



Poslovnik SVK MREŽA NEPREMIČNIN d.o.o.

IZDELAL/A	PREGLEDAL IN ODOBIL
Gregor Šmitek in Marta Novak	Zoran Veleski

KAZALO

1. UVOD	4
1.1 Namen	4
2. PREDSTAVITEV PODJETJA MREŽA NEPREMIČNIN d.o.o.	4
2.1 Poslanstvo in vizija družbe	5
2.2 Osnovni podatki o podjetju.....	5
2.3 Organizacijska shema	5
3. DEFINICIJE IZRAZOV IN KRATIC	5
4. KONTEKST PODJETJA	6
4.1 Razumevanje podjetja Mreža nepremičnin d.o.o. in njegovega konteksta.....	6
4.1.1 Spremljanje in pregled notranjih in zunanjih dejavnikov	6
4.2 Razumevanje potreb in pričakovanj zainteresiranih strani	6
4.3 Opredelitev področja uporabe SVK.....	9
4.4 SVK, njegovi procesi in aktivnosti	9
5. VODITELJSTVO	12
5.1 Voditeljstvo in zavezanost vodstva.....	12
5.1.1 Splošno.....	12
5.1.2 Osredotočenost na odjemalce.....	12
5.2 Politika kakovosti	13
5.3 Organizacijske vloge, odgovornosti in pooblastila.....	13
6. PLANIRANJE	14
6.1 Ukrepi za obravnavanje tveganj in priložnosti	14
6.1.1 Splošno.....	14
6.2 Cilji kakovosti in planiranje za njihovo doseganje.....	14
6.3 Planiranje sprememb	14
7. PODPORA	14
7.1 Viri	14
7.1.1 Splošno.....	14
7.1.2 Ljudje	15
7.1.3 Infrastruktura	15
7.1.4 Okolje za delovanje procesov	15
7.1.5.1 Viri nadzovanja in merjenja	15
7.1.6 Organizacijsko znanje	16
7.2 Kompetentnost	16
7.3 Ozaveščenost	16
7.4 Komuniciranje	16
7.5 Dokumentirane informacije.....	16
7.5.1 Splošno.....	16
8. DELOVANJE	16

8.1 Planiranje in obvladovanje delovanja	16
8.2 Zahteve za storitve	17
8.2.1 Komuniciranje z odjemalci.....	17
8.2.2 Opredeljevanje zahtev za storitve	17
8.2.3 Pregled zahtev za storitve ter spremembe zahtev	17
8.3 Snovanje in razvoj storitev	18
8.3.1 Splošno.....	18
8.3.2 Planiranje snovanja in razvoja.....	18
8.3.3 Vhodi snovanja in razvoja	18
8.3.4 Ukrepi za obvladovanje in snovanja in razvoja	19
8.3.5 Izhodi snovanja in razvoja	19
8.3.6 Sprememba snovanja in razvoja	19
8.4 Obvladovanje procesov, izdelkov in storitev zunanjih ponudnikov	19
8.4.1 Splošno.....	19
8.4.2 Vrsta in obseg obvladovanja	19
8.4.3 Informacije za zunanje ponudnike.....	20
8.5 Izvedba storitev	20
8.5.1 Obvladovanje izvedbe storitev	20
8.5.1.1 Validacija procesov za izvedbo storitev	20
8.5.2 Identifikacija in sledljivost	21
8.5.3 Lastnina naročnikov storitev ali zunanjih ponudnikov	21
8.5.4 Ohranitev	22
8.5.5 Aktivnosti po dostavi	22
8.5.6 Obvladovanje sprememb	22
8.6 Sprostitev storitev	22
8.7 Obvladovanje neskladnih storitev.....	22
9 VREDNOTENJE IZVEDBE.....	23
9.1 Nadzorovanje, merjenje, analiziranje in vrednotenje	23
9.1.1. Splošno.....	23
9.1.2 Zadovoljstvo odjemalcev	23
9.1.3 Analiziranje in vrednotenje	23
9.2 Notranja presoja	23
9.3 Vodstveni pregled	23
10. IZBOLJŠEVANJE	24
10.1 Splošno	24
10.2 Neskladnosti in korektivni ukrepi.....	24
10.3 Nenehno izboljševanje	24

1. UVOD

1.1 Namen

Poslovnik sistema vodenja kakovosti (krajše Poslovnik SVK ali s kratico PSVK) je osnovni dokument sistema vodenja kakovosti (v nadaljevanju SVK) v podjetju (uporablja se tudi izraz družba) Mreža nepremičnin d.o.o. Pripravljen je v skladu z zahtevami mednarodnega standarda ISO 9001:2015. V njem smo zapisali, na kakšen način izvajamo naše poslovne procese s ciljem ustvariti zadovoljstvo naročnikov naših storitev in ostalih zainteresiranih strani. Podrobnejše opise aktivnosti vsebujejo tudi ostali dokumenti SVK, kot so: pravilniki, postopki, navodila, obrazci in priloge.

Poslovnik SVK je namenjen vsem zaposlenim v podjetju, predvsem pa vodjem in vodstvu, na izraženo zahtevo pa je na vpogled tudi naročnikom storitev, zunanjim ponudnikom storitev in drugim zainteresiranim stranem.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA MREŽA NEPREMIČNIN d.o.o.

Mreža nepremičnin d.o.o. je prisotna na nepremičninskem trgu že od leta 2004. V tem obdobju smo bistveno obogatili ponudbo ter postavili mejnike za kakovost storitev na slovenskem nepremičninskem trgu.

Poleg nepremičninskega posredovanja (posredništva v prometu z nepremičninami) smo se v zadnjem času posvetili tudi krepitvi druge glavne dejavnosti – Investicijskega inženiringa (uporablja se tudi izraz IN²).

Dejavnost družbe po klasifikaciji AJPES je:

Naziv glavne dejavnosti – **Posredništvo v prometu z nepremičninami,**

Šifra glavne dejavnosti – **68.310.**

Šifre ostalih dejavnosti so razvidne iz dokumenta Družbena pogodba o ustanovitvi d.o.o.

Naša glavna dejavnost se deli na:

1. Nepremičninsko posredovanje, ki ga delimo na tri osnovne kategorije:
 - Zastopanje investitorjev pri prodaji
 - Zastopanje kupcev pri nakupu nepremičnin
 - Posredovanje pri prodaji in nakupu, oddaji in najemu nepremičnin
2. Investicijski inženiring, ki se deli:
 - Pripravljalne aktivnosti (preverjanje ekonomske upravičenosti naložbe, pravne ustreznosti naložbe, iskanje in izbira investitorja)
 - Vodenje inženiringa
 - gradnja
 - pridobitev dovoljenj, soglasij, garancij itd.
 - prodaja na novo zgrajenih nepremičnin
 - Izbira zunanjega ponudnika
 - Finalizacija
 - Zastopanje pri novogradnjah
 - Aktivnosti po prodaji

Predstavitev zaposlenih:

Za zadovoljstvo investitorjev in naročnikov storitev skrbi ekipa strokovnjakov z dolgoletnimi delovnimi izkušnjami na področju nepremičninskega posredovanja. Vsi zaposleni, ki izvajamo proces nepremičninskega posredovanja imamo pridobljeno licenco nepremičninskega posrednika, ki jo podeljuje pristojno ministrstvo.



Članstvo v združenjih:

Mreža nepremičnin d.o.o. je član GZS in ZPN. Hkrati smo podpisniki Kodeksa dobrih poslovnih običajev v prometu z nepremičninami pri Gospodarski zbornici Slovenije.

2.1 Poslanstvo in vizija družbe

S ponudbo celovitih rešitev na področju nepremičninskega posredovanja in investicijskega inženiringa želimo oblikovati trdne vezi z naročniki nepremičninskih storitev in investitorji ter jim ponuditi v danem trenutku največ kar lahko ponudi slovenski nepremičninski trg na enem mestu in najenostavneje za vse partnerje v procesu.

Edinstveni koncept celovitega obravnavanja konkretne nepremičnine (novogradnje) Mreže nepremičnin d.o.o. od njenega projektiranja do prodaje končnemu kupcu je načrtal nov mejnik v razvoju področja nepremičninskega posredovanja. Sistem vodenja želimo v naslednjih letih nadgraditi na način celostne digitalne transformacije.

V skladu s poudarkom na izpolnjevanju pričakovanj in zahtev naročnikov naših storitev in ostalih zainteresiranih strani glede kakovosti in celovitosti naših storitev želimo postati najboljši ponudnik nepremičnin v Sloveniji (Glej tudi dokument [Strategija podjetja Mreža nepremičnin](#)).

2.2 Osnovni podatki o podjetju

Naziv podjetja:	Mreža Nepremičnin d.o.o.
Skrajšani naziv:	Mreža nepremičnin d.o.o.
Sedež podjetja:	Cesta 24. junija 23, Ljubljana
Pošta:	1231 Ljubljana-Črnuče
Leto ustanovitve:	2004
Št. registracije:	200402324
Osnovni kapital:	12.518,77 EUR
Šifra dejavnosti:	68.310
Matična številka:	1940805
Davčna številka:	SI83877924
Davčni zavezanec:	DA

2.3 Organizacijska shema

Glej OB_Organizacijska shema podjetja.

3. DEFINICIJE IZRAZOV IN KRATIC

V dokumentaciji SVK uporabljamo izraze in definicije, ki izhajajo iz ISO 9000:2015 – Osnove in slovar. Ostali uporabljeni izrazi in terminologija izhajajo iz zakonodajnih in regulatornih zahtev za naše področje dela ter iz našega poimenovanja.

Za definicije pojmov, ki se uporabljajo v procesu Nepremičninskega posredništva glej točko 6.1 v [PO 03 – Nepremičninsko posredovanje](#).

Za definicije pojmov, ki se uporabljajo v procesu IN² glej točko 6.1 v [PO 02 – Investicijski inženiring](#).

4. KONTEKST PODJETJA

4.1 Razumevanje podjetja Mreža nepremičnin d.o.o. in njegovega konteksta

Kontekst podjetja je deloma povzet v točki 2. hkrati ga prepoznavamo v obliki SWOT analize, z upoštevanjem PEST-EL (političnih, ekonomskih, socialnih, tehnoloških, okoljskih in pravnih) dejavnikov SWOT analiza je obravnavana na Vodstvenem pregledu in dokumentirana v Zapisu o Vodstvenem pregledu.

S tem prepoznavamo, kje so naše prednosti, slabosti, priložnosti in strateška tveganja.

- Na našo zmožnost doseganja predvidenih rezultatov določenih s SVK lahko vplivajo različni zunanji in notranji dejavniki in sicer:
 - zahteve lastnikov,
 - zahteve naročnikov storitev,
 - razmere v gospodarstvu,
 - izredne razmere (zdravstvene, politične, obsežne naravne nesreče,...),
 - spremembe na trgu delovne sile,
 - spremembe na trgu nepremičnin (vezano tudi na spremembe življenjskega in bivanjskega sloga odjemalcev),
 - spremembe na finančnem/zavarovalniškem trgu,
 - sprememba zakonodaje,
 - tehnološki razvoj,
 - konkurenca,
 - zahteve do ponudnikov storitev.

4.1.1 Spremljanje in pregled notranjih in zunanjih dejavnikov

Spremljanje z:

- Obvladovanjem tveganj in priložnosti
- Merjenjem zadovoljstva naročnikov storitev
- Pripravo strateške usmeritve
- Skozi kazalnike poslovnih procesov

Pregled:

- Na rednih vodstvenih pregledih
- V zaključnih letnih poslovnih poročilih

4.2 Razumevanje potreb in pričakovanj zainteresiranih strani

Zainteresirane strani, ki so relevantne za naš SVK so naročniki naših storitev, investitorji, lastniki podjetja, zunanji ponudniki, zaposleni, državni organi, konkurenčna podjetja in ostale zainteresirane strani – glej tabelo 2.

Za SVK so relevantne tiste zahteve, potrebe in pričakovanja zainteresiranih strani, ki imajo neposredni vpliv na našo sposobnost zagotavljanja storitev, ki izpolnjujejo zahteve pisnih do govorov, predpisanih zakonskih in drugih prepoznanih zahtev, prostovoljnih načel, pravil, itd.

Zainteresirana stran	Zahteve in pričakovanja zainteresirane strani do podjetja	Zahteve in pričakovanja podjetja do zainteresirane strani
Lastnik	Skrbno ravnanje z lastnino podjetja in viri. Pozitivno poslovanje in rast poslovanja. Optimizacija stroškov poslovanja. Delovanje v skladu z zakonodajo in izpolnjevanje zahtev standarda ISO 9001:2015.	Povratno vlaganje v razvoj podjetja, omogočanje potrebnih virov in infrastrukture za delovanje podjetja (npr. nabava delovne opreme, vlaganje v usposabljanje zaposlenih, vlaganje v nenehno posodabljanje IT).
Zaposleni	Korekten odnos, redno plačilo, omogočanje napredovanja in izpolnjevanja pravic iz delovnega razmerja, posluh vodstva za predloge za izboljšave in rešitve opaženih pomanjkljivosti. Delo v varnem in zdravem okolju.	Odgovorni za realizacijo storitev. Gospodarno ravnanje z lastnino podjetja, vestno opravljanje dela, upoštevanje organizacijskih in ostalih predpisov ter pravil. Redno izobraževanje in deljenje znanja med ostale zaposlene. Predlaganje izboljšav in optimizacij procesov.
Naročniki storitev	Dosledno izpolnjevanje s pogodbo dogovorjenih obveznosti, odzivnost, poštenost, strokovnost, ostajanje v okviru (ne prekoračitev) pooblastil, delovanje v zakonodajnem okviru. Delovanje v skladu z zakonodajo in izpolnjevanje zahtev standarda ISO 9001:2015.	Izpolnjevanje svojega dela s pogodbo določenih obveznosti, odzivnost, poštenost.
Investitorji	Dosledno izpolnjevanje s pogodbo dogovorjenih obveznosti, skrbno ravnanje z lastnino investitorjev, sprotno poročanje o napredku projektov, pozitivno poslovanje (dobiček). Delovanje v skladu z zakonodajo in izpolnjevanje zahtev standarda ISO 9001:2015.	Dosledno izpolnjevanje s pogodbo dogovorjenih obveznosti, omogočanje razpolaganja z lastnino investitorja na način dobrega gospodarja,....
Državni (zakonodajalci, upravne enote, inšpektorati, ...), lokalni in drugi organi	Pravočasno oddajanje poročil, plačevanje računov, dajatev in pristojbin, skladnost z zakonodajo in drugo regulativo.	

Slovenski in mednarodni strokovni centri – združenja (IBN, ZNP, GZS)	Strokovnjaki s področja nepremičninskega posredovanja, investicij in inženiringa, ki sodelujejo z nami (svetovalna vloga), pripravljajo smernice in sodelujejo pri pripravi zakonodaje. Pričakujejo redno izpolnjevanje zahtev (npr. plačevanje članarin, sodelovanje v delovnih telesih, sodelovanje pri postopkih izvolitve organov,...)	Svetovalna in posvetovalna vloga. Zastopanje nas in naših interesov pri pripravi zakonodajnih in drugih predpisov, ažurno informiranje glede novosti na področju poslovanja z nepremičninami, možnost sodelovanja pri pripravi in uveljavitvi panožne zakonodaje, izvedba usposabljanj,...
Zavarovalnice	Korektno sodelovanje z zavarovalnicami, za zavarovane nepremičnine in zavarovanje odškodninske odg. za osebe in za projekte skrbimo kot dober gospodar.	Dobri zavarovalni pogoji, dobri plačilni pogoji, odzivnost, korektno ravnanje v primeru uveljavljanja škode.
Podizvajalci, zunanji ponudniki storitev	Korektno sodelovanje, plačilo, držanje dogovorjenih rokov in pogodbenih obveznosti. Odgovornost do okolja ter odnos in odgovornost do človeških virov, upoštevanje vse relevantne zakonodaje.	Kakovostno opravljeno delo oz. storitev, odzivnost, dobri pogoji poslovanja, reference in certifikati s področja dela, okoljska ozaveščenost, ozaveščenost in usposobljenost glede njihovega dela ter spoštovanje in izpolnjevanje pogodbeno dogovorjenih obveznosti glede izpolnjevanja zahtev sistema vodenja kakovosti za njihov del odgovornosti. Strinjanje z izvedbo nadzora (s strani 2 ali 3 stranke) glede izpolnjevanja dogovorjenih zahtev za procese in storitve.
Najemodajalec	Izpolnjevanje s pogodbo določenih medsebojnih obveznosti (redno plačevanje najemnine in ravnanje z nepremičnino in premičninami v njej po načelu dobrega gospodarja).	Izpolnjevanje s pogodbo določenih medsebojnih obveznosti (vlaganja v vzdrževanje in obnovo nepremičnine, dolgotrajen najem po v naprej določeni ceni, skrb da nepremičnina ustreza zahtevam za požarno varnost ter varnost in zdravje pri delu).
Banke	Spoštovanje kreditnih pogojev, redno in pravočasno plačilo obveznosti, upoštevanje drugih dogovorov.	Dobri kreditni pogoji, odzivnost in fleksibilnost.
Konkurenti	Odnosi v duhu dobre poslovne prakse, lahko bi za konkurente predstavljali izziv za njihovo sposobnost zagotavljanja ustreznih storitev odjemalcem.	Odnosi v duhu dobrih poslovnih praks, pričakujemo, da se ne poslužujejo nepoštenih poslovnih praks (t.i. »damping«, nepošteno prevzemanje strank, »vohunjenje«, blatenje preko medijev in socialnih omrežij,...) - Lahko predstavljajo izziv za našo sposobnost zagotavljanja ustreznih storitev odjemalcem.

Tabela 1: Zainteresirane potrebe- njihova pričakovanja in potrebe

4.3 Opredelitev področja uporabe SVK

Sistem vodenja kakovosti velja na vseh nivojih, za celotno podjetje in vse v njem zaposlene, vključno z zunanjimi izvajalci storitev posredništva z nepremičninami, ki ga le-ti izvajajo v našem imenu.

Dokumentiran SVK omogoča prepoznavanje določenih potreb in izvajalcev aktivnosti, ki vplivajo na zagotavljanje kakovosti naših storitev.

Storitev/dejavnost: Posredništvo v prometu z nepremičninami, investicijski inženiring.

Ključni procesi: so navedeni v točki 4.4. v tabeli št. 1.

Predmet certifikacije:

SLO: Posredništvo v prometu z nepremičninami in investicijski inženiring.

ANG: Real estate brokerage and investment engineering.

Nepripravnost standarda: točka 7.1.5.2, ker pri svojem delu (zagotavljanju storitev) ne uporabljamo merilne opreme.

Lokacija:

Dejavnost podjetja: Vodenje podjetja, vodenje SVK, pisarniško delo in vodenje projektov se izvaja na sedežu podjetja Cesta 24. junija 23 v Ljubljani in na drugih različnih lokacijah.

Izvajanje in vodenje ogledov na objektih in nepremičninah za procesa nepremičninsko posredovanje in investicijski inženiring se izvaja na različnih lokacijah po Sloveniji in tujini.

4.4 SVK, njegovi procesi in aktivnosti

V podjetju Mreža nepremičnin d.o.o. imamo vzpostavljen, dokumentiran, izvajan in vzdrževan sistem vodenja kakovosti, ki ga nenehno izboljšujemo. SVK je vzpostavljen skladno s standardom ISO 9001:2015, zakonodajnimi zahtevami, zahtevami lastnikov, naročnikov storitev ter ostalih relevantnih zainteresiranih strani ter nam služi kot sredstvo za doseganje zastavljene politike in ciljev kakovosti.

Pri izvajanju SVK smo:

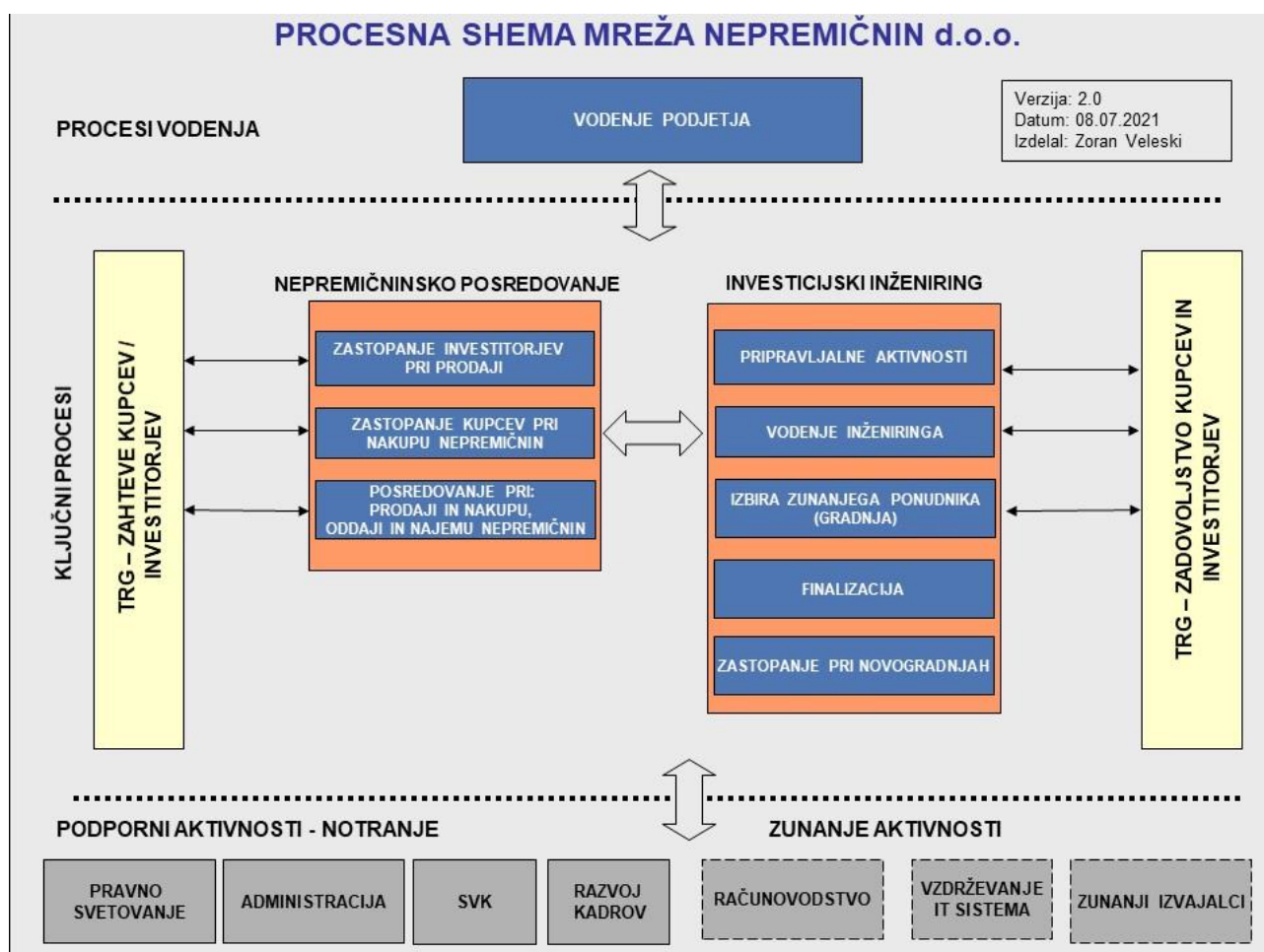
- Določili procese, potrebne za SVK. Vse ključne procese in aktivnosti, ki izhajajo iz zahtev pri izvajanju osnovne dejavnosti podjetja, imamo opisane v spodnji sliki in z dokumentiranimi postopki.
- Določili zaporedje in medsebojne vplive ključnih procesov in podpornih aktivnosti. Zaporedje in medsebojni vplivi procesov in aktivnosti, potrebnih za SVK so razvidni iz opisov dokumentiranih postopkov.
- Določili kazalnike potrebne za zagotovitev učinkovitega delovanja in obvladovanja ključnih in ostalih procesov ter aktivnosti.
- Zagotovili vire in informacije, ki so potrebne za podporo delovanja in nadziranja ključnih in ostalih procesov ter aktivnosti. Viri in informacije, potrebni za usklajeno in nemoteno delovanje procesov in aktivnosti so sestavni del opisov dokumentiranih postopkov.
- Dodelili pooblastila in odgovornosti za ključne funkcije, procese in aktivnosti.

Poleg tega:

- Obravnavamo tveganja in priložnosti pri procesih in podpornih aktivnostih.
- Skladno s predpisanimi postopki nadzorujemo, merimo kjer je primerno in analiziramo procese in aktivnosti, potrebne za SVK.
- Izvajamo ukrepe, potrebne za odpravo tveganj, doseganje planiranih rezultatov in za nenehno izboljševanje procesov in posledično celotnega podjetja.

Procesi in aktivnosti so zastavljeni tako, da podpirajo temeljne usmeritve in cilje družbe in so opredeljeni v dokumentu [OB Cilji in kazalniki](#).

Osnovno načelo procesne organiziranosti je merjenje in spremljanje učinkovitosti delovanja posameznega procesa (brez ciljev ne vemo, kam gremo) ter učinkovito in hitro reagiranje v primeru pojava negativnih odstopanj. Poslovni procesi so razdeljeni na ključne in podporne procese.



Slika 1: Shema procesov in aktivnosti podjetja Mreža nepremičnin d.o.o.

Tabela 2: Ključni procesi in podporne aktivnosti ter njihovi skrbniki/odgovorne osebe

	Skrbnik procesa/odgovorna oseba za izvajanje podporne aktivnosti								
	Direktor	Namestnik direktorja	Vodja projektov	Vodja posrednikov	Vodja pisarne	Skrbnik SVK	Pravnik	Zunanji ponudnik – posrednik	Zunanji ponudnik (izvajalec)- projektno vodenje
Ključni procesi									
Vodenje poslovanja	⑤								
Vodenje IN2	⑤	⑤	⑤			⑤	⑤	⑤	⑤

projektov									
Nepremičninsko o posredništvo	⑤	⑤	⑤	⑤	⑤	⑤	⑤	⑤	
Podporne aktivnosti (podpora vodenju)									
P1: Pravno svetovanje in pomoč	⑤	⑤	⑤				⑤		
P2: SVK	⑤	⑤	⑤	⑤	⑤	⑤		⑤	
P3: Administracija	⑤				⑤				
P4: Razvoj kadrov	⑤	⑤							
Zunanje podporne aktivnosti									
Z1: Računovodstvo	⑤				⑤			⑤	
Z2: IT		⑤						⑤	
Z3: Zunanji ponudnik (izvajalec)-projektno vodenje			⑤				⑤		⑤

Legenda:

⑤ - skrbnik procesa/odgovorna oseba za izvajanje aktivnosti

⑤ - močna korelacija

Prazno – ni korelacije

Obstoječi procesi in aktivnosti, ki so predstavljeni na Sliki 1 in podrobneje opredeljeni v Tabeli 2, so razdeljeni:

Ključni procesi:

- Proces Vodenja - Vse aktivnosti, ki predstavljajo vodenje družbe, so združene v enem procesu, ki je dokumentiran v [PO 01 – Vodenje](#).
- Proces Investicijski inženiring IN2 (dokumentiran v [PO 02 – Investicijski inženiring IN2](#)) in
- Nepremičninsko posredovanje (dokumentiran v [PO 03 – Nepremičninsko posredovanje](#)) – vse aktivnosti s katerimi izvajamo osnovno dejavnost nepremičninskega posredovanja ter investicijskega inženiringa.

Podporne aktivnosti:

Sem uvrščamo ostale notranje in zunanje podporne aktivnosti pomembne za delovanje podjetja. Notranje podporne aktivnosti niso neposredno tržno usmerjene, njihova glavna naloga je podpora ključnim procesom.

Interne podporne aktivnosti:

- Pravno svetovanje
- SVK
- Administracija
- Razvoj kadrov

Zunanje podporne aktivnosti:

- Računovodstvo
- IT (razvoj in vzdrževanje informacijskih sistemov, digitalizacija procesov)
- Zunanji ponudnik – projektno vodenje

Interne podporne aktivnosti so obvladovane, vendar z izjemo SVK (glej dokument [PO 04 – Obvladovanje SVK](#)) niso podrobneje dokumentirane v samostojnih dokumentih temveč so opisane v dokumentu [OP 01 - Vodenje](#).

Zunanje podporne aktivnosti izvajajo kompetentni zunanji izvajalci, ki smo jih pooblastili za to. Oceno njihovega delovanja izvajamo kontinuirano ali po zaključenih posameznih fazah projektov (npr. zunanje ponudnike za projektno vodenje) in beležimo v [OB Izbira in ocena zunanjih ponudnikov](#). Občasno oz. po potrebi lahko pri njih izvedemo dodatni nadzor ali za to pooblastimo kompetentno tretjo osebo, ki le-tega izvede v našem imenu. Zunanji ponudniki storitev za področje IN² so opisani v dokumentu [PO 02 – Investicijski inženiring IN2](#).

5. VODITELJSTVO

5.1 Voditeljstvo in zavezanost vodstva

5.1.1 Splošno

Vodstvo je zavezano za usklajenost politike kakovosti s kontekstom in strateškimi usmeritvami, ter integracijo SVK v poslovne procese. Izvaja se imenovanje (pooblastila), vodenje in podpora osebju, ki prispeva k uspešnosti SVK.

Vodstvo podjetja s pozitivnimi zgledi nenehno izkazuje svojo zavezanost razvoju in izvajanju SVK ter nenehnemu izboljševanju njegove uspešnosti tako, da:

- Prevzema odgovornost in obvezo za uspešnost SVK.
- Zagotavlja, da so politika kakovosti in cilji kakovosti vzpostavljeni, dokumentirani ter združljivi s kontekstom in strateško usmeritvijo družbe.
- Zagotavlja vključitev zahtev za SVK v poslovne procese.
- Spodbuja uporabo procesnega pristopa in razmišljanja na podlagi tveganja.
- Zagotavlja razpoložljivost virov, potrebnih za SVK.
- Komunicira o pomembnosti uspešnega SVK in o skladnosti z zahtevami za SVK.
- Zagotavlja, da SVK doseže predvidene rezultate.
- Vključuje, usmerja in podpira osebje, da prispeva k uspešnosti SVK
- Spodbuja nenehno izboljševanje.
- Podpira druge relevantne vodstvene kadre, da se dokažejo v voditeljstvu na svojih področjih odgovornosti.

5.1.1.1 Strateška usmeritev

Glej dokument [Strategija podjetja Mreža nepremičnin](#).

5.1.2 Osredotočenost na odjemalce

Kot odjemalce neposredno razumemo naročnike naših storitev. V širšem smislu kot odjemalce dojemamo tudi:

- Zaposlene (vključno z posredniki, ki v našem imenu izvajajo procese posredništva pri prometu z nepremičninami)
- Lastnike
- Zunanje ponudnike storitev
- Ostale poslovne partnerje



Zavezuje se, da bomo izpolnjevali zahteve naročnikov storitev in na ta način stalno povečevali njihovo zadovoljstvo.

Za pridobivanje povratnih informacij glede našega izpolnjevanja zahtev naročnikov storitev izvajamo ankete o zadovoljstvu naročnikov ([OB Merjenje zadovoljstva naročnika](#)). Tako pridobljene povratne informacije analiziramo oz. ovrednotimo. Rezultate analize povratnih informacij uporabimo za izboljševanje in povečevanje zadovoljstva naročnikov storitev.

Prisotni smo na socialnih omrežjih in smo člani različnih interesnih združenjih. V delo marketinga se aktivno vključujejo tudi vsi zaposleni.

5.2 Politika kakovosti

Dokumentirali in objavili smo politiko kakovosti (glej dokument [Politika kakovosti](#)), v kateri so zajete osnovna načela delovanja podjetja Mreža nepremičnin d.o.o. na področju kakovosti in poslovanja v najširšem smislu. Politiko dopolnjujejo konkretni in merljivi cilji v smeri stalnega izboljševanja (glej izpolnjen [OB Cilji in kazalniki](#)). Politika izhaja iz razumevanja potreb, pričakovanj in zahtev strank ter poslovnega okolja in je usmerjena v dolgoročno koristne odnose.

S politiko kakovosti so stalno seznanjeni vsi zaposleni. Prizadevamo si, da politiko razumemo ter izvajamo na vseh nivojih podjetja – od obravnav na kolegijih direktorja, vodstvenih pregledih do objave na informacijskih sistemih podjetja in na oglasnih deskah.

5.3 Organizacijske vloge, odgovornosti in pooblastila

Organiziranost podjetja je podrobneje predstavljena v uvodnem delu. Delovna mesta so opisana v pogodbah o zaposlitvi.

Odgovornosti in pooblastila so določena::

- V izpolnjenem OB_Organizacijska shema podjetja
- V izpolnjenih obrazcih OB_Pooblastila in odgovornosti

Vodstvo skrbi za redno preverjanje delovanja SVK.

V izpolnjenem [OB Matrika usposobljenosti, odgovornosti in pooblastil](#) so podrobneje opisana pooblastila, odgovornosti in stopnja usposobljenosti vezana na delovno mesto zaposlenega oz. proces. V izpolnjenem OB_Pooblastila in odgovornosti so opisana pooblastila in odgovornosti vezana na konkretno osebo. Vključeni so tudi zunanji sodelavci – posredniki, ki v našem imenu zagotavljajo storitve neposredno naročnikom storitev.

Na področjih kjer so z zakonodajo predpisana posebna pooblastila sodelujemo s pooblaščenimi zunanjimi organizacijami (Varnost in zdravje pri delu, Varstvo pred požarom, Geodetske storitve, projektanti,...). Odgovornosti so definirane v pogodbah.

Na področjih, kjer del procesov izvajajo odobreni zunanji izvajalci (Gradbena podjetja, organizacije, ki izvajajo nadzor nad delom podizvajalcev,...) so naše zahteve glede njihovih pooblastil in odgovornosti definirane v pogodbah.

Pri predstavitvi procesov in drugih strokovnih področij (glej postopke in navodila) so pri vsaki aktivnosti jasno določene tudi odgovornosti za izvajanje teh aktivnosti.

Pooblastila in odgovornosti za ključne vloge SVK so opredeljeni v izpolnjenih OB_Pooblastila in odgovornosti.

6. PLANIRANJE

6.1 Ukrepi za obravnavanje tveganj in priložnosti

6.1.1 Splošno

Tveganja in priložnosti za zagotavljanje, da SVK lahko dosega predvidene rezultate in da se prepreči ali zmanjša nezaželene učinke ter da se prepozna priložnosti in doseže nenehno izboljševanje so opredeljena v izpolnjenem [OB Register tveganj in priložnosti](#), kjer je opisana tudi metodologija ocene tveganj. Obravnavajo se pri planiranju in vzpostavljanju ciljev kakovosti, ki so določeni v izpolnjenem [OB Cilji in kazalniki](#).

Skrbniki procesov skupaj z direktorjem prepoznana tveganja in priložnosti vsaj po preteku rokov določenih za izvedbo ukrepov za obvladovanje tveganj in priložnosti ovrednotijo (pregledajo in ocenijo uspešnost izvedenih ukrepov za obravnavo tveganj in priložnosti) in so sestavni del (vhod) Vodstvenega pregleda za tekoče leto.

6.2 Cilji kakovosti in planiranje za njihovo doseganje

Temeljne usmeritve družbe srednjeročno določa dokument [Strategija podjetja](#), usmeritve za obdobje enega (tekočega) leta določa dokument [Letni plan](#). Vodstvo in skrbniki procesov do konca leta pripravijo Letni plan za prihodnje leto in ga predstavijo na kolegiju direktorja, kjer ga leta odobri. Letni plan družbe obsega: rezultate analiz, cilje prodaje, investicij, financ in stroškov, organiziranost družbe, kadrovske plane ter cilje kakovosti. Vodstveni pregled vsebuje dosežene rezultate in merljive cilje ter trende in analize kazalnikov procesov SVK. Cilji in kazalniki so zapisani tudi v izpolnjenem [OB Cilji in kazalniki](#).

6.3 Planiranje sprememb

Vse spremembe SVK se izvedejo planirano in sistematično z namenom ohranitve in izboljšanja SVK.

Pri tem upoštevamo:

- namen sprememb in njihove možne posledice,
- celovitost SVK,
- razpoložljivost virov,
- razporeditev ali prerazporeditev odgovornosti in pooblastil.

Spremembe se rezultirajo v dopolnitvah Letnega plana, dopolnitvah in spremembah Ciljev in kazalnikov, Registra tveganj in priložnosti, dopolnitvah projektov in Poslovniku vodenja ter ugotovitvah na Vodstvenih pregledih. O tem odloča direktor.

7. PODPORA

7.1 Viri

7.1.1 Splošno

Podjetje v dokumentu Letni plan za naslednje leto načrtuje in zagotavlja vire (kadrovske, finančne, materialne, vključno s primerno infrastrukturo in delovnim okoljem) potrebne za vzpostavitev, izvajanje, vzdrževanje in nenehno izboljševanje sistema vodenja kakovosti ter za delovanje in obvladovanje vseh procesov v podjetju.

Planirani in zagotovljeni so:

- tehnična in finančna sredstva,
- usposabljanje zaposlenih,
- storitve zunanjih izvajalcev (intelektualne storitve, meritve,...);
- doseganje zadovoljstva naročnikov storitev.

7.1.2 Ljudje

Vsi zaposleni (vključno z zunanji sodelavci) na delovnih mestih, ki pomembno vplivajo na SVK in delovanje ter obvladovanje vseh procesov v podjetju (ključna delovna mesta), imajo primerno izobrazbo, delovne izkušnje in veščine ter se redno usposabljaajo glede na nove zahteve ali potrebe.

Obveščanje in ozaveščanje vseh zaposlenih o izpolnjevanju zahtev odjemalcev preko kanalov internega komuniciranja (glej tudi [NA 02 – Navodilo za komuniciranje](#) in [NA 03 – Navodilo za delo s strankami](#)) stalno spremlja in preverjata direktor in njegov namestnik.

Vodstvo izboljšuje učinkovitost in uspešnost SVK in ostalih procesov v podjetju z vključevanjem in podporo zaposlenih, kar je razvidno iz:

- Zagotavljanja nenehnega usposabljanja,
- vzpostavitve osebnih in skupinskih ciljev,
- pospeševanja vključevanja v poslovne procese in odločanje,
- spodbujanje in pospeševanje odprtega, dvosmernega pretoka informacij,
- ustvarjanja pogojev za spodbujanje ustvarjalnosti,
- uporabe merjenja zadovoljstva zaposlenih preko letnih razgovorov z zaposlenimi.

Vsa dodatna izobraževanja, ki jih med letom narekuje narava dela, aktualni seminarji ipd., se realizirajo po predhodni uskladitvi z direktorjem in odgovorno osebo za razvoj kadrov.

Vse nove sodelavce poleg splošnega izobraževanja usposobimo tudi za področje SVK in varnosti in zdravja pri delu.

Izkazovanje neprekinjenega procesa izobraževanja in usposabljanja je razvidno iz [OB Plan usposabljanja za tekoče leto](#).

7.1.3 Infrastruktura

Za vzdrževanje poslovnih prostorov podjetja in pripadajoče infrastrukture je odgovoren imenovani upravitelj stavbe s katerim imamo sklenjeno pogodbo. Za vzdrževanje tehnične opreme in informacijske tehnologije je odgovoren zunanji izvajalec s katerim imamo sklenjeno pogodbo.

7.1.4 Okolje za delovanje procesov

Vodstvo podjetja zagotavlja delovno okolje, ki izpolnjuje zakonske zahteve in upošteva posebnosti delovnih mest ter pričakovanja zaposlenih. Za delovna mesta je izdelana Izjava o varnosti z oceno tveganj.

Večina našega dela z naročniki storitev poteka na terenu, vendar kljub temu stremimo k urejenosti delovnih mest in okolice (ustrezni pogoji dela, čistoča delovnih mest, prostorov in zunanjega okolje, splošna urejenost, dokumentacija).

Zunanji ponudnik storitev – odgovorna oseba izvajalca je odgovorna za zagotavljanje varnega in primerne delovnega okolja in ustrezne zaščitne opreme. Nadzornik je odgovoren za nadzor nad zagotavljanjem primerne delovnega okolja in spoštovanjem predpisov s področja VZD.

7.1.5.1 Viri nadzorovanja in merjenja

Preverjanje skladnosti storitev z zahtevami naročnikov izvede pooblaščen nadzorna oseba – nadzornik. Nadzor poteka med in po zaključku posameznih faz (gradnje) pri IN² projektih in se dokumentira v gradbenem dnevniku in poroča v Poročilu o pregledu izvedenih del. Ta vmesna kontrola nam služi tudi kot vhodna kontrola dela zunanjih ponudnikov storitev in se beleži v [OB Izbira in ocena zunanjih ponudnikov](#). Glej tudi točko 8.4 v tem PSVK.

Uspešnost nadzora in vseh izvedenih vmesnih faz pri IN² projektih se rezultira v končni kontroli – Pridobitvi uporabnega dovoljenja. Z odločbo v Upravnem postopku ga izda krajevno pristojni Upravni organ.

Za vodenje poslovanja in projektov uporabljamo komercialno programsko opremo (CRM in MS Project).

7.1.5.2

Glej točko 4.3.

7.1.6 Organizacijsko znanje

Glej točko 9 v [PO 01 – Vodenje](#).

7.2 Kompetentnost

Glej točko 11.1 v [PO 01 – Vodenje](#).

7.3 Ozaveščenost

Glej točko 10 v [PO 01 – Vodenje](#).

7.4 Komuniciranje

Notranje in zunanje komuniciranje je podrobnejše opredeljeno v dokumentu [NA 02 – Navodilo za komuniciranje](#).

7.5 Dokumentirane informacije

7.5.1 Splošno

Obvladovanje systemske dokumentacije in zapisov podjetja je bolj podrobno opredeljeno v dokumentu [NA 01 – Navodilo za obvladovanje dokumentacije](#).

8. DELOVANJE

8.1 Planiranje in obvladovanje delovanja

Osnovne procese in aktivnosti v podjetju vodimo odvisno od velikosti, kompleksnosti in pomembnosti na naslednji način:

- način vodenja v stalni organizaciji oziroma organizacijsko vodenje,
- projektni način vodenja.

Za organizacijski način vodenja je odgovoren direktor, za projektni način vodenja je odgovoren vodja projektov.

Cilji podjetja po procesih so določeni v izpolnjenem [OB Cilji in kazalniki](#).

Kakršnekoli pritožbe odjemalcev, ki se nanašajo na neustreznost storitev se evidentirajo in rešujejo sprti v izpolnjenem [OB Lista ukrepov in izboljšav](#) ter obravnavajo na vodstvenem pregledu.

Ukrepi, ki jih predpiše vodstvo, omogočajo:

- izvedbo korektivnih ukrepov, s ciljem odprave napake in preprečevanja ponovitve napak,
- analizo problema in načrtovanje ustreznih preventivnih ukrepov, ki jih vodstvo pred izvedbo pregleda in odobri po postopku, kot ga predpisujejo postopki za izboljševanje sistema kakovosti v točki 10. tega poslovnika.

8.2 Zahteve za storitve

8.2.1 Komuniciranje z odjemalci

Z našimi naročniki storitev imamo vzpostavljene različne komunikacijske poti, da izpolnimo njihove zahteve. Dogovori potekajo v zvezi z:

- Informacijami o storitvah in predmetih storitev,
- Komunikacija z investitorji (iskanje, izbira, poročanje),
- Povpraševanji in sprejemanjem naročil,
- Pred pogodbene oz. pripravljalne in pogodbene aktivnosti,
- Lastnino naročnikov storitev,
- Spremembami,
- Pritožbami odjemalcev in aktivnostmi za reševanje pritožb in reklamacij,
- Povratnimi informacijami odjemalcev o zadovoljstvu s storitvijo (glej tč. 9.1.2),
- Aktivnostmi po opravljenih storitvah.

Postopki komuniciranja so različni: telefonski, osebni razgovori – ogledi in obiski, e-maili, socialni mediji, pošta, zapisniki. Sestavine tržnega komuniciranja so tudi pospeševanje prodaje (izobraževanje odjemalcev, predstavitev novosti oz. sprememb programa), oglaševanje (stiki z javnostmi, internetni oglasi, družabna omrežja, oglaševanje preko zadovoljnih naročnikov storitev, ...) ter osebna prodaja. Glej tudi [NA 02 – Navodilo za komuniciranje](#).

8.2.2 Opredeljevanje zahtev za storitve

Zahteve povezane s storitvami so zakonsko določene in regulirane. Zahteve za storitve se opredeli tudi v razpisni dokumentaciji. Ponujamo storitve, ki izpolnjujejo zakonsko določene zahteve in zahteve naročnikov storitev. Pred izpolnjevanjem zahtev naročnikov storitev glede ponujanih storitev preverimo našo sposobnost izpolnjevanja zahtev za storitve, ki jih ponujamo. Pregled zajema vsaj:

- Razpoložljivost in dobavljivost zelene nepremičnine,
- Pregled sposobnosti zagotavljanja finančnih sredstev za IN² projekte,
- Prodajne možnosti glede konkretne nepremičnine,
- Pregled oz. dogovor o nastavljeni prodajni ceni,
- Pregled ustreznosti nepremičnine,
- Morebitne zakonske vidike, ki bi lahko pomenili tveganje za našo sposobnost izpolnjevanja zahtev,
- Obstoje drugih posebnih okoliščin, ki ni lahko predstavljale tveganje za našo sposobnost izpolnjevanja zahtev (npr. konflikt interesov),...

Namen pregleda je povečevanje zadovoljstva naročnikov storitev in doseganje oz. preseganje načrtovanega dobička. Po pregledu vseh potrebnih zahtev glede storitve pripravimo pogodbo z naročnikom storitev, s katero določimo pravila in način poslovanja in na podlagi katere lahko izvajamo merjenja uspešnosti in učinkovitosti.

Merila uspešnosti in učinkovitosti so določena in opisana v [OB Cilji in kazalniki](#).

Kakovost storitev smo opredelili kot sporazumno določene kakovostne zahteve glede storitve med pogodbenimi strankami.

8.2.3 Pregled zahtev za storitve ter spremembe zahtev

Namen pregleda zahtev v zvezi s storitvijo pred podpisom pogodbe oziroma naročila je, da so vsi elementi (tehnični, pravni in finančni) pogodbe/naročila za storitev določeni. S pregledom zahtev zagotavljamo, da so zahteve naročnika dovolj jasno določene in dokumentirane ter da vsebino pogodbe pred podpisom kontrolirajo odgovorne osebe.

Tržišče raziskujemo doma in tudi v tujini ter zbiramo in obravnavamo povpraševanje naročnikov. Zahteve (naročila) v zvezi s storitvijo pregledujemo na več načinov in sicer v odvisnosti od značilnosti oz. posebnosti storitve. Če gre za »standardno« storitev izvajamo pregled zahtev po predmetnem Postopku.

V primeru, da gre za specifično oz. ekskluzivno storitev je potrebno definirati vse zahteve, ki vplivajo na izdelavo ponudbe, popišemo vse potrebne zahteve, ki so potrebne za izdelavo ponudbe oz. vhodne zahteve za proces realizacije storitve. Zahteve naročnika pregledamo in preverimo njihovo pravilno razumevanje, preden se obvežemo, da bomo naročilo izvedli. Pri pregledu sodelujejo odgovorne osebe z različnih področij, npr. vodja pravne službe, vodja posrednikov, direktor, vodja pisarne, skrbnik SVK,...

Pred potrditvijo naročniku storitve morajo biti:

- jasno določene zahteve za storitev,
- te zahteve primerno dokumentirane,
- jasno določeno financiranje projektov,
- razrešene pogodbene zahteve ali zahteve naročila, ki se razlikujejo od predhodno izraženih
- jasno dogovorjeni roki in obljube, da smo zahteve sposobni izpolniti.

Pregledano naročilo je vhod v Izvedbo naročila, ki je opisan v predmetnih Postopkih.

8.3 Snovanje in razvoj storitev

8.3.1 Splošno

Obvladovanje razvoja pomeni učinkovito transformacijo stopnje poslovnega načrta in vizije podjetja, ki obravnava strateški razvoj novih storitev v stopnjo razvoja nove storitve. Koncept razvoja storitve temelji na vprašanju, kako ustvariti konkurenčno prednost in novo vrednost v očeh naročnikov storitev, vključno z investitorji.

Postopek razvoja nove storitve (oz. načina storitve) se prične z iskanjem novih idej, ki pa ne sme biti naključen proces. Začetna faza je strateško usmerjena s strateškimi cilji podjetja, ki jih formulira in potrdi vodstvo podjetja. Proces razvoja storitve je realiziran in preverjan skozi sledeče stopnje:

- Iskanje in ocenjevanje idej
- Oblikovanje in testiranje koncepta storitve
- Strategija trženja
- Poslovna analiza
- Razvoj storitve
- Testiranje storitve na trgu in uvajanje le-te na trg

Pri razvoju storitev nas vodi načelo, da je potrebno kakovost »vgraditi« v vsako storitev, ki jo ponujamo.

8.3.2 Planiranje snovanja in razvoja

V fazi planiranja razvoja so vse naše aktivnosti opredeljene v [PO 02 – Investicijski inženiring](#) in so naravnane na preprečevanje napak in ne v odkrivanje le teh. To poizkušamo doseči že pri pripravi ponudbe, kjer so zajete vse odjemalčeve zahteve, za katere preverimo možnosti, ki jih imamo, oz. če bomo izpolnili vse zahteve odjemalca ali če bo potrebno že v fazi snovanja zagotoviti dodatne vire za izpolnitev teh zahtev. Razvoj novih storitev je izvajan po načelih projektnega vodenja in se prične s pripravljalnimi aktivnostmi.

8.3.3 Vhodi snovanja in razvoja

Zahteve za razvoj so podane v pisni obliki (glej [PO 02 – Investicijski inženiring](#)). Prvi korak pred razvojem nove storitve je faza zbiranja idej in raziskovanja tržišča ter preverjanje zakonodajnih i

drugih regulatornih zahtev. Vse nejasnosti morajo biti pred odločitvijo o začetku razvoja rešene. Koordinacijo aktivnosti v zvezi s tem vodi skrbnik procesa IN2.

8.3.4 Ukrepi za obvladovanje in snovanja in razvoja

Preverjanje in potrditev razvoja izvaja skrbnik procesa IN2 v skladu z izdelanim planom razvoja nove storitve, da ugotovi ali rezultat razvoja ustreza zahtevam (glej [OB Vodenje projekta](#)). Preverjanje mora obsegati vse v planu definirane aktivnosti. Vse odločitve so dokumentirane in arhivirane.

8.3.5 Izhodi snovanja in razvoja

V fazah razvoja nastaja dokumentacija s katero predpisujemo kakovost nove storitve in obsega, vendar ne omejeno zgolj na:

- Plan vodenja projekta,
- Razpisna dokumentacija,
- Kalkulacije,
- Analize cene,
- Idejno zasnovo in ostalo predinvesticijsko zasnovo.

Pred sprostitvijo se preveri, da so izhodi iz snovanja in razvoja primerni za nadaljnje procese zagotavljanja storitev ter da izpolnjujejo vhodne zahteve.

8.3.6 Sprememba snovanja in razvoja

Spremembe projekta so sprti vnesene v plan, pregledane in odobrene s strani odgovorne osebe. Spremembe obvladujemo po enakem postopku kot snovanje in razvoj. Spremembe pregledamo, overimo, validiramo z naročnikom storitev in odobrimo pred izdajo ter jih zapisujemo. Spremembe obvladuje vodja projekta na osnovi zapisov o že izvedenih aktivnostih.

8.4 Obvladovanje procesov, izdelkov in storitev zunanjih ponudnikov

8.4.1 Splošno

V osnovi ločimo naslednje oblike storitev zunanjih ponudnikov (v dokumentih SVK se uporablja tudi izraz dobavitelji):

- storitve posredovanja pri prodaji in najemu nepremičnin, ki jih v našem imenu neposredno naročniku storitev (odjemalcu) izvajajo pooblaščen posredniki;
- storitve zunanjih ponudnikov, ki za nas izvajajo nekatere zunanje procese oz. dele procesov (npr. notarske, geodetske, inženirske,...)
- storitve zunanjih izvajalcev, ki so predvidene za »vgraditev« v naše storitve (gradbene storitve).

8.4.2 Vrsta in obseg obvladovanja

Direktor je odgovoren, da so vsi procesi, aktivnosti in storitve, ki smo jih v izvajanje zaupali zunanjim ponudnikom skladni z zahtevami veljavne zakonodaje, zahtevami standarda in dogovorjenimi zahtevami z naročniki storitev. Pri nadzoru mu pomagajo skrbniki posameznih procesov.

Zahteve za nivo kakovosti storitev izhajajo iz zahtev kupcev. Pogoji kakovosti so definirani v pogodbi, kar omogoča vgrajevanje kakovosti že pri poddobavitelju in dobavo takih izdelkov, materialov, ki ustrezajo postavljenim zahtevam glede kakovosti.

Izdelan imamo seznam odobrenih dobaviteljev oz. zunanjih ponudnikov proizvodov in storitev. Zunanje ponudnike se ocenjuje po v naprej določenih kriterijih (glej izpolnjeni [OB Izbira in ocena zunanjih ponudnikov](#)).

Kriteriji se razlikujejo glede na to ali gre za oceno zunanjih ponudnikov, ki sodelujejo pri izvedbi IN2 projektov (vezani na projektno vodenje in ocenjeni po zaključku vsake faze projekta) ali gre za stalne zunanje ponudnike, ki jih ocenjujemo 1 x letno (glej izpolnjeni [OB Izbira in ocena zunanjih ponudnikov](#)).

Zunanje ponudnike katerih storitve koristimo 1x v obdobju nekaj let ocenjujemo po opravljeni storitvi skladno s tem časovnim intervalom (npr. ponudnike storitev VZD).

Ocenjujemo tiste zunanje ponudnike, katerih storitve vplivajo ali bi lahko vplivale na našo zmožnost, da našim odjemalcem dosledno dobavljamo dogovorjene ter zakonsko in regulatorno skladne storitve.

Overjanje izvedenih storitev je skladno s pogodbo izvedeno ob prisotnosti odgovornih oseb obeh strani in dokumentirano v zapisu.

V primeru ugotovljenih odstopanj od dogovorjenih zahtev izvedemo reklamacijo v skladu z dokumentom [NA 04 – Obvladovanje neskladnosti](#).

Za izvajanje postopka je odgovoren direktor ali namestnik direktorja.

8.4.3 Informacije za zunanje ponudnike

Informacije za zunanje ponudnike se nahajajo v razpisni dokumentaciji.

Glede na naravo kasnejše uporabe, morajo informacije za zunanje ponudnike vsebovati zahteve:

- za odobritev storitev,
- glede kakovosti vgrajenih materialov (potrdila in dokazila o skladnosti oz. certifikati kakovosti),
- glede kvalifikacije osebja,
- glede sprostitev storitev,
- glede medsebojnih relacij,
- glede stopnje nadzora nad storitvami in vgrajenimi materiali, ki ga bomo izvajali,
- glede možnosti izvedbe aktivnosti overjanja ali validacije na deloviščih oz. v poslovnih prostorih zunanjega ponudnika,
- za sistem vodenja kakovosti pri dobavitelju/ izvajalcu.

Z izbranimi in odobrenimi dobavitelji oz. zunanjimi ponudniki storitev sklenemo pogodbo. Pogodba vsebuje tudi zahteve glede obveznosti pri zagotavljanju kakovosti.

8.5 Izvedba storitev

8.5.1 Obvladovanje izvedbe storitev

Vsi procesi in aktivnosti, ki jih izvajamo, so predstavljeni v Procesni shemi (glej Sliko 1). Proces in podporne aktivnosti so opisani v tem poslovniku in v ostalih dokumentih SVK. Ključni procesi so dokumentirani po predpisani metodologiji, po kateri so določeni naslednji parametri: vhodi, izhodi, opis aktivnosti, kazalci, referenčni dokumenti.

8.5.1.1 Validacija procesov za izvedbo storitev

Pri izvajanju procesov nepremičninskega posredovanja praktično ni primerov, kjer vmesnih ali končnih rezultatov ne bi bilo mogoče preveriti kadarkoli in v katerikoli točki izvajanja.

V primeru investicijskega inženiringa so primeri, kjer včasih rezultatov procesa ne moremo preveriti izključno z ustreznim nadzorom in meritvami. Zato obstaja verjetnost, da bi zaradi opustitve nadzora in/ali merjenja oz. pomanjkanja le-tega v nekaterih primerih (npr. gradnja) lahko prišlo do situacije, ko bi določene pomanjkljivosti ali napake lahko postale opazne šele po zaključku projekta oz. ob začetku uporabe objekta ali celo kasneje.

Zato je pred prevzemom objekta potrebno izvesti številne zakonsko določene preglede in standardne tehnične preskuse z rezultati katerih lahko izbrani nadzorni in upravni organ potrdi pridobitev Uporabnega dovoljenja – to je potrdi, da je objekt zgrajen skladno z veljavno zakonodajo, skladno z zanj izdanim gradbenim dovoljenjem in spremno projektno dokumentacijo. Poleg tega je uporabno dovoljenje dokument, ki potrjuje, da objekt oziroma nepremičnina izpolnjuje vse tehnične zahteve, ki jih predpisuje področna zakonodaja, in je zgrajena v skladu s pravnomočnim gradbenim dovoljenjem in projektom.

Zapise o preverjanju shranjujejo in vzdržujejo odgovorni vodje del na gradbišču (Gradbeni dnevnik, Poročila o projektu) in odgovorni vodje projektov v podjetju (Vodenje projektov).

8.5.2 Identifikacija in sledljivost

Za vsako storitev lahko ugotovimo njeno istovetnost in natančno določimo, kdo jo je izvajal, kako je potekala, kako pogosto smo komunicirali s stranko, zunanjim ponudnikom, investitorjem in kako smo zaključili projekt.

Identifikacija in sledljivost izvedbe storitev nepremičninskega posredovanja in investicijskega inženiringa se zagotavlja preko informacijskega sistema CRM in MS Project ter ostale dokumentacije. Zelo pomembna je tudi vestnost uporabnikov, da sproti vnašajo vse pomembne dogodke na projektih. Z visokim nivojem sledljivosti lahko dosežemo zanesljivost posredovanja in vodenja projektov, ko lahko katerikoli posrednik ali druga pooblaščen oseba nadaljuje aktivnosti v primeru odsotnosti posrednika, ki je vodil prodajo ali nakup ali odsotnosti vodje projekta v primeru investicijskega inženiringa.

Za vsak projekt, ki se vodi pod določenim neponovljivim imenom vemo, kaj in kdaj se je z njimi dogajalo, kakšni materiali so bili kam vgrajeni, kar je razvidno iz gradbene dokumentacije, gradbenih dnevnikov, mesečnih poročil PZI, vodenja stroškovnikov,....

8.5.3 Lastnina naročnikov storitev ali zunanjih ponudnikov

Pri izvajanju storitev nepremičninskega posredovanja in IN² imamo situacijo, ko prihajamo v stik z lastnino naših strank. To se dogaja, ko izvajamo proces IN² in nam investitor zaupa v upravljanje nepremičnino oz. ko nam naročnik storitve nepremičninskega posredovanja zaupa ključne od svoje nepremičnine in dovoli ogled pod našim vodstvom z ali brez njegove prisotnosti. Z zaupanimi ključi in nepremičnino ravnamo zelo skrbno, da preprečimo izgubo in/ali poškodovanje. V primerih, da kljub skrbnemu ravnanju nastane določena škoda (npr. izguba ključev, poškodovanje nepremičnine ali premičnin v njej), o tem nemudoma obvestimo naročnike, izvedemo vse potrebne ukrepe za zmanjšanje ali preprečevanje nadaljnje škode in sodelujemo pri rešitvi situacije. Dogodek dokumentiramo in izvedemo vse potrebne korektivne ukrepe.

Ravnamo tudi s podatki in dokumenti, ki so last naročnikov storitev. Osebnosti podatke naročnikov storitev varujemo v skladu z veljavno evropsko in nacionalno zakonodajo ter z internim Pravilnikom o varovanju osebnih podatkov. Pogodbe in drugo dokumentacijo v zvezi z nepremičninami varujemo v skladu z veljavnimi zakonodajnimi zahtevami. Pogodbe in ostalo dokumentacijo zavarujemo pred vlomom, požarom ali drugimi izrednimi dogodki.

V primerih, da kljub skrbnemu ravnanju z dokumenti nastane določena namerno (npr. s strani tretjih oseb) ali nenamerno povzročena škoda na dokumentaciji, o tem nemudoma obvestimo naročnike, izvedemo vse potrebne ukrepe za zmanjšanje ali preprečevanje nadaljnje škode in sodelujemo pri rešitvi situacije. Dogodek dokumentiramo in izvedemo vse potrebne korektivne ukrepe.

8.5.4 Ohranitev

Vse nepremičnine in premičnine s katerimi razpolagamo oz. so v procesu IN² so zavarovane za primere namerne in/ali nenamerne škode oz. ostalih škodnih dogodkov vključno z zavarovanjem v primeru višje sile. Z izbiro preverjenih in odobrenih zunanjih ponudnikov in ustreznim nadzorom nad njimi zagotavljamo skrbno ravnanje in preprečujemo poslabšanje stanja nepremičnin in premičnin med gradnjo in po njej.

Izvajamo storitve, katerih rezultat so podpisane pogodbe in druga dokumentacija. Pogodbe in drugo pomembno dokumentacijo hranimo v za to primernih prostorih (zaklenjenih ognjevarnih omarah). Dnevno izvajamo »back up« elektronske dokumentacije. Z dokumentiranimi informacijami vseh oblik in njihovim medijem (papirnata oblika, e-oblika, ostali nosilci zvoka in slike) ravnamo skrbno in odgovorno in jih zaščitimo pred negativnimi pogoji okolja vključno s tem, da poskrbimo, da se nepooblaščen ne reproducirajo in/ali posredujejo in/ali predvajajo.

8.5.5 Aktivnosti po dostavi

Kakovost našega poslovanja se odraža predvsem v odnosu do naročnikov storitev. Vse povratne informacije se zbirajo pri vodji pisarne, katera jih posreduje naprej odgovornim osebam glede na vrsto informacije. Vodimo evidence o morebitnemu uveljavljanju skritih napak v garancijski dobi skladno z dokumentacijo glede skritih napak. Postopek reševanja reklamacij je zapisan v [NA 04 – Obvladovanje neskladnosti](#).

8.5.6 Obvladovanje sprememb

Zahteve so vsebinsko zajete in opisane v [PO 01 – Vodenje](#), [PO 02 – Investicijski inženiring](#) in [PO 03 – Nepremičninsko posredovanje](#).

8.6 Sprostitev storitev

Storitve nadziramo skozi ves proces od naročila pa do izvedbe naročila. Vsak izvajalec je odgovoren, da preda skladno storitev v nadaljnjo obdelavo. Za vse aktivnosti vodimo zapise. Za vsako storitev so določeni vhodni parametri, parametri izvajanja procesa in končni parametri, ki so zahteve naročnikov storitev in so določene v pogodbi. Dosledno izvajanje nadzora nam omogoča: pravočasno odkrivanje možnih napak;

- hitro iskanje vzrokov za nastale neskladnosti;
- hitro ukrepanje v smeri odpravljanja vzrokov neskladnosti.

Medfazna sprostitvev storitev se izvaja preko zapisov v gradbenem dnevniku in poročanja v Poročilu o pregledu izvedenih del. Končna sprostitvev se izvede s primopredajnim zapisnikom in pridobitvijo Uporabnega dovoljenja.

Pri nepremičninskem posredovanju nakupa/prodaje sprostitvev potrdimo s podpisanim primopredajnim zapisnikom, pri posredovanju nepremičnine za najem/oddajo pa sklenitev pogodbe za najem/oddajo nepremičnine.

8.7 Obvladovanje neskladnih storitev

Z obvladovanjem procesa zagotavljamo, da so neskladne storitve obvladovane. Neskladnosti se lahko pojavijo med izvedbo storitve ali po njej. Način in postopek je opredeljen v [NA 04 – Obvladovanje neskladnosti](#).

9 VREDNOTENJE IZVEDBE

9.1 Nadzorovanje, merjenje, analiziranje in vrednotenje

Merjenje, analize in izboljševanje planiramo in izvajamo:

- da dokažemo skladnost storitve
- da zagotovimo skladnost SVK
- da nenehno izboljšujemo učinkovitost SVK
- da nenehno izboljšujemo posamezne poslovne procese (kazalniki zmogljivosti procesa).

9.1.1. Splošno

V podjetju uporabljamo ustrezne metode merjenja in nadzorovanja procesov z namenom, da dosegamo in v kolikor je mogoče tudi presegamo zahteve naročnikov storitev ter dokazujemo stalno sposobnost procesov za izpolnjevanje zastavljenih ciljev. Rezultate meritev uporabljamo za vzdrževanje in izboljševanje procesov.

Vodstvo določi merila uspešnosti. Način zajemanja podatkov in izračunavanja indeksov uspešnosti opredeljujejo dokumenti SVK. Vodstvo na podlagi rezultatov meritev ali ugotovitev nadzorovanja sprejema korektivne ukrepe. V opisu posameznih procesov so določeni kazalci zmogljivosti, ki pokažejo učinkovitost in uspešnost procesa. Lastniki procesov (vodje oz. skrbniki področij) so tisti, ki morajo proces nadzorovati, meriti in izboljševati. Če planirani rezultati niso doseženi, lastniki procesov izvedejo ustrezne korekcije in korektivne ukrepe, da zagotovijo skladnost storitev.

9.1.2 Zadovoljstvo odjemalcev

Zadovoljstvo naročnikov storitev (strank) je za nas najvišja prioriteta, ki je poudarjeno zapisana v politiki kakovosti. Pridobivamo, spremljamo in analiziramo vse praktično dosegljive informacije o zadovoljstvu strank, da lahko na osnovi njih učinkovito ukrepamo. Za spremljanje zadovoljstva strank uporabljamo naslednje metode, in sicer:

Metoda	Odgovornost	Zapis
Anketa o merjenju zadovoljstvu strank	SSVK	Obrazec: Merjenje zadovoljstva naročnikov
Analiziranje izvedenih anket	SSVK	Poročilo o zadovoljstvu strank - letno
Spremljanje pritožb in reklamacij ter pohval strank	Vodja pisarne	Obrazec: Lista ukrepov in izboljšav

9.1.3 Analiziranje in vrednotenje

Glej točko 9.3 v [PO 04 – Obvladovanje SVK](#).

9.2 Notranja presoja

Glej točko 10 v [PO 04 – Obvladovanje SVK](#).

9.3 Vodstveni pregled

Glej točko 7 v [PO 01 – Vodenje](#).

10. IZBOLJŠEVANJE

10.1 Splošno

Učinkovitost SVK stalno izboljšujemo. Izboljšujemo ga na način, ki je predstavljen v tem poslovniku, s pomočjo elementov kot so: politika kakovosti, stalno iskanje najprimernejših kazalnikov uspešnosti ključnih procesov, postavljanje in aktivno spremljanje doseganja višjih ciljev, izvajanje presoj, spremljanje in analiziranje vseh bistvenih podatkov ter izvajanja vodstvenih pregledov.

V primeru nastalih odstopanj ali ko se pojavijo prvi indici, da bi do odstopanj lahko prišlo, izvajamo učinkovite korektivne ali ukrepe za odpravo njihovih vzrokov.

10.2 Neskladnosti in korektivni ukrepi

Neskladnosti oziroma odstopanja v delovanju SVK od predpisanih zahtev (vključno z zahtevami zakonodaje in naročnikov storitev) so največkrat odkrite na podlagi rezultatov spremljanja zadovoljstva strank (vključno s pritožbami), preko internih in zunanjih presoj ter med vsakodnevnim spremljanjem dejavnosti. Ugotovljena odstopanja so povod za izvajanje korektivnih ukrepov za odstranitev vzroka neskladnosti. Način obvladovanja neskladnosti je opisan v dokumentu [NA 04 – Obvladovanje neskladnosti](#).

Za obvladovanje korektivnih ukrepov glej točko 11 v [PO 04 – Obvladovanje SVK](#).

10.3 Nenehno izboljševanje

V podjetju stalno izboljšujemo učinkovitost SVK z uporabo politike in ciljev kakovosti, ugotovitev presoj, analize podatkov, korektivnih in preventivnih ukrepov ter vodstvenih pregledov. Vodstvo na Vodstvenih pregledih določi cilje za izboljšave (opredeli procese ali storitve pri katerih je treba doseči izboljšave), da zagotovi stalno konkurenčnost naših storitev.

Izboljšave se nanašajo na:

zniževanje stroškov skupaj z zniževanjem porabe virov (npr. optimizacija in razporeditev delovnega časa),

skrajševanje odzivnih časov,

izboljševanje lastnosti storitev in procesov z namenom zmanjševanja nezadovoljstva naročnikov storitev oziroma doseganja pozitivnih učinkov pri naročnikovi zaznavi kakovosti.

Podrobneje definirano v [PO 04 – Obvladovanje SVK](#).