



14.11.2008 ISO была опубликована 4 версия стандарта ISO 9001 – **ISO 9001:2008**, который

- не содержит новых требований по сравнению со стандартом ISO 9001:2000, который он заменяет
- дает уточнение требований ISO 9001:2000 на основании 8-летнего опыта использования стандарта
- направлен на повышение совместимости с ISO 14001:2004
- учитывает результаты опросов пользователей стандарта



ISO/TC 176/SC 2 также разработал **пакет поддерживающих документов**, где

- объясняются изменения ISO 9001:2008
- даются разъяснения, что эти изменения означают для пользователей.

пакет поддерживающих документов (Introduction and support package) включает:

- Руководство по внедрению ISO 9001:2008**
- Руководство по процессам аутсорсинга**
- Руководство по требованиям к документированию ISO 9001:2008
- Руководство по терминологии, используемой в ISO 9001 и ISO 9004
- Руководство по концепции и применению процессного подхода для систем менеджмента

Эти документы доступны на ISO Web-сайте: www.iso.org



Подтверждение сертификатов ISO 9001:2000

- С 14.11.2009 (через год после публикации ISO 9001:2008) аккредитованные сертификаты (по результатам первичной сертификации и ресертификации) выдаются только на соответствие ISO 9001:2008
- С 14.11.2010 (через 24 месяца после публикации ISO 9001:2008) все сертификаты, подтверждающие соответствие ISO 9001:2000, будут признаны недействительными



Диаграмма внедрения

	14.11.2008 →	14.11.2009 →	14.11.2010 →
ISO 9001 2000 -> 2008		Сосуществование ISO 9001:2000 и ISO 9001:2008	Только ISO 9001:2008
	Только ISO 9001:2000		новые сертификаты ISO 9001:2000 не допускаются
Национальные органы по стандартизации	Перевод/Адаптация		
Органы по аккредитации	Дополнительные действия не требуются Работа в соответствии с программой аудитов		
Органы по сертификации	Подготовка	Внедрение	
Консультанты	Подготовка	Внедрение	
Аудиторы	Понимание изменений до проведения аудитов (не требует новых навыков)		
Сертифицированные организации	Подтверждение понимания изменений до проведения аудитов		

ISO 9001:2008 Об изменениях в новой версии стандарта
Руководство по процессам аутсорсинга



ISO 9001:2008, пункт 4.1 устанавливает:

«Если организация решает передать сторонним организациям выполнение какого-либо процесса, влияющего на соответствие продукции требованиям, она должна обеспечивать со своей стороны контроль за таким процессом. **Вид и степень управления, который необходимо осуществлять для этого процесса, необходимо определить в системе менеджмента качества.**

- **Примечание 1:** Процессы, необходимые для системы менеджмента качества, включают процессы управленческой деятельности (менеджмент руководства), обеспечение ресурсами, процессы жизненного цикла продукции, измерение, **анализ и усовершенствование.**
- **Примечание 2:** Процесс аутсорсинга в системе менеджмента организации определяется как процесс (аутсорсинг), необходимый для организации, выполнение которого возлагается на стороннюю организацию.
- **Примечание 3:** Управление выполнением процессов сторонними организациями не освобождает саму организацию от ответственности за удовлетворение требований потребителей и требований законодательства.

5

ISO 9001:2008 Об изменениях в новой версии стандарта
Руководство по процессам аутсорсинга



ISO 9001:2008, пункт 4.1 устанавливает
(продолжение):

Следующие факторы могут определять вид и содержание контроля за выполнением процессов аутсорсинга:

- **а) потенциальное влияние процесса, выполняемого сторонними организациями, на способность организации выпускать соответствующую требованиям продукцию;**
- **б) степень разделения управления процессом (каждой из сторон);**
- **в) возможности достижения необходимого управления процессом за счет применения требований раздела 7.4.»**

6

ISO 9001:2008 об изменениях в новой версии стандарта Руководство по процессам аутсорсинга



Смысл пункта 4.1 ISO 9001:2008 о процессе аутсорсинга:

когда организация хочет привлечь третьих лиц для выполнения (**как постоянно так и временно**) процесса, который **затрагивает соответствие продукции требованиям** невозможно просто игнорировать этот процесс, или исключить его из системы менеджмента качества.

- Организация должна продемонстрировать, что она осуществляет управление достаточное, чтобы гарантировать, что этот **процесс** выполнен в соответствии с требованиями ISO 9001:2008, и любыми другими требованиями системы менеджмента качества организации.
- Характер этого управления будет зависеть от важности процесса аутсорсинга, связанного с ним риска, и компетентностью поставщика, его способностью отвечать требованиям процесса.
- Привлеченная для выполнения процессов (аутсорсинга) организация не обязательно должна иметь сертифицированную СМК, но она должна демонстрировать способность выполнения процессов.
- Процессы аутсорсинга взаимодействуют с другими процессами СМК, которые могут выполняться организацией непосредственно, или в свою очередь могут быть переданы на аутсорсинг. Такие взаимодействия также должны находиться под управлением

7

ISO 9001:2008 об изменениях в новой версии стандарта Руководство по процессам аутсорсинга



Управление процессом аутсорсинга:

- *Управление процессом аутсорсинга* осуществляется путем применения требований ISO 9001:2008
 - пункт 7.4 (Закупки)
 - пункт 4.1 (Общие требования).
- При этом организация может не "закупать" процесс аутсорсинга в традиционном смысле; возможно, например, получение услуги от головного офиса или от другого подразделения в пределах группы организаций, **без каких-либо переводов денег (финансовых отношений)**

8



Принимая решение о соответствующем уровне управления процессом аутсорсинга следует рассматривать две ситуации:

- Организация имеет компетентность и способность выполнить процесс, но хочет передать его на аутсорсинг (по коммерческим или другим причинам).
 - В этой ситуации критерии управления процессом уже были определены, и могут быть определены как требования для поставщика процесса аутсорсинга, в случае необходимости.
- Организация не имеет компетентности выполнить процесс непосредственно, и передает его на аутсорсинг
 - В этой ситуации организация должна гарантировать, что методы управления, предложенные поставщиком процесса аутсорсинга адекватны. В некоторых случаях для проведения оценки может быть необходимо привлекать внешних специалистов.



- Может быть приемлемо, или даже необходимо, **определить в контракте некоторые или все методы управления** процессом аутсорсинга между организацией и поставщиком. При этом следует учитывать
 - способности поставщика произвести продукцию, соответствующую требованиям.
 - контроль может ограничивать поставщика в использовании инноваций в процессе аутсорсинга.
- Если невозможно проверить {подтвердить} выход процесса аутсорсинга последующим контролем или измерением, организация должна гарантировать, что управление процессом аутсорсинга включает **валидацию** процесса в соответствии с требованиями ISO 9001:2008, пункт 7.5.2.

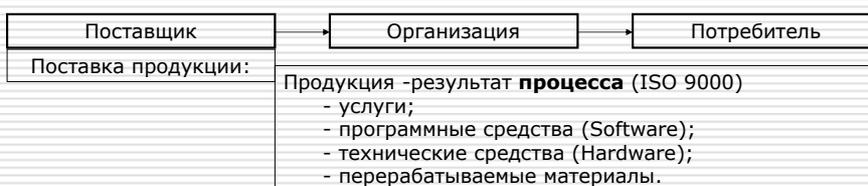
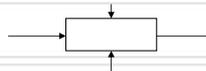
ISO 9001:2008 об изменениях в новой версии стандарта Руководство по процессам аутсорсинга. Краткое изложение.



- Процесс **аутсорсинга** - процесс, необходимый для организации, выполнение которого передается сторонней организации.
- Процессы, необходимые для СМК, включают процессы менеджмента, обеспечения ресурсами, процессы жизненного цикла продукции, измерение, анализ и совершенствование.
- Организация должна обеспечивать контроль (управление) таким процессом.
- Вид и степень управления необходимо определить в зависимости от важности процесса аутсорсинга, связанного с ним риска, компетентностью поставщика, его способностью отвечать установленным требованиям.
- Управление процессом аутсорсинга осуществляется путем применения требований ISO 9001:2008:
 - пункт 7.4 (Закупки)
 - пункт 4.1 (Общие требования).
- Возможна передача процесса на аутсорсинг
 - без каких-либо финансовых отношений
 - в различных ситуациях:
 - Организация имеет компетентность и способность выполнить процесс
 - Организация не имеет компетентности выполнить процесс непосредственно
- Может быть приемлемо, или даже необходимо, **определить в контракте некоторые или все методы управления** процессом аутсорсинга между организацией и поставщиком.

11

Закупки или аутсорсинг???



ISO 9001:2000	раздел 7.4 Закупки , тем не менее в разделе 4.1 уже говорится об обеспечении контроля над процессами, выполнение которых передается сторонним организациям
---------------	--

ISO 9001:2008	раздел 4.1 (Общие требования) усиливает требования к ответственности по управлению процессами аутсорсинга раздел 7.4 Закупки
---------------	--

12

Закупки или аутсорсинг???

Примеры сравнительных признаков соотнесения к процессам

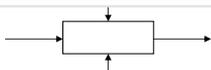


Признаки	Закупки	Аутсорсинг
«объект» поставки / передачи	продукция – результат процесса	процесс
Требования к выходам (результатам) процесса	Определяются ГОСТами... / ТУ / поставщиком	Определяются или выбираются организацией
Требования ко входам процесса (в том числе управлению и ресурсам) и технологии выполнения	Не задаются организацией	В полной мере или частично могут определяться организацией
Выбирается поставщик	Предлагающий то, что нужно организации	Способный выполнить установленные организацией требования
Мониторинг процесса изготовления продукции:	Не доступен организации	Критерии мониторинга могут определяться организацией и быть предметом договора
Управление:	Контроль результатов (продукции, поставок), оценка поставщика на основании контроля продукции, аудита поставщика и др. критериев	Возможны совместные работы для достижения наилучшего результата (по качеству продукта и структуре цены)
Удовлетворенность поставщиком:	извещение поставщика об отрицательных результатах входного контроля и проводимой оценки	Постоянная оценка вклада поставщика в снижение внутренних затрат Совместное распределение прибыли

13

Закупки или аутсорсинг???

Примеры (продолжение)

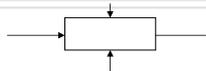


	Закупки	Аутсорсинг
«объект» поставки / передачи:		
Продукция: Рабочая одежда	Покупка готовой одежды в магазине	Заказ пошива в специализированной фирме
Услуга: доставка продукции	При закупке продукции дополнительно может закупаться услуга по доставке	Процесс доставки продукции потребителю, если: <ul style="list-style-type: none"> • Ответственность за доставку продукции несет организация • Организация определяет требования к транспортным средствам, способам укладки продукции и т.д. • Потребитель с вопросами по доставке обращается в организацию
Продукция: Рентгеновские трубки Токовихревые датчики	Закупка продукции в соответствии с прайс-листом поставщика	Проектирование и изготовление комплектующих для использования в конечной продукции организации
Услуга: Подбор персонала	Обращение в рекрутинговую компанию для закрытия конкретной вакансии	С рекрутинговой компанией заключен долгосрочный договор по подбору персонала Рекрутинговая компания передает часть работ другой, специализирующейся в IT

14

Закупки или аутсорсинг???

Примеры (продолжение)



	<u>Закупки</u>	<u>Аутсорсинг</u>
«объект» поставки / передачи:		
Услуга: Обслуживание оборудования	Заправка картриджей, устранение неисправностей	Договор на обслуживание технологического оборудования на процедурной основе
Продукция: Программный продукт	Закупка Словаря, Переводчика, Антивируса	Заказ на поддержание информационной системы организации
Услуга: Оценка удовлетворенности клиента	Разовый заказ маркетинговых исследований	Ежеквартальный анализ накопленных данных для получения косвенной оценки удовлетворенности, проводимый головным офисом

15

Закупки или аутсорсинг???

Виды аутсорсинга



Субконтрактинг— вид аутсорсинга, применяемый предприятиями для оптимизации преимущественно производственных процессов (процессов жизненного цикла разд. 7.0).

- Заключается в том, что одно Головное предприятие (контрактор) размещает на другом специализированном предприятии (субконтракторе) заказ (на разработку или изготовление некоторой продукции или на выполнение технологических процессов в соответствии с требованиями заказчика), позволяющий компании-контрактору выстроить более эффективную организационную структуру производства.
- В российской практике наиболее близкое понятие – производственная (внешняя) кооперация.

16

Закупки или аутсорсинг???

Причины и цели использования аутсорсинга в бизнесе



Аутсорсинг – один из инструментов менеджмента, используемый для выстраивания взаимовыгодных отношений с поставщиками (один из принципов СМК в концепции ISO 9001: 2000/2008).

Основа взаимной выгоды: качество, созданное поставщиком, снижает затраты у производителя. Поэтому:

- Поставщик привлекается производителем на ранних стадиях проектирования изделия;
- Поставщик вправе претендовать на участие в распределении части прибыли, полученной за счет достигнутого снижения затрат от использования поставок по аутсорсингу;
- Растет взаимная заинтересованность построения долгосрочного взаимодействия по аутсорсингу (достижение прозрачности в кооперации по технике, менеджменту, технологиям производства и структуре цен).

На более высоком уровне зрелости бизнеса организация использует

Аутсорсинг, как один из способов построения бизнеса организации в общей цепочке поставок ценностей потребителю

(см. acert@acert.ru статья «О востребованности и преимуществах аккредитованной сертификации систем менеджмента на российских предприятиях»)

17

Закупки или аутсорсинг???

Причины и цели использования аутсорсинга в бизнесе



Аутсорсинг, как один из способов построения бизнеса организации в общей цепочке поставок ценностей потребителю

Основу этого способа составляет принцип: *«Оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю в аутсорсинг внешнему исполнителю то, что он делает лучше других»*

Особенностями такого способа выстраивания бизнеса становятся:

- Смещение проблем на окружение бизнеса (вхождение организации в цепочку ценностей для конечного потребителя, построение системы обмена информацией, создание стратегических альянсов взаимосвязанных предприятий-поставщиков - «избирательное средство» предприятий).
- Расширение границ процессного подхода (процессы создания ценностей внутри и вне организации, аутсорсинг, превращение конкурентов в партнеров «сообщества судьбы»).
- Переход к системным принципам взаимодействия с поставщиками – партнерами по бизнесу (интенсивное содействие бизнесу поставщикам партнеров – субпоставщикам, согласованное между партнерами разделение прибыли, полученной от экономии за счет сотрудничества, забота о совместном процессе обучения).
- Рачительное обращение со своими ресурсами (экономия и снижение затрат на всех цепочках бизнеса, приближение производства к потреблению, совершенствование принципов управления с применением инструментов «Бережливого производства»: поставка «точно в срок», вытягивание производства - «канбан» и др).

18