

# INTEGRIRANJE SUSTAVA UPRAVLJANJA OKOLIŠEM U SUSTAV UPRAVLJANJA KAKVOĆOM

## UVOD

Sustavi kakvoće po normama ISO 9000, koji su rašireni u svijetu s preko 300.000 certificiranih poduzeća, dokazali su se kao korisno sredstvo upravljanja. Po istim ili sličnim principima kao u ISO 9000 razvijaju se zahtjevi i norme za druga dopunska područja upravljanja poduzećem. Stoga se u posljednje vrijeme sve više umjesto izraza upravljanja kakvoćom, koristi izraz *integrirani sustavi upravljanja* (Integrated Management System - IMS).

IMS se uvodi u poduzeća kada želimo postići sukladnost s više normi, kako bi se time smanjio opseg dokumentacije, vrijeme za prosudbu te troškovi u izgradnji i održavanju sustava.

Iskustva izgradnje IMS-a u svijetu su još uvijek skromna. Međutim, očekivane prednosti IMS-a, te poticaji koji dolaze iz tekućih revizija normi u traženju njihove veće kompatibilnosti, svakako ukazuju na sve veći razvoj integriranih sustava upravljanja.

Naša poduzeća koja imaju izgrađeni sustav po ISO 9000 već nailaze na nove zadatke za izgradnju sustava upravljanja okolišem po ISO 14000, te eventualno još neke dodatne zahtjeve specifične za određene grane industrije. U svim tim slučajevima rad na IMS-u će se sigurno isplatiti.

U ovom se radu želi, kao primjer, analizirati integriranje sustava upravljanja okolišem (Environment Management System - EMS) u sustav upravljanja kakvoćom (Quality Management System - QMS). Prikazani pristup može koristiti svima onima koji imaju izgrađeni QMS a žele uvesti i EMS ili istovremeno izgrađuju oba sustava. Ideje ovog pristupa mogu pomoći i za integriranje ostalih područja, zahtjeva ili normi u IMS.

## NORME I ZAHTJEVI

Popis normi i zakonske regulative koji se nameću poduzećima u suvremenom poslovnom svijetu postaje sve veći. Tek što poduzeće uspije zadovoljiti jedne zahtjeve, slijede drugi novi zahtjevi.

Tipičan su primjer norme ISO 9000 koje tijekom više od deset proteklih godina od dobavljača traže zahtjeve koji su komplementarni zahtjevima za specifikacije proizvoda ili usluga. To su zahtjevi za sustave kakvoće čijim udovoljavanjem kupac dobiva povjerenje da će proizvodi i usluge biti u skladu sa specifikacijama.

Poduzeća automobilske industrije imaju svoje norme za ocjenjivanje sustava kakvoće (EAQF 94, VDA 6.1, QS 9000 i ISO/TS 16949 združene specifikacije za automobilsku industriju).

Poduzeća farmaceutske industrije imaju zakone i pravilnike koji reguliraju proizvodnju i distribuciju lijekova (FDA regulativa, EEC GMP, USA CGMP, ...).

Poduzeća prehrambene industrije imaju posebne zahtjeve sustavnog pristupa koji obuhvaća sve aspekte sigurnosti hrane od sirovina, prerade do distribucije (HACCP principi i smjernice, norma DS 3027:1998).

Slično se događa i u ostalim granama industrije: zrakoplovstvo (AS 9000), telekomunikacije (TL 9000), alati i oprema (TE 9000) te naftna, kemijska i druga industrija sa svojim zahtjevima za sustave kakvoće.

Osim zahtjeva i normi iz područja kakvoće (ISO 9000 i ostali), pojavljuju se dodatni zahtjevi za upravljanje okolišem, zdravljem i sigurnosti, informacijama, kadrovima, financijama i drugim aspektima poslovanja. Većina tih aspekata poslovanja su komplementarne aktivnosti koje vode prema pozitivnoj usmjerenosti poduzeća na sve zainteresirane strane. Tako će na primjer upravljanje financijama pokazati kako se ulaganja u poboljšanje kakvoće isplate te opovrgnuti staro pravilo da viša kakvoća više košta. U slučaju upravljanja okolišem te zdravljem i sigurnosti, postojeće se upravljanje kakvoćom, koje je usmjereno

na kupca, proširuje na širi krug zainteresiranih strana i na zakonsku regulativu. Sa stajališta povećavanja zadovoljstva kupca i smanjivanja troškova slično vrijedi i za ostale navedene aspekte poslovanja.

*Veća konkurencija, stalno rastući zahtjevi kupaca, više normi, više sustava - to su posljedice sadašnjeg stanja na tržištu i izazov mnogim organizacijama.*

## **ISO 9001 i ISO 14001**

Od svih prije navedenih dodatnih zahtjeva poduzećima, sada se u svijetu posebno ističe upravljanje okolišem po normama ISO 14000.

Na ove se zahtjeve često dodaje upravljanje zdravljem i sigurnosti pri radu, najčešće po normi BS 8800, koja koristi isti princip i strukturu kao ISO 14000. Međunarodna norma za ova područja još ne postoji.

Zbog sve većih spoznaja o važnosti i utjecaju okoliša na opstanak sadašnjih i budućih generacija, relativno se brzo razvija sustavni pristup na području upravljanja okolišem. Izdavanje norme ISO 14001 i dodatnih smjernica ovog niza u 1996. godini, predstavlja veliku pomoć poduzećima za njihovu pozitivnu orijentaciju prema okolišu, uz istovremeno smanjenje troškova resursa i energije. Osim toga mnogim poduzećima odgovarajuće zainteresirane strane traže ispunjavanje zahtjeva po normi ISO 14001.

Norma ISO 14001, koja je po pristupu i strukturi slična s ISO 9001, doprinosi proširenju poslovanja poduzeća na područja koja nisu vezana samo na kupca i podobnost proizvoda/usluge, već i na utjecaje prema okolišu, smanjenju onečišćenja, otpada, potrošnje energije i sličnim efektima.

Norme niza ISO 9000 su značajno doprinijele pozitivnim promjenama odnosa prema kakvoći, bez obzira na prigovore koji se javljaju u svezi učinkovitosti "sustava ISO 9000" i stvarne kakvoće proizvoda i usluga.

Nije svrha ovog rada analizirati različita stajališta i ocjene učinkovitosti sustava ISO 9000, ali ipak, u svrhu izgradnje učinkovitog IMS-a i zbog njegova oslanjanja na ISO 9000, želimo potaknuti razmišljanja na tri slijedeće teme:

1. Što sve treba učiniti u poduzeću da sustav kakvoće po ISO 9001/2 ne bude samo sukladnost sa zahtjevima normi, već da doprinosi povećanju učinkovitosti poslovanja poduzeća?
2. Što znače i kako se mogu koristiti ostali navedeni dodatni zahtjevi, uključujući i kriterije poznatih nagrada za kakvoću (Deming prize, američke MBNQA, europske EQA ili nacionalne nagrade za kakvoću) u poboljšanju učinkovitosti sustava ISO 9000 ?
3. Koliko će novi koncept upravljanja kakvoćom s izdavanjem normi ISO 9001:2000 i ISO 9004:2000 pomoći za veće usmjeravanje na poboljšanje svih procesa, veće zadovoljstvo kupca i princip stalnog poboljšavanja po poznatom Demingovom krugu P-D-C-A ?

Ispravno razumijevanje ovih pitanja i njihovo uspješno rješavanje znatno će pomoći u izgradnji učinkovitog IMS-a. Moramo utvrditi da se u mnogim našim poduzećima dobivena potvrda za sustav kakvoće po ISO 9001/2 smatra krajnjim dostignućem. Nadzorne provjere po certifikacijskom auditu rijetko pokazuju tzv. "dodatne vrijednosti" izuzev reklame poduzeća za dobiveni certifikat. Promjena takvog stanja je važan zadatak svakom poduzeću.

Norma ISO 14001 djelomično preuzima pristup osiguranja kakvoće iz ISO 9001 i širi taj pristup na sveukupno djelovanje poduzeća u svezi s okolišem, uključujući sve zainteresirane strane i zakonske zahtjeve. Na taj se način sve više uvodi integrirani sustav kakvoće, koji znači ne samo osiguranje kakvoće proizvoda, već i brigu za okoliš te zdravlje i sigurnost na radu. Stoga je uvođenje ISO 14001 u poduzeće nadgradnja i dopuna sustava po ISO 9001, i predstavlja logičan put prema potpunom upravljanju kakvoćom poslovanja poduzeća.

Dosadašnja iskustva iz svijeta pri uvođenju ISO 9000 prekretnica su za novi pristup upravljanju sustavima, ne samo kakvoće već i za druga područja. Ova se iskustva koriste u izgradnji IMS-a uzimajući u obzir zajedničke značajke sustava kakvoće, okoliša, zdravlja i sigurnosti te ostalih sustava.

## PREDNOSTI INTEGRACIJE

Veliki je broj poduzeća u svijetu, a postepeno raste i broj poduzeća u Hrvatskoj, koja imaju izgrađeni i certificirani sustav osiguranja kakvoće po normama ISO 9001/2. Mnoga od tih poduzeća planiraju uvesti i sustav upravljanja okolišem po zahtjevima norme ISO 14001.

Osnovni koncept, struktura, a dijelom i sadržaj zahtjeva u tim normama su slični, što odmah nameće pomisao na integriranje oba sustava. S druge strane, ako bi se izgrađivali odvojeni sustavi, svaki sa svojim postupcima i uputama, može doći do pometnje i dupliranja aktivnosti u provedbi sustava. Neki zahtjevi koji su slični ili isti za oba sustava mogu se različito tumačiti i provoditi, kao rezultat odvojenog rada u izgradnji jednog pa drugog sustava.

Stoga je šteta ne koristiti postojeća iskustva QMS-a pri uvođenju EMS-a, te razdvajati aktivnosti po odjelima osiguranja kakvoće i zaštite okoliša. To je razdvajanje osobito štetno za niže operativne razine djelovanja. Na tim razinama djelovanje obuhvaća sve aspekte uspješnog poslovanja: kakvoću proizvoda, zaštitu okoliša i brigu o zdravlju i sigurnosti pri radu. Sustavi kakvoće, okoliša, zdravlja i sigurnosti nisu neovisni u provedbi. Na konkretnom radnom mjestu npr. u proizvodnji, posljedice slabog rada su niža kakvoća, neželjeni utjecaji na okoliš i nesigurnost u radu.

Upravljanje poduzećem je jedinstveno, a svaki od navedenih sustava obuhvaća određeni aspekt poslovanja. Razlike su među njima u primarnom korisniku i mjerenju rezultata. Pri sustavu kakvoće primarni korisnici su kupci proizvoda ili usluga, a mjerilo uspješnosti je stupanj zadovoljstva kupca. Sustav okoliša se odnosi na sve one koji su izloženi negativnim utjecajima na okoliš koji nastaju od operacija i aktivnosti poduzeća, a veličina tog utjecaja je mjerilo uspješnosti. Sustav za zdravlje i sigurnost pri radu se odnosi na zaposlenike a mjerilo je ocjena rizika odnosno sigurnosti pri radu. IMS zadovoljava zahtjeve i interese svih zainteresiranih strana.

Norme ISO 9001 i ISO 14001 zahtijevaju niz postupaka koji su praktički identični - upravljanje dokumentacijom, zapisi, ... - što u integriranom sustavu smanjuje broj postupaka i osigurava dosljednost provedbe.

Glavna prednost integracije oba sustava, a to potvrđuju mnogi primjeri iz prakse, je u povezivanju osoblja iz područja osiguranja kakvoće i zaštite okoliša, koji u odvojenim sustavima rijetko surađuju.

Tekstovi normi ISO 9001 i ISO 14001 također upućuju na integraciju sustava. U uvodu norme ISO 14001 cilja se na prednosti integracije, kad se navodi:

“Ova međunarodna norma dijeli zajednička načela sustava upravljanja s nizom normi ISO 9000 sustava kakvoće. Organizacije mogu izabrati uporabu postojećeg sustava upravljanja prema nizu normi ISO 9000 kao polaznu osnovu svog sustava upravljanja okolišem. Međutim, treba shvatiti da se primjena pojedinih sastavnica sustava upravljanja može razlikovati zbog različitih namjena i različitih zainteresiranih strana. Dok sustavi upravljanja kakvoćom govore o potrebama kupca, sustavi upravljanja okolišem navode potrebe velikog broja zainteresiranih strana i rastuće potrebe društva za zaštitom okoliša.

Zahtjevi sustava upravljanja okolišem utvrđeni ovom međunarodnom normom ne trebaju se uspostavljati neovisno o sastavnicama postojećeg sustava upravljanja. U nekim slučajevima moći će se ispuniti zahtjevi prilagodbom sastavnica postojećeg sustava upravljanja.”

U uvodu nacrtu norme ISO 9001 : 2000 navodi se kako je ova norma izrađena kompatibilno s ostalim normama i da sadrži iste principe i elemente sustava kao i ISO 14001. Kaže se dalje da se zajednički elementi ove dvije norme mogu integrirati u cjelini ili djelomično.

U ISO organizaciji u tijeku su zadaci komiteta ISO/TC 207 za okoliš i ISO/TC 176 za kakvoću na poboljšanje koordinacije rada za povećanje kompatibilnosti ovih dviju normi i normi za auditiranje sustava kakvoće i okoliša.

## SLIČNOSTI I RAZLIKE

U praksi su najčešći slučajevi integracije EMS-a u već postojeći QMS. Ako se istovremeno rade oba sustava obično je polazna osnova QMS. Stoga ćemo sličnosti i razlike promatrati u odnosu ISO 9001 : ISO 14001 i s nazivima iz ISO 9001. U normi ISO 14001 u tablicama B<sub>1</sub> i B<sub>2</sub> dane su obostrane povezanosti kako bi se pokazala uskladivost oba sustava za one organizacije kod kojih se jedna od ovih međunarodnih normi već primjenjuje i koje možda žele primjenjivati obje.

Navodimo pregled - u priloženoj tablici - zajedničkih elemenata za koja ocijenjujemo da oba sustava imaju slične zahtjeve. Na kraju pregleda su dodana dva elementa iz ISO 14001 za koja ne postoje zahtjevi u ISO 9001/2:1994. To su:

- 4.4.3 Komunikacija
- 4.4.7 Pripravnost i odziv u izvanrednim situacijama.

Iz pregleda se također vidi da neki elementi iz ISO 9001/2 nemaju izrazite sličnosti s ISO 14001, kao na primjer:

- 4.3 Provjera ugovora,
- 4.4 Upravljanje kakvoćom u razvoju,
- 4.7 Upravljanje proizvodima dobivenim od korisnika,
- 4.8 Prepoznavanje i sljedivost proizvoda,
- 4.12 Stanje pregleda i ispitivanje,
- 4.15 Rukovanje, skladištenje, pakiranje, čuvanje i dostava,
- 4.19 Održavanje,
- 4.20 Statističke tehnike.

### PREGLED ZAJEDNIČKIH ELEMENATA ISO 9001 I ISO 14001

HRN EN ISO 9001	HRN EN ISO 14001
4.1.1 Politika kakvoće	4.2 Politika okoliša
4.1.2.1 Odgovornosti i ovlaštenja	4.4.1 st. 1 Ustrojstvo i odgovornost
4.1.2.2 Resursi	4.4.1 st. 2 Ustrojstvo i odgovornost
4.1.2.3 Predstavnik uprave	4.4.1 st. 3 Ustrojstvo i odgovornost
4.1.3 Upravina ocjena	4.6 Ocjena koju donosi uprava
4.2.1 / 4.2.2 Sustav kakvoće	4.1 Opći zahtjevi
	4.4.4 Dokumentacija EMS-a
4.2.3 Planiranje kakvoće	4.3 Planiranje (4.3.1 do 4.3.4)
4.5 Upravljanje dokumentima i podacima	4.4.5 Nadzor dokumenata
4.6 Nabava	4.4.6.c Nadzor rada
4.9 Upravljanje procesima	4.4.6.a i b Nadzor rada
4.10 Pregled i ispitivanje	4.5.1 st. 1 i 3 Praćenje i mjerenje
4.11 Nadzor nad mjernom i ispitnom opremom	4.5.1 st. 2 Praćenje i mjerenje
4.13 Upravljanje nesukladnim proizvodom	4.5.2 Neusklađenost, popravne i zaštit. radnje
4.14 Popravne i zaštitine radnje	4.5.2 Neusklađenost, popravne i zaštit. radnje
4.16 Upravljanje zapisima o kakvoći	4.5.3 Zapisi
4.17 Interni auditi kakvoće	4.5.4 Interni auditi EMS-a
4.18 Izobrazba	4.4.2 Izobrazba, svijest i stručnost
-	4.4.3 Komunikacija
-	4.4.7 Pripravnost i odziv u izvanrednim situacijama

Ove elemente, za koje smatramo da ne postoji veza s EMS zahtjevima tretiramo tako kao da izgrađujemo samostalni sustav kakvoće.

Navedena podjela zajedničkih elemenata u ovom pregledu za sličnosti i razlike obaju sustava nije čvrsta podjela, jer postoje veze među elementima, koje su manje izražene, pa i ti elementi u određenim uvjetima mogu biti uključeni u pregled povezanosti i podudarnosti zahtjeva.

Izrada pregleda za povezanost normi je osnova po kojoj se nastavlja raditi na izgradnji IMS-a, tj. izradi dokumentacije i uspostavi postupaka u odnosu na zahtjeve normi. Pri tome se uvijek uvažava oštriji zahtjev između dvije norme. Na primjer: ISO 9001 zahtijeva za neki element dokumentirane postupke, dok po ISO 14001 postupak ne mora biti dokumentiran. Da bi se zadovoljili zahtjevi obje norme postupak će biti dokumentiran. U integraciji EMS-a u QMS vrlo su česti primjeri gdje se za element iz ISO 9001 zahtijevaju dokumentirani postupci, dok slični elementi u ISO 14001 ne moraju biti dokumentirani.

## **IZGRADNJA IMS-a**

Djelotvoran IMS je onaj koji je jednostavan, a zadovoljava sve zahtjeve uključenih normi. To nikako ne smije biti sustav koji se zasniva na opširnoj dokumentaciji. Stvarna se integracija događa na operativnim razinama; na određenim procesima i operacijama.

Integrirana dokumentacija ne znači IMS. Pravi IMS je onaj koji je prilagođen procesima i aktivnostima organizacije. Najveći utjecaj na takav IMS ima organizacijska struktura poduzeća i njeno djelovanje. Poduzeća u kojima odvojene grupe rade na QMS-u i EMS-u sigurno će naići na poteškoće za učinkovitu integraciju, pogotovo ako posloводство ne poznaje principe i zahtjeve sustava i njihov utjecaj na poslovanje poduzeća.

Za učinkovito planiranje, izgradnju i provedbu IMS-a mora se odrediti vodeći jedinstveni tim, koji može delegirati pojedine zadatke specijalistima u organizaciji. U praksi se često osoblju iz osiguranja kakvoće dodijeli odgovornost i za izgradnju IMS-a.

### *Politika*

Obje norme zahtijevaju pisanu politiku koju mora odrediti posloводство. Zahtjev za politiku okoliša je precizniji nego za politiku kakvoće i to u pogledu obveze stalnog poboljšanja, sprečavanja onečišćenja, usklađivanja sa zakonskom regulativom, te da je dostupna javnosti. Zajedničku politiku je teže napisati a da bi se istakli svi ti posebni zahtjevi i ciljevi. Poteškoća može biti i u komunikaciji i prenošenju politike na sve zaposlene. Zato se često politika kakvoće i politika okoliša pišu odvojeno, a samo u jednostavnijim prilikama može biti zajednička.

### *Poslovník*

ISO 9001 zahtijeva poslovník kakvoće, koji obuhvaća sve elemente sustava kakvoće, dok ISO 14001 ne zahtijeva poslovník već opis ključnih elemenata sustava upravljanja okolišem. Da bismo zadovoljili oba zahtjeva u IMS-u moramo imati poslovník. U praksi se pokazalo da je iskustvo iz QMS-a s poslovníkom kao krovnim dokumentom sustava dobro rješenje i za EMS. Takav krovni dokument sustava upravljanja bit će osnova za razradu postupaka i uputa, kao 2. i 3. razine dokumentacije.

Ne postoji standardizirani oblik za poslovník. Obično sadržaj poslovníka slijedi redosljed elemenata iz ISO 9001/2 od 4.1 do 4.20. Preko usporedne tablice, zasnovane na prije opisanom pregledu zajedničkih elemenata obaju sustava uključuju se sva pitanja vezana uz EMS. U pregledu su navedena dva elementa iz ISO 14001 (4.4.3 i 4.4.7) koja nisu uključena u neki od elemenata ISO 9001. Za ova dva elementa će se u poslovníku dodati dva dodatna poglavlja koja ih obrađuju.

Sva pripadajuća dokumentacija koja se odnosi na upravljanje kakvoćom i okolišem daje se u referentnim dokumentima zajedničkog poslovníka.

### *Postupci*

Postupci čine 2. razinu dokumentacije u kojoj se opisuje kako će se sustav provoditi; po potrebi se taj opis može nastaviti s 3. razinom odnosno radnim uputama.

ISO 9001 zahtijeva da svi postupci budu dokumentirani, dok se u ISO 14001 to zahtijeva samo u 3 postupka (4.4.6 a, 4.5.1 - 1. stavak i 4.5.1 - 3. stavak). Sve ostale aktivnosti ne moraju biti dokumentirane. To je značajna razlika ovih dviju normi. U IMS-u svi postupci moraju biti dokumentirani - oštriji zahtjev. Međutim važno je reći da i praksa upućuje na dokumentirane postupke, kako bi se oni bolje razumijeli i osiguravali dosljednu provedbu. Norma izričito ne zahtijeva dokumentirane postupke, a poduzeća odlučuju o vrsti i opsegu dokumentacije koja će dati djelotvoran sustav upravljanja.

Dokumentirani sustav upravljanja pomaže organizaciji za učinkovito vođenje procesa. U tu je svrhu nužno provjeriti postojeće postupke, njihovu učinkovitost, te kroz poboljšanja i odbacivanje nepotrebnih postupaka doći do pravog dokumentiranog sustava upravljanja.

U slučajevima gdje obje norme zahtijevaju praktički isti postupak, korisno je izraditi jedan postupak za zahtjeve obje norme. To mogu biti slijedeći postupci:

Postupak	ISO 9001	ISO 14001
Upravljanje dokumentacijom i podacima	4.5.1	4.4.5
Ocjena podisporučitelja	4.6.2	4.4.6 c
Upravljanje procesom / uvjeti	4.9 a	4.4.6 a, b
Praćenje	4.9 d	4.5.1 stavak 1
Umjeravanje mjerne opreme	4.11	4.5.1 stavak 2
Korektivne i preventivne radnje	4.14	4.5.2
Zapisi	4.16	4.5.3
Interni auditi	4.17	4.5.4
Izobrazba	4.18	4.4.2

U izgradnji IMS-a neki su postupci zajednički, a većina ih je prilagođena zahtjevima integriranog sustava, što znači traži određene modifikacije kako bi se zadovoljili svi zahtjevi određene aktivnosti.

Najvažniji dio poslova u izgradnji sustava QMS, EMS, a isto tako i IMS je rad na uspostavi učinkovitih postupaka i njihovo dokumentiranje. Potrebno je koristiti postojeća iskustva iz rada na izgradnji sustava kakvoće i njegovog dokumentiranja koja su velika pomoć za izgradnju djelotvornog integriranog sustava upravljanja.

#### *Interni audit*

Norme za QMS i EMS zahtijevaju od organizacije periodične audite, kojima se provjerava sukladnost i učinkovitost sustava. Definicije za oba audita su slične kao što su slični i zahtjevi pa bi stoga odvojeni auditi značili mnoga ponavljanja sličnih elemenata u procesu audita.

Razlike u auditiranju dvaju sustava više se odnose na razlike u osposobljenosti i iskustvu auditora nego na razlike u zahtjevima normi. U području okoliša auditori imaju veće iskustvo u provjerama sukladnosti sa zakonskim zahtjevima a manje u provjerama elemenata sustava. Auditori sustava kakvoće teže se navikavaju na EMS audit kod kojega svi postupci ne moraju biti dokumentirani, kako je to prije bilo opisano.

QMS audit se najčešće planira po područjima poduzeća na primjer po službama ili pogonima, dok se EMS audit planira po elementima iz ISO 14001. Za IMS audit se može preporučiti plan audita po elementima sustava, premda dosadašnja praksa ili posebni uvjeti poduzeća mogu zahtijevati drugačiji ili kombinirani plan audita.

Kod EMS audita, tamo gdje ne postoje pisani postupci, u provedbi audita se više koriste metode intervjua, što treba uzeti u obzir pri osposobljavanju auditora.

Izvršavanje o utvrđenim nesukladnostima i potkrijepljeno objektivnim dokazima isto je kao i kod QMS, s tim da se u IMS označe nesukladnosti prema obje norme tamo gdje su zahtjevi slični. Postupci provedbe audita su dani u smjernicama ISO 10011 i ISO 14011.

#### *Upravina ocjena*

Zahtjevi za ocjenom uprave u obje norme su slični, jedino se kod EMS kroz ocjenu uprave osigurava ne samo pogodnost i učinkovitost već i primjerenost sustava. Drugim riječima to znači kako sustav mora biti primjeren promjenama zakonskih zahtjeva, interesa zainteresiranih strana i promjenama tehnologije.

Norme ne zahtijevaju postupak za provedbu ove ocjene, premda u praksi obično postoji postupak kojim se osiguravaju intervali ocjene, potrebni ulazni podaci, način provedbe i zapisi o ocjeni. Prema

količini ulaznih podataka, težini problema i organizacijskom ustrojstvu poduzeća može se provoditi upravina ocjena za oba sustava istovremeno ili odvojeno.

Važno je da je ocjena sveobuhvatna i da upućuje na korektivne akcije za poboljšanje stanja u svim djelatnostima IMS.

#### *Certifikacijski audit*

Norma ISO 14001 se može primijeniti za certifikaciju sustava od strane druge organizacije ili za samoocjenu i izjavu o usklađenosti svog sustava s normom - vidi u normi tč.1 Područje primjene d) i e).

Odluka ovisi o odnosima na tržištu i ostalim zainteresiranim stranama, koje će se zadovoljiti sa samoocjenom ili mogu zahtijevati certifikaciju.

Postupak certifikacije sustava ISO 14001 je uglavnom isti kao i kod ISO 9001. Razlike postoje u načinima postupanja s ciljevima u odnosu na značajne aspekte okoliša, sukladnosti sa zakonskim zahtjevima, prekršaje u odnosu na zakone i izvještavanje o njima.

Auditori koji provode IMS moraju biti osposobljeni za audit zahtjeva iz obje norme. Stoga tim auditora obično čine QMS i EMS osposobljeni auditori, kako bi mogli pokriti sva područja koja su slična i koja su specifična za pojedini sustav.

Valjanost certifikacijske tvrtke se ocjenjuje s nizom kriterija uključujući i cijenu certifikacije, ali je posebno važno istaknuti da su za izbor tvrtke najvažniji osposobljenost i kompetencija auditora. Sposobni auditori doprinose pozitivnim učincima certifikacije i svih naknadnih nadzornih provjera. Te provjere poduzeće višestruko koštaju i moraju se isplatiti ne samo formalnom dodjelom certifikata.

## **ZAKLJUČAK**

Proširenje sustava upravljanja kakvoćom na dodatne zahtjeve kao što su EAQF, GMP, HACCP, te na okoliš, zdravlje i sigurnost, financije i druge sustave, nadgradnja je dosadašnjih odnosa prema kupcu i svim zainteresiranim stranama. ISO 9000 se usredotočuje na zadovoljavanje kupca, ali zahtjevi društva se proširuju na zdravstvene i sigurnosne uvjete, zaštitu okoliša, čuvanje resursa i energije. To je novi izazov za posloводство, koji vodi u *integrirane sustave upravljanja (IMS)*.

Kompatibilnost normi je naglašena u radu na reviziji normi ISO 9001 : 2000. Važno je uočiti da ne postoji namjera integrirati norme različitih sustava upravljanja, niti je namjera izraditi normu za integrirane sustave. Odvojene norme omogućavaju organizacijama izbor za izgradnju i/ili certifikaciju samo jednog sustava.

Struktura organizacije i poslovnih procesa određuje strukturu sustava upravljanja, a također i strukturu dokumentacije sustava. Sve ono što je pokazala dosadašnja primjena normi ISO 9000 u pogledu pretjerane ili nekorisne dokumentacije vrijedi i za IMS. Ne treba nam dokumentacija koja se koristi za "uspješnu" certifikaciju, a ne čitaju je niti rukovoditelji niti djelatnici poduzeća.

Principi, zahtjevi i smjernice za novu reviziju normi ISO 9000 u 2000. godini mogu puno pomoći za kritično preispitivanje postojećih sustava kakvoće u pogledu njihove učinkovitosti. To može biti putokaz pri uspostavi integriranih sustava upravljanja. **S t a l n o p o b o l j š a n j e**, kao izričiti zahtjev u normama za sve poslovne procese i sustave, pravi je put u projektiranju, izgradnji i provedbi učinkovitih sustava upravljanja s mjerljivim rezultatima po svim razinama djelovanja poduzeća.