

Возможности по улучшению деятельности саморегулируемых организаций в строительстве и их участников за счет реализации требований международного стандарта ISO 9001:2008

1. Назначение и область применения документа

Настоящий документ предназначен для саморегулирующих организаций (далее - СРО) в строительстве и содержит описание потенциальных возможностей для улучшения систем управления, которые могут быть получены за счет внедрения требований международного стандарта ISO 9001.

2. Общие сведения - предпосылки внедрения систем менеджмента

Успех деятельности организации, стабильность ее положения на рынке, ее рост и развитие определяется большим количеством факторов – внешних, которые влияют на организацию извне, и внутренних. В последнее время все большую значимость среди этих факторов приобретает уровень качества (развития, совершенства) системы управления организации.

Собственно именно совершенство системы управления определяет качество нашей деятельности, качество коллективного труда работников организации, то насколько организация может своевременно и гибко реагировать на изменения внешней среды, прежде всего на изменения требований потенциальных и существующих клиентов, регулирующих и контролируемых (надзорных) организаций.

Система управления любой организации должна непрерывно развиваться и совершенствоваться, в противном случае может быть утрачена возможность гибко реагировать на происходящие или перспективные изменения и/или ориентация на требования ключевых категорий заинтересованных сторон (конкретные группы потребителей, общество в целом, контролирующие и регулирующие государственные органы, органы федерального и муниципального управления и т.д.).

В настоящее время накоплен значительный объем методологических подходов и практических решений в области построения систем управления организаций, подтвердивших эффективность своего применения организациях различного масштаба и отраслевой принадлежности. Некоторые из них нашли свое отражение в целом ряде международных стандартов на системы менеджмента, среди которых следует выделить 3 наиболее известных и наиболее значимых:

- ISO 9001:2008 – системы менеджмента качества,
- ISO 14001:2007 – системы экологического менеджмента (системы управления охраной окружающей среды и экологической безопасностью деятельности),
- OHSAS 18001:2007 – системы менеджмента профессионального здоровья и безопасности персонала организации.

Далее будут рассмотрены вопросы управление качеством строительных работ и услуг строительных организаций, входящих в состав СРО.

3. Управление качеством строительных работ и услуг строительных организаций, входящих в состав СРО.

3.1 Описание текущей ситуации

Вначале определим, что:

- **под качеством строительных работ** мы подразумеваем соответствие их результатов требованиям нормативных документов в области строительства (СНиП, проектно-сметная документация);
- **под качеством услуг строительных организаций** мы подразумеваем выполнение требований Заказчика строительства по своевременности сроков выполнения строительных работ (сроков сдачи объекта строительства) и соблюдению бюджета строительства (сметной стоимости строительных работ).

Управление качеством строительных работ и услуг строительных организаций, входящих в состав СРО, является приоритетным направлением деятельности СРО. В настоящее время круг основных задач СРО (в соответствии с Постановлением Правительства РФ) может быть определен как:

- проведение аттестации строительных организаций, претендующих на вхождение в СРО. При этом аттестация осуществляется на основании рассмотрения пакета заявочных документов, системы управления организаций-заявителей не рассматриваются, наличие при вступлении сертификата на систему менеджмента качества (ISO 9001) носят рекомендательный характер;
- проведение надзора за деятельностью аттестованных строительных организаций и выполнением ими требований нормативных документов СРО. В качестве нормативных документов, наряду с внутренними документами СРО, используются СНиП.
- защита интересов клиентов от ненадлежащего качества выполнения строительных работ путем формирования страхового денежного фонда.

3.2 Оценка возможных угроз

В перспективе может возникнуть ряд угроз, которые могут оказать значительное негативное воздействие на СРО, в том числе на ее деятельность, репутацию, и сам факт ее существования в существующем формате. К таким угрозам можно отнести следующие:

- невозможность объективно подтвердить, на основе рассмотрения только заявочных документов, способность строительной организации-заявителя выполнять все установленные требования, возможный формализм при аттестации заявителей в случае представления ими «любых» сертификатов соответствия (ISO 9001) на свои системы менеджмента качества
- отсутствие в подавляющем большинстве строительных организаций целостной системы управления качеством, охватывающей все уровни системы управления. Существующие системы контроля качества (технического контроля) ориентированы прежде всего на выявление и устранение несоответствий, зачастую вопросы недопущения повторного возникновения аналогичных несоответствий не рассматриваются в силу специфики строительной отрасли (каждое новое строительство рассматривается как отдельный проект);
- повышение «зрелости» клиентов при установлении в контрактах требований к уровню качества строительных работ, ужесточение этих требований по сравнению с нормативными требованиями, установленными в СНиП;
- ужесточение требований по соблюдению сроков и стоимости строительства, особенно при реализации инвестиционных проектов развития, реализации проектов и программ в рамках государственного бюджета и национальных проектов;
- ухудшение имиджа СРО как «гаранта качества строительных работ и услуг на территории региона» среди потенциальных и существующих потребителей

строительных услуг из-за несоответствия уровня качества строительных работ и услуг, предоставляемых участниками СРО, их потребностям и ожиданиям;

- повышение внимания со стороны органов государственной власти и контролирующих организаций к повышению качества строительных работ и услуг строительных организаций, внедрению новых технологий строительства и т.д.;
- ухудшение имиджа СРО как «гаранта качества строительных работ и услуг на территории региона» среди органов власти в случае возникновения большого числа судебных исков к участникам СРО;
- возможность появления альтернативных СРО в тех же территориальных единицах и связанный с этим переход строительных организаций-участников СРО в другие организации с более льготными условиями участия или более высоким уровнем репутации;
- отсутствие объективного мониторинга со стороны СРО за финансовым здоровьем организаций-участников СРО, в связи с чем может произойти срыв обязательств подрядчика перед Заказчиком строительства в ходе выполнения работ (начало процедуры банкротства строительной организации и связанный с этим срыв выполнения обязательств, а также другие схожие негативные события) и связанное с этим ухудшение репутации СРО, судебные иски по выплате компенсаций и др.

3.3 Инициативы по устранению/снижению угроз и реализации возможностей для улучшения

Для устранения указанных выше угроз либо снижения уровня их воздействия мы считаем целесообразным реализовать следующие инициативы в интересах СРО и строительных организаций, входящих в ее состав:

- разработать стратегию развития СРО, определить стратегические цели развития на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу на основе требований внешних и внутренних заинтересованных сторон (потребители услуг строительных организаций, органы государственной власти, надзорные и контролирующие организации, учредители и участники СРО);
- разработать систему внутренних требований СРО к системам менеджмента строительных организаций – участников с учетом требований стандарта ISO 9001:2008, а также с учетом масштабов организаций-участников.

Непосредственно для СРО то могут быть следующие области применения требований стандарта ISO 9001:2008:

- построение системы управления организацией на основе системы взаимодействующих и взаимосвязанных бизнес-процессов, соответствующих специфике бизнеса и стратегическим целям развития;
- построение системы показателей оценки результативности и эффективности деятельности, системы их мониторинга и измерения с целью принятия оперативных управленческих решений на основе объективных данных;
- формирование механизма обратной связи и оценки удовлетворенности заказчиков строительства качеством строительных работ и услуг строительных организаций, актуализация нормативных требований СРО на основе изучения этой информации и связанное с этим улучшение уровня качества строительных работ и услуг строительных организаций;
- формирование системы показателей, характеризующих качество строительных работ и услуг строительных организаций, построение автоматизированной системы мониторинга этих показателей на уровне СРО, принятие решений о проведении плановых и внеплановых инспекций на основе результатов мониторинга, демонстрация всем заинтересованным сторонам объективных

- данных об уровне качества строительных работ и услуг строительных организаций;
- управление закупками материально-технических ресурсов путем оценки потенциальных поставщиков и формирования реестра поставщиков, гарантирующих высокое качество поставок;
 - управление несоответствующими результатами выполнения строительных работ и оказания услуг строительных организаций с целью защиты интересов заказчиков строительства;
 - построение системы внутреннего аудита организаций – участников СРО на основе требований стандарта ISO 19011, ориентированного не только на проверку выполнения нормативных требований, но и на оценку выполнения установленных СРО требований к системам менеджмента организаций-участников СРО;
 - управление корректирующими и предупреждающими действиями с целью недопущения повторного возникновения ранее выявленных несоответствий и предотвращения потенциальных несоответствий.

Для участников СРО это могут быть следующие области применения требований стандарта ISO 9001:2008:

- планирование целей развития, в том числе целей по улучшению качества строительных работ и услуг, на основе стратегии СРО, требований и ожиданий потенциальных и существующих потребителей услуг строительных организаций;
- построение системы управления организацией на основе системы взаимодействующих и взаимосвязанных бизнес-процессов, соответствующих специфике бизнеса и стратегическим целям развития;
- построение системы показателей оценки результативности и эффективности деятельности, системы их мониторинга и измерения с целью принятия оперативных управленческих решений на основе объективных данных;
- управление документацией, в том числе нормативной и проектно-сметной, и отчетностью;
- управление основным технологическим оборудованием и инфраструктурой;
- управление персоналом;
- управление закупками материально – технических ресурсов;
- управление анализом требований заказчика строительства с целью оценки возможности их выполнения строительной организацией;
- управление проектированием и разработкой;
- управление качеством строительных работ и услуг строительных организаций;
- управление контрольно-измерительным оборудованием;
- управление несоответствующими результатами выполнения строительных работ и оказания услуг строительной организации с целью защиты интересов заказчиков строительства;
- внутренний аудит систем менеджмента строительных организаций на основе требований стандарта ISO 19011;
- управление корректирующими и предупреждающими действиями с целью недопущения повторного возникновения ранее выявленных несоответствий и предотвращения возникновения потенциальных несоответствий;
- формирование механизма обратной связи и оценки удовлетворенности заказчиков строительства качеством строительных работ и услуг, разработки и реализации инициатив по улучшению на основе полученных данных.

- актуализация системы аттестации организаций-заявителей и надзора за их деятельностью с целью повышения уровня объективности получаемых данных о соответствии организаций-заявителей и организаций-участников требованиям, установленным СРО;
- разработка показателей финансового здоровья организаций-участников СРО и автоматизация системы мониторинга этих показателей с целью обеспечения оперативной возможности принятия объективных решений.

3.4 Результаты реализации инициатив

Реализация данных инициатив должна, на наш взгляд, позволить реализовать возможности по улучшению деятельности СРО и организаций участников в следующих областях:

- согласование целей развития СРО и организаций-участников и стратегических целей заинтересованных сторон (в первую очередь потребителей и органов власти), возможность получения долгосрочных преимуществ;
- стабильный уровень качества строительных работ и услуг строительных организаций, непрерывное повышение качества на основании существующих требований и ожиданий потребителей;
- улучшение качества строительных работ и услуг строительных организаций на основе анализа причин выявленных несоответствий, реализации корректирующих и предупреждающих действий, недопущение и предупреждение повторного возникновения аналогичных несоответствий;
- упорядочивание, повышение прозрачности, стабильный уровень качества системы управления СРО и организаций-участников,
- непрерывное совершенствование системы управления на основе единой стратегии развития СРО и организаций-участников;
- демонстрация готовности организаций-участников СРО выполнить строительные работы и оказать услуги с надлежащим качеством, демонстрация качества (совершенства) систем управления СРО и организаций-участников всем заинтересованным сторонам посредством сертификации систем менеджмента в авторитетных органах по сертификации;
- создание позитивного имиджа в глазах потребителей и других заинтересованных сторон,
- возможность использования этого имиджа как конкурентного преимущества при получении контрактов на территории региона,
- возможность привлечения новых участников СРО за счет высокого репутационного рейтинга;
- результативное и эффективное осуществление управления на основе прозрачной и объективной системы показателей деятельности (финансовые и нефинансовые);
- повышение результативности и эффективности деятельности организаций-участников СРО за счет оптимизации процессов и четкого распределения ответственности
- сократить потери (финансовые и/или репутационные) СРО и организаций-участников от брака и оказания несоответствующих услуг;
- взаимовыгодные взаимоотношения между СРО, организациями-участниками и поставщиками, способными предоставить качественные материальные ресурсы на необходимых условиях поставки;
- возможность получения организациями-участниками СРО банковских кредитов по более низким процентным ставкам;

- возможность получения дополнительных конкурентные преимущества при участии организаций-участников СРО в конкурсных процедурах по выбору подрядных организаций.

Приложение 1 - Разработка и внедрение системы менеджмента качества (СМК) по стандарту ISO 9001:2008 или отдельных ее элементов.

Направленность СМК – управление компанией, ориентированное на выполнение требований потребителей и повышение удовлетворенности потребителя качеством оказываемых услуг, а также обеспечение качества системы управления.

Наличие СМК в компании может быть подтверждено международным сертификатом соответствия, выданным независимым органом по сертификации (российским или международным).

Ключевые принципы СМК:

а) Ориентация на потребителя

Организации зависят от своих потребителей, и поэтому им следует понимать текущие и будущие потребности потребителей, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

б) Лидерство руководителей

Руководители устанавливают единство *предназначения* и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут стать полностью вовлеченными в достижение целей организации.

в) Вовлечение работников

Работники всех уровней являются сутью организации, и их полное вовлечение позволяет использовать их способности для выгоды организации.

д) Процессный подход

Желаемый результат достигается более эффективно, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

е) Системный подход к менеджменту

Идентификация, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы вносят вклад в результативность и эффективность организации при достижении ее целей.

ф) Постоянное улучшение

Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.

г) Основанный на фактах подход к принятию решений

Результативные решения основываются на анализе данных и информации.

з) Взаимовыгодные отношения с поставщиками

Организация и ее поставщики зависят друг от друга, и взаимовыгодные отношения между ними повышают способность обеих сторон создавать ценность.



Результаты разработки и внедрения СМК:

- Реализован процессный подход (процессы идентифицированы, определены входы/выходы процессов, определена их взаимосвязь, определены критерии процессов, определен порядок их мониторинга и т.д.)
- Определены процессы, связанные с потребителями (определение требования потребителей, анализ требований потребителя (в т.ч. способность компании выполнить требования потребителя), определение процедуры поддержания связи с потребителем).
- Разработан и внедрен комплект документации СМК (политика в области качества – намерения и заявления компании в области качества, цели в области качества, обязательные документированные процедуры требуемые стандартом¹, руководство по качеству (путеводитель по СМК компании), записи (документальные свидетельства) требуемые стандартом, другие документы, необходимые компании для результативного и эффективного функционирования системы)
- Обеспечивается управление документацией (управление документацией компании в соответствии с разработанной процедурой по требованиям ISO 9001 – обязательное согласование документов до их применения, анализ документов, своевременная актуализация документов, обеспечение идентификации изменений и статуса пересмотра документов, обеспечение наличия соответствующих версий документов в местах их применения, обеспечение сохранения документов четкими и легко идентифицируемыми, управление рассылкой документов, предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и т.д.)
- Проводятся на регулярной основе анализ СМК со стороны руководства (рассмотрение и анализ руководством компании информации о результатах внутренних аудитов, информации об удовлетворенности потребителей, информации о функционировании процессов компании, информации о соответствии предоставляемых услуг и выпускаемой продукции установленным требованиям и т.д.)
- Внедрена система управления компетентностью персонала (определение требований к компетентности персонала, определение необходимости подготовки и переподготовки персонала, проведение оценки результативности обучения и т.д.)
- Наличие отдельного блока Проектирование, который применим к разработке проектно-сметной документации, включающего:
 - планирование проектирования (определение стадий проектирования; определение этапов на которых необходимо проводить анализ, проверки, подтверждать соответствие проекта установленным требованиям; определение ответственности и полномочий при выполнении проектирования; актуализация результатов планирования и т.д.);
 - определение входных данных для проектирование (функциональные и эксплуатационные требования, законодательные требования, информация из предыдущих аналогичных проектов и другие необходимые требования);
 - определение выходных данных проектирования (проверка на соответствие результатов входным данным, наличие информации по закупкам, производству, обслуживанию, наличие критериев приемки, наличие характеристик продукции, существенных для ее безопасного и правильного использования);
 - анализ проекта на установленных этапах проектирования (оценка способности результатов проектирования удовлетворять требованиям, выявление любых проблем и внесение предложения по необходимым действиям и т.д.);

¹ Управление документацией и записями, Управление корректирующими и предупреждающими действиями, Управление несоответствующей продукцией, Проведение внутренних аудитов.

- верификация (подтверждение соответствия требованиям) проекта на установленных этапах проектирования (определение соответствуют ли входным данным результаты проектирования);
- валидация (подтверждение соответствия применению) проекта на установленных этапах проектирования (определение соответствия результатов проектирования предполагаемому использованию или применению);
- управление изменениями проекта (идентификация и прослеживаемость любых изменений проекта, своевременное доведение результатов изменений до заинтересованных сторон).
- Определен процесс закупок (обеспечение соответствия закупленной продукции установленным требованиям, оценка и выбор поставщиков на основе требований организации, сбор и использование информации о закупках (информация о поставщиках), проведение контроля (входного, периодического, при применении и т.д.) закупаемой продукции или услуги).
- Обеспечивается управление производством и обслуживанием - создание управляемых условий (наличие подробной информации о продукции, наличие рабочих инструкций там где это необходимо, применение подходящего оборудования, наличие и применение контрольного измерительного оборудования, проведение мониторинга и измерений и т.д.). При этом обеспечивается проверка соответствия результатов производства, идентификация и прослеживаемость всего процесса производства, обеспечивается сохранение собственности потребителя (если собственность потребителя используется), обеспечение сохранения соответствия продукции на всех этапах производства.
- Обеспечивается управление устройствами для мониторинга и измерений (контроль калибровки, поверки оборудования, идентификация оборудования с целью определения статуса калибровки, контроль защиты оборудования от регулировок, контроль защиты от повреждения и ухудшения вследствие использования оборудования и т.д.).
- Внедрен блок измерения, анализа и улучшения деятельности:
 - Оценка удовлетворенности потребителей и использование результатов оценки для улучшения деятельности компании;
 - Регулярное проведение внутренних аудитов (разработка процедуры внутренних аудитов, постановки системы регулярных независимых проверок на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 и другим требованиям компании, использование результатов аудитов для улучшения деятельности компании);
 - Мониторинг и измерение процессов (оценка результативности процессов компании по установленным показателям на регулярной основе);
 - Мониторинг и измерение продукции (оценка качества продукции по установленным характеристикам на регулярной основе);
 - Управление несоответствующей продукцией (разработка и внедрение процедуры обеспечивающий порядок действий компании в случае выявления несоответствующей продукции с целью недопущения ее попаданий к потребителю);
 - Проведение анализа данных на регулярной основе (проведение анализа информации об удовлетворенности потребителей, информации о соответствии продукции, информации о характеристиках и тенденциях процессов и продукции, информации о поставщиках);
 - Корректирующие действия (разработка и внедрение процедуры предусматривающей порядок разработки корректирующих действий при выявлении несоответствия);
 - Предупреждающие действия (разработка и внедрение процедуры предусматривающей порядок разработки предупреждающих действий при выявлении потенциального несоответствия).

Приложение 2 - Типовая структура работ при внедрении системы менеджмента

- Проведение диагностического аудита (определение исходного состояния системы управления, подготовка отчета с указанием сторон деятельности соответствующей и несоответствующий исходным требованиям, подготовка программы приведение действующий системы к требованиям внедряемой системы).
- Разработка организационных документов необходимых для реализации проекта (устав проекта, установочные приказы Заказчика, распределение ответственности между Заказчиком и Исполнителем).
- Проведение семинаров по основам менеджмента на различных уровнях (топ-менеджмент, руководители среднего звена, уполномоченные по системе менеджмента, внутренние аудиторы).
- Разработка политики и целей в области системы менеджмента (заявление компании в области внедряемой системы, документально оформленные цели компании в области внедряемой системы(цели каскадированы на необходимые уровни компании, измеримы, доведены до заинтересованных сторон).
- Идентификация, описание и документирование процессов компании (разработка модели процессов верхнего уровня, описание процессов Заказчика, регламентация описанных процессов, постановка показателей результативности процессов).
- Разработка комплекта документации системы менеджмента (руководство по качеству для СМК, обязательные процедуры требуемые стандартом, дополнительные процедуры, другие документы необходимые для эффективного и результативного функционирования системы).
- Постановка системы внутренних аудитов и корректирующих/предупреждающих мероприятий по результатам внутреннего аудита (проведение внутреннего аудита в соответствии с разработанной процедурой, стажировка внутренних аудиторов Заказчика, формирование отчета по результатам аудита, организация разработки плана корректирующих действий по результатам аудита).