

**Заказчик -
Застройщик**

Руководство по качеству (демо)

СОГЛАСОВАНО

Представитель руководства по
качеству

_____ Петров В.Г.
(подпись)

«___» _____ 200__ г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор Компании

_____ Иванов А.Б.
(подпись)

«___» _____ 200__ г.

Руководство по качеству (демо)

Содержание

| | |
|---|-----------|
| Назначение | 3 |
| Термины и сокращения | 3 |
| Нормативные ссылки | 3 |
| Информация об организации..... | 3 |
| Реквизиты организации | 3 |
| Назначение организации | 3 |
| Стратегия организации..... | 4 |
| Организационная структура..... | 4 |
| Область применения системы менеджмента качества Компании | 4 |
| Политика в области качества..... | 5 |
| Цели в области качества..... | 5 |
| Построение СМК..... | 6 |
| Представитель руководства по качеству | 6 |
| Принципы менеджмента качества..... | 6 |
| Описание услуги..... | 7 |
| Управление качеством услуги | 7 |
| Управление качеством выбора подрядчика (поставщика) | 8 |
| Управление надежностью контроля качества строительства..... | 8 |
| Управление надежностью контроля обоснованности расходов | 9 |
| Управление качеством передачи объекта в собственность | 9 |
| Документирование СМК и управление документацией..... | 10 |
| Документация СМК | 10 |
| Управление документацией | 10 |
| Руководство по качеству | 10 |
| Методика оценки и сравнения заявок | 10 |
| Положение о входном контроле качества ПСД | 11 |
| Проектно-сметная документация | 11 |
| Записи..... | 11 |
| Мониторинг и оценка результативности СМК | 11 |
| Внутренний аудит СМК | 12 |
| Требования к аудиторам | 12 |
| Организация и проведение внутренних аудитов..... | 12 |
| Оценка функционирования СМК | 12 |
| Анализ СМК со стороны руководства | 12 |
| Улучшение СМК | 13 |
| Корректирующие действия | 13 |
| Система менеджмента качества | 13 |
| Процесс управления качеством выбора подрядчика (поставщика)..... | 13 |
| Процесс управления надежностью контроля качества строительства..... | 13 |
| Процесс управления надежностью контроля обоснованности расходов..... | 14 |
| Процесс управления качеством передачи объекта в собственность | 14 |
| Записи о КД | 14 |
| Предупреждающие действия | 15 |
| Записи о ПД | 15 |
| Приложение 1. Организационная структура Компании «Заказчик-Застройщик» | 16 |
| Приложение 2. Методика анализа причин | 17 |
| Приложение 3. Процедуры процесса..... | 19 |
| Лист регистрации изменений | 20 |

Назначение

Настоящее руководство по качеству описывает систему менеджмента качества компании «Заказчик-Застройщик», а также включает в себя политику в области качества и документированные процедуры, предусмотренные стандартом ISO 9001:2000.

Настоящее руководство по качеству предназначено для ознакомления сотрудников организации, внешних аудиторов и потребителей с принципами построения СМК в компании «Заказчик-Застройщик», а также с конкретными механизмами менеджмента качества, внедренными в организации и обеспечивающими стабильное и высокое качество услуг.

Термины и сокращения

Все термины, относящиеся к менеджменту качества, применяются в соответствии с определениями, данными в стандарте ISO 9000:2000 и ISO 19011:2002.

При использовании терминов, относящихся к внутренним аудитам СМК, определение которых дано как в стандарте ISO 9000:2000, так и в ISO 19011:2002, приоритетным является последний.

Для целей настоящего документа в нем использованы следующие термины и сокращения:

- КД** – корректирующие действия,
- ПД** – предупреждающие действия,
- ПИР** – проектно-изыскательские работы,
- ПРК** – представитель руководства по качеству,
- ПСД** – проектно-сметная документация,
- РК** – руководство по качеству,
- СМК** – система менеджмента качества,
- СУД** – система управления документацией.

Нормативные ссылки

ISO 9000-2000 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.

ISO 9001-2000 Системы менеджмента качества. Требования.

ISO 19011:2002 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества или систем экологического менеджмента.

Методика оценки и сравнения заявок на участие в подрядном конкурсе на строительство (реконструкцию) и капитальный ремонт объекта недвижимости.

Положение о входном контроле качества проектно-сметной документации и работе с ней.

Информация об организации

Реквизиты организации

Полное название: Компания «Заказчик-Застройщик»

Краткое название: «Заказчик-Застройщик»

Юридический адрес: XXXXXX Российская федерация, г. Хххххххх, ул. Хххххххх, д. ХХ

Телефон: 8 (ххх) ххх-хх-хх

Факс 8 (ххх) ххх-хх-хх

Назначение организации

Компания выполняет функции заказчика-застройщика, которые предусматривают следующую деятельность:

- выбор подрядчика,
- технический надзор за строительством объекта,
- надзор за обоснованностью расходования средств, выделенных на строительство,
- передачу завершенного строительством объекта в собственность заказчику.

| | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| Заказчик - Застройщик | Руководство по качеству (демо) |
|----------------------------------|--------------------------------|

Компания имеет лицензию № ГС-х-хх-хх-хх-х-хххххххххх-хххххх-х на осуществление деятельности заказчика-застройщика, действующую в период с 01 января 200х года до 31 декабря 20хх года.

Стратегия организации

Стратегическая цель – обеспечить конкурентоспособность компании в условиях открытого рынка и прихода на него зарубежных компаний.

Организация намерена реализовать эту цель, создав репутацию надежного, «прозрачного» и успешного партнера, который гарантированно удовлетворяет требования потребителя, т.е. обеспечивает высокое и стабильное качество оказываемых услуг.

Организационная структура

Организационная структура Компании утверждена директором организации 01.01.200х г. и приведена в Приложении.

Организационная структура выстроена в соответствии с основным назначением организации:

- Главный инженер: готовит техническое задание на строительно-монтажные работы (в составе тендерной документации),
- Заместитель директора: готовит как техническое задание на проектирование (в составе тендерной документации), так и комплектует пакет всей тендерной документации,
- Отдел комплектации: готовит документацию для тендеров по выбору поставщиков,
- Отдел технического надзора и контроля качества строительства: осуществляет контроль соответствия строящегося объекта проектно-сметной документации и иным обязательным требованиям, а также контроль соответствия объема работ, представленных подрядчиком к оплате, фактическому,
- Проектно-сметный отдел осуществляет контроль правильности примененных подрядчиком методик расчета,
- Юрисконсульты: собирают пакет необходимых документов и осуществляют процедуру регистрации и передачи объекта в собственность.

Документы, устанавливающие распределение ответственности:

- приказ № хх от хх.хх.200х,
- Положение о входном контроле качества ПСД и работе с ней.

Область применения системы менеджмента качества Компании

Система менеджмента качества применена в отношении деятельности заказчика-застройщика, включающей в себя деятельность по организации и проведению:

- тендеров по выбору подрядчиков и поставщиков,
- технического надзора,
- контроля обоснованности расходования средств подрядчиком,
- передачи строительного объекта в собственность владельцу.

Из требований к системе менеджмента качества исключены требования, содержащиеся в следующих разделах и пунктах стандарта ISO 9001:2000:

- раздел 7.3 «Проектирование и разработка» в связи с тем, что Компания не оказывает и не планирует оказывать новых услуг, т.е. не нуждается в выполнении процессов проектирования и разработки продукции (услуг),
- раздел 7.4 «Закупки», т.к. организация не привлекает сторонних исполнителей для выполнения работ в ходе оказания услуг, а также не производит закупок оборудования и материалов, существенно влияющих на качество услуги,
- п. 7.5.4 «Собственность потребителей» в связи с тем, что потребитель не передает организации свою собственность для управления или использования,
- п. 7.5.5 «Сохранение соответствия продукции», так как требования этого пункта применимы только для материальной продукции, а не для услуги,

| | | | |
|--------------|-----------------------|------------------|--------------|
| Документ СМК | Текущая редакция: 1.0 | Введено: впервые | стр. 4 из 20 |
|--------------|-----------------------|------------------|--------------|

| | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| Заказчик - Застройщик | Руководство по качеству (демо) |
|----------------------------------|--------------------------------|

- раздел 7.6 «Управление устройствами для мониторинга и измерений» в связи с тем, что организация не использует в своей деятельности заказчика-застройщика устройств для мониторинга и измерений и, соответственно, не нуждается в управлении ими.

Политика в области качества

Назначением Компании является исполнение функций заказчика-застройщика для объектов, строительство которых финансируется из бюджетов различного уровня управления (федерального, областного, муниципального). Кроме этого, обладая соответствующей лицензией, Компания имеет право оказывать услуги по выполнению функций заказчика-застройщика и частным инвесторам.

Организация выполняет полный цикл действий от выбора подрядчика до передачи законченного строительством объекта в собственность заказчику.

Изменения, которые происходят в сфере регулирования строительства, перспективы экономического развития Российской Федерации и интеграции ее в мировую экономику привели к созданию новой ситуации на рынке оказания строительных услуг. Формирование конкурентной среды и возможность прихода на рынок иностранных компаний с высоким уровнем менеджмента и качеством услуг ставит перед Компанией задачу достижения соответствующего уровня как качества работы, так и качества управления.

Снижение уровня монополизации и возможность инвесторов выбирать организации для выполнения функций заказчиков-застройщиков делают главным условием успешности деятельности Компании ориентацию на потребителя.

Результаты работы организации должны быть такими, чтобы обеспечить ей конкурентное преимущество, создать репутацию надежного и «прозрачного» партнера.

В связи с этим в настоящее время перед Компанией стоит задача разработки, внедрения и достижения устойчивого функционирования системы менеджмента качества, соответствующей требованиям ISO 9001-2000.

Руководство Компании считает, что система менеджмента качества позволит обеспечить:

- постоянно высокую степень гарантии, что выбор подрядчика (поставщика) был выполнен с соблюдением всех предъявляемых требований,
- постоянно высокую степень уверенности заказчика (собственника), что строительные работы выполнены и материалы применены в точном соответствии с проектом и обязательными требованиями,
- постоянно высокую степень уверенности инвестора в обоснованности расходов подрядчиком выделенных на строительство средств,
- постоянно высокую уверенность собственника в том, что передача объекта в собственность выполнена в соответствии со всеми установленными требованиями.

Руководство Компании берет на себя обязательство поддерживать работоспособность системы менеджмента качества и обеспечивать постоянное повышение ее результативности.

Цели в области качества

В соответствии с положениями политики в области качества организация посредством СМК стремится обеспечить:

- постоянное снижение числа отклонений от ПСД, не выявленных в ходе технического надзора,
- отсутствие претензий от Департамента государственных закупок,
- постоянное снижение числа претензий на необоснованность произведенных выплат подрядчику от финансовых контролирурующих органов,
- отсутствие претензий от собственников по передаче и регистрации введенных в эксплуатацию объектов.

| | | | |
|--------------|-----------------------|------------------|--------------|
| Документ СМК | Текущая редакция: 1.0 | Введено: впервые | стр. 5 из 20 |
|--------------|-----------------------|------------------|--------------|

Построение СМК

Представитель руководства по качеству

Представителем руководства по качеству в Компании назначен главный инженер (приказ № хх от хх марта 200х г).

В случае длительного (более трех месяцев) отсутствия главного инженера функции ПРК исполняет директор организации.

Принципы менеджмента качества

В основу системы менеджмента качества Компании положен процессный и системный подход.

С точки зрения цепи поставки каждый выделенный процесс рассматривается в следующем окружении (рис. 1).



Рис. 1

Процесс преобразует исходные материалы в результат процесса.

Назначение любого процесса в рамках системы менеджмента качества – обеспечить соответствие результата процесса заданным требованиям к этому результату.

Для этого необходимо управлять качеством исходных материалов и ресурсов. С этой целью в рамках любого процесса формируются требования к исходным материалам и ресурсам и контролируется их выполнение. В процессе могут быть использованы только те исходные материалы, которые соответствуют требованиям. В процессе могут быть задействованы только те ресурсы, которые соответствуют требованиям.

Каждый процесс рассматривается, как состоящий из двух частей: осуществления и управления. Осуществление – это та часть процесса, которая непосредственно формирует результат процесса и она представляется в виде этапов жизненного цикла. Часть процесса, связанная с его управлением рассматривается как цикл PDCA.

Каждый руководитель процесса обязан:

А. Планировать процесс, т.е.

- установить процедуры осуществления процесса, включающие в себя:
 - определение требований к результату процесса,
 - мониторинг соблюдения требований,
 - управления результатами, несоответствующими требованиям,
- распределить ответственность и полномочия,

| | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| Заказчик - Застройщик | Руководство по качеству (демо) |
|----------------------------------|--------------------------------|

- определить характеристики качества результата процесса, методы и критерии оценки качества результата,
- определить требования к исходным материалам и ресурсам процесса,
- определить показатели результативности процесса, а также методы сбора и оценки данных о результативности процесса.

Б. Внедрять процесс, т.е.

- вводить в действие установленные процедуры,
- обеспечивать готовность сотрудников выполнять эти процедуры (доводить до их сведения, обеспечивать наличие документированных процедур на местах, обеспечивать требуемую компетентность),
- обеспечивать требуемую для выполнения процедур инфраструктуру и производственную среду.

В. Оценивать процесс, т.е.

- собирать запланированные данные о результативности процесса,
- оценивать эти данные в соответствии с установленной методикой.

Г. Улучшать процесс, предпринимая на основе сделанной оценки необходимые корректирующие и предупреждающие действия.

Описание услуги

Компания оказывает услугу «Выполнение функций заказчика-застройщика».

Потребителем услуги является организация, формирующая заказ на строительство и финансирующая строительство объекта.

Эта организация нуждается в обеспечении своей уверенности в том, что строительство выполнено качественно и расходование средств осуществлено обосновано.

Кроме этого, если заказчик строительства и собственник объекта являются разными организациями, то заказчик строительства нуждается в гарантии, что объект передан в собственность своевременно и с соблюдением всех установленных требований.

Услугой заказчика-застройщика является весь комплекс действий, выполняемых от получения заказа на строительство до вступления собственника в права владения в соответствии с переданными ему документами.

Ценность (качество) услуги для потребителя заключается в обеспечении ему гарантии того, что:

- подрядчик выбран в соответствии с установленными требованиями,
- строительство выполнено в полном соответствии с проектно-сметной документацией и иными обязательными требованиями,
- произведенные подрядчиком расходы на строительство обоснованы,
- объект оформлен и передан в собственность в полном соответствии с установленными требованиями.

Управление качеством услуги

Качеством услуги заказчика-застройщика является степень соответствия характеристик качества услуги заданным требованиям.

Характеристики качества услуги:

- соответствие выбранного подрядчика (поставщика) установленным требованиям,
- надежность контроля качества строительства,
- надежность контроля обоснованности расходов,
- гарантия того, что необходимые собственнику документы переданы в полном объеме, своевременно и в установленном порядке.

Управление качеством услуги означает управление этими характеристиками.

| | | | |
|--------------|-----------------------|------------------|--------------|
| Документ СМК | Текущая редакция: 1.0 | Введено: впервые | стр. 7 из 20 |
|--------------|-----------------------|------------------|--------------|

Управление качеством выбора подрядчика (поставщика)

Качество выбора подрядчика (поставщика) определяется:

- качеством тендерной документации,
- качеством организации и проведения тендера,
- качеством оформления решения по тендеру.

Управление качеством тендерной документации осуществляет заместитель директора. Для этого он:

- устанавливает требования к тендерной документации,
- собирает замечания, возникающие у выбранного подрядчика в ходе строительства (или у выбранного поставщика в ходе выполнения заказа), которые обусловлены ненадлежащим качеством подготовки тендерной документации,
- анализирует после завершения строительства эти замечания с целью установления причин нарушения качества тендерной документации,
- вносит изменения в процесс подготовки тендерной документации.

Управление качеством организации и проведения тендера осуществляет заместитель директора. Для этого он:

- документально устанавливает процедуры организации и проведения тендера и методику выбора победителя тендера,
- оценивает выполнение установленных процедур и методики, а также соответствие выбранного подрядчика (поставщика) установленным критериям,
- анализирует в конце года полученные оценки с целью установления причин обнаруженных несоответствий,
- вносит изменения в процедуры организации и проведения тендера и методику выбора победителя тендера.

Управление качеством оформления решения по тендеру осуществляет заместитель директора. Для этого он:

- документально устанавливает процедуру оформления решения,
- оценивает выполнение установленной процедуры,
- анализирует в конце года полученные оценки с целью установления причин обнаруженных несоответствий,
- вносит изменения в процедуру оформления решения.

Управление надежностью контроля качества строительства

Надежность контроля качества определяется:

- полнотой и правильностью контроля качества произведенных работ,
- полнотой контроля качества примененных материалов.

Управление полнотой контроля качества произведенных работ осуществляет главный инженер. Для этого он:

- устанавливает требования к процедуре контроля качества произведенных работ, обеспечивающие полноту контроля,
- собирает замечания контролирующих органов, касающиеся обнаруженных ими несоответствий,
- анализирует после завершения строительства эти замечания с целью установления причин возникновения несоответствий,
- вносит изменения в процедуру контроля качества произведенных работ.

Управление полнотой контроля качества примененных материалов осуществляет главный инженер. Для этого он:

- устанавливает требования к процедуре контроля качества примененных материалов, обеспечивающие полноту контроля,

| | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| Заказчик - Застройщик | Руководство по качеству (демо) |
|----------------------------------|--------------------------------|

- собирает замечания контролирующих органов, касающиеся обнаруженных ими несоответствий,
- анализирует после завершения строительства эти замечания с целью установления причин возникновения несоответствий,
- вносит изменения в процедуру контроля качества примененных материалов.

Управление надежностью контроля обоснованности расходов

Надежность контроля обоснованности расходов определяется:

- полнотой контроля соответствия объема предъявленных к оплате подрядчиком работ фактически выполненному объему,
- полнотой контроля обоснованности предъявленных к оплате подрядчиком работ (их соответствия ПСД),
- полнотой контроля соответствия стоимости приобретенных материалов, оборудования и услуг условиям договора,
- полнотой и точностью контроля примененных подрядчиком методов и норм расчета.

Управление полнотой контроля объема показанных работ осуществляет главный инженер.

Для этого он:

- устанавливает процедуру контроля соответствия показанных и произведенных работ,
- проверяет соблюдение этой процедуры и фиксирует нарушения,
- анализирует после завершения строительства эти нарушения с целью установления причин их возникновения,
- вносит изменения в процедуру контроля соответствия показанных и произведенных работ.

Управление полнотой контроля обоснованности предъявленных к оплате подрядчиком работ осуществляет главный инженер. Для этого он:

- устанавливает процедуру контроля обоснованности,
- проверяет соблюдение этой процедуры и фиксирует нарушения,
- анализирует после завершения строительства эти замечания с целью установления причин возникновения несоответствий,
- вносит изменения в процедуру контроля.

Управление полнотой контроля соответствия стоимости приобретенных материалов, оборудования и услуг условиям договора осуществляет заместитель директора. Для этого он:

- устанавливает процедуру контроля соответствия,
- проверяет соблюдение этой процедуры и фиксирует нарушения,
- анализирует после завершения строительства эти нарушения с целью установления причин возникновения несоответствий,
- вносит изменения в процедуру контроля.

Управление полнотой и точностью контроля примененных подрядчиком методов и норм расчета осуществляет заместитель директора. Для этого он:

- устанавливает процедуру контроля примененных подрядчиком методов и норм расчета,
- проверяет соблюдение этой процедуры и фиксирует нарушения,
- анализирует после завершения строительства эти нарушения с целью установления причин возникновения несоответствий,
- вносит изменения в процедуру контроля.

Управление качеством передачи объекта в собственность

Качество передачи объекта в собственность определяется:

- соответствием пакета передаваемых собственнику документов установленным требованиям,
- точностью соблюдения процедуры регистрации и передачи,
- соблюдением сроков регистрации и передачи в собственность.

| | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| Заказчик - Застройщик | Руководство по качеству (демо) |
|----------------------------------|--------------------------------|

Управление качеством передачи объекта в собственность осуществляет Главный специалист-юрисконсульт. Для этого он:

- контролирует выполнение установленных процедур регистрации и передачи, фиксируя случаи нарушения,
- фиксирует претензии от муниципальных образований, связанные с несоответствием пакета передаваемых документов требованиям, а также невыполнением установленных сроков,
- анализирует претензии (случаи нарушения), с целью установления причин возникновения претензий (нарушений) и принимает меры для устранения этих причин.

Документирование СМК и управление документацией

Документация СМК

В Компании к документации СМК отнесены следующие документы:

- настоящее руководство по качеству,
- методика оценки и сравнения заявок на участие в подрядном конкурсе на строительство (реконструкцию) и капитальный ремонт объекта недвижимости,
- положение о входном контроле качества ПСД,
- проектно-сметная документация,
- записи:
 - ежегодный отчет о функционировании СМК,
 - отчет о ежегодном анализе СМК со стороны руководства,
 - отчеты о внутреннем аудите СМК.

Управление документацией

Руководство по качеству

Руководство по качеству согласовывается представителем руководства по качеству и утверждается директором Компании.

Руководство по качеству анализируется на актуальность представителем руководства по качеству ежегодно в ходе анализа результативности и пригодности СМК. Факт проведения анализа и выводы должны быть представлены в отчете об анализе.

Внесенные изменения фиксируются в листе регистрации изменений с указанием порядкового номера и краткого описания изменения, а также даты и лица, произведшего изменения. По общему правилу таким лицом является представитель руководства по качеству.

Если в руководство по качеству внесены изменения, то документу присваивается следующий номер редакции и он переутверждается.

Решение в отношении оригинала предыдущей версии принимается представителем руководства по качеству.

Оригинал актуального руководства по качеству хранится у представителя руководства по качеству. Любые копии являются рабочими и неконтролируемыми.

Методика оценки и сравнения заявок

Методика разрабатывается заместителем директора и утверждается директором организации.

Методика анализируется на актуальность заместителем директора в случае внесения законодательных изменений в процедуру или для устранения несоответствий, вызываемых неактуальностью методики.

Внесенные изменения фиксируются в листе регистрации изменений с указанием порядкового номера и краткого описания изменения, а также даты и лица, произведшего изменения. По общему правилу таким лицом является заместитель директора.

Если в Методику внесены изменения, то документу присваивается следующий номер редакции и он переутверждается.

Решение в отношении оригинала предыдущей версии принимается заместителем директора.

| | | | |
|---------------------|------------------------------|-------------------------|----------------------|
| Документ СМК | Текущая редакция: 1.0 | Введено: впервые | стр. 10 из 20 |
|---------------------|------------------------------|-------------------------|----------------------|

| | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| Заказчик - Застройщик | Руководство по качеству (демо) |
|----------------------------------|--------------------------------|

Оригинал актуальной Методики хранится у заместителя директора. Любые копии являются рабочими и неконтролируемыми.

Положение о входном контроле качества ПСД

Положение разрабатывается заместителем директора и утверждается директором организации.

Положение анализируется на актуальность заместителем директора в случае изменения организационной структуры Компании, штатного расписания или перераспределения ответственности внутри подразделений.

Внесенные изменения фиксируются в листе регистрации изменений с указанием порядкового номера и краткого описания изменения, а также даты и лица, произведшего изменения. По общему правилу таким лицом является заместитель директора.

Если в Положение внесены изменения, то документу присваивается следующий номер редакции и он переутверждается.

Решение в отношении оригинала предыдущей версии принимается заместителем директора.

Оригинал актуального Положения хранится у заместителя директора. Любые копии являются рабочими и неконтролируемыми.

Проектно-сметная документация

Проектно-сметная документация является документацией внешнего происхождения.

Оригиналы ПСД хранятся в архиве.

Ответственность и действия по управлению ПСД определены в Положении о входном контроле ПСД и работе с нею.

Записи

Ежегодный отчет о функционировании СМК

Отчет утверждается представителем руководства по качеству.

Утвержденный отчет хранится у представителя руководства по качеству. Для хранения отчетов должна быть выделена отдельная папка.

Отчет о ежегодном анализе СМК со стороны руководства

Отчет утверждается директором Компании.

Утвержденный отчет хранится у представителя руководства по качеству. Для хранения отчетов должна быть выделена отдельная папка.

Отчеты о внутреннем аудите СМК

Отчет утверждается представителем руководства по качеству.

Утвержденный отчет хранится у представителя руководства по качеству. Для хранения отчетов должна быть выделена отдельная папка.

Мониторинг и оценка результативности СМК

Система менеджмента качества считается результативной, если обеспечивает достижение поставленных целей в области качества.

Система менеджмента качества считается пригодной, если соответствует требованиям стандарта ISO 9001-2000.

Представитель руководства по качеству собирает и фиксирует следующие данные:

- предписания Росстройнадзора о выявленных отклонениях от ПСД,
- предписания организации, осуществляющей авторский надзор, о выявленных отклонениях от ПСД,
- претензии от собственника (будущего собственника) по поводу выявленных им отклонений от ПСД,
- предписания от финансового контролирующего органа по поводу необоснованных выплат подрядчику.

| | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| Заказчик - Застройщик | Руководство по качеству (демо) |
|----------------------------------|--------------------------------|

Внутренний аудит СМК

Требования к аудиторам

Внутренний аудитор Компании должен отвечать следующим требованиям:

- знать требования стандарта ISO 9001-2000 в степени, достаточной для квалифицированного установления соответствия СМК Компании этим требованиям,
- владеть терминологией менеджмента качества в соответствии с ISO 9000-2000,
- знать требования стандарта ISO 19011-2002 в степени, достаточной для квалифицированного планирования и проведения внутренних аудитов СМК Компании, а также предоставления заключений по этим аудитам,
- обладать личными качествами, обеспечивающими выполнение принципов проведения аудитов (в соответствии с ISO 19011-2002).

Организация и проведение внутренних аудитов

Для сбора данных о пригодности и результативности СМК в организации раз в полгода (в июне и декабре) проводится внутренний аудит СМК.

За подготовку, организацию и проведение внутреннего аудита отвечает представитель руководства по качеству.

Выбор внутренних аудиторов для осуществления внутренних аудитов СМК Компании осуществляет представитель руководства по качеству.

Отчет о внутреннем аудите должен содержать:

- цель аудита,
- область аудита,
- сведения о группе аудита и распределении обязанностей внутри нее,
- перечень собранных свидетельств аудита,
- выводы аудита,
- заключение аудита.

Ежегодный отчет ПРК руководству о функционировании СМК должен содержать оценку качества работы привлеченных внутренних аудиторов и, в случае необходимости, рекомендации по их замене.

Собранные в ходе аудитов свидетельства, а также иные материалы, относящиеся к подготовке, организации и проведению аудита, в том числе и отчет о внутреннем аудите, хранятся у представителя руководства по качеству в отдельной папке. Материалы должны быть размещены в папке или идентифицированы таким образом, чтобы была возможность однозначного определения, к какому аудиту они относятся.

Оценка функционирования СМК

Ежегодно в период до 20 декабря представитель руководства по качеству проводит анализ и оценку функционирования СМК.

Отчет о функционировании СМК должен включать:

- анализ и оценку исполнения процедур СМК с указанием причин неисполнения, принятых мер и достигнутых результатов,
- значения показателей, характеризующих достижение целей в области качества,
- анализ проведения и оценку результативности внутренних аудитов,
- оценку результативности функционирования СМК,
- проект плана мероприятий по развитию СМК на следующий год.

СМК признается результативной, если количество вышеперечисленных предписаний, претензий и т.д. за текущий год ниже, чем это же количество за предыдущий год.

Анализ СМК со стороны руководства

Ежегодно в период до 25 декабря директор Компании (или лицо, его замещающее) проводит анализ СМК.

Анализ проводится на основе следующих данных:

| | | | |
|--------------|-----------------------|------------------|---------------|
| Документ СМК | Текущая редакция: 1.0 | Введено: впервые | стр. 12 из 20 |
|--------------|-----------------------|------------------|---------------|

| | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| Заказчик - Застройщик | Руководство по качеству (демо) |
|----------------------------------|--------------------------------|

- отчета об анализе СМК за предыдущий год (если есть),
- отчета ПРК о функционировании СМК,
- претензий, поступивших директору по поводу качества услуг Компании,
- политики в области качества.

Улучшение СМК

Корректирующие действия

Система менеджмента качества

Представитель руководства по качеству для анализа несоответствий СМК собирает следующие данные:

- количество предписаний от Росстройнадзора по поводу обнаруженных отступлений подрядчика от проекта или иных обязательных требований (поставщик данных – главный инженер организации),
- количество претензий (предписаний) от финансовых контролирующих органов по поводу обнаруженных необоснованных расходов подрядчика (поставщик данных – заместитель директора организации),
- количество замечаний от Департамента финансов по поводу нарушений процедуры подготовки и проведения торгов по выбору подрядчика (поставщика),
- количество претензий от собственников (владельцев) введенного в эксплуатацию объекта, связанных с последствиями нарушения требований проекта (поставщик данных – главный инженер организации),
- количество претензий от собственников введенного в эксплуатацию объекта, связанных с нарушением процедуры передачи построенного объекта в собственность (поставщик данных – главный специалист-юрисконсульт).

Эти данные используются как для принятия решения о корректирующих, так и предупреждающих действиях.

ПРК дважды в год – в июле и декабре - проводит анализ собранных данных с целью установления несоответствий. Несоответствием считается превышение количества претензий (предписаний) в текущем периоде над прошлым периодом. Установление причин возникновения несоответствий производится в соответствии с методикой, изложенной в Приложении 2.

Для обработки собранных данных могут использоваться статистические методы (например, диаграмма Парето).

Таблица в Приложении 2 содержит перечень корректирующих действий, направленных на устранение соответствующих системных причин, вызывающих появление несоответствий в СМК.

Процесс управления качеством выбора подрядчика (поставщика)

Заместитель директора для анализа несоответствий в процессе собирает следующие данные:

- замечания от Департамента финансов по поводу нарушений процедуры выбора подрядчика.

Заместитель директора дважды в год – в июле и декабре, но перед анализом ПРК - проводит анализ собранных данных с целью установления причин, приведших к появлению замечаний (в соответствии с методикой в Приложении 2). Каждое обоснованное замечание является несоответствием.

Для обработки собранных данных могут использоваться статистические методы (например, диаграмма Парето).

Таблица в Приложении 2 содержит перечень корректирующих действий, направленных на устранение соответствующих системных причин, вызывающих появление несоответствий в процессе.

Процесс управления надежностью контроля качества строительства

Главный инженер для анализа несоответствий в процессе собирает следующие данные:

| | | | |
|--------------|-----------------------|------------------|---------------|
| Документ СМК | Текущая редакция: 1.0 | Введено: впервые | стр. 13 из 20 |
|--------------|-----------------------|------------------|---------------|

| | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| Заказчик - Застройщик | Руководство по качеству (демо) |
|----------------------------------|--------------------------------|

- претензии (предписания) от Росстройнадзора по поводу обнаруженных отступлений подрядчика от проекта или иных обязательных требований,
- претензии от собственников построенного объекта или эксплуатирующих организаций, связанных с последствиями нарушения требований проекта.

Главный инженер дважды в год – в июле и декабре, но перед анализом ПРК - проводит анализ собранных данных с целью установления причин, приведших к появлению претензий (в соответствии с методикой в Приложении 2). Каждая обоснованная претензия является несоответствием.

Для обработки собранных данных могут использоваться статистические методы (например, диаграмма Парето).

Таблица в Приложении 2 содержит перечень корректирующих действий, направленных на устранение соответствующих системных причин, вызывающих появление несоответствий в процессе.

Процесс управления надежностью контроля обоснованности расходов

Заместитель директора для анализа несоответствий в процессе собирает следующие данные:

- претензии (предписания) от финансовых контролирующих органов по поводу обнаруженных неоправданных расходов подрядчика.

Заместитель директора дважды в год – в июле и декабре, но перед анализом ПРК - проводит анализ собранных данных с целью установления причин, приведших к появлению претензий (в соответствии с методикой в Приложении 2). Каждая обоснованная претензия является несоответствием.

Для обработки собранных данных могут использоваться статистические методы (например, диаграмма Парето).

Таблица в Приложении 2 содержит перечень корректирующих действий, направленных на устранение соответствующих системных причин, вызывающих появление несоответствий в процессе.

Процесс управления качеством передачи объекта в собственность

Главный специалист-юрисконсульт для анализа несоответствий в процессе собирает следующие данные:

- претензии от муниципальных образований по поводу несоответствия передаваемого пакета документов или нарушения сроков регистрации и передачи,
- нарушения сотрудниками Компании установленной процедуры передачи объекта в собственность.

Главный специалист-юрисконсульт дважды в год – в июле и декабре, но перед анализом ПРК - проводит анализ собранных данных с целью установления причин, приведших к появлению претензий и нарушений (в соответствии с методикой в Приложении 2). Каждая обоснованная претензия (нарушение) является несоответствием.

Для обработки собранных данных могут использоваться статистические методы (например, диаграмма Парето).

Таблица в Приложении 2 содержит перечень корректирующих действий, направленных на устранение соответствующих системных причин, вызывающих появление несоответствий в процессе.

Записи о КД

Представитель руководства по качеству, а также любой руководитель, принявший решение о корректирующем действии, должен сделать запись в свободной форме, которая должна содержать следующее:

- дату принятия решения,
- описание несоответствия,
- устраняемую причину,
- срок проверки результативности КД,

| | | | |
|--------------|-----------------------|------------------|---------------|
| Документ СМК | Текущая редакция: 1.0 | Введено: впервые | стр. 14 из 20 |
|--------------|-----------------------|------------------|---------------|

| | |
|----------------------------------|--------------------------------|
| Заказчик - Застройщик | Руководство по качеству (демо) |
|----------------------------------|--------------------------------|

- критерии и метод контроля результативности КД.

В данной записи в указанный срок после проверки результативности КД должна быть зафиксирована оценка результативности выполненного КД и план последующих действий, если КД оказалось нерезультативным.

Предупреждающие действия

Представитель руководства по качеству ежемесячно анализирует данные, указанные выше (см. раздел «Корректирующие действия» - «Система менеджмента качества»). Если выявленные тенденции таковы, что существует реальный риск возникновения несоответствия в СМК (т.е. превышение количества претензий по любой из позиций за текущий период над этим показателем за прошлый период), то представитель руководства по качеству обязан установить и устранить причину (причины) потенциального несоответствия, используя методику, приведенную в Приложении 2.

Записи о ПД

Представитель руководства по качеству, приняв решение о предупреждающем действии, должен сделать запись в свободной форме, которая должна содержать следующее:

- дату принятия решения,
- описание потенциального несоответствия,
- устраняемую причину,
- срок проверки результативности ПД,
- критерии и метод контроля результативности ПД.

В данной записи в указанный срок после проверки результативности ПД должна быть зафиксирована оценка результативности выполненного ПД и план последующих действий, если ПД оказалось нерезультативным.

Приложение 1. Организационная структура Компании «Заказчик-Застройщик»



Приложение 2. Методика анализа причин

Назначение и область применения

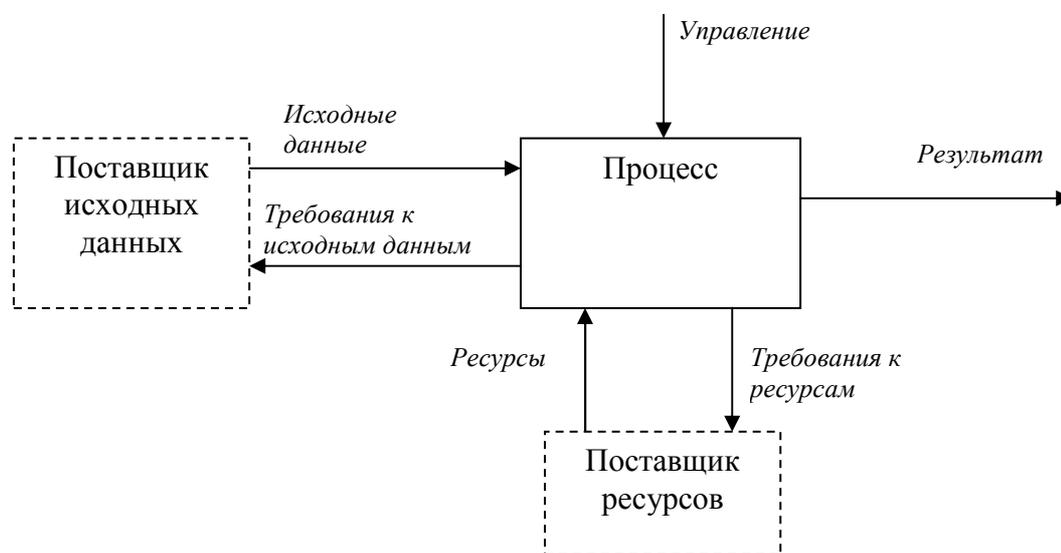
Настоящая методика применяется при анализе системных причин, приводящих к получению несоответствующего результата.

Термин «системная причина» означает причину, которая, с одной стороны, стабильно и неизбежно вызывает отклонение от запланированного результата, а с другой стороны, кроется в построении системы менеджмента.

Методика может применяться как для анализа системы менеджмента, так и для анализа отдельного процесса.

Системные причины

Настоящая методика предполагает ограниченный круг системных причин. Их идентификация базируется на следующем представлении процесса.



Для того, чтобы результат процесса получился соответствующим (запланированным), необходимо, чтобы:

- использовались требуемые исходные данные, т.е. чтобы:
 - требования к исходным данным были установлены,
 - исходные данные проходили проверку на соответствие требованиям до их (исходных данных) применения,
 - несоответствующие исходные данные не были использованы для получения результата;
- использовались требуемые ресурсы, т.е. чтобы:
 - требования к ресурсам были установлены,
 - ресурсы проходили проверку на соответствие требованиям до их (ресурсов) применения,
 - несоответствующие ресурсы не были использованы для получения результата;
- осуществлялось надлежащее управления, т.е. чтобы:
 - процедуры осуществления процесса были установлены,
 - установленные процедуры были результативными (т.е. их неукоснительное соблюдение приводило к получению запланированного результата),
 - ответственность и полномочия в процедурах были распределены.

Возможные системные причины и способы их устранения сведены в таблицу.

| Заказчик - Застройщик | | Руководство по качеству (демо) | |
|----------------------------------|--|---|--|
| Код причины | Причина | Устранение причины (корректирующее действие) | |
| СП1 | Несоответствующие исходные данные | | |
| СП1.1 | Требования к исходным данным не установлены (частный случай: установлены не полностью) | Установить требования к исходным данным в полном объеме | |
| СП1.2 | Требования к исходным данным установлены, но не обеспечивают запланированного результата процесса | Пересмотреть требования, исключив или изменив те, что приводят к получению несоответствующего результата | |
| СП1.3 | Исходные данные применяются в процессе без контроля их соответствия требованиям | Ввести в процесс процедуру контроля данных, определить необходимый результат и назначить ответственного за получение этого результата | |
| СП1.4 | Исходные данные применяются несмотря на их несоответствие | Ввести в процесс процедуру управления несоответствующими данными | |
| СП2 | Несоответствующие ресурсы | | |
| СП2.1 | Требования к ресурсам не установлены (частный случай: установлены не полностью) | Установить требования к ресурсам в полном объеме | |
| СП2.2 | Требования к ресурсам установлены, но не обеспечивают запланированного результата процесса | Пересмотреть требования, исключив или изменив те, что приводят к получению несоответствующего результата | |
| СП2.3 | Ресурсы применяются в процессе без контроля их соответствия требованиям | Ввести в процесс процедуру контроля ресурсов, определить необходимый результат и назначить ответственного за получение этого результата | |
| СП2.4 | Ресурсы применяются несмотря на их несоответствие | Ввести в процесс процедуру управления несоответствующими ресурсами | |
| СП3 | Несоответствующее управление | | |
| СП3.1 | Не определены или неверно определены процедуры процесса | Определить или переопределить процедуры процесса в соответствии с Приложением 3 | |
| СП3.2 | Установленные процедуры нерезультативны | Провести анализ причин нерезультативности процедур и устранить причины. При этом процедура может рассматриваться как процесс и для анализа может быть использована настоящая методика | |
| СП3.3 | Ответственность не распределена надлежащим образом: имеются участки с неустановленной или дублированной ответственностью | Установить отсутствующую ответственность или устранить дублирование ответственности | |
| СП3.4 | Установленные полномочия не соответствуют ответственности | Определить объем полномочий, соответствующий установленной ответственности и установить полномочия в этом объеме | |

Приложение 3. Процедуры процесса

Для того, чтобы процесс мог произвести продукцию, которая соответствует заданным требованиям, он должен содержать – как минимум - следующие процедуры.

