



MINISTRY FOR FOREIGN
AFFAIRS OF FINLAND



Empowered lives.
Resilient nations.

PRIRUČNIK IZABRANIH SISTEMA UPRAVLJANJA PREMA MEĐUNARODNIM STANDARDIMA

SISTEMI UPRAVLJANJA IZ SERIJE STANDARDA ISO 9000 I
ISO 14000 I SISTEM HACCP





MINISTRY FOR FOREIGN
AFFAIRS OF FINLAND



*Empowered lives.
Resilient nations.*

PRIRUČNIK IZABRANIH SISTEMA UPRAVLJANJA PREMA MEĐUNARODNIM STANDARDIMA

SISTEMI UPRAVLJANJA IZ SERIJE STANDARDA ISO 9000 I
ISO 14000 I SISTEM HACCP

PRIZNANJE

Finansiranje je obezbeđeno od strane Ministarstva Spoljnih poslova Finske, u okviru projekta "Pomoć trgovini".

Autor:

Butrint Batalli

Poseban doprinos su dali:

Procena kvaliteta, Program Ujedinjenih Nacija za razvoj (UNDP) Kosovo:

Teuta Purrini Xhabali, Menadžer projekta "Pomoć trgovini"

Artane Rizvanolli, Spoljni konsultant

Anita Smailovic, Saradnica na projektu "Pomoć trgovini"

Erëblina Elezaj, Analitičar za istraživanja, Tim za istraživanja i politike, rodna pitanja i komunikaciju

Iris Duri, Statističarka, Tim za istraživanja i politike, rodna pitanja i komunikaciju

Burbuçe Dobranja, Saradnica za javno informisanje, Tim za istraživanja i politike, rodna pitanja i komunikaciju

Danijela Mitić, Analitičar za komunikaciju, Tim za istraživanja i politike, rodna pitanja i komunikaciju

Ovaj dokument nema autorsko pravo, stoga se njegov sadržaj može delimično ili u potpunosti koristiti bez prethodne dozvole UNDP-a. Međutim, izvor treba biti naveden.

Sadržaj i preporuke izražene u ovom izveštaju pripadaju autoru i ne predstavljaju zvaničan stav Programa Ujedinjenih Nacija za razvoj i Ministarstva Spoljnih poslova Finske.

SPISAK SKRAĆENICA

KAS	Kosovska agencija za standardizaciju
AHV	Agencija za hranu i veterinarstvo
BCC	Savet poslovnih konsultanata (Business Consultants Council)
DAK	Kosovska direkcija za akreditaciju
HACCP	Analiza rizika i kontrolisanje kritičnih tačaka (Hazard Analysis and Critical Control Point)
PIK	Poljoprivredni institut Kosova
IEC	Međunarodna komisija za elektrotehniku (The International Electrotechnical Commission)
ISO	Međunarodna organizacija za standardizaciju (International Organization for Standardization)
KKT	Kontrola kritičkih tačaka
PDCA	Planiraj, Uradi, Verifikuj, Deluj (Plan, Do, Check, Act)
SUK	Sistem upravljanja kvalitetom
SUE	Sistemi upravljanja energijom
SUŽS	Sistem upravljanja životnom sredinom
SUOD	Sistemi upravljanja održivim događajima
SUOI	Sistemi upravljanja osiguranja informacija
SUBH	Sistem upravljanja bezbednošću hrane
UNDP	Program Ujedinjenih Nacija za razvoj (United Nations Development Programme)

SADRŽAJ

UVOD	8
1. ISO I MEĐUNARODNI STANDARDI	9
1.1 ISO Standardi.....	10
1.2 Standardi upravljačkih sistema	11
1.3 Šta je sistem upravljanja	12
1.3.1 Uspešan sistem upravljanja	12
2. SERIJA STANDARDA ISO 9000	13
2.1 ISO 9000 – Sistemi upravljanja kvalitetom – Principi i rečnik	13
2.2 ISO 9001 – Sistemi upravljanja kvalitetom – Zahtevi	14
2.3 ISO 9004 – Upravljanje održivim uspehom jedne organizacije – Pristup upravljanja kvalitetom	15
2.4 Sistem upravljanja kvalitetom prema ISO 9001	16
2.4.1 Principi upravljanja kvaliteta prema ISO 9001.....	19
2.5 Šta je kvalitet?.....	21
2.5.1 Kvalitet iz perspektive poslovanja	22
2.5.2 Kvalitet iz perspektive protoka procesa	23
2.6 Dokumentacija potrebna za ISO 9001	26
2.7 Faze primenjivanja SUK-a prema ISO 9001	27
2.8 Beneficije od primenjivanja sistema prema ISO 9001	32
2.8.1 Kako može ISO 9001 pomoći da vaše poslovanje uspe	33
3. SERIJA STANDARDA ISO 14000	34
3.1 ISO 14001 - Sistemi upravljanja životnom sredinom – Zahtevi za uputstva za upotrebu	35
3.2 ISO 14004 - Sistemi za upravljanje kvalitetom – Opšte smernice o načelima, sistemima i tehnikama podrške.....	36
3.3 Sistemi upravljanja životnom sredinom prema ISO 14001	36
3.4 Dokumentacija potrebna za ISO 14001	40
3.5 Faze primenjivanja SUŽS-a prema ISO 14001.....	41
3.6 Beneficije prilikom primenjivanja sistema prema ISO 14001.....	42
3.6.1 Kako može ISO 14001 pomoći da vaše poslovanje uspe	43

4. REVIZIJE I SERTIFIKACIJA SISTEMA UPRAVLJANJA.....	44
4.1 Revizije	44
4.1.1 Vrste revizija	44
4.2 Akreditacija.....	45
4.3 Sertifikacija.....	45
4.3.1 Proces sertifikacije	46
4.3 Šta podrazumevamo sa "biti u skladu sa ISO 9001 ili ISO 14001"	47
5. BEZBEDNOST HRANE	47
5.1 ISO 22000: 2005 Sistemi upravljanja bezbednošću hrane - Zahtevi za svaku organizaciju u lancu ishrane	48
5.2 Uvod u HACCP	49
5.2.1 Istorija HACCP	50
5.2.2 HACCP sistem –Koncept, definicija i cilj	50
5.2.3 Vrste rizika HACCP-a.....	51
5.2.4 Zakonodavstvo EVROPSKE ZAJEDNICE o hrani	52
5.2.5 Kosovsko zakonodavstvo o hrani.....	53
5.2.6 Prednosti i Cilj sprovođenja sistema HACCP	53
5.2.7 Prethodni Uslovi za Implementaciju HACCP	54
5.2.8 Sedam Principa Sistema HACCP	56
5.2.9 Faze Razvoja HACCP-a	58
5.3 Stablo odlučivanja za identifikaciju KKT-a.....	59
5.4 Povezanost HACCP i ISO 9001 sistema	60
6. KOSOVSKE RELEVANTNE INSTITUCIJE.....	61
6.1 Kosovska agencija za standardizaciju (KAS)	61
6.2 Kosovska direkcija za akreditaciju (DAK)	61
6.3 Kosovska agencija za metrologiju (KAM).....	62
6.4 Agencija za Hranu i Veterinarstvo (AHV)	62
6.5 Kosovski Poljoprivredni Institut (KPI).....	63
6.6 Savet Poslovnih Konsultanata (SPK)	63
7. ČESTA PITANJA.....	64
8. BIBLIOGRAFIJA	66

UVOD

Ovaj priručnik je deo projekta “Pomoć trgovini” Programa Ujedinjenih Nacija za razvoj (UNDP) na Kosovu¹ i izrađen je u okviru aktivnosti “Pružanje podrške u poboljšanju nivoa upravljanja kvalitetom u skladu sa priznatim međunarodnim standardima”.

Cilj ovog angažovanja je pružanje pomoći za poslovnu zajednicu u dobijanju relevantnih informacija o međunarodnim standardima kvaliteta. Pored toga, projekat ima za cilj podržavanje preduzeća radi povećanja mogućnosti za izvoz, pružajući uputstva za poboljšanje kvaliteta sistema upravljanja i njihovih poslovnih aktivnosti u skladu sa međunarodnim priznatim standardima ISO 9001 (Sistem Upravljanja Kvalitetom), ISO 14001 (Sistem Upravljanja Sredinom) i HACCP (Analiziranje rizika i kontrolisanje kritičnih tačaka).

Priručnik sadrži navedene standarde i pruža primenjive informacije za sve sektore osim HACCP-a koji je primenjiv kod preduzeća koja se bave proizvodnjom prehrambenih proizvoda.

Prema tome, priručnik će pomoći preduzećima da shvate suštinu odabranih sistema standarda upravljanja, procese koji se obuhvataju u okviru upravljanja kvalitetom, zaštite sredine i bezbednosti hrane, identifikovanjem postojećih praznina u uspostavljanju efikasnih sistema upravljanja i sertifikaciju sistema.

Priručnik je izrađen tako da obuhvata informacije u vezi sa:

- Standardima i njihovim značajem
- Serijom standarda ISO 9001, ISO 14001 i principima HACCP, kao i njihovim istorijatom
- Upravljačkim sistemima
- Principima upravljačkih sistema ISO 9001, 14001
- Fazama za razvijanje i sprovođenje odgovarajućih sistema
- Traženom dokumentacijom za podizanje sistema
- Beneficijama od primenjivanja ovih sistema
- Vrstama revizija i procesom sertifikacije upravljačkog sistema
- Relevantnim kosovskim institucijama koje pokrivaju infrastrukturu kvaliteta.

1 Za UNDP, sve preporuke za Kosovo u ovom dokumentu su urađene u kontekstu Rezolucije Saveta Bezbednosti OUN-a 1244 (1999).

1. ISO I MEĐUNARODNI STANDARDI

International Organization for Standardization (ISO) je skraćena Međunarodne organizacije za standardizaciju.²

Istorija ISO-a počela je 1946. godine, kada su se delegati iz 25 zemalja sastali u Institutu civilnog inženjerstva u Londonu i odlučili su da stvore jednu novu međunarodnu organizaciju "sa ciljem olakšanja, međunarodnog koordiniranja i unifikacije industrijskih standarda". Februara 1947. godine je, nova organizacija, ISO, zvanično počela njene aktivnosti.

ISO (Međunarodna organizacija za standardizaciju) je nezavisna, ne-vladina organizacija članstva i najveći svetski razvijatelj dobrovoljnih međunarodnih standarda. Danas, ISO je jedna mreža nacionalnih institucija za standardizaciju koju čine 165 zemalja, koja se koordiniše od strane centralnog sekretarijata u Ženevi, u Švajcarskoj. Ove nacionalne ustanove za standardizaciju čine članstvo ISO-a i istovremeno predstavljaju ISO u svojim zemljama. Organizacija ima Tehnički Upravni Odbor, koji je nadležan za tehničke poslove i upravlja sa više od 250 tehničkih ustanova, koji razvijaju ISO standarde. ISO razvija standarde i upućuje ih na podsticanje dobrih praksi za akreditaciju i sertifikaciju.

Do sada, ISO je razvio oko 20,000 međunarodnih standarda u različitim oblastima, i oko 1,100 novih ISO standarda se objavljuju svake godine.

ŠTA SU STANDARDI?

Standard je dokument koji obezbeđuje uslove, specifikacije, uputstva ili karakteristike koja se mogu primenjivati konzistentno radi osiguranja da materijali, proizvodi, procesi i usluge odgovaraju svojoj svrsi.

Prema definiciji ISO/IEC³ Uputstvo 2:2004, "standard je jedan dokument, postavljen konsenzusom koji obezbeđuje pravila, uputstva ili karakteristike za njihove aktivnosti ili karakteristike".

ISO standardi štite korisnike i potrošače, pojednostavljivanjem mnogih aspekata njihovog života. Standardi olakšavaju međunarodnu trgovinu, proširuju inovativne pomake u tehnologiji, šire znanja i pružaju dobre prakse upravljanja i procenivanja usklađenosti.

2 ISO – Međunarodna organizacija za standardizaciju - www.iso.org.

3 IEC – Međunarodna Elektrotehnička Komisija

Standardi su sastavni elementi za zaštitu potrošača, pomažući u poboljšanju nacionalnog zakonodavstva i sertifikacionim šemama.

1.1 ISO STANDARDI

Međunarodni ISO Standardi pružaju rešenje i beneficije za skoro sve sektore i aktivnosti, uključujući poljoprivredu, građevinarstvo, mašinstvo, proizvodnju, distribuciju, transport, usluge, informacione i komunikacione tehnologije, medicinsku opremu, energiju, sredinu, itd. Ovi standardi omogućavaju upravljanje kvalitetom i procenjivanje usklađenosti osigurajući tako da proizvodi i usluge budu bezbedni, poverljivi i dobrog kvaliteta.

Standardi nemaju za cilj da zamene zakonodavne uslove, oni su dobrovoljnog karaktera i nisu obavezujući.

“Standardi su strateška sredstva koja mogu pomoći poslovanjima da predvide periode ekonomskih oscilacija i da se prilagođavaju novim uslovima za obezbeđivanje održivosti poslovanja”

Za poslovanja, standardi su strateška sredstva koja pomažu smanjenju troškova minimiziranjem grešaka, smanjivanjem otpada i uticanjem na povećanje produktivnosti. One pomažu preduzećima da se prošire u novim tržištima, povećavaju konkurentne prednosti u zemljama u razvoju i olakšavaju međunarodnu slobodnu trgovinu.

Standardi su zasnovani na usklađenosti o definicijama, jedinicama za merenje, testiranjima i drugim parametrima i predstavljaju međunarodnu ekspertizu i najbolje prakse u relevantnim oblastima. One se razmatraju u redovnim vremenskim intervalima radi osiguranja da su primenjive i da se prilagođavaju vremenskim uslovima.

ISO standardi obezbeđuju kvalitet, bezbednost, brigu o sredini, pouzdanost, efikasnost, efektivnost kao i interakciju sa niskim ekonomskim troškovima. Oni se mogu primenjivati u proizvodima, uslugama, procesima i kod osoblja.

Svako preduzeće koje je posvećeno svom poslovanju, nastoji da pruža kvalitet, efikasnost, održivost i da primenjuje najbolje prakse. U tom smislu, standardi mogu pomoći u osiguranju da Vaše preduzeće postigne najbolje rezultate upućujući Vas kako da nastavite sa poboljšanjem i daljim unapređivanjem Vašeg poslovanja.

Zašto bi Vaše preduzeće trebalo da koristi ISO standarde?	Beneficije
<p>Međunarodni standardi imaju upotrebnii karakter, ona su strateška poslovna sredstva koja pomažu Vaše preduzeće da se suočava sa neka od izazovnijia pitanja savremenog poslovanja. Standarde možete koristiti za upravljanje rizicima kao i za poboljšanje Vaše performanse. One osiguraju da poslovni procesu budu efikasniji, omogućavaju povećanje produktivnosti i pomažu Vašem preduzeću za ulazak u nova tržišta.</p> <p>Standardi Vam pomažu da primenjujete najbolje prakse pružanjem mogućnosti da dokažete kvalitet Vašim klijentima.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Unapređenje učinka - Reorganizacija procesa preduzeća - Efikasno upravljanje resursima - Upravljanje rizikom - Podsticanje inovacija - Unapređenje zadovoljstva potrošača - Pristup novim tržištima - Osiguranje poslovne održivosti - Beneficije sredine- smanjivanje negativnog uticaja u sredini

1.2 STANDARDI UPRAVLJAČKIH SISTEMA

ISO je među hiljadama standarda takođe poznato i po razvijanju jednog paketa standarda za sisteme upravljanja u vezi sa kvalitetom, životnom sredinom, bezbednošću hrane, bezbednošću informacija, energetikom, itd.

Serije standarda za sisteme upravljanja	
ISO 9000	Sistemi upravljanja kvalitetom (SUK)
ISO 14000	Sistemi upravljanja životnom sredinom (SUŽS)
ISO 22000	Sistemi upravljanja bezbednošću hrane (SUBH)
ISO 20121	Sistemi upravljanja održivim događajima (SUOD)
ISO 27000	Sistemi upravljanja osiguranja informacija (SUOI)
ISO 50001	Sistemi upravljanja energijom (SUE)

ISO standardi sistema upravljanja pružaju modele za sprovođenje kada razvijamo i funkcionišemo jendim sistemom upravljanja. Kao i svi ISO standardi, oni su rezultat konsenzusa međunarodnih eksperata i pružaju tako uspešna iskustva i dobre prakse upravljanja.

Ovi standardi su sveobuhvatni i mogu se primenjivati u svakoj organizaciji, preduzeću ili instituciji, bez obzira na sektor, delokrug, formu organizovanja ili njihovu veličinu.

Beneficije jednog efektivnog sistema upravljanja obuhvataju:

- efikasnije korišćenje izvora
- adekvatno upravljanje rizikom i
- povećanje zadovoljstva potrošača, obzirom da usluge i proizvodi kontinuirano pružaju osobine koje obećavaju preduzeća.

1.3 ŠTA JE SISTEM UPRAVLJANJA

Sistem upravljanja se odnosi na sistematičan pristup u upravljanju procesa, aktivnosti, resursa – osoblja, infrastrukture, radne sredine, itd.

Sistem upravljanja opisuje grupu procesa i postupaka koje jedno preduzeće treba da prati u cilju ispunjavanja svojih ciljeva.

Jasno je da će veličina i vrsta preduzeća uticati na sastav Sistema upravljanja kvalitetom (SUK), sistem životne sredine, bezbednosti hrane, itd. Jedno mikro preduzeće sa jednim pojedincem će zahtevati jedan jednostavniji sistem upravljanja. Što je veće preduzeće, upravljanje aktivnostima počinje da postaje kompleksnije, kao i pojavljuje se potreba za dokumentovanje radnih procedura i vođenje evidencije, kako bi se osiguralo da svo osoblje ima jasne uloge, obaveze i odgovornosti koje mu pripadaju. Ovaj proces sistema unutrašnjih procesa je poznat kao sistem upravljanja.

1.3.1 USPEŠAN SISTEM UPRAVLJANJA

Sistem upravljanja koji je primenjen u jednom preduzeću će se pokazati uspešnim samo kada se ispuni niz uslova i kada funkcionišu na adekvatan način, kao u slučajevima kada:

- Uprava priznaje posvećenost i obaveze, obezbeđujući posvećenost i podršku za uspostavljanje jednog uspešnog upravljačkog sistema.
- Proces primenjivanja je planiran kako treba i saopšten je osoblju preduzeća.
- Osoblje na svim nivoima u okviru preduzeća je kvalifikovano, kompetentno za obavljanje obaveza, obučeno i motivisano da ima učesničku ulogu.

- Primenjeni programi revizije su efikasni, realizuju se periodički od strane kvalifikovanih revizora, planirani su na najbolji način, pro-aktivni su i zasnovani na dokaze i evidencije.
- Sistem se razmatra u kontinuitetu od menadžmenta radi osiguranja adekvatnog i efikasnog funkcionisanja tokom sprovođenja.

2. SERIJA STANDARDARDA ISO 9000

Serijski standard ISO 9000 adresira "Upravljanje kvalitetom". To podrazumeva šta treba da uradi preduzeće kako bi ispunilo:⁴

- Zahteve klijenta u vezi sa kvalitetom (fokus kod klijenta), kao i
- Primenjive regulativne i zakonske zahteve.

Kroz ovaj standard sistema upravljanja kvalitetom, cilja se:

- Ispunjivanje zahteva klijenata i postiže se njihovo zadovoljstvo, kao i
- Postiže se kontinuirano poboljšanje učinka preduzeća u ispunjavanju postavljenih ciljeva.

Serijski standard ISO 9000 se sastoji od sledećih standarda:

Serijski standardi ISO 9000	
ISO 9000:2005	Sistemi upravljanja kvalitetom – Principi i rečnik
ISO 9001:2008	Sistemi upravljanja kvalitetom – Zahtevi
ISO 9004:2009	Upravljanje za održivi uspeh jedne organizacije – Jedan pristup upravljanja kvalitetom
ISO 19011:2011	Uputstva za reviziju upravljačkih sistema

Porodica standarda ISO 9000 se razmatra periodično. Trenutno se koristi verzija iz 2008. godine, dok se septembra 2015. godine očekuje izdavanje i poslednje verzije ISO 9001:2015.

2.1 ISO 9000 – SISTEMI UPRAVLJANJA KVALITETOM – PRINCIP I REČNIK

ISO standard 9000:2005 opisuje osnove sistema upravljanja kvalitetom, koje čine predmet serije ISO 9000, i određuje rečnik i terminologiju.

4 ISO – Odabiranje i upotrebljavanje porodice standarda ISO 9000.

Standard je primenjiv u sledećim slučajevima:

- a) Preduzeća koja zahtevaju prednosti kroz sprovođenje jednog sistema upravljanja kvalitetom;
- b) Organizacije koje zahtevaju poverenje od strane njihovih dobavljača da će se zahtevi njihovih proizvoda ispuniti;
- c) Korisnika proizvoda;
- d) Zainteresovanost u međusobnom razumevanju korišćene terminologije u upravljanju kvalitetom (npr. dobavljači, potrošači, regulatori);
- e) Spoljna ili unutrašnja lica preduzeća koji procenjuju sistem upravljanja kvalitetom ili revidiraju preduzeće u skladu sa uslovima ISO 9001 (npr. revizori, regulatori, sertifikaciona tela);
- f) Unutrašnja ili spoljna lica preduzeća koja daju savete ili pružaju obuke o sistemu upravljanja kvalitetom prema potrebama preduzeća;
- g) Kreatori srodnih standarda.⁵

2.2 ISO 9001 – SISTEMI UPRAVLJANJA KVALITETOM – ZAHTEVI

ISO 9001 je ključni standard iz serije standarda ISO 9000. Ovaj standard specifikuje zahteve za jedan sistem upravljanja kvalitetom (SUK).⁶

ISO 9001:2008 je najuspešniji svetski standard koji adresuje najbolje prakse u sprovođenju sistema upravljanja kvalitetom u jednoj organizaciji. ISO 9001 je sveobuhvatni standard koji podrazumeva da se može primenjivati u svakoj vrsti organizacije, preduzeća ili institucije, bez obzira na njihovu veličinu, sektor ili oblasti angažovanja (od proizvodnih aktivnosti do pružanja usluga).

Ključ uspeha jednog preduzeća je stvaranje kulture kontinuiranog poboljšanja kroz uspostavljanje jednog efikasnog sistema upravljanja kvalitetom.

Prema Anketi ISO'a o sertifikaciji sa standardima upravljačkih sistema "do kraja 2013. godine, preko 1,129,446 sertifikata ISO 9001 je izdato u 187 zemalja širom sveta". "Sertifikovanje standardom ISO 9001 je korišćeno u lancima

5 ISO 9000:2005, Sistemi upravljanja kvalitetom – Osnova i rečnik.

6 ISO 9001:2008, Sistemi upravljanja kvalitetom – Zahtevi.

međunarodnih dobavljanja radi pružanja bezbednosti u vezi sa sposobnošću dobavljača u cilju zadovoljavanja zahteva kvaliteta i za postizanje zadovoljstva potrošača u odnosima dobavljač – potrošač⁷.

Preduzeća koja su primenjivala principe upravljanja kvalitetom koriste različite efikasnije načine rada, bolju kontrolu troškova, opšte povećanje učinka, pouzdanosti i održivosti preduzeća od bržeg i efikasnijeg sprovođenja novih radnih praksi.

ISO 9001 je jedna međunarodna referenca koja pruža skup zahteva o tome šta treba a uradi jedno preduzeće da unapređuje procese koji utiču na kvalitet njenih proizvoda ili usluga. Ovaj standard tretira način kako jedno preduzeće sprovodi i kontroliše procese i njene aktivnosti u cilju postizanja pouzdanosti kod trećih lica. Takođe, standard se odnosi na uverenje da preduzeće može u svako doba i konstanto, da pruži usluge ili proizvode, koji zadovoljavaju zahteve kvaliteta svojih klijenata kao i primenjive regulatorne i zakonske uslove. Standard ISO 9001:2008 o Sistemu upravljanja kvalitetom zasniva se na ispunjavanju skupa kasnijih zahteva prema poglavljima 4 - 8 standarda, kao što su:

Zahtevi iz Standarda ISO 9001	
Poglavlje 4	Opšti zahtevi o sistemu upravljanja kvalitetom i zahtevi o potrebnoj dokumentaciji
Poglavlje 5	Odgovornost upravljanja preduzećem
Poglavlje 6	Upravljanje ljudskim resursima, materijalima i radnim okruženjem
Poglavlje 7	Proces realizacije proizvoda odnosno pružanja usluge
Poglavlje 8	Merenja, analize i kontinuirano poboljšanje

2.3 ISO 9004 – UPRAVLJANJE ODRŽIVIM USPEHOM JEDNE ORGANIZACIJE – PRISTUP UPRAVLJANJA KVALITETOM

ISO 9004 pruža sistematski pristup za poboljšanje kvaliteta i služi kao vodeći dokumenat za upravljanje i postizanje održivog uspeha preduzeća. Ovaj standard se preporučuje kao vodič za preduzeća i njihovo rukovodstvo koji su u po-

trazi za kontinuiranim poboljšanjem.⁸ ISO 9004:2009 nema za cilj sertifikovanje ili ugovorno upotrebljavanje već pruža uputstva za preduzeća radi podržavanja postizanja održivog uspeha sa jednim pristupom upravljanja kvalitetom. Ovo se može primeniti za svaku organizaciju, bez obzira na veličinu, sektor, vrstu i aktivnost. Ovaj standard se može koristiti ili na nezavisan način, u saradnji sa ISO 9001 ili zajedno sa ostalim standardima sistema upravljanja.

ISO 9004 ostvaruje ovo, kroz primenjivanje principa upravljanja kvalitetom koji se odnosi na potrebe svih zainteresovanih grupa, uključujući zaposlene, akcionare, dobavljače i lokalnu zajednicu – ne samo potrošače, koji su u fokusu standarda ISO 9001.

ISO 9004 je izrađen prema fokusu potrošača ISO 9001, širenjem delokruga upravljanja kvalitetom, omogućavajući korisnicima da identifikuju šanse za kontinuirano poboljšanje i primenjivanje novina u upravljanju i rukovodstvu, pripremanju adekvatnih strategija, racionalno korišćenje izvora, poboljšanje procesa i sistema upravljanja.⁹

2.4 SISTEM UPRAVLJANJA KVALITETOM PREMA ISO 9001

Prema standardu ISO 9001, "Organizacija treba da uspostavi, dokumentuje, sprovodi i održava jedan sistem upravljanja kvalitetom i stalno treba da poboljša njenu efikasnost u skladu sa zahtevima ovog međunarodnog standarda".

Sistem upravljanja kvalitetom (SUK) predstavlja način kako vaše preduzeće upravlja i kontroliše aktivnosti koje se odnose na ispunjavanje zahteva potrošača. *SUK se može posmatrati kao složen sistem koji se sastoji od svih delova i komponenata jednog preduzeća koja se odnose na kvalitet procesa i proizvoda.*

Upravljanje kvalitetom je ključ za preživljavanje teških vremena poslovanja i za postizanje dugoročnog uspeha, dobijanjem kredibiliteta kod potrošača.

SUK pruža jednu strukturu, uključujući procese i odgovarajuću dokumentaciju koja omogućava kontrolisanje i upravljanje proizvoda ili usluga pruženih u cilju ispunjavanja predviđenih zahteva o kvalitetu i bezbednošću na kontinuiran način.

8 ISO 9004:2009, Upravljanje za održivi razvoj preduzeća – Pristup kvalitetnim upravljanjem

9 Postizanje izvrsnosti prema BSI, Mart 2012. godine

ISO 9001 je standard o upravljanju kvalitetom. Shodno tome, upravljanje kvalitetom podrazumeva ono šta radi preduzeće da bi:

- Se osigurala da njene usluge i proizvodi zadovoljavaju zahteve klijenta u vezi sa kvalitetom;
- Bila u potpunom skladu sa svakim zakonskim zahtevom ili primenjivim specifikacijama za njene usluge i proizvode.

Sve ovo u cilju da se postigne da preduzeće poveća zadovoljavanje klijenata kao i da obezbeđuje održivost kroz kontinuirano poboljšanje njenog učinka.

Generalno, SUK obuhvata vašu organizacionu strukturu zajedno sa planiranjem, procesima, izvorima i dokumentacijom koju koristite za postizanje vaših ciljeva o kvalitetu, za ispunjavanje zahteva vaših klijenata i za osiguranje poboljšanja kvaliteta vašeg sistema upravljanja kvalitetom i shodno tome, poboljšanje vaših proizvoda ili usluga.

Upravljanje kvalitetom u vašem preduzeću pomaže stvaranjem konkurentskih prednosti za izgradnju pouzdanosti klijentele i radi zadovoljavanja jednog većeg broja potrošača kao i radi uštede novca i povećanja profita (*vidi tačku 2.8 Priručnika*).

Mnoga preduzeća mogu biti neorganizovana i sa neadekvatnim sistemima funkcionisanja. SUK prema ISO 9001 utiče na aktivnosti poslovanja preduzeća, kroz pojednostavljenje unutrašnjih procesa, podsticanje i poboljšanje komuniciranja kao i poboljšanja efikasnosti.

Da bi SUK bio efikasan i funkcionalan, treba da se integriše zajedno sa postojećim operativnim sistemom preduzeća kao i da se prilagode jedni drugima, udisanjem kao jedan celokupan funkcionalan sistem.

SUK se predstavlja kao strateško sredstvo koje pomaže preduzeću da se usredsredi na razumevanje potreba potrošača i poboljšanju komuniciranja sa klijentima. Pored toga, SUK doprinosi postizanju njenih ciljeva, utiče na efikasnost (kroz smanjivanje gubitaka u proizvodnji), obezbeđuje kontinuirani rast kvaliteta proizvoda, stvaranje jednog timskog duha unutar osoblja preduzeća i podizanje motiva koji utiče na učinak i efikasnost rada osoblja.

Kada kažemo da je uspostavljeni sistem "u skladu sa ISO 9001", podrazumeva se da je SUK u skladu sa specifikovanim zahtevima u međunarodnom standardu ISO 9001, trenutnim izdanje.

Model sistema kvaliteta prema ISO 9001



U sledećoj tabeli su prikazani problemi sa kojima se može suočavati jedno proizvodno preduzeće pre primenjivanja SUK-a kao i u njihovom rešavanju nakon uspostavljanja i sprovođenja SUK-a prema standardu ISO 9001.

Zahtevana dokumentacija od strane ISO 9001 je razjašnjena kod tačke 2.6, faze sprovođenja kod tačke 2.7 i beneficije od primenjivanja ovog sistema kod tačke 2.8.

Problemi bez sistema kvaliteta	Unapređenja / regulisanja nakon uspostavljanja SUK
Obaveze i odgovornosti osoblja nisu jasno definisane – preopterećenje na poslu i niska produktivnost	Funkcionalna organizaciona struktura – jasno definisane obaveze i odgovornosti – visoka produktivnost. Organizaciona šema koja određuje funkcije i relevantne nadležnosti kao i određene obaveze za svaku funkciju u okviru preduzeća.
Nedostatak bezbednosti konačnog proizvoda kao rezultat ne-realizacije kontrola tokom proizvodnje	Bezbedni završni proizvodi – Standardna kontrolna tačka tokom procesa proizvodnje i adekvatnog održavanja registra.
Stvaranje više otpada tokom proizvodnje	Unapređenje procesa proizvodnje – Smanjenje količine otpada usled unapređenja unutrašnjih procesa kroz korektivne mere i praćenje uputstava za svaki korak u procesu proizvodnje.
Neefikasni zaposleni – nekontrolisane profesionalne odgovornosti.	Godišnji plan obuke i kvalifikacija – Efikasni radnici, motivisani i kompetentni sa verifikovanim znanjima. Održavanje adekvatne evidencije profesionalnih i akademskih unapređenja za svakog zaposlenog.
Nestandardizovani radni procesi – nejasnoće u obavljanju aktivnosti	Standardizacija radnih procesa sa instrukcijama i odgovarajućim procedurama.

2.4.1. PRINCIPI UPRAVLJANJA KVALITETA PREMA ISO 9001

Osam principa upravljanja kvalitetom su principi koji na kojima se zasnivaju standardi sistema upravljanja kvalitetom porodice ISO 9000.

Osam principa upravljanja kvalitetom uspostavljeni radi sprovođenja SUK-a, treba da se koriste od strane visokih rukovodioca preduzeća za uspešno rukovođenje i upravljanje preduzećem, radi rukovođenja i kontrolisanja na sistematičan način njenih aktivnosti. To vi pomoglo visokom rukovodstvu da razmotri potrebe svih zainteresovanih strana (klijenata, akcionara, osoblja, dobavljača, itd.); kao i, osiguralo bi održavanje doslednosti sa drugim disciplinama rukovodstva.

Praćenje ovih principa omogućava održavanje jednog sistema upravljanja i stvaranje jednog mehanizma koji u kontinuitetu poboljšava učinak upravljačkog sistema.

**Fokus na
klijente**

Svaka organizacija zavisi od njenih klijenata i stoga treba da shvati njihove potrebe i da se potruži da prevazilazi njihova očekivanja.

**Sposobnost
upravljanja:
Rukovodstvo**

Rukovodioci određuju ukupnost ciljeva i usmeravanje preduzeća. Oni treba da stvore i održavaju efikasnu unutrašnju komunikaciju i adekvatno unutrašnje okruženje, u kojem se osoblje može obuhvatiti u postizanju ciljeva preduzeća.

**Obuhvatanje
osoblja**

Osoblje je suština svakog preduzeća, stoga njihovo obuhvatanje omogućava korišćenje njihovih sposobnosti u dobrobit preduzeća.

Metoda procesa

Željeni rezultat se postiže efikasnije kada se određene radnje ili izvodi upravljaju kao jedan proces. Procesi su temelji na kojima se treba razvijati SUK jednog preduzeća.

**Metoda sistema
u upravljanju**

Identifikacija, shvatanje, sprovođenje i upravljanje nadovezanih procesa kao sistem doprinosi postizanju efikasnosti i efektivnosti preduzeća.

**Kontinuirano
unapređenje**

Kontinuirano poboljšanje ukupnog učinka preduzeća treba biti njen trajni cilj. to se realizuje kroz korišćenje politike i ciljeve kvaliteta, analiziranja podataka, rezultata i revizije, korektivne i preventivne mere i razmatranja od strane rukovodstva.

**Činjenična
metoda u
odlučivanju**

Efektivne odluke se zasnivaju na analizu podataka i informacija. Donošenje odluka i realizacija zasnovanih radnji u faktičkim analizama se treba balansirati sa iskustvom i intuicijom rukovodioca.

**Obostrano
korisni odnosi
sa dobavljačima**

Jedno preduzeće i njeni dobavljači međusobno zavise. Stvaranje odnosa kroz jasno i otvoreno komuniciranje će omogućiti obostranu korist i uravnotežiće kratkoročne profite u dobrobit dugih odnosa.

2.5. ŠTA JE KVALITET?

Opšte objašnjenje navodi da se kvalitet odnosi na sve karakteristike jednog proizvoda ili usluge koje se zahtevaju od strane kupaca.

*“Kvalitet nije čin. To je navika.”
– Aristotel*

Imajući u vidu navedeni izraz Aristotela shvatamo da, da bi kvalitet postao navika on bi trebao da se u potpunosti uključi u kulturu poslovanja. Upravo uspostavljanje jednog SUK-a omogućava izmenjivanje i stvaranje jedne kulture u pružanju, merenju i kontinuiranom kontrolisanju proizvoda ili usluge sa određenim tehničkim karakteristikama ili od strane samog potrošača.

Prema William A. Foster, *“Kvalitet nije nesreća; ali je uvek rezultat visoke namere, iskrenog napora, inteligentnog upravljanja i sposobnog izvršenja; ona predstavlja pametan izbor mnogih alternativa”*.¹⁰

Promena je kontinuiran proces a ne trenutna čin. On zahteva upravljačke sposobnosti, posvećenost, odlučnost, fleksibilnost i angažovanje radi omogućavanja i vođenja preduzeća ka kulturnoj transformaciji zasnovanoj na kvalitetu. Uspostavljanje jednog sistema kvaliteta zahteva uspostavljanje jedne kulture planiranja poslovnih aktivnosti i sprovođenja korektivnih radnji.

*Institucija kulture kvaliteta je ekvivalent transformacione promene po organizacijama.*¹¹ Stvaranje jedne sredine koja se zasniva na jednoj kulturi kvaliteta u okviru jednog preduzeća, zahteva jedan sistematski proces koji je dobro strukturisan. Uspešne inicijative kvaliteta, zahtevaju stalnu posvećenost rukovodioca preduzeća, posvećenost resursa i podršku celokupnog osoblja za korektivne transformacije strukture, osoblja i unutrašnjih procesa preduzeća, osigurajući i povećavajući vrednost kako za potrošače, tako i za samo preduzeće.

Kod SUK, akcenat je stavljen na razvoju kvaliteta i kontinuiranom poboljšanju. SUK ima za cilj uključivanje strukture preduzeća, njene kulture i radnu sredinu kroz korišćenje upravljanja za pomaganje misije, ciljeva, kulturu kvaliteta i poslovanja. Takođe, pomaže u sprovođenju dobrih radnih praksi, u sleđenju kontinuiranog unapređenja kvaliteta.

10 William A. Foster, izreka o kvalitetu, <http://www.quotes.net/quote/44042/>

11 Abraham, M., Crawford, J., Fisher, T. (1999), Ključni faktori predviđanja efikasnosti kulturne promene i poboljšanja produktivnosti u sprovođenju kvalitetnog rukovodstva, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, No. 2, str. 112-132.

2.5.1. KVALITET IZ PERSPEKTIVE POSLOVANJA

Upravljanje kvalitetom ima za cilj unapređenje procesa kontinuiranog poslovanja, za osiguranje ispunjenja zahteva potrošača, pravnih zahteva kao i beneficije za preduzeće.¹² Preduzeće možemo videti kao sistem koji se sastavlja od mnogih nadovezanih procesa, gde jedna promena u bilo kojem procesu ima složen uticaj na opšti sistem rada i posledice u mnogim aspektima poslovanja.

Jedna od najvažnijih pitanja u uspehu jednog preduzeća je usredsređivanje na uspostavljanju kvaliteta i u sistemu upravljanja kvalitetom.

U upravljanju kvalitetom, inicijative za poboljšanje procesa se često uspostavljaju u ne-balansiranim izveštajima, u jednoj strani angažovanja i investicije, i u drugoj strani beneficije od preduzetih radnji. Ponekad, jedna jedina promena ili unapređenje jednog procesa će dovesti do mnogih beneficija. U drugim slučajevima, neke promene u jednom procesu trebaju doći zajedno da bi se proizveo efekat koji daje rezultata¹³ i to veoma često čini rukovodiocima preduzeća da izgube strpljenje i da prekinu angažovanja u aktivnostima koja obezbeđuju kontinuirano poboljšanje. Međutim, postoje mnogo razloga zašto jedno preduzeće treba da investira u upravljanju kvalitetom!

Prilično je teško, ako ne i nemoguće, da preduzeće ostane konstanto u jednoj visokoj poziciji na tržištu bez stalnih promena za očuvanje konkurentske pozicije. Onog trenutka kada prestanemo da radimo u smislu postizanja većeg kvaliteta, negativan uticaj u preduzeću će biti neposredan, što dovodi do manjeg kvaliteta. Za očuvanje kvaliteta se zahteva kontinuirana kontrola, nadgledanje i razmatranje funkcionisanja procesa preduzeća.¹⁴

Posvećenost za kvalitetom pomaže u poboljšanju efikasnosti odlučivanja, u optimizovanom korišćenju resursa koji su na raspolaganju i unapređenju sposobnosti podrške potrošača, uspostavljanjem kredibiliteta i samim tim i lojalnost potrošača (šta pomaže u smanjenju troškova prodaje). Istovremeno, posvećenost kvalitetu takođe omogućava uspostavljanje jednog efikasnog sistema unutrašnjeg komuniciranja koji pomaže ne-otpuštanjem zaposlenih i zadržavanjem zaposlenih kroz smanjenje operativnih troškova.

12 Sid Kemp, PMP, (2006), Demistifikacija upravljanja kvalitetom.

13 Isto tako.

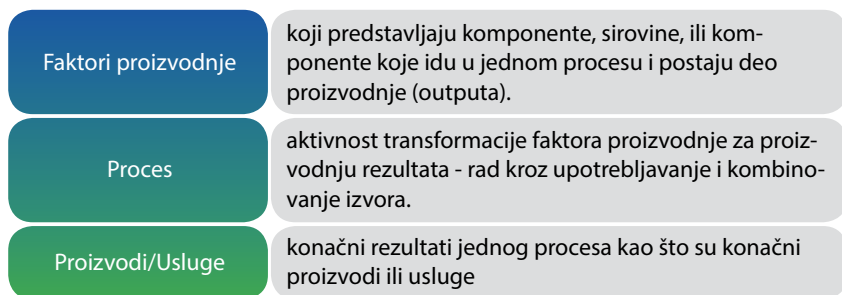
14 Isto tako.

Ukoliko se naši konkurentni usredsrede na pružanje kvaliteta na efektivan način, mi ćemo zaostati veoma brzo, posebno u deljenju tržišta.¹⁵ Dakle, da bi očuvala konkurentske sposobnosti preduzeće treba da investira u izgradnji jednog efikasnog sistema kvaliteta. Ekonomska korist rezultira poboljšanjima u vrednosti i opštoj stabilnosti preduzeća.

2.5.2. KVALITET IZ PERSPEKTIVE PROTOKA PROCESA

Procesom podrazumevamo skup međusobno povezanih aktivnosti koje sudeluju radi transformisanja faktora proizvodnje (inpute) u proizvode ili usluge (outpute).

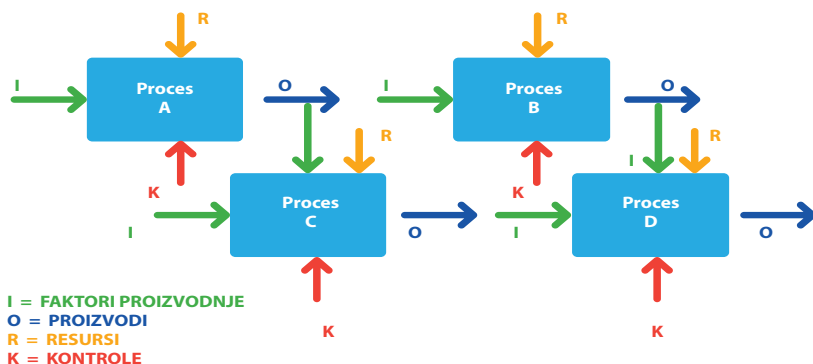
Postavlja se pitanje šta prati tok rada u jednom preduzeću? Odgovor je jednostavan, procesi! U jednom proizvodnom preduzeću, proces predstavlja kako je jedan proizvod napravljen. Svaki proces ima nekoliko elemenata koji ga čine. Ključni elementi su:



Veoma često, proizvodi mogu poslužiti i kao proizvodni faktori koji predstavlja povezivanje procesa. *“Kvalitet proizvodnje jednog procesa poslovanja je ključan za korporaciju obzirom da direktno utiče na profit preduzeća, zadovoljstvo potrošača i ugledu preduzeća”¹⁶*

15 Isto tako.

16 Knapper, Rico; Poodratchi, Daniel; and Job, Lennart, “Kvalitet procesa? Perspektiva poslovanja o kvalitetu usluga”, (2012), ECIS 2012 Proceedings. Stranica 209.



Identifikacija ključnih procesa u okviru jednog preduzeća se uglavnom radi pomoću korišćenja tekućih dijagrama. Prema rečniku "Business Charts & Graphs", *Tekući dijagram predstavlja vizuelni prikaz redosleda koraka i neophodnih odluka za obavljanje procesa.*¹⁷

Ideja posmatranja jednog preduzeća kao skup tekućih aktivnosti nije ništa novo. Obično govorimo o povezanosti samih aktivnosti, povezanosti informacija, novca, sledu događaja itd. Veruje se da je dobro za preduzeće ako se odvija tok¹⁸, jer preduzeće ne opstaje ako održava statusa kvo!

Da bi jedno preduzeće razvijalo njenu aktivnost efektivno i efikasno, treba da identifikuje, razvije i upravlja mnoge povezane aktivnosti. Prema ISO 9001, "Sprovođenje jednog sistema procesa u okviru jednog preduzeća, zajedno sa identifikacijom, interakcijom i njihovim upravljanjem za proizvodnju željenih rezultata naziva se kao "metoda procesa". Ovo ujedno predstavlja i centralnu tačku jednog Sistema upravljanja kvalitetom, obzirom da omogućava kontrolisanje pojedinačnih unutrašnjih procesa i omogućava povezivanje između individualnih procesa omogućavajući njihovu interakciju na lančani način i uspostavljanje jednog funkcionalnog sistema".

17 Rečnik dijagrama i grafikona

18 Sid Kemp, PMP., (2006), Demistifikacija upravljanja kvalitetom

Shodno tome, pristupom procesa podrazumevamo identifikaciju, uspostavljanje i sprovođenje jednog sistema procesa u okviru jednog preduzeća, zajedno sa interakcijama ovih procesa kao i njihovom upravljanju.

***Identifikacija, shvatanje i upravljanje povezanih procesa
kako jedan sistem doprinosi u efikasnosti i efektivnosti
preduzeća u postizanju ciljeva***

ISO 9001:2008 promoviše metodologiju PDCA¹⁹ u procesu koji je ujedno poznat i kao ciklus Shewhart. Ovo se može koristiti i kao osnovno sredstvo za osiguranje kontinuiranog unapređenja i kao osnova za sprovođenje SUK. Ovo predstavlja Model Shewhart / Deming PDCA (Planiraj, Uradi, Verifikuj, Deluj) - Model za kontinuirano unapređenje kvaliteta.

PLANIRAJ: postavite ciljeve i procese za postizanje rezultata u skladu sa zahtevima klijenata i politikama organizacije (razvijte planove za njihovo postizanje!).

URADI: sprovedite procese!

VERIFIKUJ: nadgledajte i izmerite procese i Vaše rezultate u odnosu na planiranje ciljeve i zahteve!

DELUJ: preduzmite radnje za kontinuirano korigovanje i unapređenje učinka procesa i postizanja ciljeva.

Na kraju, organizaciona struktura i procesi imaju snažan uticaj na organizacionu kulturu i sticanje koncepta kvaliteta u okviru preduzeća, koja se jednostavno ne mogu menjati na licu mesta od strane rukovodstva. *“Promena kulture je pokrenuta od strane jedne promene u učinku i treba se rukovoditi od praksi, veština, jasnog opisa procesa i uspostavljanja procedura koja se primenjuju i jačaju dalje”.*²⁰

Ovo se omogućava kroz posvećenost rukovodstva posedujući dovoljne resurse i uspostavljujući jedan sistem nagrađivanja u okviru preduzeća.

19 PDCA – Plan, Do, Check, Act (Planiraj, Uradi, Verifikuj, Deluj)

20 Appelbaum S. H., Mitraud, A., Gailleul, J., Iacovella, M., Gerbasi, R., & Ivanova, V. (2008). Uticaj organizacione promene, strukture i rukovodstva u kretanju radnika: Studija slučaja, Journal of Business Case Studies. 4(1), 21-38.

2.6. DOKUMENTACIJA POTREBNA ZA ISO 9001

SUK obezbeđuje jednu strukturu, uključujući dokumentaciju i procese, čime se omogućava kontrolisano, umereno i upravljano pružanje proizvoda i usluga, za stalno ispunjavanje zatraženih tehničkih uslova i potražnju kupaca.

Za uspostavljanje sistema kvaliteta mora se pripremiti jedan paket dokumenata. U početku je potrebno kategorisanje dokumentacije neophodne za razvoj efikasnog SUK-a i potpuno u skladu sa zahtevima međunarodno priznatog standarda ISO 9001: 2008 kao i zahtevima delokruga.²¹

Glavne komponente jednog efikasnog SUK-a u smislu zahteva standarda u pogledu dokumentacije su grupisane na sledeći način:

- Obavezna dokumentacija;
- Opšta dokumentacija koja se podrazumeva (prema specifikacijama i delokruga preduzeća);
- Dokumentacija potrebna po zakonima te zemlje.

Dalje, ceo obični paket gore navedenih dokumenata, se deli na odgovarajuće nivoe koji se sastoje od:

Nivoa I - politika i ciljevi kvaliteta,

Nivoa II - priručnik kvaliteta,

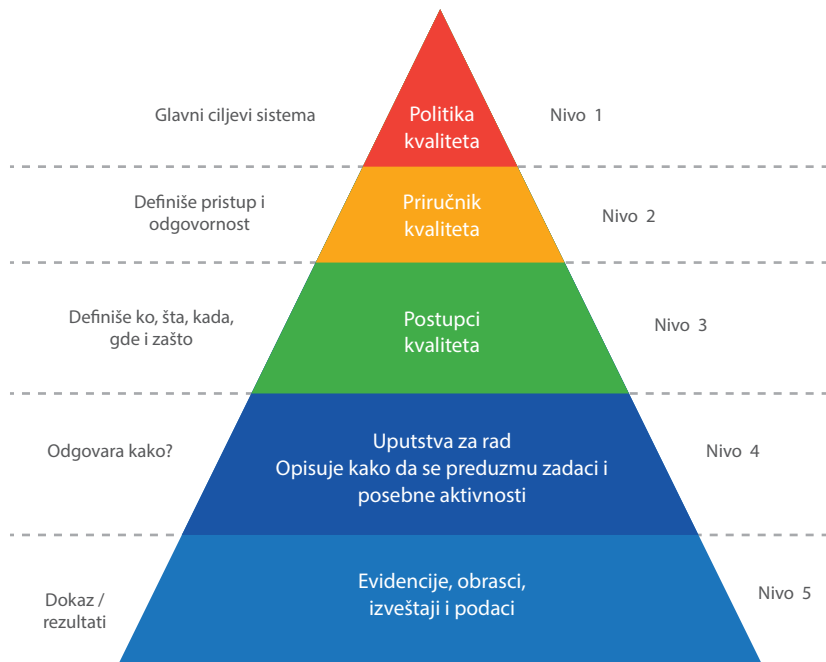
Nivoa III - postupci,

Nivoa IV - uputstva za rad i

Nivoa V - evidencije, kao što su obrasci, izveštaji, podaci , itd.

21 Jay Schlickman, (2003), ISO 9001:2000 Dizajn sistema upravljanja kvalitetom

Piramida primene nivoa dokumenata u okviru SUK-a prema ISO 9001:2008



Nivo i obim dokumentacije SUK-a zavisi od vrste i veličine preduzeća. Što je manje preduzeće toliko je jednostavnije uspostavljanje sistema; što je veće preduzeće, sistem postaje složeniji i zahtevniji. Na primer, pružilac usluga sa jednom osobom nema potrebe da razvije neki postupak za upravljanje ljudskim resursima. Umesto toga, trebalo bi da pokaže privrženost za stalni stručni razvoj.

SUK je više orijentisan ka ljudima i njihovom učešću, što znači da kultura kvaliteta je sastavni i neophodni deo jednog preduzeća i podstiče uključivanje svih zaposlenih za njegovo sprovođenje i praćenje.

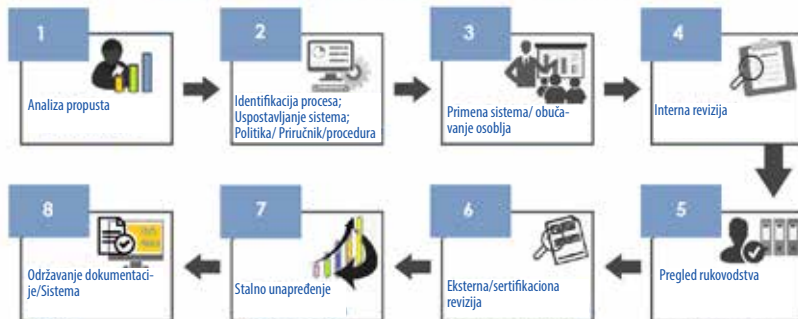
2.7. FAZE PRIMENJIVANJA SUK-A PREMA ISO 9001

Počevši od angažovanja vlasnika i više uprave ka stalnom poboljšanju, preduzeća moraju primeniti strukturne promene i da podležu procesima re-

strukturiranja, razvoju veština, pružanja stalne obuke za osoblje kao i niz mera koje odražavaju tehnološki napredak i potražnju potrošača.

Za uspostavljanje efikasnog sistema upravljanja kvalitetom, potrebno je da se obave nekoliko aktivnosti koje podeljene po raznim fazama sprovođenja i to:

Faze sprovođenja sistema upravljanja kvalitetom prema ISO 9001



Za uspostavljanje SUK-a, prvenstveno se predlaže formiranje tima kvaliteta u okviru preduzeća. Tim će se sastajati u dogovorenim intervalima za pripremanje plana rada, da se uspostavi i dokumentuje SUK, kao i sprovođenje i održavanje sistema u praksi.

Tim treba da se sastoji od članova koji su upoznati sa procesima koji se odvijaju u preduzeću imaju znanja da pomognu razvoj i održavanje SUK-a..

1. ANALIZA PROPUSTA

Prvobitno se vrši kupovina referentnog standarda ISO 9001: 2008 kod Kosovske agencije za standardizaciju (KAS). Počinje se sa analizom zahteva standarda. Zatim počinje proces realizacije analize propusta. Ovo predstavlja standardnu metodu prikupljanja podataka i procene preduzeća za identifikaciju i procenu ključnih procesa u preduzeću o tome da li su u skladu sa SUK-om sa ISO 9001: 2008. Da bi se to sprovedilo, priprema se kontrolni spisak sastavljen u skladu sa standardnim klauzulama ili nakon što pristup procesu je sada u centru metodologije ISO, spisak se sastavlja prema procesima.

Procesi SUK-a u okviru jednog preduzeća mogu biti:

- Proces upravljanja kvalitetom
- Proces posvećenosti uprave i unutrašnje komunikacije
- Proces upravljanja izvorima i obukama
- Proces upravljanja proizvoda
- Procesi nadgledanja, merenja i analize
- Proces upravljanja odnosa sa potrošačima
- Proces kupovine robe
- Proces stalnog poboljšanja, itd.

Fokusiranje u ovoj fazi je u prikupljanju podataka, prikupljanju dokaza i identifikaciju popusta postojećeg sistema upravljanja preduzeća u skladu sa načelima i kriterijumima zahtevanih standardom ISO 9001:2008.

2. USPOSTAVLJANJE SISTEMA

Rukovodstvo treba da imenuje jednog člana na poziciji upravnika kvaliteta kako bi se obezbedilo pravilno funkcionisanje, održavanje i stalno poboljšanje sistema.

Tim na čelu sa upravnikom kvaliteta vrši izradu dijagrama procesa i preduzima sve aktivnosti za pratnju uspostavljanja dokumentacije SUK-a kao i primene u praksi.

U okviru uspostavljanja sistema, vrši se sastavljanje dokumentacije kao sledeće:

- Sastavljanje politike kvaliteta koja predstavlja posvećenost preduzeća na ispunjavanju zahteva potrošača i istovremeno politika daje priliku za stalno poboljšanje kvaliteta.
- Postavljanje (popravnih) ciljeva i pokazatelja kvaliteta
- Šest obavezna dokumentovana postupaka, zahtevani od referentnog standarda:

- Kontrola dokumenata,
 - Kontrola evidencija,
 - Interna revizija,
 - Neusklađenosti,
 - Preventivne akcije i
 - Korektivne mere, kao i drugi zahtevani postupci za potrebe preduzeća.
- Detaljna uputstva za posebne funkcije
 - Priprema potrebnih dokumenata tako da preduzeće obezbeđuje efikasno planiranje, upravljanje i kontrolu nad svojim procesima.

Evidencije moraju biti čitljive, lako identifikovane i povratljive. U okviru evidencija su obrasci, razni izveštaji, kao izveštaj pregleda uprave, izveštaj revizije, procenjivanje dobavljača, izveštaj o obučavanju, održavanju, kalibrisanja opreme, kontrolnih aktivnosti u toku procesa proizvodnje, itd.

3. PRIMENJIVANJE SISTEMA I OBUKE

Nakon uspostavljanja sistema, mora da se prate dokumentovani postupci za početak primene u praksi. Upravo korišćenje raznih obrazaca i izveštaja koje ste sastavili tokom izrade dokumenata omogućavaju sprovođenje aktivnosti prema opisu u postupcima. Radite na sprovođenje plana rada za sprovođenje aktivnosti. Neprekidno pratite napredak i dajte podršku od uprave za prevazilaženje mogućih prepreka na tom putu. Uprava vašeg preduzeća treba da igra aktivnu ulogu u ovom koraku kako bi se obezbedilo da su svi koraci i rokovi projekta za sprovođenje SUK-a ispunjeni.

Da bi ova faza bila uspešna, važno je da vaši zaposleni razumeju koristi od sprovođenja SUK-a prema ISO 9001 (vidi tačku 2.8.1 ovog priručnika). Interna komunikacija i obuka su ključ za uspešno sprovođenje.

Obuka i obrazovanje u okviru preduzeća se vrši u cilju da svo osoblje bude adekvatno pripremljeno za ispravno sprovođenje odgovarajućih funkcija. Produženje procesa usavršavanja je veoma važna aktivnost u obezbeđivanju kvaliteta rada, jer obezbeđuje kompetentnost osoblja u obavljanju odgovarajuće funkcije.

Pripremite pakete obuke kao što su:

- Uvod u seriju standarda ISO 9000
- Obaveštenje o zahtevima standarda ISO 9001
- Primena sistema upravljanja kvalitetom prema ISO 9001
- Priprema radnih postupaka i uputstava
- Postavljanje ciljeva i ključnih pokazatelja učinka
- Interna revizija i uloga revizora.

4. INTERNA REVIZIJA

Preduzeće mora da vrši interne kontrole prema planiranim intervalima radi utvrđivanja ako se SUK poklapa sa zahtevima referentnog standarda i ako se sistem efikasno primenjuje.

Unutrašnje revizije se realizuju najmanje jednom godišnje i moraju da se planiraju unapred. Za vršenje uspešne revizije, interni revizor treba da pripremi kontrolni spisak sastavljen prema standardnim klauzulama ili prema pristupu procesima.

5. PREGLED RUKOVODSTVA

Više rukovodstvo treba da ponovo pregleda SUK preduzeća prema planiranim intervalima za obezbeđivanje kontinuiteta sistema na prilagodljivost i efikasnost. Ovo se postiže preko održavanja sastanaka za pregled rukovodstva, koji se moraju održati najmanje jednom godišnje.

Tokom sastanka treba da se razmatraju teme koje se odnose na SUK, kao što su:

- Pregled politike kvaliteta
- Analiza povratne informacije od klijenata
- Diskusija o mogućim uticajima na SUK organizacionih promena ili novim zakonskim odredbama
- Analizira rezultata revizija obavljenih u prethodnom periodu kako interne tako i onih vršenih od strane sertifikacionog tela
- Analiza neusklađenosti otkrivenih tokom godine, kao i rezultat korektivnih akcija vezano za njih
- Analiza praćenih akcija od prethodnih pregleda vršenih od višeg rukovodstva.
- Postavljanje ciljeva za poboljšanje (kvaliteta) za naredni period.
- Analiza potreba za dodatne izvore za jačanje sprovođenja SUK-a.

Na kraju pregleda, upravnik kvaliteta priprema jedan izveštaj razmatranja (zapisnik) koji pokazuje analize i procene za svaku gore navedenu tačku, zaključke izvučene od sastanka pregleda rukovodstva kao i bilo koju odluku i radnju u vezi poboljšanja efikasnosti SUK-a.

6. EKSTERNA REVIZIJA/SERTIFIKACIJA

Nakon pozitivnih rezultata interne kontrole i pregleda rukovodstva, sada je vreme da se izabere sertifikaciono telo. Ekipa kvaliteta vrši kontakt sa sertifikacionim telom (vidi tačku 4.1.1 ovog priručnika, kao i 4.3.1 za proces sertifikacije). Sertifikaciono telo je nezavisni subjekat koje šalje revizora i izdaje sertifikat ISO 9001. Odnos poslovanja sa sertifikacionim telom će biti dugoročan, jer sistem se proverava svake godine da li je funkcionalan. Predlaže se da se kontaktiraju akreditovana sertifikaciona tela. Pogledajte ako izabrano sertifikaciono telo je kvalifikovano/akreditovano za reviziju i sertifikaciju preduzeća u kategoriji vašeg poslovanja!

Revizija za sertifikaciju sa ISO 9001 je sličan vaših internih revizija. Nakon sertifikovanja, proslavite i promovišite svoj uspeh.

7. STALNO POBOLJŠANJE &

8. ODRŽAVANJE DOKUMENTACIJE/ SISTEMA

Nakon sertifikacije, vaši napori neće prestati. Trebalo bi da koristite sredstva i kontrolirate aktivnosti tako da standard ISO 9001 opisuje održavanje i poboljšanje uspostavljenog sistema. Vaš sistem kvaliteta prema standardu ISO 9001 je dizajniran tako da se stalno poboljša.

Prema standardu ISO 9001 tačke 8.5.1 *“preduzeće mora stalno unapređivati efikasnost sistema upravljanja kvalitetom kroz upotrebu politike kvaliteta, ciljeva kvaliteta, rezultate interne revizije, analize podataka, korektivnih i preventivnih mera kao i pregleda rukovodstva”*, a vi ćete početi da primetite poboljšanja u učinku vašeg preduzeća!

U sklopu održavanja i stalnog poboljšanja, očekuje se od vas da pregledate vašu dokumentaciju SUK-a, kao i postupke, priručnika, itd. za njihovu doslednost. Kada vaš SUK sazreva, koristite sadašnju verziju standarda ISO 9004 koja daje uputstva (vidi tačku 2.3 ovog priručnika) da pomogne vaše preduzeće kako bi se obezbedilo održivost aktivnosti i stalno poboljšanjem.

2.8 BENEFICIJE OD PRIMENJIVANJA SISTEMA PREMA ISO 9001

Iz literature se daju različita objašnjenja o beneficijama preduzeća prilikom efikasne primene sistema, kako onih stvarnih tako onih potencijalnih. Beneficije obuhvataju poboljšani učinak lanca snabdevanja, skraćivanje vremena izlaska na tržište, poboljšanje organizacionog učinka i pouzdanosti, kao i stvaranje poslovne održivosti.

U dugoročnom razvoju preduzeća, primena ovog sistema takođe donosi i koristi kao što su poboljšanje organizacione fleksibilnosti²², i rast inovativnosti preduzeća²³ pomažući preduzeće da održi svoje konkurentne sposobnosti na tržištu.

22 Han, S.B. (2008), Odnos između učinka preduzeća i rentabilnosti, Northeast Decision Sciences Institute Proceedings, March 28-30.

23 Prajogo, D.I., Sohal, A.S. (2003), Odnos između prakse upravljanja kvalitetom, učinka kvaliteta i inovacije: empirijska istraživanja, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20, No 8, str. 901-918.

2.8.1 KAKO MOŽE ISO 9001 POMOĆI DA VAŠE POSLOVANJE USPE

Od uspostavljanja SUK-a zasnovanog na standardu ISO 9001, preduzeće može izvući dosta beneficija. *Ovo se može videti i u smislu motiva koji podstiče da preduzeće primenjuje SUK. Beneficije se mogu podeliti na eksterne i interne.*²⁴

Interne beneficije se odnose na internu potrebu poboljšanja kao što su produktivnost, ekonomičnost, interna komunikacija, optimizacija korišćenja resursa, itd. *Dok su eksterne beneficije povezane sa ugledom preduzeća, odnosno prednostima i mogućnostima stvorene za promociju preduzeća kao i marketing proizvoda ili usluga*²⁵.

Interne beneficije	Eksterne beneficije
Povećava efikasnost, ekonomičnost i rentabilnost	Pružna konkurentsku prednost na nacionalnom i međunarodnom nivou
Veći fokus na vaše poslovne ciljeve i očekivanja klijenata	Jača ugled preduzeća
Stavlja princip stalnog poboljšanja procesa, kao deo korporativne kulture kroz korektivne i preventivne mere	Pružna prihvatljivost preduzeća od potrošača na unutrašnjem i spoljnom tržištu
Pružna praćenje i lakoću procenjivanja	Pružna pouzdanost proizvoda ili usluga koje se nude
Povećava motivaciju zaposlenih, timski duh i ojača internu komunikaciju	Povećava učinak, podiže autoritet i pouzdanost kod klijenata, dobavljača i partnera
Pomaže pri razjašnjavanju zadataka, uloga i odgovornosti zaposlenih	Omogućava bolje odnose sa strateškim partnerima
Optimalno korišćenje raspoloživih resursa	Povećava učešće na tržištu
Povećava efikasnost procesa i smanjuje troškove	Podstiče rad skoncentrisan na potraživanja potrošača – stvara odanost

24 Urban, Wieslaw, (2012), ISO 9001 kao sredstvo za podršku strateških prednosti, transformacija u poslovanju i ekonomiku, Vol.11, No3 (27), str. 57-71

25 Isto tako.

3. SERIJA STANDARDA ISO 14000

Serijski standard ISO 14000 tretira različite aspekte upravljanja sredinom. Ona pruža praktična sredstva za preduzeća i organizacije koje traže da se identifikuju i kontrolišu njihov uticaj na sredinu i stalno poboljšaju svoj učinak na sredinu.

Serijski standard ISO 14000 za upravljanje sredinom je stvorena da obezbedi praktične alate da se pomaže preduzećima u sprovođenju aktivnosti podrške za održivi razvoj.

ISO 14001: 2004 i ISO 14004: 2004 fokusiraju se na sisteme upravljanja životnom sredinom (SUŽS), ostali standardi ove serije imaju fokus na posebne aspekte životne sredine, kao što su analize životnog ciklusa, komunikacije i revizije.

Serijski standard ISO 14000 se sastoji od sledećih standarda:

Serijski standardi ISO 14000 ²⁶	
ISO 14001:2004	Sistemi upravljanja životnom sredinom – Zahtevi za uputstva za upotrebu
ISO 14004:2004	Sistemi upravljanja životnom sredinom – Opšta uputstva o načelima, sistemima i tehnikama podrške
ISO 19011:2011	Uputstva o reviziji sistema za upravljanje
ISO 14006:2011	Sistemi upravljanja životnom sredinom – Uputstvo za obuhvaćanje eko dizajna
ISO 14020:2000	Ekološke etikete i deklaracije – Opšta načela
ISO 14031:1999	Upravljanje životnom sredinom – Procenjivanje učinka životne sredine – Uputstva
ISO 14040:2006	Upravljanje životnom sredinom – Procenjivanje životnog ciklusa – Načela i okvir
ISO 14050:2009	Upravljanje životnom sredinom – Rečnik

Serijski standard ISO 14000 je prvi put objavljena 1996. godine, a revidirana je poslednji put 2004. godine.

²⁶ Serijski standardi ISO 14000 ima niz standarda. Ovi standardi su odabrani pošto imaju direktan uticaj na preduzeća. Ostali standardi ove serije se fokusiraju na konkretne aspekte životne sredine. Za više posetite internet stranicu www.iso.org

3.1 ISO 14001 - SISTEMI UPRAVLJANJA ŽIVOTNOM SREDINOM – ZAHTEVI ZA UPUTSTVA ZA UPOTREBU

Uvek na osnovu organizacije ISO, standard ISO 14001: 2004 određuje kriterijume za sistem upravljanja životnom sredinom i da je sertifikovan.

ISO 14001 ne određuje zahteve za učinak na životnu sredinu, ali predstavlja okvir koji od preduzeća ili organizacije može pratiti za uspostavljanje efikasnog sistema za upravljanje životnom sredinom. Ovaj standard može se koristiti od strane bilo kojeg preduzeća, bez obzira na svoju delatnost, sektor u koji spada ili veličinu.

Prema ISO 14001: 2004, tačka 3.5 definiše **Životnu sredinu** kao "Okruženje gde preduzeće posluje, uključujući zemljište, vodu, vazduh, prirodne resurse, floru, faunu, ljude i njihovu povezanost".²⁷

Dotični standard daje strukturu za upravljanje bitnih aspekata životne sredine na koje jedno preduzeće može očekivati da ima kontrolu i nad kojima može uticati.

Korišćenje ISO 14001: 2004 može obezbediti sigurnost za rukovodstvo preduzeća i zaposlene, kao i spoljnim strankama, da uticaj na životnu sredinu se meri, prati i stalno se poboljša.

Standard ISO 14001: 2004 o sistemu upravljanja životnom sredinom (SUŽS) se zasniva na ispunjenost jednog skupa zahteva. Zahtevi za sisteme upravljanja životnom sredinom su prikazani u Poglavlju 4 standarda, pod šest glavnih sekcija, kao što je dole prikazano.

Zahtevi standarda ISO 14001	
Tačka 4.1	Opšti zahtevi
Tačka 4.2	Politika životne sredine
Tačka 4.3	Planiranje
Tačka 4.4	Sprovođenje i operacije
Tačka 4.5	Kontrola i korektivne mere
Tačka 4.6	Pregled uprave

27 ISO 14001:2004, Sistemi upravljanje životnom sredinom– Zahtevi sa uputstvima za upotrebu.

U okviru uspostavljanja SUK-a treba definisati delokrug ISO 14001. To bi trebalo da obuhvati sve faktore proizvodnje, proizvode/usluge, aktivnosti, proizvode i usluge preduzeća. Istovremeno obuhvata svo osoblje i upravu da preduzmu svoje dužnosti sa potrebnom odgovornošću o brizi o životnoj sredini, kao i svim lokacijama gde kompanija funkcioniše.

Prema ISO Anketi o sertifikaciji standarda upravnih sistema i zašto certifikacija usklađenosti sa standardom nije zahtev ISO 14001, krajem 2013. godine, *na- jmanje 301,647 sertifikata su izdate u 171 zemalja.*²⁸

3.2 ISO 14004 - SISTEMI ZA UPRAVLJANJE KVALITETA– OPŠTE SMERNICE O NAČELIMA, SISTEMIMA I TEHNIKE PODRŠKE

ISO 14004 se predstavlja kao sredstvo za podršku upravljanja životnom sredinom razvijeno od ISO, koji dopunjava ISO 14001, pružajući smernice i dodatna objašnjenja.

ISO 14004: 2004 daje smernice za postavljanje, održavanje i poboljšanje sistema upravljanja životnom sredinom i svoju koordinaciju sa drugim sistemima upravljanja kao što je ISO 9001.²⁹

Dok ISO 14001 sadrži samo zahteve koji mogu jasno biti revidirani u pogledu životne sredine, ISO 14004 daje dodatne opšte smernice o raznim pitanjima vezanim za sistem upravljanja životnom sredinom.

3.3 SISTEMI UPRAVLJANJA ŽIVOTNOM SREDINOM PREMA ISO 14001

Prema ISO 14001:2004 sistem upravljanja životnom sredinom predstavlja deo opšteg sistema upravljanja preduzeća koji obuhvata organizacionu strukturu, planiranje aktivnosti, odgovornosti, prakse, postupke, procese i resurse za razvoj, sprovođenje, razmatranje politike životne sredine i upravljanje aspekata životne sredine.

28 Istraživanje sertifikacija ISO standardima za upravljanja kvalitetom– 2013.

29 ISO 14004:2004, Sistemi upravljanja zaštitom životne sredine - Opšte smernice o načelima, sistemima i tehnike podrške.

Za ostvarivanje ciljeva životne sredine u sprečavanju ili smanjenju uticaja na životnu sredinu, SUŽS podstiče primenjivanje najboljih tehnika i praksi na raspolaganju kada god su odgovarajuće i kada se predstave ekonomski razumnim.

Uspostavljanje SUS-a pomaže na premeštanje preduzeća sa reaktivnog stanja na pro-aktivno stanje, predviđajući i sprečavajući negativni uticaj na životnu sredinu i zdravlje čoveka.

SUŽS je sistem koji određuje uloge i odgovornosti unutar preduzeća u cilju identifikacije aspekata životne sredine kako bi se sprečilo zagađenje životne sredine.

Jedan primenjeni SUŽS dokazuje da je preduzeće posvećeno da preduzme odgovarajuće korake za smanjenje uticaja na životnu sredinu (u okviru svojih mogućnosti i nivo primenjene tehnologije).³⁰

Prema ISO 14001:2004, tačka 3.6 definiše **aspekt životne sredine** kao "Element aktivnosti jedne organizacije, proizvoda ili usluge koji mogu da međusobno deluju na životnu sredinu". Dok, tačka 3.7 definiše **Uticaj na životnu sredinu** kao "Svaka promena u životnoj sredini, štetna ili korisna, u celini ili delimično rezultat aktivnosti, proizvoda ili usluga jedne organizacije".

Preduzeće treba da identifikuje aspekte životne sredine koji mogu imati značajan negativan uticaj na životnu sredinu, kako bi se sprovele odgovarajuće aktivnosti za pomoć u kontroli, sprečavanje ili smanjenje uticaja na životnu sredinu. Aspekti životne sredine predstavljaju jedan od najvažnijih zahteva standarda ISO 14001 u postavljanju i primeni SUŽS-a. Ako se one jasno adresiraju onda omogućavaju tačnu identifikaciju uticaja na životnu sredinu u aktivnostima preduzeća i efikasnu primenu uspostavljenog SUŽS-a.

Shvatanje aspekta i uticaja na životnu sredinu je ključni faktor za uspešnu primenu SUS-a prema ISO 14001

Aspekti životne sredine i uticaji životne sredine su usko povezani jedni sa drugima. Njihov odnos se može opisati tako da se aspekti životne sredine predstave kao "UZROCI" dok uticaji na životnu sredinu kao "EFEKTI". Dobro je poznato da uzrok može stvoriti jedan ili više efekata, u zavisnosti od odgovarajućih okolnosti i uslova.

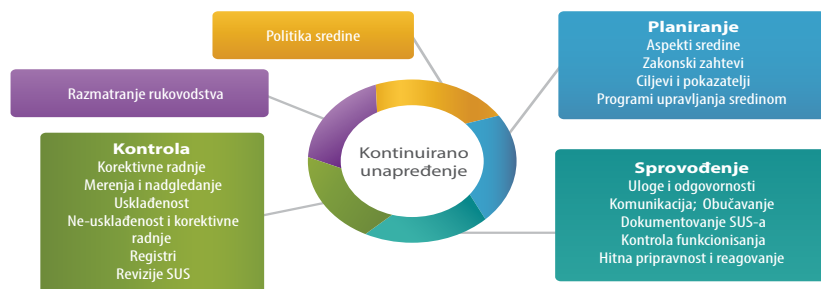
Prema standardu ISO 14001:2004, Prilog A 3.1, aspekti životne sredine su grupisani u osam grupa, kao u nastavku:

30 Ken Whitelaw, ISO 14001 Priručnik o sistemima životne sredine, drugo izdanje, 2004.

Emisije u vazduhu
Otpadne vode
Zagađenje zemlje
Korišćenje sirovina i prirodnih resursa
Korišćenje energije
Emitovana energija, npr. toplota, zračenje, vibracije.
Ostaci i otpaci
Ostala lokalna pitanja

PDCA METODOLOGIJA

ISO 14001:2004 promoviše PDCA metodologiju (Planiraj → Uradi → Verifikuj → Deluj) za procese, isto kao ISO 9001:2008. Ove dve metodologije se smatraju da su međusobno usklađene, pošto je PDCA pristup primenjiv gotovo u svim procesima.



Sledeća tabela pokazuje probleme sa kojima se može suočiti jedno proizvodno preduzeće pre primene SUŽS-a kao i njihovo adresiranje nakon postavljanja i primene SUŽS-a prema ISO 14001.

Zahtevana dokumentacija ISO 14001 je objašnjena kod tačke 3.4, faza sprovođenja kod tačke 3.5 i koristi primene ovog sistema kod tačke 3.6.

Problemi pre uspostavljanja SUŽS sistema	Unapređenja /regulisanja nakon uspostavljanja SUŽS-a
<p>Preduzeće ima problema sa dopunama zakonskih zahteva, jer kršenja (zagađenje životne sredine od aktivnosti preduzeća) mogu rezultirati sa novčanim kaznama pa do tužbe.</p>	<p>Saglasnost sa zakonskim zahtevima kao rezultat postavljanja odgovarajućeg sistema za praćenje i adresiranje zahteva i zakonskih promena koje utiču na preduzeće.</p> <p>Preduzeće redovno komunicira pravu informaciju zaposlenima i zainteresovanim stranama. Smanjenje potrebe za inspekcije u preduzeću od strane državnih inspektora i značajno smanjenje mogućnosti izricanja novčanih kazni i tužbi.</p>
<p>Stalni pritisak sa tržišta na preduzeća, standardi i zakonski zahtevi za održivo razvijanje i učestalost aktivnosti preduzeća.</p>	<p>Savremeni sistem zaštite uticaja na životnu sredinu koji dovodi do produktivne aktivnosti sa efektima/minimalnim uticajem na životnu sredinu-standardnih kontrola operacija i aktivnosti preduzeća za praćenje i emisiju gasova i pravilno održavanje registracije. Npr. preduzeće primenjuje sisteme za preradu otpadnih voda i efikasne opreme šta rezultira sa zaustavljanjem zagađenja (<i>od ispuštanja kontaminiranih voda do procesa proizvodnje</i>), uštede energije i smanjenje troškova.</p>
<p>Preduzeće stvara više otpada i ostataka tokom proizvodnje što izaziva ekonomske gubitke i zagađenje životne sredine.</p>	<p>Poboljšanje procesa proizvodnje - Smanjenje količine otpada kao rezultat poboljšanja internih procesa kroz preventivnih/korektivnih akcija i ponovne upotrebe otpada kroz programe za recikliranje.</p>
<p>Neefikasni radnici - nekontrolisana profesionalna kompetentnost. Zaposleni nisu u stanju da kontrolišu uticaj na životnu sredinu tokom obavljanja svojih aktivnosti.</p>	<p>Plan obuke i kvalifikacija - Efikasni, motivisani, kompetentni i sposobni radnici za ispunjavanje odgovornosti prema životnoj sredini. Odgovarajuće vođenje evidencije za stručna i akademska unapređenja za svakog zaposlenog.</p>

Zbog svoje složene delatnosti i emisije raznih zagađivača (veća emisija gasova u prirodi, maksimalno korišćenje energije, ispuštanje neobrađenih otpadnih voda u životnu sredinu, itd.) preduzeće mora da reaguje kako bi se izbegla šteta preko raznih programa za poboljšanje situacije.

Preduzeće je stvorilo efikasan proces pripravnosti za vanredne situacije i reakcije fokusirajući se prvenstveno na sprečavanje incidenata i njihov uticaj na životnu sredinu, što ne mora da se reaguje da se izbegne šteta. Kao rezultat, to doprinosi smanjenju rizika, smanjenju uticaja na životnu sredinu, smanjenju povreda, zdravstvene zaštite radnika i zajednice kao i smanjenju gubitka imovine.

3.4 DOKUMENTACIJA POTREBNA ZA ISO 14001

Standard ISO 14001:2004, pod tačkom 4.4.4 navodi potrebnu dokumentaciju. Dokumentacija sistema upravljanja životnom sredinom treba da sadrži:

- politiku životne sredine, ciljeve i pokazatelje,
- opis delokruga sistema upravljanja životnom sredinom,
- opis glavnih elemenata sistema upravljanja životnom sredinom i njihove međusobne interakcije, kao i referisanje dokumenata u vezi toga,
- potrebni dokumenti (uključujući evidencije) za ovaj međunarodni standard, i
- utvrđeni dokumenti (uključujući evidencije) od strane preduzeća koje su potrebne za obezbeđivanje planiranja, operacije i efikasne kontrole procesa koji su u vezi sa važnim aspektima životne sredine preduzeća.

Piramida sprovođenja nivoa dokumenata u okviru SUŽS prema ISO 14001:2004



3.5 FAZE PRIMENJIVANJA SUŽS-A PREMA ISO 14001

Za uspostavljanje SUŽS-a prema zahtevima standarda ISO 14001, preduzeće treba da prati odvojene aktivnosti po različitim fazama.

U nastavku su prikazani koraci za postavljanje jednog funkcionalnog SUŽS-a prema ISO 14001.

Aktivnosti za primenu SUŽS-a prema ISO 14001	
1	Kontakt sa KAS-om (Kosovska agencija za standardizaciju) za obezbeđivanje standarda ISO 14001
2	Analiza zahteva standarda ISO 14001
3	Osnivanje tima kvaliteta i zaštite životne sredine u okviru preduzeća
4	Realizacija analize propusta
5	Izrada radnog plana za uspostavljanje SUŽS-a
6	Izrada politike za životnu sredinu i određivanje delokruga sistema
7	Identifikacija i određivanje aspekata i uticaja životne sredine koji se podstiču od aktivnosti preduzeća
8	Identifikacija zakonskih i ostalih zahteva koji utiču na preduzeće
9	Identifikacija ključnih ciljeva i pokazatelja učinka u vezi sa aspektima životne sredine
10	Izrada priručnika za životnu sredinu
11	Izrada postupaka, uputstava, obrazaca i druge prateće dokumentacije
12	Obuka za osoblje preduzeća u vezi SUŽS i ISO 14001
13	Realizacija interne revizije SUŽS-a
14	Organizacija pregleda uprave za SUŽS
15	Realizacija sertifikovane eksterne revizije za sertifikaciju sistema postavljenog od međunarodnih sertifikacionih tela.
16	Stalno poboljšanje, preko praćenja, merenja, analize, korektivnih akcija
17	Održavanje dokumentacije i sistema upravljanja zaštitom životne sredine

3.6 BENEFICIJE PRILIKOM PRIMENJIVANJA SISTEMA PREMA ISO 14001

Beneficije od postavljanja jednog SUŽS-a prema ISO 14001 su brojne i između ostalog, mogu se grupisati na etičke, ekonomske, pravne i komercijalne beneficije, prema sledećoj tabeli:

Koristi	Objašnjavanje koristi
Etičke	Poboljšani učinak životne sredine kroz postavljanje SUŽS-a. Kao ljudska bića moramo da se brinemo o svetu u kome živimo za sebe i buduće generacije.

Ekonomske	Optimalno korišćenje resursa kao i konkurentna prednost. Očuvanje resursa i ne-generisanje otpada od proizvoda ili smanjena potrošnja energije, tj. smanjimo potrošnju. Pruža uputstva za reciklažu i ponovno korišćenje proizvoda.
Pravne	Smanjenje rizika prema zakonskim obavezama uz smanjenje uticaja na životnu sredinu kao rezultat poboljšane usklađenosti sa zakonskim odredbama. Sve više i više vlade usvajaju zakone za kontrolu zagađenja životne sredine i kako da obavljamo interakciju sa životnom sredinom. Zato su nam potrebni sistemi kako bi smo se osigurali da smo u skladu sa zakonima, inače možemo biti novčano kažnjeni i da naškodimo naš ugled. Pomaže za sprečavanju rizika životne sredine.
Komercijalne	Sve više i više konsolidovana preduzeća preuzimaju odgovornost za njihov uticaj na životnu sredinu i oni očekuju da i njihovi dobavljači i pod-ugovarači učine isto. Bez svedočenja jednog sistema upravljanja životnom sredinom u nekim slučajevima nećete moći da prodajete svoje proizvode. Sa druge strane, ako se pokaže dobra praksa za sačuvanje životne sredine, onda nove tržišne mogućnosti mogu da se otvore za vaše preduzeće. Razvija faktor poverenja između organizacije i široke javnosti.

3.6.1 KAKO MOŽE ISO 14001 POMOĆI DA VAŠE POSLOVANJE USPE

Jedan funkcionalan i sertifikovan SUŽS može pomoći u mnogim aspektima i to:

Koristi poslovanja od primene SUŽS-a	
↑	Upravljanje rizikom u složenim pitanjima odgovornosti
↑	Obezbeđivanje sigurnosti pogođenih strana
↑	Postizanje zadovoljstva klijenata
↑	Planiranje i postizanje stalnog usavršavanja
↑	Smanjenje potrošnje energije i materijala
↑	Smanjenje troškova upravljanja otpadom
↑	Smanjenje opštih troškova
↑	Promovisanje jednog pozitivnog ugleda preduzeća kod državnih institucija, klijenta i javnosti
↑	Veća verodostojnost koja ispunjava zakonske zahteve
↑	Bolji pristup finansijama

4. REVIZIJE I SERTIFIKACIJA SISTEMA UPRAVLJANJA

4.1 REVIZIJE

Jedna od značajnih osobina jednog SUK-a ili SUŽS-a je obezbeđivanje njegove primene, koji obezbeđuje potrošaču da se obavlja potrebno upravljanje kvaliteta ili životne sredine.

Revizije su vitalni deo funkcionisanja sistema upravljanja pošto omogućavaju preduzeću da vidi na koji nivo dostignuća su ispunjeni njihovi ciljevi kao i poštovanje standarda. Iako učinak pružaoca proizvoda/usluge i bez takvog osiguravanja može biti zadovoljavajuća, postoji manji rizik od nezadovoljavajućih rezultata, kada se sprovodi sistematsko upravljanje, uključujući vršenje efikasnog procesa revizije i preduzimanje adekvatnih korektivnih radnji.

U cilju pomaganja kontrole u vezi ovih standarda, ISO je razvio ISO 19011:2011 pružanjem posebnih smernica o internim i eksterne revizijama sistema upravljanja.³¹

4.1.1 VRSTE REVIZIJA

Revizije mogu biti:

- Revizija prve stranke (Interna) – kada preduzeće samostalno kontroliše svoj sistem. Ova usluga može da se vrši i od pružaoca usluga ili eksternog revizora za procenu usklađenosti sistema sa zahtevima referentnog standarda.
- Revizija druge stranke (Eksterna) – kada preduzeće vrši reviziju svojih dobavljača. Ova usluga se obavlja od strane agencije/sertifikacionog organa ili drugog klijenta da proceni aktivnosti pružaoca usluga/svojih proizvoda. Postupci obaveštavanja i ponašanje za reviziju su zvaničnog karaktera i zahtevaju više planiranja i pripremanja.
- Revizija treće stranke (eksterna revizija- za sertifikaciju) vršena od strane jedne nezavisne sertifikacione ustanove/organa akreditovane prema međunarodnoj priznatoj šemi, kako bi se utvrdilo da SUK ili SUŽS pružaoca proizvoda ili usluga ispunjava određene uslove referentnog standarda. Ove revizije se vrše uglavnom od strane zvaničnika.

31 ISO 19011:2011, Smernice za reviziju sistema upravljanja.

4.2 AKREDITACIJA

Akreditacija - *formalno priznanje od strane nezavisnog tela, opšte poznat kao akreditacioni organ, da organ sertifikacije radi prema međunarodnim standardima.*

Akreditacija je postupak preko kojeg autoritativan organ daje formalno priznanje jednom sertifikacijom telu ili licu dokazujući da je kompetentan za vršenje određenih zadataka kao što su davanje odgovarajućih sertifikacija izdate od njih (sertifikate sistema upravljanja, proizvoda i osoblja i druge potvrde testiranja i inspekcija, itd). U vezi ISO 9001 ili ISO 14001, akreditacija znači da organ, sertifikaciono telo je nadležno da vrši sertifikaciju jednog preduzeća koja je uspešno ispunila uslove iz referentnog standarda.

Neke od važnih kosovskih, evropskih i međunarodnih institucija za akreditaciju su:

- Kosovska direkcija za akreditaciju (DAK)
- Služba za akreditaciju Velike Britanije (The United Kingdom Accreditation Service - UKAS)
- Italijansko nacionalno telo za akreditaciju (Italian National Accreditation Body - ACCREDIA)
- ANSI-ASQ National Accreditation Board (ANAB)
- Turska agencija za akreditaciju (Turkish Accreditation Agency - TURKAK)
- Zajednički sistem za akreditaciju Australije i Novog Zelanda (Joint Accreditation System of Australia and New Zealand - JAS-ANZ)
- Centar za akreditaciju u Dubai (Dubai Accreditation Center - DAC).

4.3 SERTIFIKACIJA

Podrazumeva da jedno **eksterno, nezavisno telo**, je vršilo reviziju sistema upravljanja jednog preduzeća i verifikuje se da ovaj sistem je u skladu sa zahtevima navedenim u referentnom standardu.

Sertifikacija je delatnost kroz koju treća nezavisna strana zvanično dokazuje da proizvod, proces ili usluga je u skladu sa navedenim zahtevima standarda.

Sertifikacija standarda sistema upravljanja nije neophodna. Sertifikacija nije obavezan uslov za primenu ISO 9001 ili ISO 14001³², i nije jedini način da se

32 ISO 9001 za mala preduzeća. Šta treba da se radi, treće izdanje, 2010.

pokaže poštovanje standarda. I dalje možete imati koristi od primene ovih standarda, bez potrebe da bude sertifikovani za to.

Sertifikacija- akt od strane nezavisnog revizorskog tela kojim se dokazuje da dotični proizvod, usluga ili sistem ispunjava specifične zahteve prema referentnom standardu.

Ako tražite da postanite sertifikovani u jednom ili više standarda sistema upravljanja treba da se obratite nekome od eksternih sertifikacionih tela. ISO ne vrši sertifikaciju.

4.3.1 PROCES SERTIFIKACIJE

Proces sertifikacije sistema upravljanja obuhvata sledeće faze:

- Izbor sertifikacionog tela
- Pre-revizija
- ISO 19001 Eksterna / sertifikaciona revizija
- Prva poseta i pregled dokumentacije
- Sertifikaciona revizija
- Korektivne akcije nakon revizije
 - Verifikacija akcija
- Odluka sertifikacije
- Izdavanje sertifikata, registrovanje u javnom spisku
- Nadzorna revizija u određenim vremenskim intervalima



Postoje mnoge ustanove koje pružaju usluge sertifikacije, u nastavku navodimo neke od njih:

Sertifikaciona organi

SGS	http://www.sgs.com
TUV	http://www.tuv.com
BVQI	http://www.bureauveritas.com
GlobalGROUP	http://www.globalgroup.net
Lloyd's	http://www.lrq.com
DNV GL	http://www.dnvba.com

4.3 ŠTA PODRAZUMEVAMO SA “BITI U SKLADU SA ISO 9001 ILI ISO 14001”

OCENJIVANJE USAGLAŠENOSTI

Prema organizaciji ISO, ocenjivanje usaglašenosti obuhvata skup procesa koji pokazuju da vaš proizvod ili usluga ili sistem zadovoljava zahteve referentnog standarda.

Ocenjivanje usaglašenosti ima brojne koristi:

- Pruža veće poverenje potrošača i drugih stranaka.
- Daje vašem preduzeću jednu konkurentsku prednost.
- Pomaže regulatorima da obezbede da su zdravlje, bezbednost ili uslovi životne sredine ispunjeni.

Glavni oblici ocenjivanja usaglašenosti su testovi, sertifikati i inspekcije.

5. BEZBEDNOST HRANE

Razvijanjem međunarodne slobodne trgovine i globalnih tehnoloških dostignuća, sofisticirani su i načini prerade, proizvodnje i distribucije hrane. Preduzeća prehrambenog sektora sve više primenjuju prednost biotehnologije. Nažalost, paralelno sa upotrebom novih tehnologija u proizvodnji hrane, povećana je i upotreba pesticida, kao i raznih aditiva. To je dovelo do povećane međunarodne trgovine prehrambenih proizvoda i brzine transakcija, ali istovremeno i povećanje zabrinutosti o bezbednosti i kvaliteta hrane.

O hrani koju koristimo možda i ne postoji informacija o tome odakle dolazi ili pod kojim uslovima se proizvodi. Pošto je hrana veoma osetljiva, ova dešavanja u isto vreme su doneli i povećani rizik od pojavljivanja prenosivih bolesti, koji su jedan od najvećih problema javnog zdravlja. Upravo to je navelo i na reakciju međunarodne zajednice u pronalaženju globalnih rešenja za uređivanje ovog sektora kroz uspostavljanje međunarodnih standarda hrane.

Komisija Codek Alimentarius osnovana je od strane Organizacije za hranu i poljoprivredu (FAO) Ujedinjenih Nacija i Svetske zdravstvene organizacije (SZO) u 1963. Glavni ciljevi ovog programa su da kroz razvijanje standarda, smernica i kodeksa usklađenih međunarodnih praksi o hrani, omogućiti zaštitu zdravlja potrošača i obezbediti pravednu praksu u prehrambenoj

trgovini. Komisija takođe promovise koordinaciju rada za sve prehrambene standarde preuzetih od međunarodnih vladinih i nevladinih organizacija. Shodno tome, Komisija je pripremila opšta načela o higijeni hrane, kako bi obezbedili osnov za higijenu hrane i da bi stavili čvrstu osnovu za razvoj jednog efikasnog HACCP sistema³³.

Međunarodni kod praktilike – Osnovni principi bezbednosti hrane su odobreni od strane Komisije Codek Alimentarius 1969. godine. Od tada je tri puta dopisan. Među objektivima je „*preporuka o pristupu na osnovu HACCP kao sredstvu za povećanje bezbednosti hrane*“³⁴.

Shvativši da su međunarodni standardi potrebni kako bi se osigurala bezbednost globalnog lanca snabdevanja u prehrambeni sektor, i ISO organizacija je radila u tom pravcu za razvijanje niza standarda ISO 22000 koji adresiraju upravljanje bezbednosti hrane. Posledice ne-bezbedne hrane mogu biti ozbiljne i standardi upravljanja bezbednosti hrane imaju za cilj da pomognu organizacijama da identifikuju i kontrolišu opasnosti za bezbednost hrane. Serija standarda ISO 22000 sadrže niz standarda gde svaki standard se fokusira na različite aspekte upravljanja bezbednosti hrane.

5.1 ISO 22000: 2005 SISTEMI UPRAVLJANJA BEZBEDNOŠĆU HRANE - ZAHTEVI ZA SVAKU ORGANIZACIJU U LANCU ISHRANE

Ovaj međunarodni standard specifikuje zahteve za sistem upravljanja bezbednosti hrane. Preduzeće treba da pokaže svoju sposobnost da kontroliše opasnosti za bezbednost hrane obezbeđivanjem bezbedne hrane.

*ISO 22000 kombinuje sledeće elemente, opšte prihvaćena, za pružanje bezbednosti hrane u lancu ishrane, do krajnje tačke potrošnje:*³⁵

-
- 33 HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Point (Analiza rizika i kontrolisanje kritičnih tačaka)
 - 34 Osnovni sadržaji o higijeni ishrane. Organizacija Ujedinjenih Nacija za hranu i poljoprivredu, Svetska zdravstvena organizacija, Rim, Četvrto izdanje, 2009.
 - 35 ISO 22000:2005, Sistemi upravljanja bezbednosti hrane - Zahtevi za svaku organizaciju u lancu ishrane

- Interaktivna komunikacija³⁶;
- Upravljanje sistema;
- Preduslovni programi;³⁷
- HACCP načela.³⁸

U okviru ovog priručnika ćemo se fokusirati na objašnjenje HACCP-a kao jedan od najrasprostranjenijih naučnih metoda u svetu duž lanca ishrane.

HACCP stvara sistem identifikacije i procene rizika po zdravlje u svim fazama procesa proizvodnje, prerade i distribucije hrane.

5.2 UVOD U HACCP

Bezbednost hrane zahteva poseban tretman. Potrošači trenutno ne samo da zahtevaju visok kvalitet, higijenu i zdravstvene standarde u proizvodima koje kupuju, već takođe zahtevaju da im se obezbedi poreklo proizvoda, verifikacija proizvodnih metoda, sertifikaciju proizvoda i sistema. HACCP je jedan od najpopularnijih međunarodnih sistema koji pruža bezbednost hrane.

Glavni ciljevi prehrambene industrije su: pružanje bezbedne proizvodnje kao i snabdevanje kvalitetne i zdrave hrane.

Ovi ciljevi se mogu postići postavljanjem jedne odgovarajuće systemske i organizacione strukture koja bi odgovarala zahtevima standarda ISO 9001 koje su osnova sistema upravljanja kvalitetom i postavljanje sistema HACCP u okviru preduzeća, preko:

- kontrole aktivnosti,
- identifikacije radnih procesa
- postavljanje postupaka i
- određivanja resursa (ljudskih, infrastrukturnih i finansijskih).

36 Razvoj efektivne i razumne komunikacije među preduzećima u lancu snabdevanja.

37 Vidi tačku 5.2.7 Preduslovi za primenu HACCP-a

38 ISO 22000:2005, Sistemi upravljanja bezbednosti hrane.

Bezbednost proizvoda je jedna od univerzalnih suštinskih vrednosti. Stvaranje jedne pozitivne kulture oko bezbednosti hrane kroz uspostavljanje sistema HACCP je preventivni pristup za pružanje bezbedne hrane.

5.2.1 ISTORIJA HACCP

HACCP ima svoje početke u Sjedinjenim Državama još od 1960. kada Pillsbury Co. se angažovalo da se omogući program "nula defekt", koji bi obezbedio bezbednost hrane tokom snabdevanja hranom astronauta za prve svemirske misije pod upravom američke svemirske agencije- NASA.

Opšti program kao što je realizovan u Pillsbury, je postavio bezbednost hrane u korporativnu kulturu. To je promenio sistem analize i kontrole bezbednosti hrane od primene aktivnih mera na one pro-aktivne i preventivne.

Od tada, zahvaljujući tom uspehu, HACCP načela su utvrđeni i prihvaćeni u međunarodnim standardima hrane (Codek Alimentarius), kao i u evropskom zakonodavstvu.

5.2.2 HACCP SISTEM –KONCEPT, DEFINICIJA I CILJ

HACCP je "sistem koji identifikuje, procenjuje i kontroliše opasnosti koje su od značaja za bezbednost hrane."³⁹

Ovaj sistem pruža garanciju bezbednosti hrane preko preventivnih kontrola kritičnih aspekata proizvodnje hrane do testiranja konačnih proizvoda.

Cilj HACCP sistema je identifikacija mogućih problema bezbednosti hrane i određivanje kontrole i/ili njihovo sprečavanje.

Opis proizvoda i namena, dijagrami toka procesa, analiza rizika, uspostavljanje kontrole kritičnih tačaka i aktivnosti verifikacije predstavljaju ključne aspekte HACCP plana.

HACCP je proces upravljanja rizicima zasnovan na naučnim metodama⁴⁰ i zbog toga ova aktivnost zahteva sistematski pristup analizi rizika i preduzimanja preventivnih mera, podizanje kompetentnosti osoblja, pružanje dovoljnih resursa kao i kontrolu i verifikacije internih i eksternih (kao što su revizije),

39 Opšta pravila o higijeni hrane, CAC/RCP 1-1969, Rev. 4-2003.

40 Pierson, MD (1997). Značaj preduslovnih programa. Napredovanje bezbednosti hrane 1 (2) 34-35. Sydney.

kako bi se obezbedio kontinuitet, tako da jedno prehrambeno preduzeće zapravo proizvodi bezbednu hranu za potrošnju.

Umesto da se oslanja samo na testiranje konačnog proizvoda i inspeksijske aktivnosti, HACCP je vrlo efikasno sredstvo za procenu potencijalnih rizika i uspostavlja sistem kontrole kroz kritičnih kontrolnih tačaka, koje su usmeravaju na sprečavanje rizika.

HACCP kao metodologija je planirana da identifikuje specifične korake procesa ili zahteva obrade da eliminišu, sprečavaju ili smanjuju do prihvatljivog nivoa identifikovanog rizika.

U HACCP, naglasak je na tome da se bude pro-aktivan - predviđanje, sprečavanje i reakcija, za realizaciju procesa od početka na pravi način, mesto da se to prepravi nakon pojave problema.

Bezbednost hrane ima dva glavna elementa:

- Bezbednost zdravlja (bezbedna i zdrava hrana)
- Kvalitet (kvalitetna hrana)

HACCP sistem obezbeđuje efikasniju zaštitu zdravlja potrošača u procesu proizvodnje hrane.

HACCP sistem je već postao univerzalno prihvaćen metod za pružanje bezbednosti hrane. To se može primeniti na bilo koju prehrambenu aktivnosti kod mikro, mala, srednja i velika preduzeća kao što su:

- centri za preradu hrane
- ugostiteljska preduzeća, hotelske kuhinje, restorani
- komercijalne kuhinje/menze
- preduzeća za pakovanje, kao i
- preduzeća za distribuciju, kao što su supermarketi.

5.2.3 VRSTE RIZIKA HACCP-A

HACCP se fokusira na rizike umesto da se fokusira na zagađivače jer mnogi potencijalno opasni agenti obično mogu da se detektuju u malim količinama u hrani i da ne budu štetni; ali njihova koncentracija može izazvati opasnost.

HACCP je sistematski pristup za bezbednost hrane. Primena HACCP zahteva tretiranje rizika koja se fokusira na tri vrste opasnosti za bezbednost hrane koje su dogodile da uzrokuju bolest ili povredu ako se ne kontrolišu:

- mikrobiološke,
- hemijske i
- fizičke.

Vrste opasnosti HACCP-a

Biološki rizici	Obuhvataju patogene bakterije, viruse, prirodne toksine ili parazite. Mikrobiološki rizici su glavni rizici nakon pošto predstavljaju glavnu prijetnju javnom zdravlju. Ova vrsta rizika uglavnom se uzrokuje kontaminiranih sastojaka, ne-zadovoljavajuća higijena od trovanja kao i neadekvatno grejanje ili hlađenje
Hemijski rizici	Obično su posledice zagađenja iz poljoprivrednih hemikalija (npr., đubriva, pesticida), industrijskih hemikalija (npr. deterđenti, maziva, masti), prirodnih toksina ili alergijske jedinjenjima (npr. proteini, kikiriki, gluten), teški metali i hemikalije hrane (npr. konzervansi, kiseline, razni dodaci jelima).
Fizički rizici	Obuhvataju strane predmete kao što su staklo, metal, drvo, insekti i kamen.

5.2.4 ZAKONODAVSTVO EVROPSKE ZAJEDNICE O HRANI

Zakonodavstvo Evropske Zajednice (EZ) pokriva sve faze proizvodnje, prerade, distribucije i stavljanja na promet hrane namenjene za ljudsko konzumiranje. U nastavku su prikazani glavni propisi EZ-a o higijeni i bezbednosti hrane.

Zakonodavstvo EU-a u pogledu higijene i bezbednosti hrane

Uredba EC/178/2002	Evropskog Parlamenta i Saveta od dana 28. januar 2002. godine definiše opšta načela i zahteve zakona o hrani, osnivanja Evropskog Autoriteta Bezbednosti Hrane (EABH) i određuje postupke u vezi sa bezbednošću hrane, posebno mogućnosti istraživanja hrane i njenih sastojaka kroz sve faze proizvodnje, prerade i distribucije.
Uredba EC/852/2004	od dana 29. april 2004. godine o higijeni prehrambenih supstanci. Istovremeno, ovaj propis preporučuje uključivanje HACCP-a u proizvodnji hrane i u celom lancu ishrane.
Uredba EC/853/2004	definiše specifične propise higijene za hranu životinjskog porekla.

Uredba EC/854/2004	definiše specifične propise za organizovanje zvaničnih kontrola proizvoda životinjskog porekla za ljudsku ishranu.
Uredba EC/882/2004	o zvaničnim kontrolama koje se obavljaju za proveru usklađenosti sa zakonodavstvom o hrani za životinje i hrane, zdravlja životinja i propisa o zdravlju životinja.
Direktiva 2004/41/EC	ukida određene direktive u vezi sa higijenom hrane i zdravstvenim uslovima za proizvodnju i stavljanje na tržište određenih proizvoda životinjskog porekla, namenjenih za ljudsku ishranu i izmene Direktiva Saveta 89/662/EEC i 92/118/EEC i Odluku Saveta 95/408/EC, 21. April 2004 godine.
Uredba EU 1169/2011	pruža informacije o hrani za potrošače, menja postojeće zakonodavstvo o označavanju hrane.

5.2.5 KOSOVSKO ZAKONODAVSTVO O HRANI

Zakonska osnova svih pitanja vezanih za hranu na Kosovu je Zakon o hrani br. 03/L-016 i objavljen u Službenom Listu. Zakon o hrani je u velikoj meri u skladu sa Uredbom Saveta i Evropskog Parlamenta br. 187/2002.

Kosovsko zakonodavstvo iz Paketa Higijene i Hrane uključuje:

- Uredbu br. 10/2011 o zvaničnim kontrolama preduzetih da bi se osigurala verifikacija usklađenosti sa Zakonom o Hrani i hranu za životinje i pravilima za zdravlje i dobrobit životinja.
- Uredbu br. 11/2011 o Higijeni prehrambenih proizvoda.
- Uredbu br. 12/2011 o definisanju specifičnih pravila higijene hrane sa životinjskim poreklom.
- Uredbu br. 13/2011 o definisanju specifičnih pravila za organizovanje zvaničnih kontrola hrane životinjskog porekla namenjene za ljudsku ishranu.⁴¹

5.2.6 PREDNOSTI I CILJ SPROVOĐENJA SISTEMA HACCP

Sprovođenjem HACCP-a poslovanjima se omogućava izgradnja jednog isplativog sistema za kontrolisanje bezbednosti hrane kroz procese proizvodnje, skladištenje i distribucije za prodaju i usluge finalnog potrošača, nakon

41 Nacionalni Savet za Evropske Integracije (Maj, 2013. godine), Izveštaj iz Tematskog Okruglog Stola o Poljoprivredi, Ruralnom Razvoju, Šumarstvu, Ribarstvu i Prehrambene Bezbednosti Kosovo 2020.

fokusiranja na identifikovanje i sprečavanje opasnosti od otrovane hrane, zasnovano na naučnim činjenicama.

Preventivni pristup HACCP ne samo da poboljšava upravljanje bezbednosti hrane, već i dopunjuje druge sisteme upravljanja kvalitetom kao što je i ISO 9001.

Iako je glavni cilj HACCP-a bezbednost hrane, kroz sprovođenje efikasnog sistema HACCP rezultuju druge dobiti.

Glavne dobiti HACCP su da:

- Izbegava trovanje potrošača
- Sprečava bolesti prenošene hranom
- Povećava standarde bezbednosti i kvaliteta hrane
- Pokazuje usklađenost sa zakonskim zahtevima
- Štedi novac poslovanja na duži period
- Organizuje proces proizvodnje bezbedne hrane
- Organizuje osoblje u promovisanju rada u grupi i povećanju efikasnosti
- Omogućuje zakonsku odbranu na sudu
- Pokazuje usklađenost sa potražnjom proizvoda
- Smanjuje rizik od povlačenja proizvoda sa tržišta
- Povećava poverenje potrošača
- Smanjuje troškove kroz smanjenje otpada u proizvodnji i preradi
- Odobrava efikasniju kontrolu i pojednostavljivanje inspekcija kao rezultat držanja dokumentacije i registara, jer vođenje evidencije omogućava istražiteljima da vide usklađenost sa zakonima bezbednosti hrane.
- U kontinuitetu obezbeđuje kvalitetne proizvode
- Smanjuje prepreke konkurencije u međunarodnom tržištu.

5.2.7 PRETHODNI USLOVI ZA IMPLEMENTACIJU HACCP

Pre implementacije sistema HACCP, prehrambena preduzeća trebalo bi već da rade sa dobrim proizvodnim praksama (PRP) i dobrim higijenskim praksama (DHP), imajući već instalirana neophodne prethodne programe (PRP).

Preuslovi za HACCP (PRP) su prakse i neophodni uslovi koje preduzeće treba da ispuni pre i nakon implementacije HACCP-a. Dobre prakse proizvodnje i higijene su od suštinskog značaja za bezbednost hrane, kao što su prikazani na Opštim principima kodeksa higijene hrane i drugim kodeksima prakse.

Osnovni sanitarni zahtevi objekata proizvodnje hrane su poznati kao dobre prakse proizvodnje (PRP). Ove prakse su definisane kao koraci ili univerzalne

procedure koje kontrolišu uslove radnje unutar jednog prehrambenog preduzeća, omogućavanjem povoljnih uslova za proizvodnju bezbedne hrane. Prethodni programi, PRP i DHP bave se stvaranjem povoljnih uslova za: proizvodne objekte, higijenu u objektima, kontroli operacija, ličnoj higijeni, obukama, popravcima i održavanju, prevoza, informacija o proizvodu, i podizanju svesti potrošača. DHP su preduslovi za HACCP. Prethodni programi su temelj planova HACCP. One su pojedinačno nedovoljne za bezbednost hrane. Stoga, nakon uspostavljanja prethodnih neophodnih planova, može se predložiti da se sprovodi HACCP, koje omogućava kontrolisanje faza ključnih procesa proizvodnje ili pružanja usluge.

PRP i DHP pojednostaviće planove HACCP a samim tim će minimizirati broj KKT-a.

Kao što su PRP osnova jednog efikasnog programa HACCP, i HACCP je kritičan sistem bezbednosti hrane koji podržava druge sisteme kvaliteta, slični kao ISO 9001, itd.



5.2.8 SEDAM PRINCIPA SISTEMA HACCP

HACCP ima 7 principa u kojima se zasniva sistem bezbednosti hrane. Sistem koji je zasnovan na principima HACCP omogućava identifikaciju i kontrolu opasnosti pre nego što predstavljaju pretnju za javno zdravlje.

1. ANALIZA RIZIKA

Kroz analizu rizika omogućava se identifikacija mogućih rizika povezanih sa hranom tokom celog prehrambenog lanca od snabdevanja sirovinama, proizvodnog procesa pa do njegove distribucije kao i njihov uticaj na bezbednost hrane.

Glavni rizici koje treba uzeti u obzir u svakom koraku su trovanja iz bioloških, fizičkih i hemijskih aspekata (pogledajte vrste rizika).

2. DEFINISANJE KONTROLA KRITIČNIH TAČKI (KKT)

KKT su koraci u kome se kontrole mogu primeniti i od suštinskog su značaja za sprečavanje ili otklanjanje rizika koji narušava bezbednost hrane ili ga smanjuje na prihvatljivom nivou.

One se često identifikuju korišćenjem tekućih dijagrama. Primeri su proces kuvanja (kuvanje, pečenje itd.), pasterizacija, zamrzavanje, pakovanje itd.

Važno je da se identifikuju svi rizici tokom rada da bi omogućili bezbednost hrane. Ali, treba voditi računa da ne dolazi do preterivanja, pošto može da se izgubi fokus i mogu se ograničavati glavne poslovne operacije.

3. USPOSTAVLJANJE KRITIČNIH GRANICA ZA SVAKU KONTROLNU TAČKU

Postavite gornja i donja ograničenja koje treba prekoračiti da bi se osiguralo da su KKT-i pod kontrolom, sprečavajući na taj način rizik od kontaminacije. Ova ograničenja vam omogućavaju da identifikujete kada je jedan KKT van kontrole. Na primer, za hranu koja treba da se kuva, to bi značilo uspostavljanje minimalne temperature kuvanja i vremena koje je potrebno za eliminaciju štetnih mikroba.

4. USPOSTAVLJANJE SISTEMA PRAĆENJA KONTROLE KRITIČNIH TAČKI – (KKT)

Kada se KKT identifikuju važno je osigurati da se one prate u redovnim vremenskim intervalima da bi se osiguralo da su one unutar kritičnih granica i za osiguranje da se ne može desiti neka situacija koja bi povredila bezbednost hrane. Na primer, ovi postupci mogu da obuhvataju uputstva o tome kako, kada i ko treba da kontroliše temperaturu i vreme kuvanja, pečenja, itd.

5. POSTAVLJANJE KOREKTIVNIH MERA TOKOM NADGLEDANJA

Proces nadgledanja sistema omogućuje da se vidi da se problem desio. U slučaju kada KKT nije uspeo da spreči problem, onda se postavljaju korektivne mere. Treba da bude jasno onima koji nadgledaju sistem i rade sa njime o tome kakve korektivne mere treba preduzeti.

Na primer, nastavak kuvanja, pečenja, ukoliko određena minimalna temperatura nije postignuta.

6. POSTAVLJANJE POSTUPAKA ZA VERIFIKACIJU, ZA POTVRĐIVANJE DA HACCP SISTEM EFIKASNO FUNKCIONIŠE

Neophodno je povremeno proveriti sistem kako bi se osiguralo da su sve promene na sistemu i zahtevi poslovanja uzeti u obzir. Istovremeno treba ispitivati merne uređaje težine, temperature, vremena, itd, da bi se potvrdilo da su podaci u kontrolnim tačkama tačni.

7. STVARANJE I IMPLEMENTACIJA DOKUMENTACIJE SISTEMA U SKLADU SA OVIM PRINCIPIMA

Za implementaciju sistema upravljanja higijenom treba izraditi i držati dokumente kao i registre koje dokazuju da su kontrole izvršene.

HACCP procedure se dokumentuju. Način dokumentacije i evidentiranje podataka zavise od prirode i veličine delatnosti. One bi trebalo da budu dovoljne kako bi se preduzeću omogućila verifikacija, implementaciju i održavanja HACCP.⁴²

Primeri dokumentacije su izveštaji o:

- Analizi rizika
- Određivanju KKT-a
- Postavljanju kritičnih granica
- Modifikaciji HACCP plana

Primeri evidencije su:

- Aktivnosti nadgledanja KKT-a
- Odstupanja i povezane korektivne radnje
- Verifikacione radnje

42 Službeni list Republike Albanije, Uputstvo MBUMK br. 20, od dana 25.11.2010. godine, o implementaciji prethodnih programa, dobrih higijenskih praksi, dobrih proizvodnih praksi i postupaka zasnovanih na analizu rizika i kritičnih kontrolnih tački (HACCP) za prehrambene objekte.

5.2.9 FAZE RAZVOJA HACCP-A

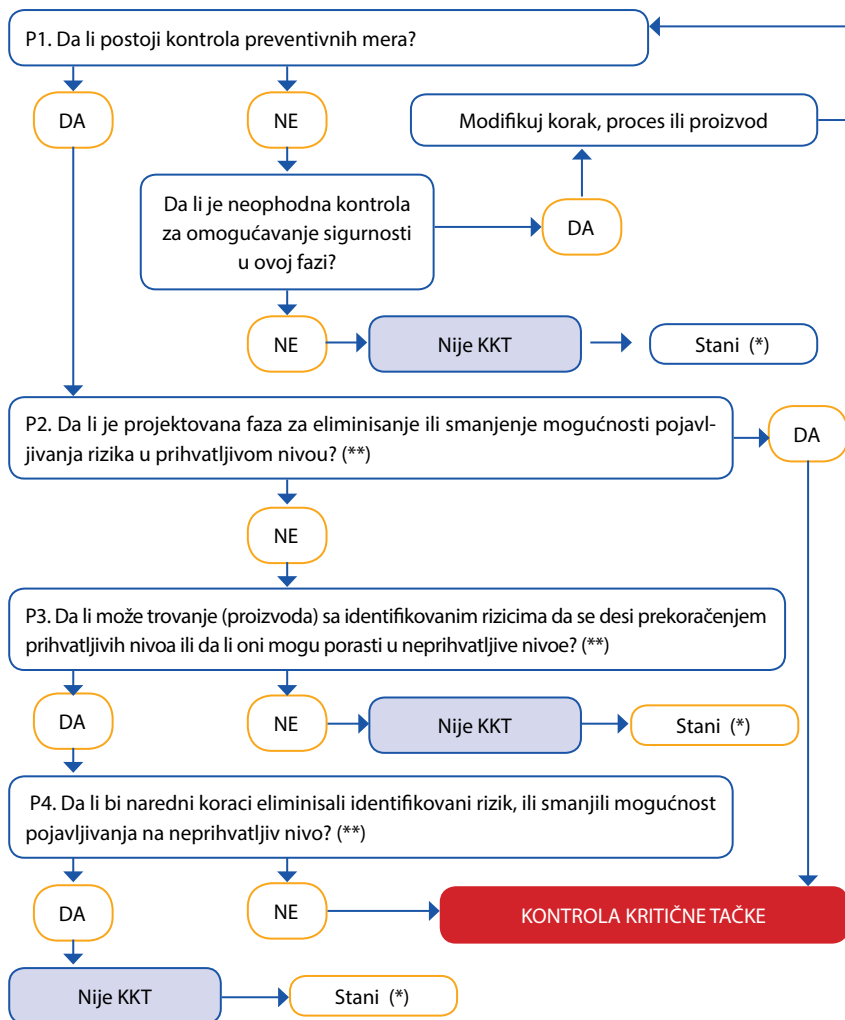
Postoje dvanaest koraka koji su neophodni za razvoj jednog HACCP plana i oni su projektovani za osiguranje da su svi sedam principa pravilno primenjeni.

Princip 1, koji obuhvata izvršenje analize rizika, zahteva da se prvi pet zadaci tretiraju na logičan i pošten način, tako da se identifikuju svi rizici koji su povezani prehrambenim proizvodom.

Faza 1	Odabiranje tima HACCP-a
Faza 2	Opis proizvoda
Faza 3	Opis očekivane upotrebe proizvoda
Faza 4	Izrada dijagrama toka procesa
Faza 5	Verifikacija na terenu dijagramovih procesa
Faza 6	Analiza rizika– identifikacija rizika u fazama proizvodnje i određivanje mera kontrole - PRINCIP 1
Faza 7	Određivanje kontrole kritičnih tačaka (KKT) – sprovođenje “stabla” odlučivanja - PRINCIP 2
Faza 8	Postavljanje kritičnih granica za svaki KKT - PRINCIP 3
Faza 9	Uspostavljanje sistema(procedura) nadgledanja svakog KKT-a - PRINCIP 4
Faza 10	Određivanje korektivnih radnji - PRINCIP 5
Faza 11	Određivanje verifikacionih procedura za sistem HACCP - PRINCIP 6
Faza 12	Stvaranje registara i dokumentacije sistema - PRINCIP 7

5.3 STABLO ODLUČIVANJA ZA IDENTIFIKACIJU KKT-A

PRIMER STABLA ODLUČIVANJA ZA IDENTIFIKACIJU KKT-A



(*) Nastavite kod drugog identifikovanog rizika u pripisanom procesu.

(**) Prihvatljivi i neprihvatljivi nivovi treba da budu definisani unutar opštih ciljeva u identifikaciji KKT-a HACCP plana.

5.4 POVEZANOST HACCP I ISO 9001 SISTEMA

Ukoliko se postavlja pitanje o tome koja je razlika između ISO 9001 i HACCP, jednostavno rečeno, ISO 9001 je sistem kvaliteta, dok je HACCP sistem o bezbednosti hrane. U prehrambenoj industriji, i HACCP kao i ISO 9001 mogu se primeniti odvojeno ili zajedno, nakon što oni dopunjavaju jedan drugog.

U međunarodnim praksama, preduzećima se predlaže kombinacija HACCP i ISO 9001, pošto je dokazano da kombinacija ova dva standarda poboljšava oba sistema i daje industriji i regulatorima jednu meru odgovornosti, sigurnosti kao i elemente identifikacije u toku prehrambenog lanca koji mogu biti kritični za pitanja sigurnosti i kvaliteta hrane. Kombinacija ovih dva sistema omogućava proizvođačima da kontrolišu aspekte kvaliteta koji mogu imati efekat u sigurnosti hrane. Pored toga, kombinovano korišćenje sistema upravljanja kvalitetom prema ISO 9001 i HACCP sistema, osigurava efikasan sistem i program dokumentacije, sprečavanja i samo-korekcije kvaliteta i sigurnosti hrane, dopunjavanjem pravnih propisa, zahteva potrošača za kvalitet, prehrambenu sigurnost kao i standarde za prerađivače hrane.



6. KOSOVSKE RELEVANTNE INSTITUCIJE

U nastavku su predstavljene neke agencije, institucije i laboratorije Kosova čija je delatnost kontrolisanje standardizacije, aktivnosti akreditacije, inspekcije i ispitivanja.

6.1 KOSOVSKA AGENCIJA ZA STANDARDIZACIJU (KAS)

Kosovska agencija za standardizaciju (KAS) je organ za vođenje, organizovanje i kontrolu delatnosti standardizacije na Kosovu. KAS je osnovan u Aprilu 2005. godine u skladu sa Zakonom o standardizaciji 2004/12 i Administrativnog Uputstva 2005/15.

KSA je nacionalni autoritet koji odobrava standarde, vrši njihovo usklađivanje i kao rezultat namerava stimulisanje privrednog razvoja, stvaranjem osnove za konkurentnost u regionu i šire.

KAS stavlja na raspolaganje interesovanim stranama informaciju o svakom Kosovskom standardu.

Kontakt podaci:

Kosovska agencija za standardizaciju

Ul. "Ismail Hajdaraj" b.b, Bolničko naselje, Priština

Tel: 038 512 779

Fax: 038 512 798

E-mail: aksinfo@rks-gov.net

<http://aks.rks-gov.net/>

6.2 KOSOVSKA DIREKCIJA ZA AKREDITACIJU (DAK)

Kosovska direkcija za akreditaciju (DAK) je nacionalni autoritet akreditacije za procenu tehničke nadležnosti organa procene usklađenosti u skladu sa međunarodnim standardima. Ovi organi vrše aktivnosti poput: ispitivanja, kalibracije, sertifikacije, i inspekcije bilo da su dobrovoljne ili obavezne, u javnim ili privatnim sektorima.

Misija DAK-a je da svim zainteresovanim stranama pruža akreditaciju, na osnovu propisa koji su definisani u zakonima, standardima i principima akreditacije.

Kontakt podaci:

Kosovska direkcija za akreditaciju, Ministarstvo za trgovinu i industriju,
Ul. Muharrem Fejza b.b, Bolničko naselje, Priština

Tel: 038 512 792

E-mail: drejtoriaakreditimitekosoves@gmail.com

<http://www.dak-ks.org/>

6.3 KOSOVSKA AGENCIJA ZA METROLOGIJU (KAM)

Kosovska agencija za metrologiju (KAM) je jedina državna institucija koja je odgovorna za osnivanje i upravljanje metrološkim sistemom, uključujući mere koje su povezane sa plemenitim metalima.

KAM sa laboratorijama koje ima obavlja verifikaciju, ispitivanje i kalibraciju mernih instrumenata kao što su: električno brojilo, merni instrumenti mase (skale i tegovi), termometri, volumetri u prodajnim mestima goriva, kao i vrši kontrolu kvaliteta radova od plemenitih metala. U okviru pripremanja mernih instrumenata za verifikaciju, ispitivanje i kalibraciju, KAM je ovlastio i subjekte koji se bave servisiranjem i pripremanjem mernih instrumenata za verifikaciju, ispitivanje ili kalibraciju.

Kontakt podaci:

Kosovska agencija za metrologiju

Ul. „Muharrem Fejza“ b.b. Bolničko naselje, Priština

Tel: 038 512 121

<http://www.mti-ks.org/sq/Agjencia-e-Metrologjise-se-Kosoves>

6.4 AGENCIJA ZA HRANU I VETERINARSTVO (AHV)

Agencija za Hranu i Veterinarstvo razvija i sprovodi nacionalne politike u oblasti kvaliteta i sigurnosti hrane, kao i u sektorima za zdravlje životinja i njihovu dobrobit.

AHV je najviši organ za hranu i veterinarstvo, koji je odgovoran da štiti život i zdravlje ljudi, pružajući visok nivo sigurnosti hrane, uključujući i hranu za životinje, zdravlje životinja, staranje prema životinjama kao i kvalitet hrane biljnog i životinjskog porekla.

Kontakt podaci:

Agencija za Hranu i Veterinarstvo, Industrijska zona, Kosovo Polje

Tel: 038 551918

Fax: 038 551962

E-mail: infoauv@ks-gov.net

<http://www.auv-ks.net>

6.5 KOSOVSKI POLJOPRIVREDNI INSTITUT (KPI)

Kosovski Poljoprivredni Institut je specijalizovana institucija za istraživanja i poljoprivredna ispitivanja, fizička i hemijska ispitivanja i kontrolu kvaliteta poljoprivrednih proizvoda, hrane i očuvanja životne sredine. KPI se nalazi u Peći.

Glavni zadaci KPI-a su podrška poljoprivrednih istraživanja, pružanje savetodavnih usluga, istraživačkih usluga, realizaciju analiza za sve aspekte poljoprivrede. KPI ima laboratoriju za ispitivanje hemijskih otpadaka u usevima.

Između ostalog, dužnosti KPI-a su tehnička i naučna podrška tehničkim odeljenjima MPŠRR-a, istraživanje sorti poljoprivrednih kultura u agro-ekološkim uslovima Kosova, vrednovanje proizvodnih kvaliteta i podobnosti zemljišta na Kosovu, istraživanje, identifikovanje i inventarizacija štetnih bioloških agenata (štetočina, patogeni, loših korova itd.) na Kosovu, itd.

Kontakt podaci:

Kosovski Poljoprivredni Institut, Peć

Tel: 039 431 635

6.6 SAVET POSLOVNIH KONSULTANATA (SPK)

Savet poslovnih konsultanata je vodeće udruženje pružaoca poslovnih usluga na Kosovu i priznata od strane lokalnih i međunarodnih partnera za profesionalizam, standarde izvrsnosti i brigu prema klijentima.

SPK je posvećena služenju interesima svojih članova, podržavajući njihove napore za obezbeđivanje boljeg kvaliteta usluga prema svojim klijentima.

Kontakt podaci:

Savet Poslovnih Konsultanata

Ul. Sylejman Vokshi 19/2, prizemlje, Priština

Tel: 038 712 369

E-mail: info@bcc-ks.org

<http://www.bcc-ks.org/>

7. ČESTA PITANJA

ŠTA JE ISO STANDARD?

ISO Standard je dokument koji obezbeđuje zahteve, specifikacije, uputstva ili karakteristike koje se mogu koristiti na neprekidan način da bi se osiguralo da su materijali, proizvodi, procesi i usluge odgovarajući za svrhu koju imaju.

DA LI SU OBAVEZNI STANDARDI?

ISO standardi su dobrovoljni. Iako su dobrovoljni, ISO standardi mogu postati jedan zahtev na tržištu. Veoma često tržište na kome poslujemo ili nameravamo da izvozimo može imati zahteve u vezi sa korišćenjem standarda koji su svetski poznati i upotrebljivi, kao što su evropski standardi i oni međunarodni. Dakle, ukoliko se nacionalna zakonska regulativa odnosi na standarde, onda upotrebljavanje standarda postaje obavezno.

KOJA PREDUZEĆA SE MOGU SERTIFIKOVATI?

Standardi upravljanja su sveobuhvatni standardi, i mogu se primeniti u svakoj organizaciji ili preduzeću, bilo da su proizvodne ili uslužne, bez obzira na sektor, obim, oblik organizovanja ili njihovu veličinu.

KOJI ISO STANDARDI IZ SERIJE 9000 I 14000 SU SMIŠLJENI ZA SERTIFIKACIJU?

Svako preduzeće može podneti zahtev za sertifikaciju prema uslovima ISO 9001 standarda kod sistema upravljanja kvalitetom ili ISO 14001 standarda za sisteme upravljanja životnom sredinom. Drugi standardi ovih serija, to jest. ISO 9000 i ISO 9004 ili ISO 14004 su uputni standardi i nisu namenjeni za sertifikaciju.

DA LI JE HACCP MEĐUNARODNO PRIZNAT?

Da, principi HACCP su usvojeni širom sveta. Sve više HACCP postaju važni elementi u procesu trgovanja prehrambenim proizvodima. HACCP je sada svetski poznata kao najbolja metoda upravljanja rizikom od hrane.

KOJI STANDARDI SU RELEVANTNI ZA MOJE PREDUZEĆE?

ISO 9001 standard za sisteme upravljanja kvalitetom je primenljiv u svim sektorima bez razlike. Kod industrije prerade drveta i kod sektora izgradnje, gde uticaj na životnu sredinu može biti veći, zahteva se i primena ISO 14001 standarda (sistem upravljanja životnom sredinom). U poljoprivredi, posebno u preradi hrane koristi se ISO 9001 standard, u kombinaciji sa HACCP sistemom

(Analiza rizika i kontrola kritičnih tački) ili uspostavljanje sistema upravljanja bezbednosti hrane, prema standardu ISO 22000.

KOLIKO TRAJE PROCES USPOSTAVLJANJA SISTEMA UPRAVLJANJA?

Obično se ne može dati fiksni period uspostavljanja i sprovođenja sistema upravljanja u jednom preduzeću, jer to zavisi od vrste sistema, obima, broja zaposlenih i složenosti procesa preduzeća. Međutim, jedno prosečno vreme može se smatrati od tri do šest meseci. Korišćenje usluga specijalizovanih konsultanata pomaže u ubrzanju procesa.

DA LI TREBA KONTAKTIRATI KONSULTANTA ZA USPOSTAVLJANJE SISTEMA UPRAVLJANJA PREMA STANDARDIMA ISO 9001, ISO 140001?

U ovom priručniku su opisane faze, potrebna dokumentacija i tok implementacije ovih sistema upravljanja da bi se omogućilo sa početkom uspostavljanja sistema u vašim preduzećima. Međutim, iskusni konsultanti i stručnjaci oblasti (međunarodno licencirani i po mogućnosti sertifikovani sa CMC⁴³) mogu ubrzati razvoj vašeg sistema upravljanja, sprovođenjem efikasne strategije i odgovarajućeg rešenja razumnom cenom.

Za više informacija o kvalifikovanim konsultantima, stupite u kontakt sa SPK - Savetom Poslovnih Konsultanata (vidi tačku 6.6 za kontaktiranje).

KOLIKO KOŠTA JEDAN SISTEM UPRAVLJANJA ILI HACCP?

Sistemi upravljanja, prema ISO 9001, ISO14001 ili sistem HACCP ne pružaju se u obliku istih šablona za sva preduzeća. Troškovi uspostavljanja sistema zavise od broja procesa poslovanja i broja zaposlenih. Stoga je teško dati realne troškove. Jedna mogućnost za obezbeđivanje jednog obračunavanja približnih troškova je kontaktiranje specijalizovanih konsultanata kroz SPK (vidi tačku 6.6 za kontaktiranje).

KAKO SE KUPUJE STANDARD?

KSA pruža informacije za svaki usvojeni standard. Pismeni zahtev se šalje KSA-u preko pošte ili e-mail-a sa punim nazivom standarda, ili kroz posetu kod kancelarija KSA-a (vidi tačku 6.1 za kontaktiranje).

KOJA JE RAZLIKA IZMEĐU SERTIFIKACIJE I AKREDITACIJE?

Jednostavno rečeno, akreditacija je kao sertifikacija sertifikovanog organa za usluge koje pruža. Akreditacija ne treba da se koristi kao alternativa za sertifikaciju.

43 CMC (certified management consultant) – Međunarodni sertifikovani konsultant za upravljanje.

8. BIBLIOGRAFIJA

- Abraham, M., Crawford, J., Fisher, T. (1999), Ključni faktori predviđanja efikasnosti kulturne promene i poboljšanja produktivnosti u sprovođenju kvalitetnog rukovodstva / *Key factors predicting effectiveness of cultural change and improved productivity in implementing total quality management*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.16, No. 2, pp.112-132.
- Appelbaum S. H., Mitraud, A., Gailleur, J., Iacovella, M., Gerbasi, R., & Ivanova, V. (2008). Uticaj organizacione promene, strukture i rukovodstva u kretanju radnika: Studija slučaja, Journal of Business Case Studies. 4(1), 21-38.
- Postizanje savršenstva prema BSI, Mart 2012/ *BSI Director Achieving excellence, March 2012*.
- CERCO Working group on Quality – SWG A (1999). Good reasons for implementing a Quality Management System in European NMAs
- CERCO Radna grupa o kvalitetu – SWG A (1999). Dobri razlozi za implementaciju sistema kvaliteta u evropskim NMAs
- Opšti principi o higijeni hrane / *Codex Alimentarius Commission CAC/RCP 1-1969, Rev. 4-2003*.
- Osnovni sadržaji o higijeni ishrane. Organizacija Ujedinjenih Nacija za hranu i poljoprivredu, Svetska zdravstvena organizacija, Rim, Četvrto izdanje / *Codex Alimentarius Food Hygiene Basic Texts. Food and Agricultural Organization of the United Nations, World Health Organization, Rome, Fourth Edition, 2009*.
- Rečnik poslovnih dijagrama i grafikona / *Dictionary of Business Charts & Graphs. (Flowchart)*.
- Službeni list Republike Albanije, Uputstvo MBUMK br. 20, od dana 25.11.2010. godine, o implementaciji prethodnih programa, dobrih higijenskih praksi, dobrih proizvodnih praksi i postupaka zasnovanih na analizu rizika i kritičnih kontrolnih tački (HACCP) za prehrambene objekte. Fletorja Zyrtare e Republikës së Shqipërisë, Udhëzim i MBUMK nr. 20
- Han,S.B. (2008), Odnos između učinka preduzeća i rentabilnosti / *Relationship between Firm Performances and Profitability*, Northeast Decision Sciences Institute Proceedings, March 28-30.
- <http://aks.rks-gov.net/>
- http://ec.europa.eu/food/food/biosafety/hygienelegislation/comm_rules_en.htm
- <http://www.auv-ks.net/>
- <http://www.codexalimentarius.org/>
- <http://www.dak-ks.org/>
- <http://www.iso.org/iso/>

- https://www.fsai.ie/food_businesses/haccp/benefits_of_haccp.html
- ISO – Upravljanje sredinom / *Environmental Management* (2009).
- ISO – Međunarodna organizacija za standarde/ *International Organization for Standardization* - www.iso.org.
- ISO – Izbor i upotreba standarda iz porodice ISO 9000/ *Selection and use of the ISO 9000 family of standards 2009*.
- ISO 14001:2004, Sistemi upravljanja sredinom – Zahtevi sa uputstvom za upotrebu/ *Environmental management systems — Requirements with guidance for use*.
- ISO 14004:2004, Sistemi upravljanja sredinom – Opšta uputstva o principima, sistemima i pomoćnim tehnikama / *Environmental management systems -- General guidelines on principles, systems and support techniques*.
- ISO 19011:2011, Uputstva za reviziju sistema upravljanja / *Guidelines for auditing management systems*.
- ISO 22000:2005, Sistemi upravljanja bezbednošću ishrane/ *Food safety management systems*.
- ISO 22000:2005, Sistemi upravljanja bezbednošću hrane – Zahtevi bilo koje organizacije u lancu ishrane / *Food safety management systems -- Requirements for any organization in the food chain*.
- ISO 9000:2005, Sistemi upravljanje kvalitetom– Osnove i rečnik / *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*.
- ISO 9001 za mala preduzeća. Šta uraditi, Treće izdanje, 2010/ *ISO 9001 za Mala preduzeća. What to do, (2010), Edition 3*.
- ISO 9001:2008, Sistemi upravljanje kvalitetom – Zahtevi / *Quality management systems — Requirements*.
- ISO 9004:2009, Upravljanje za održivim uspehom kompanije – Pristup upravljanja kvalitetom/ *Managing for the SUSTained success of an organization -- A quality management approach*.
- Jay Schlickman, (2003), ISO 9001:2000 Dizajn sistema upravljanje kvalitetom / *ISO 9001:2000 Quality Management System design*.
- Ken Whitelaw, ISO 14001 Prirucnik o sistemu sredine, Drugo izdanje / *Second edition, (2004), ISO 14001 Environmental Systems Handbook*.
- Nacionalni Savet za Evropske Integracije (Maj, 2013. godine), Izveštaj iz Tematskog Okruglog Stola o Poljoprivredi, Ruralnom Razvoju, Šumarstvu, Ribarstvu i Prehrambene Bezbednosti Kosovo 2020.
- Knapper, Rico; Poodratchi, Daniel; and Job, Lennart, "Kvalitet procesa? Perspektiva poslovanja o kvalitetu usluga"/ "Quality of Process? A Business Process Perspective on Quality of Service" (2012). ECIS 2012 Proceedings. Paper 209.
- Pierson, MD (1997). Vaznost preduslovnih programa. Promocija sigurnosti hrane / *The importance of pre-requisite programs. Advancing Food Safety* 1 (2) 34-35. Sydney.

- Prajogo, D.I., Sohal, A.S. (2003), Odnos između prakse upravljanja kvalitetom, učinka kvaliteta i inovacije: empirijska istraživanja / *The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 20, No 8, pp. 901-918.
- Sid Kemp, PMP, (2006), Demistifikacija Upravljanja kvalitetom / *Quality Management Demistified*.
- Istraživanje sertifikacija ISO standardima za upravljanja kvalitetom/ *The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2013*.
- Urban, Wieslaw, (2012), ISO 9001 kao sredstvo podrške strateških prednosti, Transformacije u poslovanju i ekonomiji / *ISO 9001 as a tool for supporting strategic advantages*, Transformations in business and Economics, Vol.11, No3 (27), pp.57-71.
- William A. Foster, Izreke o kvalitetu / *quotes on Quality*. <http://www.quotes.net/quote/44042>.



MINISTRY FOR FOREIGN
AFFAIRS OF FINLAND



*Empowered lives.
Resilient nations.*

