

Гайд: как провести установочное совещание для реализации строительного проекта



Алексей Старков
Специалист, Пермь

Для чего проводить установочное совещание, и каковы особенности стартовых встреч в сфере строительства?

Основные цели установочной встречи перед началом проекта:

- познакомить представителей заинтересованных сторон, обозначив роли и обязанности;
- обсудить особенности и основные положения проекта;
- доходчиво поставить глобальную цель проекта;
- мотивировать заинтересованные стороны;
- установить правила и регламент выполнения задач.

Содержание

1	Введение
2	Основные заинтересованные стороны ИСП
3	Контекст ситуации
4	Когда стоит созывать стартовое совещание по проекту?
5	Кого из заинтересованных сторон приглашать к участию? Необходимость присутствия Участников совещания.
6	Исходные документы к совещанию для менеджера проекта
7	Параметры проведения стартовой встречи
8	Структура проведения установочной встречи
9	Документ по итогам встречи
10	Основные нормативно-правовые акты

Введение

Рассмотрим практику проведения установочных совещаний на примере генподрядной компании, реализующей проект по капитальному строительству здания муниципальной школы.

Основные Заинтересованные стороны Инвестиционно-строительного проекта



Рис. 1 Схема основных заинтересованных сторон реализации инвестиционно-строительного проекта

Контекст ситуации

Комплекс строительно-монтажных работ по возведению здания муниципальной школы выполняется в рамках заключенного договора с администрацией города Генеральной подрядной компанией.

Базовые ограничения проекта:

- Срок реализации проекта – 1 год.
- Лимитированные ресурсы генподрядной компании, в том числе в части механовооруженности - необходимость отдачи части работ на субподряд.
- Необходимость закупки основных позиций электромонтажного и технологического оборудования из-за рубежа – оборудование длительного цикла изготовления и срока поставки.

Для обеспечения эффективной координации Менеджер проекта генеральной подрядной компании инициирует первичную встречу с заинтересованными сторонами по вопросам реализации проекта.

Когда стоит созывать стартовое совещание по проекту?

Контрольными точками для объявления о встрече заинтересованных сторон Менеджером генподрядной компании может служить наступление вех:

- Заключение договора подряда с Заказчиком
- Получение Заказчиком комплекта разрешительной документации, в т.ч.:
 - ✓ разрешения на строительство
 - ✓ технических условий на присоединение к инженерным сетям
- Получение Генеральным подрядчиком комплектов рабочей документации со штампом "в производство работ" от Заказчика
- Подписание акта приема-передачи площадки строительства м/у Заказчиком и Генподрядчиком
- Заключение договоров субподрядных работ Генеральным подрядчиком - до 60 -70% от планируемых к передаче на субподряд
- Заключение договоров поставки материальных ресурсов и оборудования сторонами – Заказчиком и Генеральным подрядчиком - на 40-50% от требуемого объема в денежном выражении

Кого из заинтересованных сторон приглашать к участию?

Общее правило: чем больше причастных участников, тем лучше.

Примерный перечень основных заинтересованных сторон

- Представители заказчика и технического заказчика, спонсор проекта;
- менеджер проекта генподрядчика;
- представители бэк-офиса команды генподрядчика;
- представители производственных подразделений генподрядчика;
- представители субподрядчиков, производящих СМР;
- представители поставщиков основного оборудования и материалов;
- представитель проектного института – разработчика комплекта рабочей документации;
- представители сетевых организаций – подключение к инженерным сетям.

В случае последовательного выполнения связанных работ подрядными компаниями, или же поставляемые материалы будут вовлечены «в дело» другим подрядчиком – стоит пригласить обе причастные стороны.

Представители компании – поставщик систем комплексной теплоизоляции фасадных покрытий и Подрядная компания, выполняющая возведение каменных стен здания и финишную отделку стен – оба должны быть приглашены для координации совместных действий.

Необходимость присутствия Участников совещания.

1. Ресурсоснабжающие организации.

Для оперативной работы с сетевыми компаниями - уже на стадии начала проекта Менеджеру Проекта необходимо понимать:

- Процедуру согласования выполнения технических условий, а также ответственных лиц за их выдачу в структуре ресурсоснабжающих организаций
- Порядок надзора за производством работ
- Критерии успешного результата исполнения технических условий - со стороны представителей ресурсоснабжающей организации.

Возможные Риски в случае отсутствия понимания механизмов работы с сетевиками:

- длительные сроки подписания документов о соответствии построенного объекта первичным тех. условиям (согласно требований ч.3 ст. 55 ГК РФ)
- увеличение длительности сроков ввода в эксплуатацию объекта

2. Технический надзор Заказчика.

Необходимо понимать практику исполнения регламента взаимодействия с техническим надзором. При наличии стандартных документов:

- Типовой регламент - контроля качества и приемки работ
- Матрицы ответственности сторон

Вместе с тем существуют определенные "нюансы исполнения", необходимые к уточнению перед началом работ:

** Периодичность и методы контроля качества выполняемых работ*

** Как оформляется процедурно - оформление т.н. RFI – запроса на проведение проверки, регламентные сроки проверки.*

** В каких случаях возможен отказ от приемки скрытых работ при отсутствии представителя заказчика.*

Операция по установке пространственных арматурных каркасов в тело монолитной ж.б. конструкции с последующим бетонированием – без освидетельствования работ.

** Методы комплектации и передачи комплектов исполнительной рабочей и производственной документации*

+ Перечень документации согласно договора подряда

В практике сталкивался с ситуацией требования Заказчиком подготовки Актов освидетельствования скрытых работ на абсолютно все виды работ - в т.ч. не являющиеся скрытыми. - ссылаясь на требования внутреннего регламента сдачи-приемки работ. Что результировало в существенную нагрузку на службы Производственно-технических отделов Подрядчика

+ Необходимо ли дополнительное звено генподрядчик - или можно подавать подписанные сторонами документы Заказчику напрямую.

3. Поставщики оборудования.

I. Выгодные условия поставки

При активной работе с пулом выбранных поставщиков уже на стадии инициации проекта Менеджер проектов сможет добиться от вендоров:

- * Приоритезации Проекта в производственном плане изготовителя – оптимизации сроков поставок относительно планового графика
- * Рассмотрения вопросов подбора эквивалента оборудования в случае коллизии.

В результате требования Заказчика выявлена необходимость замены предусмотренных первичной РД датчиков автоматизации - Поставщик 1, используемых для установки на конвейерном оборудовании - Поставщик 2.

- * Фиксирования стоимости - в т.ч. страхование валютных рисков - в случае поставки оборудования из-за рубежа.

II. Синхронизация работы субподрядных Монтажных компаний и Вендоров.

- * Зачастую график мобилизации трудовых и материальных ресурсов подрядчика определяется датами поставки основного оборудования Вендора.

+ *Монтаж силовых установок, модульных КТП - поставки стороннего вендора.*
+ *Монтаж несущих Клеевых деревянных конструкций пром.здания - в зависимости от графика поставки партий сборочных элементов.*

Менеджеру проекта необходимо заниматься т.н. “вариантной проработкой” - комбинируя различные сочетания трудовых и материальных ресурсов.

III. Детали поставки и ПНР.

В случае поставки сложного оборудования следует - несмотря на согласованную спецификацию в договоре поставки- согласовать детали поставки.

- * *Оборудование технологических конвейерных линий*
- * *Электросиловых трансформаторные подстанции*

Также стоит детально проработать вопросы разделения зон ответственности за проведение ПНР. При этом существует ряд вопросов по деталям монтажа оборудования - в случае осуществления монтажных работ субподрядной организацией.

Исходные документы к совещанию для менеджера проекта

Исходные документы для совещания - для менеджера проекта

- Первичная разрешительная документация, в том числе разрешение на строительство, проект организации строительства;
- Высокоуровневый календарно-сетевой график реализации проекта (уровень 1) с выделением основных вех;
- Матрица рисков;
- Образцы формы отчета о ходе прогресса для подрядчиков и поставщиков;
- Образцы форм финансового планирования – план освоения денежных средств.

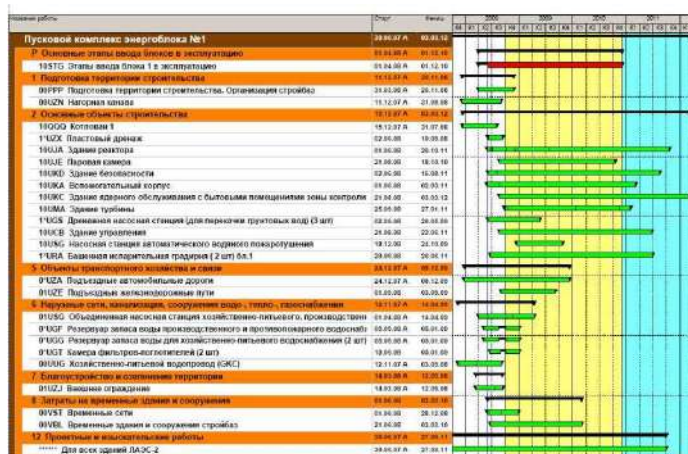


Рис. 2 Пример Календарно-сетевого графика - уровень 1

Основные параметры проведения стартовой встречи

Параметр	Значение
Общая длительность встречи	не более 1,0-1,5 ч.
Место проведения	Штаб на площадке строительства непосредственно на объекте. Заинтересованные стороны сразу погружаются в контекст ситуации, вопросы становятся более предметными.
Ведущий совещания	Менеджер проекта генподрядной компании
Время и дата проведения	Первая половина дня до 12:00. В первые два дня рабочей недели. В иные бизнес-дни доступность потенциальных участников резко снижается.

Примерная структура проведения установочной встречи

В ходе встречи участникам необходимо рассмотреть следующие группы вопросов:

- Общие вопросы и вопросы коммуникации сторон
- Постановка целей проекта
- Организационные вопросы
- Исполнение бизнес-процессов

I. Общие вопросы и вопросы коммуникации сторон

- Знакомство сторон. Оглашение повестки и структуры встречи.
- Выделение роли каждого участника команды
- Планирование последующих совещаний.
Определите методику и регламент проведения встреч.
- Методы, средства и каналы коммуникации между участниками проекта
- Рассмотрение вопросов причастных сторон
- Обмен контактами сторон

Лучше производить в конце совещания. В противном случае ведет к нарушению ритма совещания и снижению вовлеченности участников.

II. Постановка целей Проекта

- Разбор сути и итоговых целей проекта.

Подробно описать результат, ожидаемый от каждой из сторон, в физических терминах.

Для подрядной компании – завершить комплекс работ по монтажу сетей отопления и вентиляции согласно комплекту РД и техзаданию.

Для поставщика ресурсов – поставка в полном объеме согласно матрице поставки комплекта оборудования к оговоренным согласно графику поставки датам.

Для технического надзора заказчика – приемка работ согласно графику и подписание итоговых документов по итогам реализации этапов проекта.

Пример постановки целей по методу SMART.

Субподрядная компания выполняет комплекс работ по монтажу электротехнического оборудования.

Завершить комплекс работ по монтажу сетей э/снабжения, учтенных марками Рабочей документации ш. - ЭС, -ЭО.

Передать комплект исполнительной документации – согласно учтенного перечня - в течение 6 месяцев с момента начала работ.

- Описание этапов и контрольных вех реализации проекта.

III. Организационные вопросы

- В случае выпуска Рабочей документации этапами – порядок и сроки приема-передачи комплектов РД "в производство работ" от Заказчику к Генподрядчику
- Методика выхода на строительную площадку субподрядных компаний – в т. ч. оформление комплекта Организационно-разрешительных документов
- Порядок производства "совмещенных" видов работ. Их документальное оформление - через ведение журнала "Производства совмещенных СМР".

IV. Исполнение бизнес-процессов

- Мониторинг хода прогресса по проекту.

Процедура отслеживания хода выполнения проекта.

Для субподрядчиков – описать объем и периодичность подаваемой отчетности в адрес генподрядчика.

Для вендоров – стадии отчета о статусе поставок.

Установите контрольные точки, о которых каждая сторона должна будет сообщить в отчете о прогрессе проекта.

- Оценка результатов деятельности подрядных компаний.

Определите методику приемки завершенных работ, порядок приемки работ у подрядчиков, критерии качества.

Особенности приемки силами внутреннего строительного контроля генподрядной компании .

Особенности подготовки и сдачи исполнительной документации по выполненным работам.

Порядок и процедура внесения изменений в проектно-сметную документацию при отклонении от проекта.

Очень важно на старте зафиксировать ответственность сторон при внесении изменений в проект – в случае отступления от исходных конструктивных решений – при отсутствии четкой процедуры при сдаче работ будет отказ от приемки выполненных работ Заказчиком

Самовольная замена части марок силовых кабелей субподрядчиком – отступление от тех решений в исходной РД – без предварительного согласования Заказчика результировало в длительную – до 1,5 месяцев – процедуру пересогласования видов и объемов работ.

- Порядок финансового планирования субподрядных компаний.

- Порядок расчетов за выполненные работы между сторонами:

- ✓ Генеральный подрядчик – Заказчик
- ✓ Генеральный подрядчик – Субподрядная компания
- ✓ Заказчик – Поставщик ТМЦ

- Работа с органами гос. строительного надзора

Порядок сдачи этапов выполненных работ и проведения итоговой проверки органами:

- ✓ Инспекция ГосСтройНадзора
- ✓ РосТехНадзора

Документ по итогам встречи

Выпускается протокол с поручениями ответственным сторонам и сроками исполнения. Техническим секретарем выполняется рассылка протокола заинтересованным сторонам по официальным каналам коммуникации, в том числе по электронной почте.

Для чего документировать итоги?

Практика проведения совещаний без выпуска официального документа приводит к двоякому толкованию договоренностей и уходу от ответственности.

Основные нормативно-правовые акты, регламентирующие зоны ответственности сторон строительства.

1. Градостроительный кодекс РФ.
2. СП 48.13330.2019. Свод правил. Организация строительства. СНиП 12-01-2004.