Sistem stalnih izboljšav in obvladovanje sprememb**

V podjetju imamo vzpostavljen sistem kakovosti v skladu z ISO 9001:2008 že od leta 2002 in sistem varnosti in zdravja pri delu ISO18001:2007 (imenovan OHSAS), pripravljen za certificiranje v letu 2014. Vsi poslovni procesi imajo vgrajen postopek merjenja zadovoljstva in ukrepov za izboljšave. Sistem vodenja temelji na procesni usmerjenosti h kupcu. Oba sistema obvladujemo v računalniški rešitvi DNA v okviru modelov, kjer tudi zasledujemo vse ukrepe, izboljšave in naloge, ki se dodeljujejo odgovornim v času izvajanja storitev.

Značilnosti sistema poslovanja so:

1. Skrbno vodenje podjetja in proaktiven odziv na spremembe v okolju v katerem podjetje deluje.
2. Jasno opredeljena strategija podjetja v strateškem razvojnem načrtu ter na letnem nivoju izdelan poslovni načrt podjetja in ob zaključku poslovnega leta letno poročilo.
3. Na kolegijih najmanj enkrat mesečno spremljamo finančno in projektno uspešnost poslovanja skozi doseganje ciljev za postavljene kazalnike uspešnosti in spremljanje izkazov poslovnih izidov po poslovnih procesih in na nivoju podjetja.
4. Imamo dva nivoja vodenja: direktor in lastniki procesov v okviru podjetja ter nadzor preko ustanoviteljev na nadzornem svetu.
5. Jasno opredeljeni in učinkovito izvajani procesi za potrebe kupcev.
6. Informacijsko je večina poslovnih procesov podprta z rešitvami ERP Navision/SAP, poslovno inteligenco BI Snaga, prostorskim informacijskim sistemom GIS Snaga, vertikalnim in horizontalnim komuniciranjem preko Intranet Snage in LCD obveščanjem na vseh lokacijah podjetja, vodenjem projektov preko Projektne pisarne Snaga ter spletnimi informacijskimi servisi za uporabnike storitev (spletna stran Snaga, Snaga na Facebook-u, spletna aplikacija Moji odpadki itd.). Štiri krat letno izdamo tudi pisno glasilo Snagec, v katerem vse zaposlene obveščamo o dogodkih v podjetju.
7. Vsak poslovni proces ima letno opredeljene kazalce učinkovitosti in uspešnosti ter finančne in količinske cilje na podlagi letnega poslovnega načrta. Podatki so vsem zaposlenim dostopni v Poslovno inteligenčnem sistemu – BI Snaga.
8. Na osnovi opredeljenih kazalcev procesov nadzorujemo in merimo izvajanje procesov ter načrtujemo njihove izboljšave vsak teden na ožjem kolegiju direktorja ter enkrat mesečno na razširjenem finančnem kolegiju. Obdobno poročamo lastnikom in zunanjim subjektom.
9. Razvoj storitev in organiziranosti poslovanja vodimo preko podpornega procesa V2 - Vodenje projektov, kjer se v glavnem izvajajo vse večje investicije, razvoj novih storitev za kupce in spremembe pri organiziranosti podjetja.
10. Učinkovito vodenje projektov, ukrepov in stalnih izboljšav za vzdrževanje in razvoj sistema poslovanja uporabljamo preko aplikacije Projekti in aplikacije DNA.

## Pregled uporabljenih standardov, opustitev in predpisi

Pri izgradnji sistema kakovosti so uporabljeni naslednji standardi :

- ISO 9001 : 2008 Sistemi vodenja kakovosti - Zahteve,
- ISO 9000 : 2005 Vodenje sistemov kakovosti - Osnove in slovar.
- ISO18001: 2007 Varnost in zdravje pri delu (OHSAS)

Opuščene so zahteve mednarodnega standarda ISO 9001:2008 - 7.5.2. Validacija procesov za proizvodnjo in izvedbo storitev, saj v podjetju Snaga ni procesov, katerih rezultatov ne bi mogli meriti oz. kjer bi bila potrebna njihova validacija.

## Pristojnosti in odgovornosti

Za vodenje in koordinacijo sistema upravljanja podjetja je odgovoren direktor. Lastniki procesov so odgovorni za izvajanje in doseganje načrtovanih ciljev poslovnih procesov. Skrbniki poslovnih procesov so s pooblastili odgovorni za celotno obvladovanje procesov (načrtovanje, organiziranje, izvajanje, merjenje, obračunavanje, zaračunavanje storitev, ukrepanje v primeru odmikov od ciljev, obvladovanje naročil in reklamacij, poprodajne storitve, analiziranje in predlaganje izboljšav, poročanje).

Kakovostno delo v poslovnih procesih in nenehno izboljševanje preko korektivnih in preventivnih ukrepov ter izboljšav so stalna obvezujoča vloga vseh zaposlenih v Snaga. Organizacijska navodila, ki opredeljujejo pooblastila lastnikov in skrbnikov procesov, so objavljena v sistemu kakovosti.

Pripravil:

Gregor Hauc, pomočnik direktorja  
Vodja sektorja za upravljanje procesov in splošnih zadev

