

Норматив качества лицензирования клубов

Версия 2.0

© UEFA — Выпуск 2006 г.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Мы рады представить вам «Норматив качества лицензирования клубов» ред. 2.0, определяющего минимальные требования, которых должны придерживаться национальные ассоциации или их лиги (т.е. лицензиары) для управления национальной системой лицензирования клубов.

Система УЕФА по лицензированию клубов была введена во все национальные ассоциации УЕФА в сезоне 2004/05 гг., тем самым был сделан значительный шаг на пути к повышению качества футбола. Достигнутые к настоящему времени результаты показывают, что система не только помогла клубам достичь высокого уровня инфраструктуры, финансовой прозрачности и профессиональной организации, но и позволила лицензиарам основать систему по лицензированию клуба на принципах последовательности и единообразного подхода.

Мы благодарим всех, кто внес вклад в достижение этих первых положительных результатов, которые произвели благоприятное впечатление на наших футбольных болельщиков, спонсоров, средства массовой информации и, наконец, не в меньшей степени на клубы, лиги и национальные ассоциации.

На основании оценки первых результатов УЕФА приняла «Руководство УЕФА по лицензированию футбольных клубов», внося некоторые изменения и дополнения в соответствии с задачами развития современного футбола. Таким образом, «Норматив качества лицензирования клубов» ред. 2.0 создан для дальнейшего развития профессионального управления и улучшения работы национальной системы лицензирования клубов.

«Норматив качества лицензирования клубов» ред. 2.0 составлен с учетом значительного опыта лицензиаров, которые уже несколько раз проводили процесс по лицензированию клубов. Для предоставления лицензиарам большей гибкости при выполнении ряда требований к контролю качества и возможности дальнейшего распространения некоторые из них стали менее нормативными, что поможет лицензиарам использовать в управлении национальной системой лицензирования клубов подход, основанный на наборе процессов.

В следующих главах разъясняются требования, обязательные для выполнения лицензиарами, намеревающимися получить сертификат. Выполнение обязательных требований должно начинаться оценкой клубов, претендующих на получение лицензии на сезон 2007-2008 гг., а лицензиары ежегодно будут проходить оценку в независимом сертификационном органе. Наконец, в документе также описываются дополнительные обязательства, которые должны соблюдаться теми лицензиарами, которые намерены получить сертификат в соответствии с признанным во всем мире стандартом качества ISO 9001.

УЕФА решительно считает, что «Норматив качества лицензирования клубов» — это следующий шаг на пути к достижению высококачественных стандартов в области управления и повышения профессионализма во всех национальных ассоциациях и лигах УЕФА, ответственных за работу национальной системы лицензирования клубов.



Леннарт Юханссон
Президент УЕФА

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ	1
1.1 СОКРАЩЕНИЯ.....	1
1.2 ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ	1
2. КОНТЕКСТ И ЦЕЛИ	7
2.1 ВВЕДЕНИЕ.....	7
2.2 ЦЕЛИ И ПРЕИМУЩЕСТВА	7
2.3 ПРАВОВАЯ ОСНОВА	8
2.4 СТРУКТУРА.....	11
2.4.1 Категории требований	11
2.4.2 Требования уровня 1	11
2.4.3 Уровень требований 2	11
2.5 ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ.....	12
3. СЕРТИФИКАЦИЯ.....	15
3.1 ВВЕДЕНИЕ.....	15
3.2 ПРОЦЕДУРА	15
3.2.1 Заявление	15
3.2.2 Ревизия.....	15
3.2.3 Решение о выдаче сертификата	16
3.2.4 Уведомление о решении	16
3.3 УСЛОВИЯ СЕРТИФИКАЦИИ И ПОДТВЕРЖДЕНИЕ СЕРТИФИКАТА.....	16
3.4 СЕРТИФИКАЦИЯ ПО СТАНДАРТУ ISO 9001:2000	18
4. ТРЕБОВАНИЯ.....	19
4.1 ТРЕБОВАНИЯ К «УПРАВЛЕНИЮ»	19
4.1.1 Введение	19
4.1.2 Задачи	19
4.1.3 Преимущества	19
4.1.4 Обзор требований к управлению.....	20
4.1.5 Требования.....	21

4.2	ТРЕБОВАНИЯ К «РЕСУРСАМ»	31
4.2.1	Введение	31
4.2.2	Задачи	31
4.2.3	Преимущества	31
4.2.4	Обзор требований к «ресурсам»	31
4.2.5	Требования	32
4.3	ТРЕБОВАНИЯ К ДОКУМЕНТАЦИИ	37
4.3.1	Введение	37
4.3.2	Задачи	37
4.3.3	Преимущества	37
4.3.4	Обзор требований к документации	37
4.3.5	Требования	38
4.4	ТРЕБОВАНИЯ К «ПРОВЕРКЕ И УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ»	43
4.4.1	Введение	43
4.4.2	Задачи	43
4.4.3	Преимущества	43
4.4.4	Обзор требований к «проверке и усовершенствованию»	43
4.4.5	Требования	44
4.5	ТРЕБОВАНИЯ К «ПОРЯДКУ ЛИЦЕНЗИРОВАНИЯ»	49
4.5.1	Введение	49
4.5.2	Задачи	49
4.5.3	Преимущества	49
4.5.4	Обзор требований к порядку лицензирования	49
4.5.5	Требования	50

Приложение I: Таблица ссылок на Норматив ред. 1.0 – Норматив ред. 2.0

Приложение II: Таблица ссылок на стандарт ISO 9001:2000 – Норматив ред. 2.0

1. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

1.1 СОКРАЩЕНИЯ

АО	Апелляционный орган по лицензированию клубов
ДОПИ	Директивный орган первой инстанции по лицензированию клубов
ПД	Председатель органа по принятию решений
ФИФА	Международная федерация футбольных ассоциаций
ОЛ	Ответственный за лицензирование
ВР	Высшее руководство
УЕФА	Союз европейских футбольных ассоциаций
Исполком УЕФА	Исполнительный комитет УЕФА

1.2 ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ

Термин	Описание
ISO	Международная организация по стандартизации, которая является всемирной федерацией национальных органов по стандартизации. Список членов ISO можно посмотреть на сайте www.iso.org/isomembers
ISO 9001:2000	Третья редакция ISO 9001, принятая во всем мире система стандартов управления качеством, опубликованная ISO.
Администрация лицензирования	Сотрудники лицензиара, занимающиеся выдачей лицензий.
Апелляционный орган	Орган по принятию решений второй инстанции, рассматривающий апелляции подателей заявок на лицензию и выносящий окончательное решение по поводу выдачи лицензии.
Внутренний контроль	Систематические письменные проверки, проводимые лицом той же организации, для определения соответствия деятельности и ее результатов намеченным мероприятиям, эффективности реализации мероприятий и их соответствия поставленным целям. Пример: требование IR.04: ежегодный внутренний контроль. → см. также «Ревизия второй ступени» и «Ревизия третьей ступени»
Высшее руководство	Руководство, отвечающее за все операции с лицензиями, например совет директоров или генеральный секретарь.

Термин	Описание
Документ	Документ содержит информацию. Зачастую он кем-то написан и служит для передачи либо хранения некоторого объема данных. Примеры: письмо, инструкция, регламент, руководство.
Должностная инструкция	Документ, содержащий описание целей работы, прав и обязанностей лица, занимающего конкретную должность, для выполнения своих задач.
Ежегодная оценка	Формальная оценка состояния национальной системы лицензирования клубов, проводимая лицензиаром по меньшей мере раз в год.
Запись	Документальный материал, например документ, фонозапись, фотография, которые представляют собой постоянное напоминание о прошлых событиях или сведения о них. Примеры: компакт-диски, фотография, протоколы совещаний, отчеты экспертов, список лицензированных клубов, представленный в УЕФА.
Исполнительный орган	Орган, ответственный за стратегические/политические вопросы лицензирования, например исполнительный комитет.
Клиент	Клиентами лицензиара являются клубы, в особенности те, которые делают заявку на получение лицензии, и УЕФА.
Кодекс поведения	Форма саморегулирования, определяющая основные ценности национальной системы лицензирования клубов, которой необходимо следовать при выполнении обязанностей и взаимодействии с клубами, коллегами и заинтересованными лицами.
Комитет по утверждению	Комиссия экспертов, работающих в органе сертификации, который принимает решение о выдаче сертификата.
Коррективные меры	Меры по предотвращению повторного нарушения требований или других нежелательных проблем.
Критерии	Требования, необходимые для выполнения подателем заявки на лицензию, делятся на пять категорий (спортивная деятельность, инфраструктура, работа с кадрами, административная деятельность, правовые и финансовые аспекты деятельности клуба), каждая категория делится на 3 уровня, А и В (обязательные) и С (рекомендации, отражающие передовой опыт).
Лицензиар	Орган, управляющий национальной системой лицензирования клубов и принимающий решения о выдаче лицензий. → см. также «Национальная футбольная организация»

Термин	Описание
Лицензиат	Податель заявки на лицензию, получивший лицензию от лицензиара.
Лицензия	Сертификат, подтверждающий, что податель заявки на лицензию выполняет весь обязательный минимум требований, определенных в правилах утвержденной национальной системы лицензирования клубов, и позволяющий кандидату принимать участие в клубных соревнованиях УЕФА.
Надзорная ревизия	Оценка, проводимая независимым органом орган сертификации, на основании которой делается вывод о том, соответствует ли сертифицированный лицензиар требованиям, определенным в Нормативе ред. 2.0. → см. также «Сертификационная ревизия»
Национальная ассоциация	Член ассоциации УЕФА
Национальная система лицензирования клубов	Система, утвержденная национальной футбольной организацией с целью лицензирования клубов.
Национальная футбольная организация	Орган, ответственный за работу национальной системы лицензирования клубов. → см. также «Лицензиар»
Непрерывное совершенствование	Постоянные мероприятия с целью расширения возможностей для выполнения требований.
Норматив качества лицензирования клубов ред. 2.0	См. Норматив ред. 2.0
Норматив ред. 2.0	Норматив качества лицензирования клубов ред. 2.0, который заменил редакцию 1.0. Он содержит требования, которые необходимо соблюдать для получения сертификата от независимого органа орган сертификации.
Орган первой инстанции	Орган первой инстанции, принимающий решение о выдачи лицензии.
Орган сертификации	Орган, проводящий независимую оценку лицензиара и выдающий сертификат при условии, что все соответствует обязательным требованиям.
Органы, принимающие решения	Орган первой инстанции и апелляционный орган, которые являются независимыми друг от друга и учрежденными лицензиаром в рамках национальной системы лицензирования клубов.

Термин	Описание
Пакет Норматива качества лицензирования клубов ред. 2.0	См. Пакет ред. 2.0
Пакет ред. 2.0	Ряд документов, включающих в себя дополнительные инструкции, шаблоны и примеры, отражающие передовой опыт, составленные для лицензиаров с целью оказать им содействие в понимании и выполнении требований Норматива ред. 2.0. Чтобы отразить особые условия лицензиара, их необходимо перерабатывать соответствующим образом.
Податель заявки на лицензию	Юридическое лицо, единолично отвечающее за участие футбольного клуба в национальных и международных соревнованиях, а также лицо, которое подает заявку на получение лицензии.
Порядок лицензирования	Процесс лицензирования, который должен проходить лицензиар с целью подтверждения соответствия критериям выдачи лицензии клубу-заявителю, определенным в национальных правилах лицензирования клубов.
Правила национальной системы лицензирования	Правила, описывающие национальную систему лицензирования клубов в отдельно взятой стране. Они включают в себя все минимальные критерии и положения, определенные в Руководстве УЕФА по лицензированию клубов, а также любые национальные особенности и цели. Они должны быть утверждены УЕФА.
Производительность	Соотношение полученных результатов и использованных ресурсов.
Профилактические мероприятия	Меры по предотвращению возможного нарушения требований или других нежелательных проблем.
Процедура	Конкретный порядок выполнения действий или процесса.
Процесс	Перечень взаимосвязанных или совокупных действий, выполнение которых приводит к желаемым результатам.
Ревизия второй степени	Систематическая и задокументированная оценка соответствия организации ряду требований независимого органа. Пример: ежегодная оценка соответствия требованиям уровня 1, определенным в Нормативе ред. 2.0, проводимая органом сертификации. → смотри также «Ревизия первой степени» и «Ревизия третьей степени»
Ревизия первой степени	→ см. «Внутренний контроль»

Термин	Описание
Ревизия третьей степени	Систематическая и задокументированная оценка соответствия организации ряду требований. Пример: оценка соответствия требованиям ISO 9001:2000, проводимая утвержденным органом сертификации. → смотри также «Ревизия первой степени» и «Ревизия второй степени»
Руководство УЕФА по лицензированию футбольных клубов	Рабочий документ, в котором описывается система УЕФА по лицензированию клубов. Он содержит обязательные положения и критерии, которые должны быть включены лицензиаром в правила национальной системы лицензирования клубов.
Сертификационная ревизия	Оценка, выполняемая независимым органом сертификации с целью подтверждения соответствия лицензиара Нормативу качества лицензирования клубов ред. 2.0 и утверждения сертификата.
Система УЕФА по лицензированию клубов	Система, созданная УЕФА, которая требует от клубов качества игры, соответствующего уровню клубных соревнований УЕФА, с тем, чтобы иметь возможность пройти процесс лицензирования под контролем лицензиара.
Требования	Минимальные обязательства, определенные в Нормативе ред. 2.0, которые должен выполнять лицензиар. → см. также «Уровень требований 1» и «Уровень требований 2»
УЕФА	Союз европейских футбольных ассоциаций — это европейский футбольный орган, который представляет интересы национальных футбольных ассоциаций стран Европы в деле развития футбола в духе миролюбия, взаимопонимания и справедливости игры без дискриминации по признакам политических убеждений, пола, вероисповедания или расовой принадлежности. УЕФА — это одно из шести континентальных объединений международного руководящего футбольного органа ФИФА. Другие объединения — это Азиатской футбольной конфедерацией (АФК), Футбольной конфедерацией Африки (КАФ), Конфедерация футбольных ассоциаций Северной и Центральной Америки и Карибского бассейна (КОНКАКАФ), Южноамериканская футбольная конфедерация (КОНМЕБОЛ) и Футбольная конфедерация Океании (ОФК).
Уровень требований 1	Требования, необходимые для сертификации независимым органом сертификации.

Термин	Описание
Уровень требований 2	Рекомендации для главной процедуры сертификации и обязательные требования для получения сертификата ISO 9001:2000.
Утверждение	Процесс утверждения УЕФА окончательной редакции Национального норматива лицензирования клубов, подготовленного лицензиаром, который должен включать в себя все обязательные положения и критерии, установленные УЕФА в Руководстве УЕФА по лицензированию футбольных клубов ред. 2.0.
Эксперт	Лицо, обладающее определенными знаниями в области оценки критериев лицензирования клуба в рамках своей компетенции.
Экстрасеть УЕФА	Информационная сеть, предназначенная для обмена информацией между лицензиарами, а также между лицензиарами и органом УЕФА по лицензированию, доступ к которой предоставляется ограниченному кругу уполномоченных пользователей.
Эффективность	Объем выполненных запланированных работ и достигнутые результаты.

2. КОНТЕКСТ И ЦЕЛИ

2.1 ВВЕДЕНИЕ

Лицензиар отвечает за оценку подателя заявки на лицензию и определение того, соответствует ли податель критериям лицензирования клуба и когда он сможет получить лицензию для участия в клубных соревнованиях УЕФА.

Норматив качества лицензирования клубов ред. 2.0 (далее «Норматив ред. 2.0») заменяет предыдущую редакцию 1.0, введенную в действие в 2003 г. В нем содержатся обязательные требования, которые должны выполнять все 52 лицензиара, начиная оценкой клубов, претендующих на получение лицензии на сезон 2007-2008 гг.

Требования не ограничиваются процедурой оценки клубов-кандидатов (т.е. основной деятельностью лицензиаров), но также содержат общие требования, которые связаны с принципами управления качеством и ориентацией на процессы. Они подразделяются на 5 групп: «Управление», «Ресурсы», «Документация», «Проверка и усовершенствование» и «Порядок лицензирования».

Для гарантии того, что система лицензирования применяется последовательно во всей Европе, все лицензиары пройдут проверку в соответствии с нормативом ред. 2.0, которая будет проведена независимым органом сертификации. На основании результатов ежегодной проверки орган сертификации имеет право выдавать сертификаты.

2.2 ЦЕЛИ И ПРЕИМУЩЕСТВА

Основная цель Норматива ред. 2.0 — это постоянное усовершенствование системы лицензирования клубов и дальнейшее повышение управления качеством в рамках национальных ассоциаций УЕФА.

В соответствии с требованиями, прописанными в Нормативе ред. 2.0, лицензиары несут ответственность за оценку выполнения клубами требований системы лицензирования клубов для непрерывного совершенствования в области достижения результатов, производительности и эффективности с целью получения клиентами, клубами и собственной организацией преимуществ. При изменении требований основное внимание было направлено на управление процессами, которые составляют систему лицензирования клубов, взаимосвязь между этими процессами, а также на вклад и результаты, которые объединяют эти процессы.

Принципы и структура настоящего документа основаны на международной признанной системе управления качеством, ISO 9001:2000. Это способствует выбору правильного подхода к управлению и служит основой для непрерывного совершенствования.

Норматив ред. 2.0 создан для следующих клиентов:

Клубы

Клубы заинтересованы в том, чтобы лицензиар проводил лицензирование клубов эффективным, результативным и прозрачным методами, а также совершенствовал ее. Сюда также относятся клубы (лицензиаты), принимающие участие в клубных соревнованиях УЕФА, заинтересованные в том, чтобы все соревнующиеся с ними клубы проходили аналогичную аттестацию с соблюдением принципов единообразия.

Лицензиары

Выполнение определенных требований помогает лицензиарам управлять и совершенствовать национальную систему лицензирования клубов. Более того, для лицензиаров, которые пожелают пройти сертификацию в соответствии со стандартом ISO 9001, в Нормативе ред. 2.0 предусмотрены дополнительные требования, которые необходимо выполнять. Кроме того, лицензиары, проводящие оценку подателей заявок на лицензию, заинтересованы в том, чтобы другие лицензиары выполняли аналогичные требования для прохождения аттестации в независимом органе сертификации.

УЕФА

УЕФА, как руководящий футбольный орган в странах Европы и организатор европейских клубных соревнований, заинтересована в том, чтобы национальная система лицензирования клубов УЕФА последовательно применялась всеми лицензиарами и проводилась эффективным, результативным и прозрачным методами.

2.3 ПРАВОВАЯ ОСНОВА

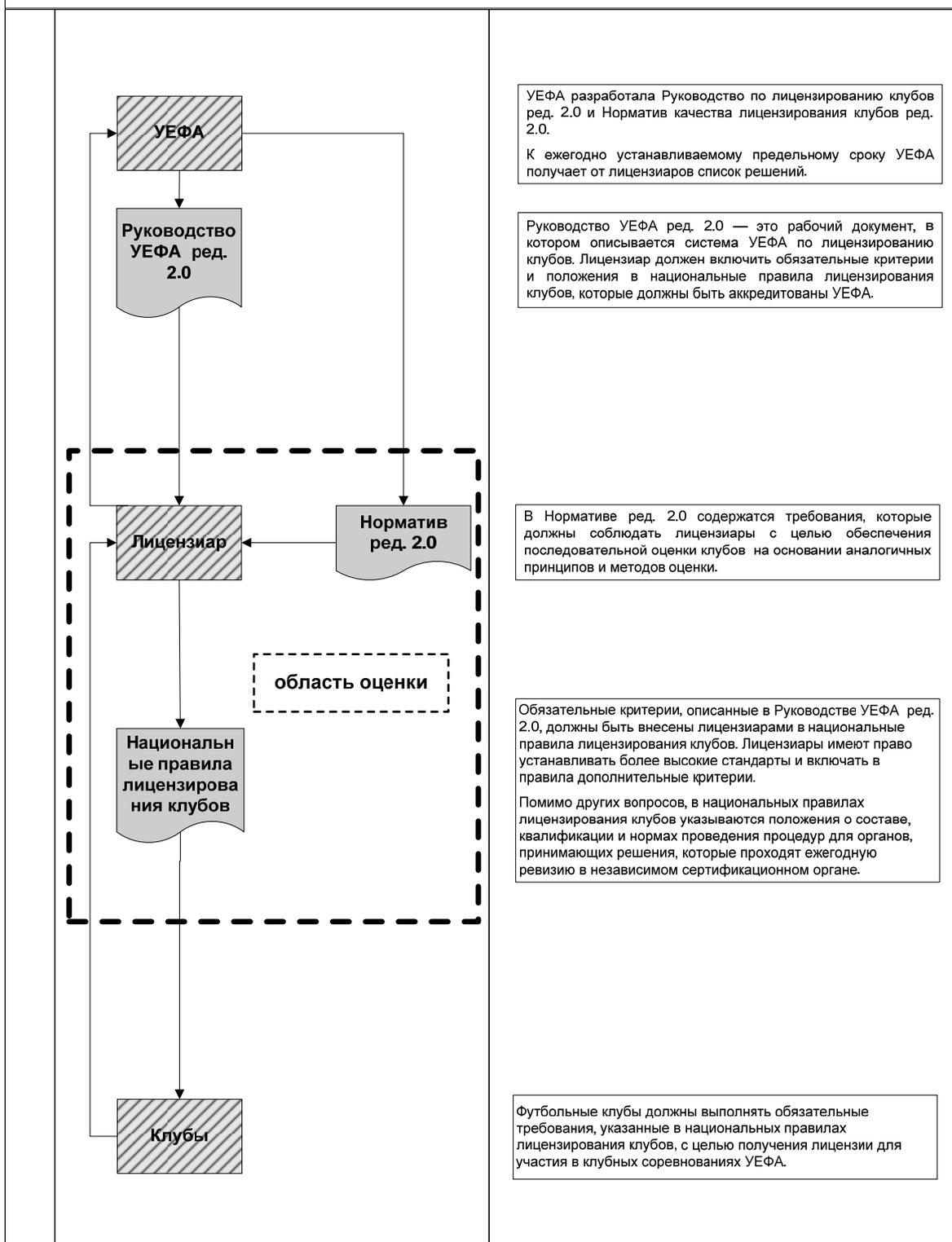
Для участия в клубных соревнованиях УЕФА футбольные клубы обязаны выполнять установленные **правила проведения клубных соревнований УЕФА**, в том числе требования по соответствию минимальному набору критериев (спортивная деятельность, инфраструктура, работа с кадрами, административная деятельность, правовые и финансовые аспекты деятельности клуба), изложенных в **национальных правилах по лицензированию**. Эти национальные правила должны быть утверждены УЕФА на основе **Руководстве УЕФА по лицензированию футбольных клубов**. Следовательно, клуб должен получить лицензию для того, чтобы участвовать в клубных соревнованиях УЕФА. Эта лицензия выдается лицензиару, который отвечает за работу национальной системы лицензирования клубов, в том числе за оценку клубов (подателей заявок на лицензию).

Норматив качества лицензирования клубов подробно рассматривает требования, которые должны выполнять лицензиары с тем, чтобы пройти аттестацию независимого органа сертификации.

Целью системы сертификации является гарантия последовательного и, следовательно, единообразного подхода к процедуре оценки клубов на всей территории Европы. Кроме того, требования связаны с принципами управления качеством, определенными в ISO 9001:2000, а также направлены на оказание помощи лицензиарам в соблюдении систематического и практического подхода к национальной системе лицензирования клубов.

Отношения между УЕФА, лицензиарами и клубами представлены на следующем графике:

Связь между УЕФА – Лицензиаром - Клубами



УЕФА разработала Руководство по лицензированию клубов ред. 2.0 и Норматив качества лицензирования клубов ред. 2.0.
К ежегодно устанавливаемому предельному сроку УЕФА получает от лицензиаров список решений.

Руководство УЕФА ред. 2.0 — это рабочий документ, в котором описывается система УЕФА по лицензированию клубов. Лицензиар должен включить обязательные критерии и положения в национальные правила лицензирования клубов, которые должны быть аккредитованы УЕФА.

В Нормативе ред. 2.0 содержатся требования, которые должны соблюдать лицензиары с целью обеспечения последовательной оценки клубов на основании аналогичных принципов и методов оценки.

Обязательные критерии, описанные в Руководстве УЕФА ред. 2.0, должны быть внесены лицензиарами в национальные правила лицензирования клубов. Лицензиары имеют право устанавливать более высокие стандарты и включать в правила дополнительные критерии.
Помимо других вопросов, в национальных правилах лицензирования клубов указываются положения о составе, квалификации и нормах проведения процедур для органов, принимающих решения, которые проходят ежегодную ревизию в независимом сертификационном органе.

Футбольные клубы должны выполнять обязательные требования, указанные в национальных правилах лицензирования клубов, с целью получения лицензии для участия в клубных соревнованиях УЕФА.

2.4 СТРУКТУРА

Требования Норматива ред. 1.0 были пересмотрены с целью дальнейшего развития систематического подхода к работе национальной системы лицензирования клубов, при этом были учтены комментарии, которые УЕФА получила от лицензиаров и независимого органа сертификации с момента вступления Норматива в силу в сезоне 2004-2005 гг. Некоторые требования стали более понятными, некоторые менее нормативными, в результате чего лицензиары получили больше гибкости при их выполнении. Некоторые требования были добавлены с тем, чтобы отразить изменения в Руководстве УЕФА по лицензированию ред. 2.0. Кроме того, в Нормативе ред. 2.0 требования разделены на 2 различных уровня.

В общей сложности Норматив ред. 2.0 содержит **40 требований**.

2.4.1 Категории требований

Требования подразделяются на пять различных категорий:

- MA - Руководство (ранее «Обязательства руководства»)
- RE - Ресурсы
- DO - Документация (ранее «Документация и записи»)
- IR - Проверка и усовершенствование (ранее «План внутреннего контроля»)
- CP - Порядок лицензирования

2.4.2 Требования уровня 1

Соответствие требованиям уровня 1 необходимо для достижения всех поставленных целей, указанных в Нормативе ред. 2.0. Они отражают, в том числе, изменения, внесенные в Руководство УЕФА по лицензированию футбольных клубов, и являются необходимыми для эффективной работы национальной системы лицензирования клубов. Соответствие требованиям уровня 1 является **обязательным** для прохождения аттестации в независимом органе сертификации.

В общей сложности лицензиары должны выполнять **34 требования уровня 1**.

2.4.3 Уровень требований 2

Требования уровня 2 носят характер рекомендации, отражающих передовой опыт. Соответствие этим требованиям необязательно для прохождения аттестации. Однако лицензиары, которые хотят пройти аттестацию в соответствии с требованиями ISO 9001:2000, должны выполнять требования обоих уровней 1 и 2.

Требования уровня 2, определенные в категории 4, выделены серым цветом.

В общей сложности предусмотрено **6 требований уровня 2**.

2.5 ОСНОВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В таблице ниже представлены основные определения и понятия, которые составляют основу требований, указанных в Нормативе ред. 2.0:

Определение	Понятие	Требование
Конфиденциальность	Поскольку лицензиар будет обрабатывать конфиденциальную информацию и сведения, отражающие финансовое состояние, очень важно, чтобы к вопросу конфиденциальности всегда подходили с особой осторожностью. Это залог того, что система обеспечивает целостность, доверие и, следовательно, уверенность клубов и других заинтересованных лиц.	RE.01
Независимость	Принципиальным является то, чтобы все лица, вовлеченные процесс лицензирования, были независимы от клубов. Любое заинтересованное в том или ином клубе лицо должно указать это в письменном виде, и оно не имеет право участвовать в процессе принятия решения в отношении указанного клуба.	RE.02, MA.06
Процесс принятия решения	Процесс принятия решения — это порядок лицензирования, а также ключевой фактор успеха национальной системы лицензирования клубов. Для гарантии единообразного подхода ко всем подателям заявок на лицензию очень важно, чтобы лицензиар последовательно управлял этим процессом, строго соблюдая установленные правила в отношении состава органа, квалификации и независимости его членов, а также образа действия.	MA.06, MA.07

Определение	Понятие	Требование
Целостность	С целью достижения целей УЕФА, т.е. дальнейшего развития и непрерывного усовершенствования норматива по всем аспектам европейского футбола, все лица, вовлеченные в национальную систему лицензирования клубов, должны действовать слаженно. Очень важно, чтобы руководство лицензиара установило четкие инструкции и показывало хороший пример.	МА.12, IR.07
Обязательства руководства	Эффективное внедрение национальной системы лицензирования клубов требует абсолютной поддержки и вовлеченности со стороны высшего руководства лицензиара. В его обязанности входит слежение за надлежащей структурой системы и обеспечение ее необходимыми материальными ценностями и кадрами. Кроме того, демонстрация вовлеченности руководства повысит мотивацию сотрудников общую производительность системы.	МА.01, МА.08
Ориентация на клиента	Национальная система лицензирования клубов работает более эффективно, когда она отвечает требованиям клиентов. Рассмотрение клубов в качестве основных клиентов должно повысить уровень удовлетворенности системой и обеспечить ее продолжительное процветание. В целях эффективности принцип ориентации на клиентов должен действовать всегда и на всех уровнях.	МА.09, МА.11, МА.13, IR.02

Определение	Понятие	Требование
Непрерывное совершенствование	Каждый участник национальной системы лицензирования клубов, должен вносить вклад в ее непрерывное совершенствование. Более правильно, когда инициативы, направленные на совершенствование, основаны на анализе восприятия клиентов и оценки производительности и эффективности текущего процесса. Постановка цели, заключающейся в поиске путей для непрерывного совершенствования, помогает повысить уровень удовлетворенности системой и может значительно сократить текущие расходы.	IR.09, MA.08
Обмен данными	Всесторонний обмен данными между участниками существенно помогает в эффективном управлении любой организацией. Непрерывный обмен данными способствует внутреннему осознанию политик и процедур, а также гарантирует то, что внешние заинтересованные лица информируются о достигнутых результатах национальной системы лицензирования клубов и ее развитии.	MA.09, IR.02, CP.03
Ориентация на процесс	Любая деятельность протекает более последовательно, когда шаги процесса четко определены и вовлеченные лица работают в соответствии с установленными процедурами. Понимание процесса также помогает руководству в создании более производительной и эффективной организации.	MA.14

3. СЕРТИФИКАЦИЯ

3.1 ВВЕДЕНИЕ

Независимый орган сертификации оценивает соответствие требованиям уровня 1. Эта оценка, относящаяся к ревизии второй ступени, должна проводиться независимо от того, начал ли лицензиар процедуру сертификации согласно стандарту ISO или уже получил сертификат ISO. При соблюдении требований орган сертификации выдает сертификат на три года при условии ежегодной проверки независимым органом сертификации.

3.2 ПРОЦЕДУРА

Выдача сертификата осуществляется по окончании процедуры сертификации, включающей четыре этапа.

1. Заявление на получение сертификата от лицензиара.
2. Ревизия, проводимая органом сертификации.
3. Решение органа сертификации о выдаче сертификата.
4. Уведомление лицензиара о решении.

3.2.1 Заявление

Лицензиар, который подает заявление на получение сертификата в соответствии с требованиями уровня 1, должен отправить форму заявления в орган сертификации и УЕФА. Это заявление включает в себя административную информацию о лицензиаре, а также предполагаемые даты ревизии. После записи и проверки составляющих заявления орган сертификации связывается с лицензиаром для согласования даты ревизии.

3.2.2 Ревизия

Ревизия проводится квалифицированным ревизором, уполномоченным на проведение ревизий на предмет соответствия положениям Норматива ред. 2.0 по установленному ревизионному вопроснику, в котором рассматриваются пункты, приведенные в разделе «Подтверждение». Задачей ревизора является контроль соответствия требованиям уровня 1. Оценка проводится посредством:

- собеседования с работниками, вовлеченными в работу национальной системы лицензирования клубов;
- проверки документации с целью подтверждения выполнения всех требований надлежащим образом;
- визуальный осмотр с целью подтверждения надлежащего внедрения письменно закрепленных процедур.

Результат ревизии документируется в ревизионном отчете, в котором должны быть описаны выявленные в ходе проверки случаи нарушения. Кроме того, ревизионный отчет должен включать в себя согласованные коррективные меры, в нем также должны быть прописаны окончательный срок и при необходимости заявление лицензиара в ответ на выявленные ревизором в ходе проверки нарушения. Ревизор несет ответственность за выполнение согласованных коррективных мер.

3.2.3 Решение о выдаче сертификата

Решение о выдаче или подтверждении сертификата для лицензиара принимается комитетом по утверждению органа сертификации на основании ревизионного отчета и мнения ревизора.

3.2.4 Уведомление о решении

Орган сертификации сообщает о решении комитета по утверждению лицензиара, контролирующего кандидата, и УЕФА. Если решение о получении сертификата положительное, орган сертификации выдает сертификат лицензиару.

3.3 УСЛОВИЯ СЕРТИФИКАЦИИ И ПОДТВЕРЖДЕНИЕ СЕРТИФИКАТА

Чтобы получить сертификат, лицензиар должен соответствовать **всем требованиям уровня 1**. Кроме того, независимый орган сертификации проводит ежегодные надзорные ревизии, чтобы удостовериться, что аттестованный лицензиар соответствует всем этим требованиям. Эта ежегодная проверка направлена на виды деятельности, в которых произошли изменения с момента предыдущей ревизии, а по мере необходимости на эффективность коррективных мер, направленных на улучшение ситуации и исправление выявленных нарушений.

На основании результата ревизии, проводимой независимым органом сертификации, применяются следующие правила.

Если в день ревизии лицензиар:

- полностью соответствует требованиям уровня 1, сертификат выдается или подтверждается;
- не соответствует каким-либо требованиям уровня 1, перечисленным ниже, устанавливается предельный срок, в течение которого должны быть устранены выявленные нарушения, и решение о выдаче или подтверждении сертификата откладывается до тех пор, пока не будут приняты коррективные меры и результат не будет оценен ревизором;
- не соответствует одному из следующих обязательных требований, упомянутых ниже, в рамках установленных минимальных положений, определенных в Руководстве УЕФА по лицензированию футбольных клубов ред. 2.0, в получении сертификата автоматически отказывается или его действие останавливается. Коррективные меры относительно этих требований могут быть проведены только до следующего процесса лицензирования :

Требование	Предмет
МА.02	Установленные и утвержденные правила национальной системы лицензирования клубов
МА.06	Состав, независимость и квалификация органов, принимающих решения
МА.07	Процедура принятия решения
РЕ.01	Конфиденциальность
РЕ.02	Независимость
СР.03	Уведомление УЕФА о решениях лицензирования

3.4 СЕРТИФИКАЦИЯ ПО СТАНДАРТУ ISO 9001:2000

Выполнение требований стандарта ISO 9001:2000 необязательно, хотя может быть весьма полезным, если лицензиар полагает, что их выполнение принесет дополнительное повышение эффективности, а «подход на базе процессов» можно будет использовать в остальных частях организации. В дополнение к этому сертификация ISO может улучшить репутацию и авторитет лицензиара в глазах его акционеров. Лицензиар, который желает пройти сертификацию ISO 9001:2000, должен продемонстрировать свое соответствие всем **требованиям уровня 1 и уровня 2**, установленным настоящим документом.

Если лицензиар примет такое решение, ему рекомендуется затребовать копию ISO 9001:2000 в соответствующем национальном органе стандартизации. Лицензиар вправе выбирать орган сертификации. Однако сертификаты ISO 9001:2000 выдаются только органами, утвержденными уполномоченной национальной организацией.

Процесс сертификации ISO 9001:2000 в разных странах может иметь свои особенности. В целом, необходимы следующие шаги:

- выбор независимого органа сертификации;
- получение оферты на сертификацию от выбранного органа;
- подача заявки на сертификацию;
- (необязательно) посещение органом сертификации с целью анализа или предварительной оценки для определения текущего соответствия;
- полная оценка органом сертификации системы лицензирования по стандарту ISO 9001:2000;
- устранение несоответствий, если таковые имеются;
- выдача сертификата после выполнения всех требований;
- ежегодные контрольные проверки органом сертификации с целью проверки соответствия лицензиара требованиям;
- полная или стратегическая оценка органом сертификации каждые три года.

Сертификат может быть отозван, если организация не устранит несоответствия, найденные органом сертификации в ходе ежегодного посещения. Однако аналогично процессу сертификации применимые правила ежегодного подтверждения сертификата имеют различный характер в разных странах.

4. ТРЕБОВАНИЯ

4.1 ТРЕБОВАНИЯ К «УПРАВЛЕНИЮ»

4.1.1 Введение

Принятие, внедрение и контроль исполнения национальной системы лицензирования клубов требует от высшего руководства лицензиара полной поддержки подхода. В обязанности высшего руководства входит обеспечение стремления организации удовлетворять требования клиентов и по мере возможности превосходить их ожидания.

4.1.2 Задачи

Выполнение этих требований гарантирует:

- внедрение надлежащих политик и процедур;
- наличие адекватной структуры и квалифицированного персонала в национальной системе лицензирования клубов;
- регулярную оценку национальной системы лицензирования клубов и принятие коррективных мер по мере необходимости;
- периодический пересмотр поставленных целей;
- надлежащее доведение информации о подходе к управлению качеством, который лицензиаром, до сведения лиц в организации и за ее пределами.

4.1.3 Преимущества

Решение этих задач поможет:

- управлять национальной системой лицензирования клубов эффективно и в соответствии с процессами;
- повысить мотивацию персонала;
- укрепить связи клубов и УЕФА;
- стимулировать изменения и усовершенствование.

4.1.4 Обзор требований к управлению

Норматив ред. 2.0 включает в себя 14 следующих требований к «управлению», 12 из которых определены как обязательные требования уровня 1:

Ссылка	Уровень	Предмет
МА.01	1	Обязательства руководства
МА.02	1	Установленные правила национальной системы лицензирования клубов
МА.03	1	Политика лицензирования клуба
МА.04	1	Цели лицензирования клуба
МА.05	1	Организационная диаграмма
МА.06	1	Состав, независимость и квалификация органов, принимающих решения
МА.07	1	Процедура принятия решения
МА.08	1	Ежегодная оценка
МА.09	1	Сообщения для лиц в организации и за ее пределами
МА.10	1	Материальные ценности и кадры
МА.11	1	Анализ данных
МА.12	1	Кодекс поведения
МА.13	2	Потребности клиента
МА.14	2	Карта процесса

4.1.5 Требования

№	Уровень	Требование	Описание	Ответственный	Подтверждение
МА.01	1	Лицензиар должен демонстрировать приверженность принципам национальной системы лицензирования клубов, а также требованиям Норматива ред. 2.0.	<p>Лицензиар должен назначить члена высшего руководства ответственным за национальную систему лицензирования клубов.</p> <p>Высшее руководство лицензиара обязано демонстрировать свою приверженность следующим образом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - создание соответствующей организации; - регулярное доведение до сведения заинтересованных лиц вопросов, связанных с лицензированием клуба и политиками, в соответствии с которыми функционирует система; - активное участие в ежегодной оценке. 	ВР	<p>Приверженность руководства демонстрируется по меньшей мере следующим:</p> <ul style="list-style-type: none"> - назначение члена высшего руководства ответственным за систему; - создание политики управления для лицензирования клубов (→ МА.03); - создание соответствующей организационной структуры и процессов (→ МА.05); - оценка производительности системы лицензирования (→ МА.08) и отчет о результатах исполнительному органу; - доведение до сведения лиц в организации и за ее пределами вопросов, связанных с лицензированием (→ МА.09).

№ Уровень		Требование	Описание	Ответственный	Подтверждение
МА.02	1	Лицензиар должен установить правила национального лицензирования клубов, утвержденные УЕФА и уполномоченным органом лицензиара для рассматриваемого сезона.	Каждая версия правил национального лицензирования клубов (применимых для принятия участия в клубных соревнованиях УЕФА) должна быть утверждена УЕФА. Национальные правила должны быть утверждены уполномоченным органом лицензиара.	ВР	<ul style="list-style-type: none"> - Национальные правила, утвержденные УЕФА для рассматриваемого сезона. - Задокumentированный ответ УЕФА о национальных правилах, представленных на утверждение. - Задокumentированное утверждение уполномоченного органа лицензиара.

№	Уровень	Требование	Описание	Ответственный	Подтверждение
МА.03	1	Лицензиар должен создать и довести до сведения заинтересованных лиц в письменной форме политику для управления национальной системой лицензирования клубов.	<p>У лицензиара должен быть документ политики, содержание которого требуется довести до сведения всех лиц, связанных с национальной системой лицензирования клубов.</p> <p>По меньшей мере он должен включать в себя следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обязательство удовлетворять нужды и ожидания клуба в отношении лицензирования клуба; - обязательство постоянного повышения эффективности национальной системы лицензирования клубов; - обязательство соблюдать установленные этические ценности (→ МА.12); - обязательство соблюдать применимые национальные законы и правила УЕФА, ФИФА и национальной ассоциации. <p>Документ политики, который должен служить основой определения наглядных целей, необходимо согласовать с высшим руководством лицензиара.</p>	ВР	<p>Документ политики:</p> <ul style="list-style-type: none"> - включает в себя по меньшей мере установленный минимум содержания; - утвержден высшим руководством лицензиара; - доведен до сведения всех лиц, участвующих в системе лицензирования клубов <p>Участники национальной системы лицензирования клубов понимают содержание установленной политики.</p>

№ Уровень Требование		Описание	Ответственный	Подтверждение	
МА.04	1	Лицензиар должен определить цели, на основании которых измеряется эффективность, и довести их до сведения всех участников национальной системы лицензирования клубов.	Установленные цели должны ежегодно проверяться и применяться через администрацию лицензирования. По меньшей мере требуются следующие цели: - удовлетворение клуба; - эффективность системы; - изменение и усовершенствование. Цели должны быть согласованы с верховным руководством лицензиара.	ВР	Документ: - содержит по меньшей мере установленные минимальные цели; - утвержден высшим руководством лицензиара; - доведен до сведения всех лиц, участвующих в национальной системе лицензирования клубов Записи, которые демонстрируют измерения эффективности в соответствии с целями (→ IR.09). Участники национальной системы лицензирования клубов осознают содержание установленных целей.

№ Уровень Требование		Описание	Ответственный	Подтверждение	
МА.05	1	<p>Лицензиар должен создать соответствующую структуру управления для национальной системы лицензирования клубов.</p> <p>Структура должна быть представлена на организационной диаграмме, демонстрирующей ее место в структуре лицензиара.</p> <p>УЕФА должна быть своевременно оповещена о любых изменениях в составе персонала, участвующего в национальной системе лицензирования клубов.</p>	<p>Лицензиар должен представить текущее управление национальной системой лицензирования клубов в форме организационной диаграммы.</p> <p>Организационная диаграмма должна содержать структуру управления для национальной системы лицензирования клубов, взаимосвязь с высшим руководством лицензиара, а также имена людей, занимающих различные должности.</p> <p>Она должна быть согласована с высшим руководством лицензиара и должна определять по меньшей мере следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ВР; - ОЛ; - эксперты по критериям; - лица, ответственные за доведение до сведения; - орган первой инстанции; - апелляционный орган. 	ВР	<p>Текущая организационная диаграмма:</p> <ul style="list-style-type: none"> - отражает структуру лицензиара; - содержит имена и должности заинтересованного персонала; - утверждена высшим руководством лицензиара; <p>Документальное уведомление УЕФА об обновленной версии организационной диаграммы.</p>

№ Уровень Требование		Описание	Ответственный	Подтверждение	
МА.06	1	Лицензиар должен основать по меньшей мере два органа, принимающих решения.	У лицензиара должно быть по меньшей мере два органа, принимающих решения (первой и второй инстанции), в соответствии с составом, квалификацией и независимостью, установленными утвержденными национальными правилами.	ВР	Документальное подтверждение того, что органы, принимающие решения, были выбраны/назначены в соответствии с правилами, установленными утвержденными национальными правилами: - правила состава; - правила независимости; - правила квалификации.
МА.07	1	Органы лицензиара, принимающие решения, должны соблюдать правила процедур, установленные утвержденными правилами национальной системы лицензирования клубов.	Органы, принимающие решения, должны функционировать в соответствии с соответствующими процедурами, установленными утвержденными национальными правилами.	ПД	Председатель органов, принимающих решения, понимает правила процедуры, установленные национальными правилами. Документальное подтверждение того, что решения принимались в соответствии с правилами процедуры, установленными утвержденными национальными правилами.

№ Уровень Требование		Описание	Ответственный	Подтверждение	
МА.08	1	Лицензиар обязан проводить ежегодную оценку эффективности национальной системы лицензирования клубов.	Лицензиар обязан проводить ежегодное оценочное совещание с целью обсуждения результатов и эффективности национальной системы лицензирования клубов. Результат деятельности по пункту IR.09 должен быть обсужден с высшим руководством лицензиара, а также должны быть определены действия, обязанности и сроки. Высшее руководство обязано довести результат до сведения исполнительного органа (→ МА.01).	ВР	Результаты оценочного совещания с участием высшего руководства лицензиара в документальной форме. В них определены действия, обязанности и сроки. Подтверждение того, что результат ежегодной оценки был доведен до сведения исполнительного органа лицензиара.
МА.09	1	Лицензиар обязан довести информацию о национальной системе лицензирования клубов до сведения лиц в организации и за ее пределами.	Лицензиар обязан регулярно доводить до сведения лиц в организации и за ее пределами следующую информацию: - достигнутые результаты и развитие национальной системы лицензирования клубов; - новости о назначениях и обязанностях лиц, участвующих в работе национальной системы лицензирования клубов; - изменения в области применения и/или критериях.	ОЛ	Оценка доведения информации до сведения лиц в организации и за ее пределами (например, посредством бюллетеней, веб-сайтов, интрасети, досок объявлений, протоколов совещаний) в отношении состоявшейся деятельности.

№ Уровень Требование		Описание	Ответственный	Подтверждение	
МА.10	1	Лицензиар обязан располагать ресурсами для эффективного внедрения и контроля национальной системы лицензирования клубов, а также надежного сохранения информации, связанной с лицензированием.	Лицензиар обязан организовать достаточный штат служащих и обеспечить им нужные рабочие места, оборудование, программное обеспечение, средства связи, хранения и архивации для оказания соответствующих услуг клубам. Администрация лицензирования должна иметь доступ к экстрасети лицензирования клубов УЕФА.	ВР	<ul style="list-style-type: none"> - Имеются достаточные возможности для эффективного управления национальной системой лицензирования клубов. - Доступ бумажной и электронной документации, связанной с лицензированием клубов, защищен. - По меньшей мере ОЛ может продемонстрировать наличие доступа к экстрасети лицензирования клубов УЕФА. - Подтверждение включения в оценку риска (→ IR.05). - Документированный результат обсуждения на ежегодном оценочном совещании (→ МА.08).
МА.11	1	Лицензиар должен создать метод анализа данных и информации, полученных от подателей заявок на лицензию.	Лицензиар должен объединить и проанализировать данные и информацию, содержащиеся в заявках на лицензию, с целью более глубокого понимания развития клубов и содействия оценочным испытаниям.	ОЛ	Документированный анализ данных.

№ Уровень		Требование	Описание	Ответственный	Подтверждение
МА.12	1	Лицензиар обязан создать и соблюдать кодекс поведения с этическими ценностями и стандартами, которые будут соблюдаться участниками национальной системы лицензирования клубов.	Лицензиар должен определить кодекс поведения, чтобы обеспечить целостность национальной системы лицензирования клубов. Кодекс должен охватывать по меньшей мере следующие пункты: - принятие решений; - прозрачность; - конфликт интересов; - подарки и поощрения; Кодекс поведения может быть включен в заявление о политике лицензиара (→ МА.03).	ВР	Созданный и поддерживаемый кодекс поведения, содержание которого доведено до сведения всех участников национальной системы лицензирования клубов. Участники национальной системы лицензирования клубов понимают содержание кодекса поведения.
МА.13	2	Лицензиар должен знать о нуждах клуба в связи с будущим направлением развития национальной системы лицензирования клубов.	Лицензиар должен принимать решения по развитию национальной системы лицензирования исходя из глубокого понимания нужд клубов.	ВР	Высшее руководство понимает нужды клубов в связи с лицензированием и учитывает их влияние.
МА.14	2	В форме обзора лицензиар должен определить все процессы, необходимые для эффективного управления национальной системой лицензирования клубов и демонстрации их взаимосвязанности.	Этот обзор, который можно оформить в виде карты процесса, должен включать в себя порядок лицензирования (→ СР.01), а также процессы управления системами и поддержки.	ВР	Все процессы определены в форме обзора. Определены и внедрены способы взаимодействия, контроля и измерения этих процессов. Участники определенных процессов понимают свою роль.

4.2 ТРЕБОВАНИЯ К «РЕСУРСАМ»

4.2.1 Введение

Для эффективного управления национальной системой лицензирования клубов лицензиару необходимы соответствующие ресурсы, например кадры, оборудование; кроме того, все участники должны быть осведомлены о необходимости сохранять конфиденциальность и независимость.

4.2.2 Задачи

Выполнение этих требований:

- гарантирует национальной системе лицензирования клубов наличие необходимого количества персонала с надлежащими навыками;
- обеспечивает позитивную и располагающую к работе среду;
- гарантирует соблюдение принципов конфиденциальности и независимости.

4.2.3 Преимущества

Решение этих задач поможет:

- обеспечить эффективность работы национальной системы лицензирования клубов;
- создать репутацию и авторитет национальной системы лицензирования клубов;
- повысить общую удовлетворенность национальной системой лицензирования клубов;

4.2.4 Обзор требований к «ресурсам»

Норматив ред. 2.0 включает в себя следующие семь требований к «ресурсам», пять из которых определены как обязательные требования уровня 1.

Ссылка	Уровень	Предмет
RE.01	1	Конфиденциальность
RE.02	1	Независимость
RE.03	1	Должностная инструкция
RE.04	1	Оценка производительности, компетенции и потребностей в обучении
RE.05	1	Оценка обучения
RE.06	2	Оценка внешних поставщиков
RE.07	2	Метод закупок

4.2.5 Требования

№	Уровень	Требование	Описание	Ответственный	Подтверждение
RE.01	1	<p>Лицензиар должен создать процедуру, обеспечивающую соблюдение конфиденциальности всеми участниками национальной системы лицензирования</p> <p>Если податель заявки на лицензию является официальной организацией, лицензиар должен с особым вниманием обращаться с конфиденциальной информацией и сообщениями сведений о решении по лицензированию.</p>	<p>В письменной процедуре должен быть описан метод, устанавливающий письменное подтверждение принятия на себя обязательства о неразглашении конфиденциальной информации и инструкции по работе с конфиденциальной информацией, полученной от подателей заявок на лицензии.</p>	BP	<ul style="list-style-type: none"> - Процедура, определяющая принятие на себя обязательства о неразглашении конфиденциальной информации и инструкции по работе с ней. - Соглашения о конфиденциальности информации, подписанные всеми участниками национальной системы лицензирования клубов. - Работа с конфиденциальной информацией и сообщение сведений о решениях по лицензированию, в частности в отношении официальных организаций, соответствует процедуре. - Участники национальной системы лицензирования клубов понимают свои обязательства по неразглашению конфиденциальной информации.

№	Уровень	Требование	Описание	Ответственный	Подтверждение
RE.02	1	Лицензиар должен создать процедуру, гарантирующую соблюдение всеми участниками системы лицензирования принципов независимости.	<p>Письменная процедура должна описывать метод, в соответствии с которым ежегодно заявляется о независимости участников системы лицензирования.</p> <p>Процедура должна отражать принципы независимости, установленные правилами национальной системы лицензирования клубов, утвержденными УЕФА.</p> <p>Независимость членов органов, принимающих решения, должна проверяться в начале каждого совещания соответствующих органов.</p>	BP	<ul style="list-style-type: none"> - Процедура, определяющая внедрение принципов независимости(→ МА.06). - Ежегодные заявления о независимости всех участников национальной системы лицензирования клубов. - Протоколы совещаний органов, принимающих решения, демонстрирующие следование процедуре. - Участники национальной системы лицензирования клубов понимают свою ответственность за соблюдение принципов независимости.

№	Уровень	Требование	Описание	Ответственный	Подтверждение
RE.03	1	<p>Все члены организационной диаграммы обязаны иметь должностную инструкцию и описание, а также понимать свои права и обязанности.</p>	<p>Все участники национальной системы лицензирования клубов должны понимать назначение своей деятельности и вклад в достижение поставленных целей.</p> <p>Должностная инструкция должна по меньшей мере определять их обязанности и заместителя, которому могут быть делегированы задачи.</p> <p><u>Эксперт по финансовым вопросам:</u> назначенный эксперт по финансовым вопросам должен отвечать минимальным требованиям к квалификации, установленным правилами национальной системы лицензирования клубов.</p> <p><u>Члены органов, принимающих решения:</u> члены органов, принимающих решения, должны быть ознакомлены с новыми установленными и утвержденными правилами национальной системы лицензирования клубов, а также требованиями Норматива ред. 2.0, прежде чем они приступят к выполнению своих обязанностей.</p>	BP	<ul style="list-style-type: none"> - Обязанности (в том числе представители) определены письменной форме. - Участники национальной системы лицензирования клубов понимают свою роль и вклад в достижение общих целей. - Документальное подтверждение того, что эксперт по финансовым вопросам отвечает минимальным требованиям к квалификации. - Документальное подтверждение того, что члены органа, принимающего решения, были ознакомлены с новыми установленными и утвержденными правилами национальной системы лицензирования клубов, а также требованиями Норматива ред. 2.0, прежде чем они приступят к выполнению своих обязанностей.

№	Уровень	Требование	Описание	Ответственный	Подтверждение
RE.04	1	Лицензиар должен ежегодно оценивать производительность и компетенцию участников национальной системы лицензирования клубов.	Лицензиар должен гарантировать ежегодную оценку производительности по меньшей мере членов администрации лицензирования и председателей органов, принимающих решения. Оценки должны быть задокументированы и должны определять потребности в обучении, если таковые имеются.	ВР	Документальная оценка производительности и компетенции.
RE.05	1	Лицензиар должен оценивать обучение или развитие, осуществляемые участниками национальной системы лицензирования клубов.	Оценка эффективности обучения должна быть задокументирована.	ВР	Задокументированная оценка обучения.
RE.06	2	Лицензиар должен оценить и выбрать внешних поставщиков исходя из их соответствия требованиям к поставкам.	Лицензиар должен установить критерии выбора, оценки и повторной оценки внешних поставщиков.	ОЛ	Задокументированное подтверждение выбора и оценки.
RE.07	2	Покупая продукцию или пользуясь услугами, лицензиар обязан установить требования и метод утверждения.	При необходимости информация о закупках должна включать в себя, требуемую квалификацию персонала, выполняющего задачи, а также соответствовать системе управления и методу утверждения полученной продукции или услуг лицензиара.	ОЛ	- Записи заказов на покупки. - Задокументированные оценки полученной продукции и услуг.

4.3 ТРЕБОВАНИЯ К ДОКУМЕНТАЦИИ

4.3.1 Введение

Эффективная система управления документооборотом является наиболее важным аспектом функционирования национальной системы лицензирования клубов.

4.3.2 Задачи

Выполнение этих требований:

- обеспечит понимание того, как функционирует национальная система лицензирования клубов;
- повысит эффективность национальной системы лицензирования клубов;
- гарантирует, что все создаваемые записи заполняются и хранятся должным образом.

4.3.3 Преимущества

Решение этих задач поможет:

- продемонстрировать клубам эффективность работы национальной системы лицензирования клубов;
- обеспечить прозрачность и возможность контроля документов и записей;
- сократить текущие расходы национальной системы лицензирования клубов;
- представить документы аудита в случае возникновения спора.

4.3.4 Обзор требований к документации

Норматив ред. 2.0 включает в себя следующие шесть требований к «документации», четыре из которых определены как обязательные требования уровня 1.

Ссылка	Уровень	Предмет
DO.01	1	Контрольный список
DO.02	1	Система хранения и архивации
DO.03	1	Метод идентификации и копирования документов и записей
DO.04	1	Возврат оригиналов
DO.05	2	Процедура управления документооборотом и записями
DO.06	2	Руководство по контролю качества

4.3.5 Требования

№	Уровень	Требование	Описание	Ответственность	Подтверждение
DO.01	1	Лицензиар должен хранить контрольный список всех документов, относящихся к системе лицензирования.	<p>Для поддержки эффективной системы управления документооборотом необходимо вести контрольный список всех документов, относящихся к лицензированию клубов, включая формы и процедуры с указанием их текущих версии.</p> <p>Лицензиар должен периодически проверять соответствие документов в контрольном списке используемым.</p>	ОЛ	<ul style="list-style-type: none"> - Полный и текущий контрольный список используемых документов, связанных с лицензированием клубов. - Участники национальной системы лицензирования понимают, зачем существует контрольный список.
DO.02	1	Лицензиар должен создать процедуру хранения и архивации письменных и электронных документов и записей.	<p>В процедуре, составленной в письменной форме, должен определяться тип документов и записей, которые подлежат хранению, а также место и срок хранения.</p> <p>Срок хранения документов и записей должен отвечать применимым требованиям национального законодательства. Срок должен составлять по меньшей мере три года для документов и записей, связанных с заявкой на выдачу лицензии, и десять лет для документов, связанных с решениями по лицензированию.</p>	ОЛ	<ul style="list-style-type: none"> - Процедура хранения и архивации письменных и электронных документов и записей. - Система хранения и архивации, соответствующая процедуре.

№	Уровень	Требование	Описание	Ответственность	Подтверждение
DO.03	1	Лицензиар должен создать метод идентификации и отслеживания любого документа и записи, относящейся к национальной системе лицензирования клубов.	<p>Каждый документ и запись, связанные с национальной системой лицензирования клубов, должны оформляться так, чтобы их можно было идентифицировать, например по номеру версии или дате выпуска.</p> <p>Документы и записи, связанные с заявкой на выдачу лицензии, должны оформляться так, чтобы их можно было отыскать в любой момент работы по данной заявке.</p>	ОЛ	Подтверждение способа идентификации и возможность получить любой документ и запись по запросу.
DO.04	1	Лицензиар должен хранить в целостности и сохранности оригинальные документы и записи, представленные подателями заявок на лицензию.	<p>Лицензиар гарантирует, что оригинальные документы и записи, представленные подателями заявок на лицензию, идентифицированы, находятся в целостности и сохранности и при необходимости могут быть возвращены.</p> <p>Если оригинальный документ или запись, представленный подателем заявки, будет утерян, поврежден или окажется непригодным, об этом потребуется сообщить владельцу.</p>	ОЛ	<ul style="list-style-type: none"> - Оригинальные документы и записи могут быть идентифицированы. - Подтверждение возврата подателям заявок на лицензию (по мере необходимости) - Документальное подтверждение пропажи, повреждения или непригодности оригинальных документов и записей по мере необходимости.

№	Уровень	Требование	Описание	Ответственность	Подтверждение
DO.05	2	Лицензиар должен составить процедуру для управления документооборотом и записями.	<p>Процедура, составленная в письменной форме, должна определять по меньшей мере следующие моменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принцип подтверждения документов до их выдачи; - принцип проверки и обновления документов; - принцип определения текущего состояния документов; - принцип организации доступа к текущим версиям в месте использования; - принцип подготовки документов к чтению и идентификации; - принцип идентификации внешних документов и контроля их распространения; - принцип идентификации устаревших документов; - принцип получения оригинальных документов или записей по мере необходимости (→ см. DO.04). 	ОЛ	<ul style="list-style-type: none"> - процедура управления документооборотом и записями; - внедренная система управления документооборотом соответствует процедуре.

№	Уровень	Требование	Описание	Ответственность	Подтверждение
DO.06	2	Лицензиар должен подготовить руководство по контролю качества.	<p>Руководство по контролю качества должно включать в себя по меньшей мере следующие моменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определение и область действия; - контрольный список используемых документов, форм и процедур; - описание процессов и взаимодействий. 	ОЛ	<p>Руководство по контролю качества с минимально требуемым содержанием. Цель и содержание руководства по контролю качества должны быть понятны по меньшей мере представителю высшего руководства лицензиара и ответственному за лицензирование.</p>

4.4 ТРЕБОВАНИЯ К «ПРОВЕРКЕ И УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ»

4.4.1 Введение

Для обеспечения постоянного усовершенствования национальная система лицензирования клубов должна регулярно проверяться на предмет эффективности, после чего следует принимать утвержденные коррективные меры.

4.4.2 Задачи

Выполнение этих требований:

- гарантирует успешное решение проблем, поднятых клубами;
- обеспечит регулярную оценку общей эффективности системы лицензирования клубов;
- гарантирует регулярную оценку подхода руководством;
- укрепит связи с клубами.

4.4.3 Преимущества

Решение этих задач поможет:

- внедрить систематический подход к постоянному усовершенствованию;
- сократить риски, связанные с национальной системой лицензирования клубов;
- улучшить удовлетворенность клубов.

4.4.4 Обзор требований к «проверке и усовершенствованию»

Норматив ред. 2.0 включает в себя следующие десять требований к «проверке и усовершенствованию», каждое из которых является обязательным требованием уровня 1.

Ссылка	Уровень	Предмет
IR.01	1	Управление жалобами
IR.02	1	Отзыв клубов
IR.03	1	Отзыв председателей органов, принимающих решения
IR.04	1	Внутренний контроль
IR.05	1	Оценка риска
IR.06	1	Срок действия установленных правил национальной системы лицензирования клубов
IR.07	1	Соблюдение кодекса поведения
IR.08	1	Коррективные меры
IR.09	1	Анализ в письменной форме итогов деятельности по пунктам IR.01-IR.08 и сравнение с установленными целями
IR.10	1	Процедура деятельности по пунктам IR.01-IR.09 и МА.08

4.4.5 Требования

№	Уровень	Требование	Описание	Ответственность	Подтверждение
IR.01	1	Лицензиар должен записывать все жалобы, связанные с национальной системой лицензирования клубов.	Лицензиар должен создать метод учета и разрешения жалоб, связанных с работой национальной системы лицензирования клубов. Жалобы могут содержать комментарии по документации, соблюдению сроков, поведению или процессу лицензирования, и могут поступать от любого акционера.	ОЛ	<ul style="list-style-type: none"> - Процедура управления жалобами; - Жалобы рассматриваются в соответствии с этой процедурой.
IR.02	1	Лицензиар должен получить от клубов отзыв о том, устраивает ли их национальная система лицензирования клубов.	По меньшей мере раз в год лицензиар должен получать отзыв от клубов в отношении национальной системы лицензирования клубов и эффективности внедрения, которое осуществил ответственный за лицензирование. Сводка полученных отзывов направляется по крайней мере участвующим клубам.	ОЛ	<ul style="list-style-type: none"> - Получение отзывов от клубов. - Направление сводки отзывов клубам.
IR.03	1	Лицензиар должен получить отзыв от председателей органов, принимающих решения, в отношении их удовлетворенности национальной системой лицензирования клубов.	По меньшей мере раз в год лицензиар должен получать отзыв от председателей органов, принимающих решения, в отношении их удовлетворенности национальной системой лицензирования клубов и в особенности процессом принятия решений.	ОЛ	Получение отзывов от председателей органов, принимающих решения.

№ Уровень		Требование	Описание	Ответственность	Подтверждение
IR.04	1	Лицензиар должен осуществлять внутренний контроль за внедрением национальной системы лицензирования клубов в соответствии с требованиями, изложенными в этом документе	По меньшей мере раз в год лицензиар должен оценивать соответствие установленным требованиям и делать выводы в письменной форме (в том числе с рекомендациями).	ОЛ	Результаты внутреннего контроля в документальной форме.
IR.05	1	Лицензиар должен проводить оценку риска по национальной системе лицензирования клубов. Если планируются значительные изменения в ресурсах или процессах, лицензиар обязан оценить их воздействие на национальную систему лицензирования клубов, а также принять соответствующие меры для контроля всех связанных рисков.	По меньшей мере раз в год лицензиар должен в письменной форме проводить оценку риска по национальной системе лицензирования клубов и его основному процессу для определения потенциальных рисков. На основании этого анализа необходимо предпринять превентивные меры, которые помогут взять обнаруженные риски под контроль и/или сдержать их увеличение.	ОЛ	Результаты оценки риска и подтверждение принятия утвержденных превентивных мер в документальной форме.
IR.06	1	Лицензиар должен оценивать применимость установленных правил национального лицензирования клубов, в том числе определенных исключений, и при необходимости сообщать о результатах в УЕФА.	По меньшей мере один раз в год лицензиар должен проводить оценку правил национального лицензирования клубов, установленных УЕФА, гарантируя тем самым их применимость для следующего сезона. Все запросы в отношении исключений или изменений установленных национальных правил подаются в УЕФА для проверки/утверждения до окончательного срока, оглашенного УЕФА.	ОЛ	<ul style="list-style-type: none"> - Результаты оценки применимости установленных правил национального лицензирования клубов, в том числе определенных исключений, в документальной форме. - Ответ УЕФА на поданные запросы об исключениях в документальной форме. - Ответ УЕФА об утверждении национальных правил в документальной форме.

№ Уровень		Требование	Описание	Ответственность	Подтверждение
IR.07	1	Лицензиар должен проверять, соблюдают ли все участники национальной системы лицензирования принципы этических ценностей и стандарты, установленные кодексом поведения.	По меньшей мере раз в год лицензиар должен проверять, понимают и выполняют ли все участники национальной системы лицензирования клубов существующий кодекс поведения (→ МА.12). Эта проверка может быть включена во внутренний контроль (→ IR.05).	ОЛ	Все участники национальной системы лицензирования клубов понимают требования кодекса поведения и влияние этих требований на их поведение.
IR.08	1	Лицензиар должен в соответствующей форме принять утвержденные коррективные меры.	Коррективные меры могут потребоваться в отношении проблем, выявленных в процессе лицензирования клуба, а также в ходе ежегодной проверки (→ МА.08).	ОЛ	Подтверждение утвержденных и принятых коррективных мер в документальной форме.

№	Уровень	Требование	Описание	Ответственность	Подтверждение
IR.09	1	<p>Лицензиар должен проанализировать и представить сводный отчет о деятельности по пунктам IR.01 - IR.08.</p> <p>Отчет также должен включать в себя анализ поставленных целей (→ МА.04), т.е. в какой мере они были достигнуты.</p> <p>Сводный отчет должен быть вынесен на обсуждение с высшим руководством лицензиара (→ МА.08).</p>	<p>По меньшей мере один раз в год лицензиар должен производить оценку национальной системы лицензирования клубов и представлять итоговый отчет.</p> <p>Отчет должен содержать по крайней мере следующие моменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ полученных жалоб (→ IR.01); - отзыв клубов (→ IR.02); - отзыв от председателей органов, принимающих решения; - результаты внутреннего контроля (→ IR.04); - результаты оценки риска (→ IR.04); - оценка применимости правил национального лицензирования клубов (→ IR.06); - отзыв о понимании персоналом кодекса поведения (→ IR.07); - состояние утвержденных коррективных мер (→ IR.08); - текущее состояние национальной системы лицензирования клубов в сравнении с поставленными целями (→ МА.04). 	ОЛ	Сводный отчет о состоянии национальной системы лицензирования клубов, где учитывается результат деятельности по пунктам IR.01 - IR.08, а также оценка поставленных целей.

№	Уровень	Требование	Описание	Ответственность	Подтверждение
IR.10	1	Лицензиар должен установить процедуру, где описывается регулярность, метод и обязанности деятельности по пунктам IR.01- IR.09 и MA.08.	<p>Процедура, составленная в письменной форме, должна включать в себя по меньшей мере описание регулярности, метода и обязанностей по следующим пунктам:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обзор и состояние полученных жалоб (→ IR.01); - сбор отзывов клубов (→ IR.02); - сбор отзывов председателей органов, принимающих решения (→ IR.03); - внутренний контроль (→ IR.04); - оценка риска (→ IR.04); - оценка применимости правил национального лицензирования клубов (→ IR.06); - оценка соблюдения кодекса поведения (→ IR.07); - обзор состояния утвержденных коррективных мер (→ IR.08); - сравнение состояния с поставленными целями национальной системы лицензирования клубов (→ MA.04); - сводный отчет об общем состоянии национальной системы лицензирования клубов для ежегодного оценочного совещания с участием высшего руководства (→ IR.09); - ежегодное подведение итогов с участием высшего руководства (→ MA.08). 	ОЛ	Процедура, описывающая деятельность по пунктам IR.01 - IR.09 и MA.08.

4.5 ТРЕБОВАНИЯ К «ПОРЯДКУ ЛИЦЕНЗИРОВАНИЯ»

4.5.1 Введение

Лицензиар должен установить метод, определяющий порядок лицензирования в рамках национальной системы лицензирования клубов.

4.5.2 Задачи

Выполнение этих требований:

- обеспечит последовательный и прозрачный подход к лицензированию клубов в Европе;
- продемонстрирует систематичность и эффективность работы национальной системы лицензирования клубов под руководством лицензиара;
- поможет всем участникам национальной системы лицензирования клубов лучше понять ее действие.

4.5.3 Преимущества

Решение этих задач поможет:

- лицензиарам лучше понять действие системы и повысить прозрачность деятельности;
- повысить удовлетворенность работой национальной системы лицензирования клубов;
- показать всем клубам, что к ним относятся объективно.

4.5.4 Обзор требований к порядку лицензирования

Норматив ред. 2.0 включает в себя следующие три требования к «порядку лицензирования», все из которых определены как обязательные требования уровня 1:

Ссылка	Уровень	Предмет
CP.01	1	Документально зафиксированный порядок лицензирования с установленными ключевыми шагами.
CP.02	1	График процесса лицензирования
CP.03	1	Уведомление УЕФА о решениях лицензирования

4.5.5 Требования

№	Уровень	Требование	Описание	Ответственность	Подтверждение
CP.01	1	Лицензиар должен документально оформить порядок лицензирования в национальной системе лицензирования клубов.	<p>По меньшей мере должны быть определены следующие ключевые шаги процесса и ответственные лица:</p> <ul style="list-style-type: none"> - подготовка и представление документации лицензирования клубам. - проверка полноты документации по лицензированию, полученной от подателей заявок на лицензию; - оценка документации по лицензированию администрацией лицензирования. - получение лицензиаром официального письма от подателя заявки на лицензию. - принятие решения (→ MA.07); - доведение решений по лицензированию до сведения подателей заявок на лицензию; - уведомление УЕФА о решениях лицензирования (→ CP.03); - контроль лицензиатов в течение сезона, на который были выданы лицензии. <p>Документация может вестись в форме структурной схемы или текстового описания, включая ответственные лица.</p>	ОЛ	<ul style="list-style-type: none"> - Процесс в документальной форме, включая установленные ключевые шаги и ответственные лица. - Заявки на лицензии были поданы в соответствии с установленными ключевыми шагами. - Заявки на лицензии были поданы согласно установленному графику (→ CP.02).

№ Уровень		Требование	Описание	Ответственность	Подтверждение
CP.02	1	Лицензиар должен составить график для управления процессом лицензирования, который должен быть официально доведен до сведения клубов.	График процесса лицензирования должен определять ключевые окончательные сроки подачи документов и сообщения о решениях по лицензированию.	ОЛ	<ul style="list-style-type: none"> - График, представленный клубам. - Податели заявок на лицензии соблюдали установленный график.
CP.03	1	Лицензиар должен предоставить УЕФА список клубов, получивших лицензию, до истечения срока, установленного УЕФА	Лицензиар должен уведомить УЕФА о решениях лицензирования до истечения срока, установленного УЕФА.	ВР	<ul style="list-style-type: none"> - Надлежащим образом заполненный и подписанный «список клубов, получивших лицензию». - Подтверждение уведомления УЕФА к установленному окончательному сроку в документальной форме.

Приложение I: Таблица ссылок на Норматив ред. 1.0 – Норматив ред. 2.0

В этой таблице представлены ссылки на требования Норматива ред. 1.0, содержащиеся в Нормативе ред. 2.0:

Норматив ред. 1.0	Требование	Норматив ред. 2.0
Раздел 5.2 — Обязательства руководства		
M.01	Обязательства руководства	MA.01
M.02	Установленные правила национальной системы лицензирования клубов	MA.02
M.03	Ежегодная оценка исключений	IR.05
M.04	Документально зафиксированные политики и задачи	MA.03, MA.04
M.05	Организационная схема администрации лицензирования клубов	MA.05
M.06	Должностная инструкция	RE.03
M.07	Назначение представителя	RE.03
M.08	Два органа, принимающих решения	MA.06
M.09	Ежегодная оценка	MA.08
M.10	Сообщения для лиц в организации и за ее пределами	MA.09
Раздел 5.3 — Ресурсы		
R.01	Заявление о конфиденциальности	RE.01
R.02	Заявление о независимости	RE.02
R.03	Ежегодная оценка независимости участников и органов, принимающих решения	
R.04	Проверка независимости органов, принимающих решения, в начале каждого совещания	
R.05	Участники осознают их обязанности	RE.04
R.06	Ежегодная оценка компетенции	
R.07	Ежегодная оценка потребностей в обучении	
R.08	Оценка проведенного обучения	RE.05
R.09	Записи обучения	
R.10	Доступ в экстрасеть УЕФА	MA.10
R.11	Список внешних обстоятельств, рассматриваемых в связи с техническими критериями	удалено

Норматив ред. 1.0	Требование	Норматив ред. 2.0
Раздел 5.4 — документация и записи		
D.01	Контрольный список всех процедур	DO.01
D.02	Процедура хранения и архивации	DO.02
D.03	Система хранения заявок на лицензии	
D.04	Состояние выдачи всех используемых документов	DO.03
D.05	Возврат оригинальных документов	DO.04
Раздел 5.5 — план внутреннего контроля		
ICP.01	Отзыв клубов	IR.01, IR.02
ICP.02	Внутренний контроль	IR.04
ICP.03	Метод сбора и оценки сведений для повышения эффективности национальной системы лицензирования клубов	IR.09
ICP.04	Оценка риска	IR.05
ICP.05	Запись всех критериев, требующих изменения	удалено
Раздел 5.6 — порядок лицензирования		
CP.01	Описание порядка лицензирования, включая ключевые шаги	CP.01
CP.02	Подготовка документов для распространения среди клубов	
CP.03	Распространение документов среди подателей заявок на лицензию	
CP.04	Подача заявок на лицензию	
CP.05	Проверка полученных документов	
CP.06	Проверка полноты заявок на лицензию	
CP.07	Передача документов экспертам	
CP.08	Проверка заявок на лицензию экспертами	
CP.09	Оценка необходимости дополнительной информации	
CP.10	Оценка отчетов экспертов ОЛ	
CP.11	ОМ докладывает органу первой инстанции о результатах оценки	
CP.12	Решение органа первой инстанции по заявке на лицензию	

Норматив ред. 1.0	Требование	Норматив ред. 2.0
СР.13	Уведомление АО об отказе в лицензировании	
СР.14	Предоставление АО решения органа первой инстанции	
СР.15	Решение АО	
СР.16	Лицензия выдана	
СР.17	В лицензии отказано	
СР.18	Уведомление УЕФА о решениях по лицензированию	СР.03

ПРИЛОЖЕНИЕ II: ТАБЛИЦА ССЫЛОК НА СТАНДАРТ ISO 9001:2000 — НОРМАТИВ РЕД. 2.0

В таблице ниже указано, где найти требования к стандарту ISO 9001:2000 в Нормативе ред. 2.0:

Стандарт ISO 9001:2000		Норматив ред. 2.0
Ссылка	Название	Ссылка
4 — Система управления качеством		
4.1	Основные требования	МА.14 / СР.01
4.2	Требования к документации (только название)	—
4.2.1	Общие положения	МА.03 / МА.04 / МА.14 / DO.05 / DO.06
4.2.2	Руководство по контролю качества	DO.01 / DO.06
4.2.3	Управление документооборотом	DO.01 / DO.02 / DO.03 / DO.04 / DO.05
4.2.4	Управление записями	DO.01 / DO.02 / DO.03 / DO.04 / DO.05
5 — Обязанности руководства		
5.1	Обязательства руководства	МА.01 / МА.03 / МА.04 / МА.05 / МА.08 / МА.09
5.2	Внимание клиентам	МА.13
5.3	Политика управления качеством	МА.03
5.4	Планирование (<i>только название</i>)	—
5.4.1	Требования к качеству	МА.04
5.4.2	Система планирования контроля качества	СР.01 / МА.14
5.5	Обязательства, полномочия и связь (<i>только название</i>)	—
5.5.1	Обязательства и полномочия	МА.05
5.5.2	Представитель руководства	МА.01
5.5.3	Связь с лицами в организации	МА.09
5.6	Оценка управления (<i>только название</i>)	—
5.6.1	Общие положения	МА.08
5.6.2	Оценка вклада	МА.08 / IR.09
5.6.3	Оценка результатов	МА.08 / IR.09

Стандарт ISO 9001:2000		Норматив ред. 2.0
Ссылка	Название	Ссылка
6 — Ресурсы управления		
6.1	Обеспечение ресурсов	МА.10
6.2	Штат служащих (<i>только название</i>)	—
6.2.1	Общие положения	МА.10 / RE.03
6.2.2	Компетенция, осведомленность и обучение	RE.04 / RE.05
6.3	Инфраструктура	МА.10
6.4	Производственная среда	МА.10
7 — Реализация продукции		
7.1	План реализации продукции	CP.01
7.2	Процессы, связанные с клиентом (<i>только название</i>)	—
7.2.1	Определение требований, связанных с продукцией	МА.13 / CP.01 / CP.02
7.2.2	Проверка требований, связанных с продукцией	CP.01
7.2.3	Связь с клиентом	МА.09 / RE.01 / CP.01 / CP.02 / CP.03
7.3	Планирование и развитие (<i>только название</i>)	—
7.3.1	Подготовка планирования и развития	неприменимо
7.3.2	Входные данные планирования и развития	неприменимо
7.3.3	Выходные данные планирования и развития	неприменимо
7.3.4	Оценка планирования и развития	неприменимо
7.3.5	Подтверждение планирования и развития	неприменимо
7.3.6	Утверждение планирования и развития	неприменимо
7.3.7	Контроль изменений планирования и развития	неприменимо
7.4	Закупки (<i>только название</i>)	-
7.4.1	Процесс закупок	RE.06 / RE.07
7.4.2	Информация о закупках	RE.06 / RE.07
7.4.3	Проверка закупаемой продукции	RE.06 / RE.07

Стандарт ISO 9001:2000		Норматив ред. 2.0
Ссылка	Название	Ссылка
7.5	Обеспечение продукцией и услугами (только название)	—
7.5.1	Контроль обеспечения продукцией и услугами	CP.01
7.5.2	Утверждение процессов для обеспечения продукцией и услугами	неприменимо
7.5.3	Идентификация и контроль	DO.03
7.5.4	Собственность клиента	DO.04
7.5.5	Сохранность продукции	неприменимо
7.6	Управление средствами отслеживания и измерения	неприменимо
8 — Измерение, анализ и усовершенствование		
8.1	Общие положения	IR.01-IR.10
8.2	Отслеживание и измерение (только название)	—
8.2.1	Удовлетворенность клиентов	IR.01 / IR.02 / MA.11 / MA.13
8.2.2	Внутренний контроль	IR.04
8.2.3	Отслеживание и измерение процессов	IR.09 / IR.10
8.2.4	Отслеживание и измерение продукции	IR.09 / IR.10
8.3	Контроль некондиционной продукции	CP.01
8.4	Анализ сведений	IR.09 / IR.10
8.5	Усовершенствование (только название)	—
8.5.1	Непрерывное совершенствование	MA.08 / IR.09
8.5.2	Коррективные меры	MA.08 / IR.08 / IR.09 / IR.10
8.5.3	Профилактические мероприятия	MA.08 / IR.05 / IR.10

