

Сертификация ФАС России на соответствие требованиям международного стандарта ИСО 9001 – 2008

Что такое ИСО

- ИСО 9001 – документ, признанный на международном уровне, описывающий требования, которым должна следовать организация для того, чтобы гарантировать качество выпускаемой продукции, услуг и результативно управлять этим качеством в интересах потребителя.
- Требования стандарта ИСО 9001 являются универсальными для любой организации, в том числе применяются в сфере государственного управления.
- Стандарт описывает требования, которые организация должна выполнять, чтобы:
 - правильно формировать цели своей деятельности, исходя из требований потребителей, граждан и управлять целями на всех уровнях своей структуры;
 - определить процессы внутри организации и управлять ими;
 - в каждом звене и в целом во всей системе осуществлялось:
 - планирование деятельности;
 - осуществлялась сама деятельность;
 - велся контроль за достижением целей, результатов;
 - проводился анализ деятельности и ее улучшение;
- организация и все ее процессы были направлены на потребителя, удовлетворение его запросов, нужд.

В итоге организация становится прозрачной, «считаемой», пригодной для оценки и управления её результативностью и эффективностью. Деятельность организации ориентирована на запрос потребителя (гражданина, заявителя)

- Многие организации требуют от своих партнеров наличие сертификата соответствия требованиям ИСО 9001 как подтверждение того, что система менеджмента партнера выстроена таким образом, что гарантирует стабильность качества предоставляемых услуг, поставляемой продукции.

Зачем ИСО ФАС России

- ФАС России, являясь активным участником работы по административной реформе, ставит перед собой задачу максимально полно и активно **внедрять передовые современные методы управления качеством государственных функций, услуг** – прежде всего на своем опыте, для того, чтобы эти принципы и подходы адаптировать для возможного использования в органах исполнительной власти в Российской Федерации.
- **Обобщает, упорядочивает и систематизирует** имеющийся опыт организации деятельности, позволяет исключить лишние и неэффективные звенья, процессы (ревизия деятельности).
- «Сшивает» все действия и процессы в единую систему – формирует **единый системный организм**.
- Обеспечивает ориентацию системы **на потребителя**, а также управляет качеством услуги.
- Делает систему **понятной и презентабельной для внешней среды** (в т.ч.

международной).

- Делает систему **понятной для сотрудников**.
- Повышает **устойчивость системы**.
- Вводит в систему механизмы, обеспечивающие её **развитие**.
- Помогает обеспечить **прозрачность** системы (оценка результативности и эффективности системы и процессов).
- Создает обоснованную **систему мотивации** персонала.
- Описывает уникальные решения, принципы работы, возможные для **применения в других системах**.

История создания ИСО

- **ISO** - Международная организация по стандартизации — «**International Organization for Standardization**». Создана в 1946 году в Лондоне для обобщения и систематизации мирового опыта системного управления. Является неправительственной организацией и пользуется консультативным статусом ООН.
- Членами организации является **161 страна**.
- ИСО разрабатывает стандарты во всех отраслях деятельности, в том числе, и в **области управления и менеджмента**.
- Утверждение всех стандартов основано на **международном консенсусе**.
- В разработке стандартов принимает участие широкий спектр заинтересованных сторон, представляющих различные сектора, включая экспертов из области промышленности и бизнеса, нуждающихся в стандартах, которым затем предстоит их использовать, а также **государственных и регулирующих органов**, организаций по защите прав потребителя, испытательных лабораторий и академиков.
- Система ИСО является продуктом развития **научного и практического менеджмента**. Основатели научного менеджмента: Шухарт, Деминг, Джуран, Исикава, Тейлор, Друкер и многие другие. За последние сто лет были выработаны принципы и механизмы, позволившие поднять на лидирующие позиции экономики многих организаций и стран, именно этот опыт используется для разработки международных стандартов менеджмента качества.

Как сертифицируют систему

- Система проходит **диагностический аудит**, который показывает степень готовности системы, а также описывает, что нужно доделать и в какой части. В ФАС России проведена такая работа в январе-феврале 2011 года.
- По итогам аудита в организации **обсуждается решение о подготовке к сертификации**. Оценивается объем работы, ресурсы, уровень компетенции, необходимость привлечения консультантов.
- **Если решение принято**, то:
 - готовится приказ о разработке и внедрении системы;
 - назначаются ответственные;
 - определяется план-график работ;
 - формируется рабочая группа по разработке системы, к работе привлекаются все структурные подразделения.
- **Разработка и внедрение системы** в ФАС России осуществлялось в течение всего 2011 года.
- **Подготовка к сертификации** включает предсертификационный аудит, т.е.

аудиторы дают предварительную оценку готовности организации к сертификации и после доработки финальных замечаний, приглашаются независимые аудиторы для сертификации.

Результаты сертификационного аудита ФАС России

- ФАС России продемонстрировала результативное функционирование системы менеджмента качества.
- Цели ФАС России в области качества организации измеримы и согласуемы с ее политикой в области качества (разработано 98 целевых показателей по всем процессам службы!).
- Организация продемонстрировала, что разработаны и отслеживаются планы и ключевые показатели функционирования системы менеджмента качества.
- Создана система внутренних аудитов, программа внутренних аудитов разработана и выполняется.
- Система контроля обеспечивает контроль характеристик предоставляемых услуг для выполнения нормативных требований.
- Во время аудита было продемонстрировано общее соответствие системы менеджмента качества организации требованиям ГОСТ Р ИСО 9001–2008 (ИСО 9001:2008).
- **Комиссия аудиторов приняла решение о возможности выдачи сертификата соответствия системы менеджмента качества ФАС России сроком на 3 года.**

Сертификаты ФАС России

В настоящее время **оформлены ТРИ сертификата**, подтверждающие соответствие системы менеджмента качества центрального аппарата ФАС России требованиям международного стандарта ИСО 9001-2008:

1 . Сертификат Международного Аккредитационного форума IAF (ACCREDIA) на русском, английском языках. Это самый значимый сертификат, это самое высокое признание на международном уровне в этой сфере, поскольку **IAF объединяет представителей стран** (как правило, это уполномоченные ассоциации стран). Россия представительства в IAF не имеет, поэтому мы получили сертификат IAF через Итальянскую ассоциацию ACCREDIA.

В форум IAF входят более 34 стран.

2 . Сертификат Международной сертификационной сети IQNet на английском языке. Эта сеть в отличие от IAF объединяет **органы по сертификации разных стран, т.е. объединяет организации**, осуществляющие сертификационный аудит (эксперты, аудиторы – лидеры в области сертификации).

В сеть IQNet входят более 30 стран.

3. Сертификат признаваемый в России: Сертификат соответствия в национальной Системе ГОСТ Р (на русском и английском языках).

В настоящее время **это самый полный набор признаний** и сертификатов, которые можно получить по этой сфере.

Что происходит после сертификации

Ежегодно проходят надзорные аудиты, подтверждающие актуальность системы, ее развитие. Через 3 года проходит «большой» сертификационный аудит, рассматривающий наиболее глубоко результаты работы организации за три года, ее соответствие требованиям международного стандарта ИСО 9001.

Приложение

Что сделано за 2011 год в ФАС России при разработке и внедрении ИСО 9001-2008:

1. **Разработана Политика в области качества.** Политика в системе управления один из ключевых элементов, именно она поясняет суть нашей миссии и задает основные направления нашей работы, звучит она декларативно, но за каждым абзацем Политики стоят осязаемые планы, программы, цели, которые необходимо достигнуть для реализации положений Политики. Таким образом выстраивается целостная система управления и взаимосвязи ее элементов: Миссия – Политика – Цели – Цели в области качества – Целевые показатели – Отчеты – мероприятия по улучшению деятельности.

Одним из требований стандарта ИСО 9001 является то, что Политика «была доведена до сведения персонала и понятна ему» (п. 5.3. стандарта). Именно поэтому Политика введена в действие Приказом ФАС России, и каждый сотрудник расписался за ознакомление.

При сертификации аудиторы, как правило, проверяют это требование, спрашивают у сотрудников «знают ли они о Политике, как они ее понимают».

2. **Разработали Процессную модель ЦА ФАС России.** Процессная модель – это описание всех ключевых элементов нашего большого организма и их взаимосвязь. Начинается она с определения состава процессов и ответственных за них, так был сформирован **Перечень процессов и ответственных ЦА ФАС России**. Деятельность всех структурных подразделений ЦА ФАС России сведена в этом перечне процессов. У некоторых подразделений оказалось по два, три процесса, в основном же процессная модель ориентирована на нашу организационную структуру, так у отраслевых управлений как правило один процесс – контроль в определенной сфере деятельности... Появились и новые процессы: внутренний аудит; планирование, анализ и улучшение; управление документацией и записями. Теперь у этих процессов есть руководитель и они описаны как часть системы, запущены в работу (как часть этой работы проведена проверка аудиторов по номенклатуре дел).

Кроме того, мы разработали **схему взаимодействия Процессов**, она показывает роль и место каждого процесса в большом организме ЦА ФАС России. Так **разработана концептуальная схема взаимодействия процессов**, где укрупнено показаны взаимосвязи и **более подробная схема**, где взаимосвязи прописаны более детально. У каждого процесса появилась **Схема процесса**, в которой описан следующий уровень детализации, ну а совсем все подробно изложено в наших административных регламентах. Таким образом, выстроена вся вертикаль системы, её структура, «скелет» и основные «органы», элементы. Если Миссия, Политика и цели задают курс движения, то Процессная модель отстраивает, описывает «корабль», весь организм системы, сканирует наличие всех элементов позволяющих достигать целей, но главное – управлять каждым элементом и

системой в целом.

Такое описание позволяет более полно и качественно планировать деятельность, обеспечивать исполнение планов, анализировать все элементы системы, а главное улучшать их работу, повышая качество конечного результата, качество каждого элемента организации.

Необходимость такого описания, определена требованием стандарта п. 4.1., «Организация должна определить процессы... последовательность их взаимодействия... критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности... наличие ресурсов... осуществлять мониторинг...».

При сертификации аудиторы, как правило, интересуются в подразделении знают ли они свои процессы, смотрят наличие схем, регламентов, могут попросить рассказать, как планируется деятельность в рамках процесса, осуществляется, анализируется и улучшается, также могут попросить представить свидетельства такой работы (планы, отчеты иные документы раскрывающие вашу деятельность). Поэтому лучше под рукой иметь папку, в которой подшиты Миссия, Политика, Перечень процессов, Схема вашего процесса, Схема взаимодействия процессов, цели вашего Процесса в области качества (целевые показатели), отчет вашего подразделения по целевым показателям (Отчет ДРОНД управления, данные представленные для расчета рейтинга). Папку с актуальными административными регламентами, по которым вы работаете, а также иные материалы, на ваш взгляд раскрывающие управленческий цикл вашей деятельности (планирование, осуществление деятельности, анализ, улучшение).

3. Проведена ревизия целевых показателей структурных подразделений ЦА ФАС России. Разработаны показатели для инфраструктурных подразделений. Общение со специалистами подразделений в рамках проводимого обучения разработчиков ИСО показало, что далеко не все подразделения представляют полный перечень целевых показателей, по которым они отчитываются, оцениваются, рейтингуются. Не все, даже отраслевые, подразделения смогли представить понятный отчет о своей работе за прошлый (позапрошлый) год, т.е. ДРОНД управления. Ситуация при которой не ясны цели, или не ведется работа по управлению какой либо из целей (планирование, осуществление деятельности, анализ и улучшение), говорит о том, что система менеджмента организации не способна гарантировать качество своей деятельности, ее результатов. Такая ситуация требует исправления. В результате, рабочей группой проведена работа по своду всех целевых показателей в единый документ, где каждое подразделение может найти весь перечень целей, которые перед ним ставит руководство. Этот свод собран из показателей ДРОНД, показателей, заложенных в рейтинге по Адвокатированию конкуренции, показателей исполнительской дисциплины, добавлен показатель по внутренним аудитам системы менеджмента качества, показатель по внутренним коммуникациям. На основе этих показателей подразделение будет готовить итоговый отчет о своей работе за год. Проект приказа, описывающий подготовку такого итогового отчета, в настоящее время готовится. Двух или трех годовых отчетов у подразделения быть не должно, поэтому новый отчет должен интегрировать в себя тот ДРОНД, который подразделения делали ранее, с отражением всех остальных целей и результатов их достижения. Кроме того, у подразделений появился опросный показатель со стороны внешнего потребителя, что является требованием стандарта, и в конце этого года мы получим оценку каждого подразделения с точки зрения удовлетворенности потребителя качеством оказанных подразделением услуг, исполненных функций.

Именно для этой работы представляли перечни заявителей обращавшихся к вам за год, перечни ваших экспертных советов. Такая работа будет проводиться ежегодно, и измерять не «среднюю температуру» по ЦА ФАС России, а по каждому подразделению.

При сертификации аудиторы, как правило, спрашивают «какие цели стоят перед подразделением», как они достигаются, анализируются, знают ли сотрудники о наличии таких целей, что они делают в своей части для их реализации.

4. Проведено обучение разработчиков и внутренних аудиторов.

Для того, чтобы можно было разработать все выше перечисленные документы и они не были искусственно созданными, необходимо вовлечение в работу сотрудников, именно для этого проводилось обучение. Учили понимать требования стандарта ИСО 9001 – 2008, понимать, как строится МЕНЕДЖМЕНТ организации. В качестве практики, обучаемые пытались рисовать схемы своих процессов, описывать алгоритмы, формировали перечни документов, по которым они работают, и многое другое. Материал, который они сформировали за время обучения, лег в основу разработки всех указанных выше документов. Те сотрудники, кто добросовестно прошел обучение, теперь являются носителями информации о требованиях стандарта и могут помогать подразделению в выстраивании работы подразделения в соответствии с требованиями ИСО 9001. Кроме этого, дополнительно прошло обучение внутренних аудиторов системы. Наличие процедуры внутреннего аудита – обязательное требование стандарта ИСО 9001 (п. 8.2.2).

В организации должна быть создана работоспособная система постоянного внутреннего анализа системы менеджмента качества. Не нужно путать с анализом деятельности, это часть системы менеджмента, внутренние аудиторы ведут работу именно по оценке соответствия системы управления требованиям стандарта. Эти люди, по мере наработке знаний и опыта, должны стать наиболее компетентным звеном в области знаний ИСО 9001. По итогам аудита формируется отчет, где отражается степень соответствия подразделения требованиям стандарта, указываются элементы, требующие доработки.

Назначен главный аудитор системы менеджмента качества ЦА ФАС России. Своевременное устранение замечаний аудиторов обязательно для подразделения.

Разработано Положение о внутреннем аудите системы, перечень аудиторов, программа будущих аудитов.

При сертификации аудиторы, как правило спрашивают, проводились ли в подразделении внутренние аудиты, есть ли замечания, просят показать заключение внутренних аудиторов и пояснить, какие меры были предприняты по устранению замечаний (даны поручения, протоколы с поручениями и пр).

5. Разработана Кадровая политика.

Система управления качеством исполнения функций, предоставления услуг будет не полной, если не будет в ней разработана система развития персонала. Для органа власти это наиболее чувствительный элемент системы менеджмента качества, «карды решают все» и управлять качеством кадров, а через это развитием кадров - одна из ключевых задач. Именно поэтому сформирован документ, описывающий политику ФАС России в отношении своих сотрудников. Руководство Службы неоднократно обращало внимание на то, что сотрудник, работающий в ФАС, должен представлять собой синтез высоких

профессиональных знаний, навыков и высоких личностных качеств. Именно для формирования личностных качеств, способных формировать устойчивый, успешный коллектив, разработаны Ценности службы, кодекс поведения, ведутся различные мероприятия, направленные на формирования корпоративной культуры, руководство ФАС лично принимает активное участие в ее формировании своим примером, инициативами. Все эти элементы требовали обобщения и систематизации, но главное ими нужно управлять (планировать, осуществлять деятельность, анализировать и улучшать). Так, необходимо управлять не только знаниями и компетенциями, но и ценностями, внося конкретику в понимание ценностей, формируя планы по их развитию, обучая сотрудников, подводя итоги достигнутых результатов и улучшая эту работу. Для построения такой системы сформированы первые документы, к которым относится Кадровая политика, даны пояснения к ней.

6. Разработана процедура Управление документацией и записями.

Пожалуй, это одна из самых сложных тем. Документы – это «кровь» любой системы, и если нет четких процедур, организующих движение документов и работу с ними, в конечном итоге организация начнет умирать. В ФАС России делается много важного для управления документами: Инструкция по делопроизводству, Административные регламенты, Landoks, Seldon, и многое другое, помогает нам справиться с задачей управления документацией. **Но... Стандарт ИСО 9001 настаивает на том, чтобы организация выделяла две группы документов: ЗАПИСИ и непосредственно ДОКУМЕНТЫ!** Нам предстоит научиться отличать одни от других.

Стандарт на эту тему лаконичен:

Запись – документ, содержащий достигнутые результаты и свидетельства осуществления деятельности.

Документ – информация, представленная на соответствующем носителе.

Для того, чтобы управлять организацией, нужно четко выделять из общего объема документов те, что вы создаете сами, что является результатом вашей деятельности! Так возникают ЗАПИСИ. Все остальное – ДОКУМЕНТЫ.

В ЦА ФАС России мы прояснили это разделение, указав в Руководстве по качеству.

7. Разработано Руководство по качеству. Это ключевой документ, описывающий всю систему. Руководство по качеству, как правило, пишется в соответствии с пунктами стандарта ИСО 9001, каждый пункт Руководства соответствует такому же пункту стандарта, таким образом, для того чтобы понять, что именно делает ЦА ФАС России по конкретному пункту стандарта, достаточно открыть Руководство на этом пункте и прочесть описание. Руководство раскрывает все управленческие аспекты деятельности организации – от формирования Политики, целей, до процессов, планов, определения ресурсов, анализа деятельности, разработки корректирующих и предупреждающих действий и многое другое, являющееся частью системы управления. В перечне процессов, схемах процессов указаны пункты стандарта, которые определяют деятельность этого процесса, прочитав в Руководстве содержание этих пунктов, можно понять, что имелось в виду. Руководство по качеству замыкает круг системообразующих документов менеджмента качества.

При сертификации аудиторы, как правило, спрашивают, наличие копии Руководства в подразделении, знаете ли вы какие разделы руководства относятся к вашему подразделению. Поэтому перед аудитом целесообразно не просто отложить Руководство до «лучших времен», но ознакомиться с ним.

8. Сформирована процедура мониторинга удовлетворенности потребителей, определены базы потребителей, включающие: заявителей (граждане, хозяйствующие субъекты; члены экспертных советов, рабочих групп, общественно-консультативного совета)

Ежегодно независимой организацией проводится опрос потребителей, в том числе телефонный, об их удовлетворенности взаимодействия с ФАС России (профессионализм, оперативность, доступность), а также ведется оценка уровня антикоррупционной работы подразделений.

Таким образом, в ФАС России построена и описана система управления качеством государственных услуг, функций реализуемых Службой.

Все элементы системы, документы, требования должны актуализироваться, двигаться в сторону совершенствования.