



 POSLOVNA POLITIKA

ISSN 0354-2408 • UDC 006+658.5

kvalitet

časopis za unapređenje kvaliteta

godina XIX • Broj 1 - 2 - 2009.

SC
sava
centar

INTERNATIONAL
CONGRESS CULTURAL
& BUSINESS CENTER

МЕЂУНАРОДНИ
КОНГРЕСНИ КУЛТУРНИ И
ПОСЛОВНИ ЦЕНТАР

www.savacentar.net

book your date

CONGRESS

CULTURE

BUSINESS



A Milentija Popovića 9, 11070 Beograd, Srbija

T + 381 11/ 220 60 00

F + 381 11/ 260 55 78



YUQS - DRUŠTVO ZA CERTIFIKACIJU
I NADZOR SISTEMA KVALITETA d.o.o

Partner of

ICNet
THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

Specijalizovani časopis
za unapređenje kvaliteta

ISSN 0354-2408
CIP 658.562
COBISS.SR-ID69459719
UDC 006-658.5

Izdavač:

POSLOVNA POLITIKA AD
Izdavačko i konsalting preduzeće
11080 Beograd – Zemun
Kej oslobođenja 29

Direktor:

Vladimir TRAJKOVIĆ

Glavni i odgovorni urednik:

Evica MILIĆ

Tehnički urednik:

Radmila STANKOVIĆ

Telefoni:

Redakcija – 011/2199-999
Pretpлата – 2192-038
Telefaks – 011/2611-428

E-mail: poslovnab@kbcnet.co.yu
emilic@poslovnapolitika.com
pretplata@poslovnapolitika.com

UREĐIVAČKI KOLEGIJUM

Radimir BOŠKOVIĆ
Mr Miroslav JAKOVLJEVIĆ
Dr Đorđe JOVANOVIĆ
Mr Borislava JAKŠIĆ
Dr Miloš JELIĆ
Mirko MINIĆ
Evica MILIĆ
Prof. dr Ljubiša PAPIĆ
Stevo ORLIĆ
Prof. dr Milan J. PEROVIĆ
Slavoljub PETROVIĆ
Dr Predrag POPOVIĆ
Dr Zoran PUNOŠEVAC
Dr Jugoslav RADULOVIĆ
Vladimir ŠIMIĆ
Slobodan SOTIROV
Marinko UKROPINA
Prof. dr Ratko UZUNOVIĆ

ČASOPIS IZLAZI DVOSEČNO

Godišnja pretpлата za 2009. godinu –
14.580,00 dinara
Pretpлата za inostranstvo
za 2009. godinu 180 evra

Tekući račun broj: 160-68463-36,
Banca Intesa, Beograd

Devizni račun: 5401000-140-7838
HVB Banka, Beograd

Redakcija zadržava sva prava
redakture tekstova, naslova, međuna-
slova i tehničkog oblikovanja svih pri-
mljenih materijala.
Preštampavanje dozvoljeno samo
uz navođenje izvora.

Priprema za štampu
(komputerski slog):
„Kvartet V“, Beograd

Štampa: „AKSIOM“ – Rajla

Motiv sa naslovne strane:



Vajar: Mr Vesna Brešković



- 3 ATC Seminar: SA AKREDITACIJOM U EVROPU
- 5 FQCE: NACIONALNI MODEL IZVRSNOSTI U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI SRPSKE PRIVREDE
- 6 Kurs: MERENJE I POBOLJŠANJE PERFORMANSI
- 7 PROJEKTOVANJE Beograd, sa integriranim sistemom menadžmenta: KVALITETOM I KONKURENTNOŠĆU DO USPEHA
- 8 Tigar INCON: POLIURETANSKI PODOVI
- 9 PODIZANJE NIVOVA KONKURENTNOSTI MSP NA REGIONU BRANIČEVO – PODUNAVLJE – Milica Mitković
- 11 POSLOVNA IZVRSNOST U OKRUŽENJU GLOBALNE FINANSIJSKE KRIZE – Dr Miloš Jelić
- 14 ISO 9001:2008 – DA LI SE NEŠTO STVARNO MENJA? – Vladimir Simić, Ivana Bačović
- 18 ZAHTEVI NOVOG STANDARDA ISO 9001:2008 – KAKO RAZMATRATI, KAO KOZMETIKU ILI KAO PANIKU? – Dr Nenad Injac
- 20 JEDAN PRISTUP KVALITETU MENADŽMENTA – DEFINISANJE PROCESA MENADŽMENTA – Mr Milan Ivanović
- 23 RIZICI POSLOVANJA NAŠA SU STVARNOST – Prof. dr sc. Marko Bešker, Anita Bešker
- 27 RECIKLAŽA KAO IZVOR VEĆE KONKURENTNOSTI I ODRŽIVOSTI NACIONALNE EKONOMIJE – Prof. dr Slavko Arsovski
- 30 DOBRA PRAKSA ISHRANE (DPI): NOVI INTEGRISANI PRISTUP UPRAVLJANJU BEZBEDNOSTI HRANE
– Prof. dr Radomir Radovanović, prof. dr Radoslav Grujić, dr Bogoljub Antonić
- 34 INTEGRISANJE SISTEMA BEZBEDNOSTI HRANE U MENADŽMENT ORGANIZACIJOM – Doc. dr Ilija Đekić
- 40 ORGANIZACIONA KULTURA I KVALITET – USLOV USPEŠNOSTI POSLOVANJA – Prof. dr Miodrag Bulatović
- 44 KVALITETA SUSTAVA UPRAVLJANJA U HRVATSKOJ U ODNOSU NA EUROPSKO OKRUŽENJE – Mr sc. Miroslav Drljača
- 50 ČESTI PROPUSTI U PRIMENI SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM – Zvezdan Marković, Sofija Đurđević
- 53 NAJČEŠĆE GREŠKE I ZABUNE U TUMAČENJU STANDARDA SRPS ISO 9001:2008 – Branislava Milovanov
- 56 FINANSIJSKI ASPEKTI U SUSTAVIMA UPRAVLJANJA KVALITETOM – Mr sc. Krešimir Buntak, mr sc. Zdenko Adelsberger, Tihomir Babić
- 59 ZAJEDNIČKI KRITERIJI KAO ZAHTEVI ZA INTEGRACIJU SISTEMA UPRAVLJANJA – Mr sc. Zdenko Adelsberger, mr sc. Krešimir Buntak
- 62 PRAĆENJE PERFORMANSI CILJEVA IZ POLITIKE KVALITETA KOD INTEGRISANIH SISTEMA MENADŽMENTA – Slavoljub Petrović
- 65 MODELI ZA USPOSTAVLJANJE SISTEMA KVALITETA I POSTIZANJE POSLOVNE IZVRSNOSTI U VISOKOM OBRAZOVANJU
– Doc. dr Aleksandar Vujović, prof. dr Zdravko Krivokapić
- 70 OBRAZOVANJE DRUŠTVENO ODGOVORNIH MENADŽERA – Momčilo Bajac, Đorđe Jovanović, Milan Matavulj
- 72 ODRŽIVOST POSLOVANJA IZ PERSPEKTIVE INFORMATIČARA – Prof. dr Milan Kukrika
- 74 ZAINTERESOVANE STRANE I KVALITET NA PROJEKTIMA – DA LI SU SVI STVARNO ZAINTERESOVANI – Dr Radoslav Raković
- 77 PITANJA KOJA TRAŽE JASNE ODGOVORE – ASPEKT PRIMENE REFERENTNIH STANDARDA
PRILIKOM OČENJIVANJA TELA ZA OČENJIVANJE USAGLAŠENOSTI – Mr Natalija Jovičić Zarić
- 79 PRIMENA I CERTIFIKACIJA SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM NA „OUTSOURCE PROCESIMA“
– Marinko Ukropina, Mirko Gavrilović
- 81 UPRAVLJANJE RIZIKOM U LANCU SNABDEVANJA – Vladimir Simić
- 84 SIPOC MODEL UPRAVLJANJA PROCESIMA – Ivana Bačović, Vladimir Simić
- 87 KLINIČKI PUTEVI, STRUKTURA I ZNAČAJ – Dr Ognjen Aničić
- 88 ANALIZA ZAHTEVA ROHS DIREKTIVE U VEZI ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE ZA ELEKTRIČNU I ELEKTRONSKU OPREMU
– Jelica Grahovac, dr Predrag Popović, Ljubiša Kovačević
- 92 INSPEKCIJSKI NADZOR TERMOENERGETSKIH OBJEKATA SA ASPEKTA ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE
– Igor Vavić, Tatjana Živković, mr Đorđe Jovanović
- 98 METODOLOGIJA „20 KLJUČEVA“ I KLJUČEVI USMERENI NA POBOLJŠANJE KVALITETA – Zoran Sokolović, Đorđe Jovanović
- 101 OČENJIVANJE USAGLAŠENOSTI PROIZVODA – Jan Pajtaš
- 104 NAJČEŠĆE NEUSAGLAŠENOSTI U PRIMENI SISTEMA UPRAVLJANJA BEZBEDNOŠĆU HRANE HACCP SISTEMA – Vladimir Popadić
- 106 VREMENSKI POKRETANI TROŠKOVI AKTIVNOSTI – Prof. dr Slavko Arsovski, Predrag Pravdić
- 110 OČENJIVANJE BALANCED SCORECARD MODELA U ORGANIZACIJU AD BARSKA PLOVIDBA – Mr Jelana Jovanović,
prof. dr Zdravko Krivokapić, mr Sabrija Ramović
- 117 ULOGA LIDERA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH U PROCESU UNAPREĐENJA KVALITETA
POSLOVANJA USLUŽNIH DELATNOSTI – Mr Ružica Perić
- 120 SLEDLJIVOST I LANCI HRANE – Mr Dragana Toljagić Milodanović
- 123 SUMMARY

Mr.sc. Zdenko Adelsberger
CIS ISM, EOQ ISMSM, EOQ QSA, EOQ QSM, EOQ OHSSM
zadelsbe@zg.t-com.hr
Bluefield d.o.o., Zagreb, Hrvatska

Mr.sc. Krešimir Buntak
EOQ QSA, EOQ QSM, EOQ ESM, EOQ OHSSM
Centar za strateško upravljanje d.o.o., Zagreb
kresimir.buntak@inet.hr, kresimir@csu.hr

UDC 005.642.1

ZAJEDNIČKI KRITERIJI KAO ZAHTJEVI ZA INTEGRACIJU SISTEMA UPRAVLJANJA

Svakodnevna potreba uvođenja nekoliko sistema upravljanja, kao npr. kvalitetom, okolišem, zdravljem i sigurnošću ljudi, informacijske sigurnosti, itd., dovodi do nužnosti optimizacije upravljanja i maksimalne unifikacije, a što se ogleda kroz primjenu integracije sistema upravljanja. Uostalom, i međunarodna organizacije ISO stalno potiče nužnost integracije, ali objektivno, trenutno nema pravog prihvaćenog standarda kojim bi se dala realna i praktički provediva unificirana integracija sistema upravljanja. U ovom radu se daje pokušaj pregleda kriterija i zajedničkih zahtjeva kako bi se definiralo okruženje u kojem je moguće uspostaviti integralni sistem upravljanja.

Uvod

U svakoj organizaciji se pojavljuje više sistema upravljanja koji su oduvijek bili relativno samostalni, a kao takvi će i ostati, jer se odnose na pojedine sektore unutar organizacije. To su npr. računovodstvo, materijalno knjigovodstvo, maloprodaja itd. U svakom tom sektoru postoji menadžer, koji se obično naziva „voditelj“, ili jednostavno „šef“. Njima je glavna funkcija da se osigura obavljanje poslova koji su predviđeni da se rade kod njega. Takve menadžere manje više ne opterećuje što se dešava s ostalim dijelovima organizacije.

No, pojavom novih sistema unutar organizacije koji se protežu na cijelu organizaciju stvar je malo komplicirana. Takvi su sistemi npr. Sistem za upravljanje kvalitetom (QMS), sistem za upravljanje okolišem (EMS), sistem za upravljanje zdravljem i sigurnošću (OHSAS), sistem za upravljanje informacijskom sigurnošću (ISMS), sistem za upravljanje sigurnošću hrane i pića (HACCP, FSMS) itd. U svakom od ovih sistema upravljanja, da bi odgovorili na svoje ciljeve i zadovoljili svoje poslovne politike učestvuje ako ne 100% svi dijelovi organizacije, a onda gotovo svi. Do sada je to relativno jednostavno. Uspostavi se svaki od ovih sistema upravljanja u skladu sa zahtjevima normi (ISO 9001, 14001, 18001, 27001, 22000, itd.) i

stvar bi trebala hodati. Neka se ispuni i konačni cilj uspostave bilo koje od ovih sistema, izvrši certifikacija, te na taj način dobije javno priznanje da su sistemi u skladu sa svim zahtjevima normi. Za svaki od ovih sistema upravljanja postoji menadžer, u pravilu 1 menadžer, jedan čovjek, naročito ako su organizacije veće.

Mogućnost integracije sistema upravljanja

Pogledajmo sada malo s jedne strane šta je intencija svake od normi vezano za položaj menadžera takvih sistema. Svaki od menadžera bi trebao imati status i položaj pomoćnika direktora za određeno područje. Odjednom stvar se komplicira. Uz postojeću prvu liniju menadžmenta koja prema organizacionoj shemi ima određeni broj članova, najednom se povećava taj krug ljudi. To znači da direktor na jednom mora komunicirati s povećanim brojem ljudi. To je u pravilu neprihvatljivo, ne zato što se to možda nekom direktoru ne sviđa, nego zbog realnih limita i mogućnosti koje su evidentne.

S druge strane, rekli smo da se takvi sistemi odvijaju praktički u cijeloj organizaciji. To sigurno dovodi da se dijelovi pojedinih sistema upravljanja preklapaju i da postaju zajednički. Najednom imamo situaciju da se treba više menadžera baviti istim pitanjima, ali svaki u

svom dijelu. Nepotrebno umnožavanje ingerencija, teškoće u razdvajanju nadležnosti, itd.

Očito je da se nešto treba uraditi sa ta dva problema da se uvedu u prihvatljivu varijantu za praksu. Izlaz se našao u nekoliko godina staroj ideji integracije sistema upravljanja. To bi pojednostavljeno značilo uspostaviti takav sistem upravljanja koji bi bio integrala za sve pojedinačne sisteme i imao jednog menadžera. Kao ideja daje sliku pravog rješenja. Na prvi pogled, to je ono šta treba napraviti.

E sada dolazi do komplikacije. Realizacija tako integriranog sistema upravljanja unosi mnogo nepoznanica i dilema. Npr. banalno pitanje: da li za takav integrirani sistem upravljanja treba proglasiti jednog od postojećih menadžera kao glavnog ili treba potpuno novi profil menadžera. Drugo nezaobilazno pitanje, kako jedinstveno upravljati sa svim sistemima? Rješenja za to su pokušavali naći pojedinci na razne načine. Jedan od banaliziranih (čitaj vulgarniziranih) načina je kada se pojedini zasebno uvedeni sistemi upravljanja „integriraju“ tako da se njihova dokumentacija stavi u jednu uvezanu knjigu, pa se jednom bojom prikazuju dijelovi teksta koji pripadaju QMS-u, drugom bojom koji pripadaju EMS itd. Da ne spominjem ništa drugo, ali recimo daltonisti nisu kompetentni za me-

nadžere u tom slučaju. Pametnijeg (čiji taj pravog) načina integracije raznih sistema upravljanja za sada nema kao opće prihvaćene metodologije, a kamoli kao međunarodne norme. Postoji BS norma PAS 99 kojom se pokušava dati odgovor kako urediti okruženje i uvesti integrirani sistem upravljanja. Metodološki to daje odgovor na mnoga pitanja vezana za integraciju. Zbog toga će se u nastavku malo bolje prikazati ideja i mogućnosti integracije bazirane na normi PAS 99.

Prvo pogledajmo što rade sistemi upravljanja. Njihova funkcija je da osiguraju pravilno funkcioniranje niza aktivnosti koje se obavljaju u organizaciji u cilju zadovoljavanja svih zainteresiranih strana. Svaka od pojedinih normi vezanih za sisteme upravljanja prema ISO traži da se za upravljanje koristi procesni pristup kao način upravljanja aktivnostima resursima i pravilama kojima se ostvaruje cilj posla. Od revizije norme ISO 9001:2008 čak se uvodi zahtjev detaljnog mapiranja poslovnih procesa i njihovog mjerenja i praćenja. Kako je odvijanje, praćenje, mjerenje događanja vezanih za poslovni proces također novi proces, sve već gore spomenute norme predlažu da se za to koristi metodološki pristup PDCA. Dolazimo konačno do situacije da se upravljanje aktivnostima u organizaciji vrši procesnim pristupom, a kontrola rada tih procesa PDCA pristupom. Ništa novo, ali taj isti princip se koristi i u normi PAS99. Kao ideja je relativno jednostavno. Treba naći procese kojima bi se upravljali pojedini sistemi upravljanja, a njih onda kontrolirati PDCA metodom. Glavni za to bi trebao biti menadžer integriranog sistema upravljanja, koji bi ujedno bio i vlasnik tih procesa.

Pogledajmo sada koji su sistemi upravljanja relevantni za integraciju. Ima ih dvije vrste: jedni su oni koje imaju sve organizacije, a drugi su specijalni, vezani za djelatnost organizacije. Koji su sistemi upravljanja glavni – odnosno nezaobilazni:

1. Sistem za upravljanje kvalitetom (QMS – ISO 9001)
2. Sistem za upravljanje informacijskom sigurnošću (ISMS – ISO 27001)
3. Sistem za upravljanje zdravljem i sigurnošću (OHSAS – 18001)
4. Sistem za upravljanje okolišem (EMS – ISO 14001)

Sistemi upravljanja OHSAS i EMS dosta zavise u kojem bi se obimu implementirali od veličine i djelatnosti firme, dok se za QMS i ISMS nebi trebalo diskutirati da li treba ili ne – odgovor je uvijek 'da'.

Specijalni sistemi upravljanja zavisni od djelatnosti organizacije mogu biti:

1. HACCP
2. Sistem za upravljanje ispravnošću hrane (ISO 22000)

Gore navedeni sistemi upravljanja nisu konačan skup, kako danas postojećih (poznatih) sistema upravljanja, tako i onih koji će se pojaviti iz raznih razloga. To znači da metodologija integracije mora biti u potpunosti nezavisna od vrste i broja sistema koji se integriraju.

Integracijom tih sistema upravljanja prema PAS99 potiču se slijedeći efekti:

- poboljšane poslovnog fokusa;
- više holistički¹⁾ pristup upravljanju poslovnim rizicima;
- manje sukoba između sistema;
- smanjenje dupliciranja i birokracije;
- efikasniji audit, kako interni tako i eksterni.

Analizama normi sistema koji se žele integrirati u jedan sistem, može se uočiti da postoji niz zahtjeva koji su zajednički za sve i niz zahtjeva koji su specifični. Na slici 1. Je prikazan osnovni odnos zahtjeva pojedinih standarda i standard PAS 99. Iz slike se može vidjeti kakav je princip primijenjen za integraciju sistema.

Da bi se moglo pristupiti kvalitetnoj integraciji sistema upravljanja trebat će i norme prilagoditi. Odnosno, ISO kao krovna organizacija bi trebala za sve norme po kojima se certificiraju sistemi upravljanja definirati jedinstvene, zajedničke zahtjeve i posebno specifične. Kako to do sada nije formalno napravljeno, krajnji korisnici, konzultanti

i menadžeri moraju preko nekih uspoorednih tablica tražiti zajedničke zahtjeve i onda nešto s time uraditi u smislu integracije.

U svakom slučaju, težište je na zajedničkim zahtjevima, jer specifični i tako vrijede samo unutar pojedinog sistema upravljanja i ne mogu se integrirati.

Nakon što se utvrde zajednički zahtjevi treba izgraditi sistem upravljanja koji mora zadovoljiti te zahtjeve. Tu može u velikoj mjeri pomoći norma PAS 99 koja definira okruženje za integrirani sistem upravljanja. U donjoj listi se vidi ključni dio sadržaja norme PAS 99 koji se odnosi na postupak izgradnje integriranog sistema:

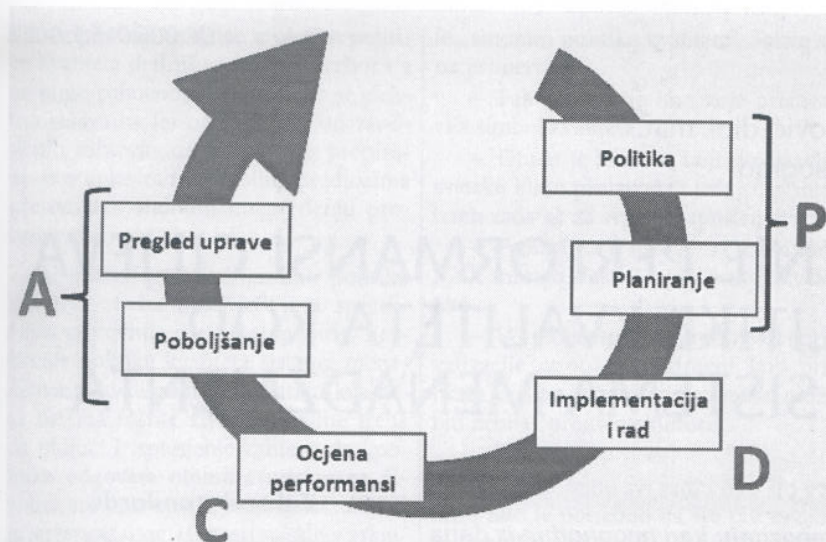
Klauzula 4: Osnovni elementi i subelementi

- 4.1 Opći zahtjevi
- 4.2 Politika upravljanja sistemom
- 4.3 Planiranje
 - 4.3.1 Identifikacija i vrednovanje aspekata, utjecaja i rizika
 - 4.3.2 Identifikacija pravnih i ostalih zahtjeva
 - 4.3.3 Planiranje slučajnih događaja
 - 4.3.4 Ciljevi
 - 4.3.5 Organizacijska struktura, uloga, odgovornosti i ovlasti
- 4.4 Implementacija i funkcioniranje
 - 4.4.1 Operativna kontrola
 - 4.4.2 Upravljanje resursima
 - 4.4.3 Dokumentacija zahtjeva
 - 4.4.4 Komunikacija
- 4.5 Ocjena performanci
 - 4.5.1 Praćenje i mjerenje
 - 4.5.2 Ocjena usklađenosti
 - 4.5.3 Interna revizija

¹⁾ Holistički (ὅλος holos, grčka riječ koja znači sve, cjelokupno, totalno) Ideja je da sva svojstva danog sistema (fizička, biološka, kemijska, društvena, ekonomska, mentalna, jezična, itd.) ne mogu biti određena ili objašnjena kao zasebni sastavni dijelovi. Umjesto toga, sistem kao cjelina određen je načinom kako se ponašaju dijelovi.



Slika 1. Ilustracija kako zajednički zahtjevi više sistema mogu biti integrirani u jedan zajednički sistem



Slika 2. PDCA metodologija za implementaciju integriranog sistema

4.5.4 Upravljanje nesukladnostima

4.6 Pobljshanje

4.6.1 Općenito

4.6.2 Korektivno, preventivno djelovanje i unapređivanje

4.7 Pregledi uprave

4.7.1 Općenito

4.7.2 Unos

4.7.3 Izlaz

Princip koji se zastupa u normi za izgradnju integriranog sistema upravljanja, kao što je već i sam gore prikazani sadržaj, je PDCA metodologija. Na slici 2. je prikazan sukladan princip prema normi PAS99 za implementaciju integriranog sistema prema PDCA metodologiji.

Za svaki menadžment je u svakom slučaju bitno da ima jasnu predodžbu o tome što znači za organizaciju implementacija integriranih sistema upravljanja. Te se karakteristike za fazu im-

plementacije mogu iskazati kroz slijedeće činjenice:

- Svi u organizaciji znaju da je top menadžment vodeći za project integracije
- Svi u organizaciji znaju ciljeve integracije i kako ih postići
- Svi u organizaciji znaju svoj posao, čime on rezultira i što se od njega očekuje, te kako te rezultate mjeriti i ocjeniti
- Svi u organizaciji znaju da će biti adekvatno obučeni i trenirani za poslove koje se očekuje da ih naprave
- Svi u organizaciji znaju da su kontinuirana poboljšanja dobro došla u svim aspektima obavljanja radnih aktivnosti
- Svi u organizaciji znaju da top menadžment i prva linija menadžmenta u potpunosti podržava implementaciju integriranog sistema

• Svi u organizaciji znaju da su uključeni u realizaciji i radu integriranog sistema kroz vlasništvo nad određenim aktivnostima.

Zaključak

Iz nevedenog se može vidjeti da je integracija raznih sistema upravljanja imperativ optimizacije, povećanja efikasnosti

upravljanja s organizacijom. Kao takva, integracija je nezaobilazna budućnost za sve organizacije koje imaju barem dva implementirana sistema. Jednostavno taj pravac razvoja sistema upravljanja je neizbježan. Pri tome, osnovni princip je u identifikaciji zajedničkih zahtjeva, njihovog izdvajanja iz skupa specifičnih, te stvaranje sistema upravljanja nad tim zajedničkim zahtjevima. Relativno jednostavno kao princip, ali zbog još uvijek neoptimalnih struktura ISO normi, taj posao nije baš tako jednostavan, a što je još gore, nije jedinstveno definiran. Stvaranje norme PAS99 je dobar pokušaj unifikacije stvaranja okruženja i metodologije integracije sistema upravljanja. Treba očekivati da će jednog dana i ISO prihvatiti ovu nacionalnu normu, ili stvoriti novu međunarodnu normu za lakši i kvalitetniji rad menadžera i auditora.

Literatura:

1. BS 8800:2004, Occupational health and safety management systems - Guide
2. ISO 22000:2005, Food safety management systems - Requirements for any organization in the food chain
3. ISO/IEC 20000:2005, Information technology - Service management - Part 1: Specification
4. ISO/IEC 27001:2005, Information technology - Security techniques - Information security management systems - Requirements
5. ISO/IEC 27002:2005, Information technology - Security techniques - Code of practice for information security management
6. BS OHSAS 18001:2007, Occupational health and safety management systems - Requirements
7. ISO 9000:2005, Quality management systems - Fundamentals and vocabulary
8. ISO 9001:2008, Quality management systems - Requirements
9. ISO 9004:2000, Quality management systems - Guidelines for performance improvements
10. ISO 14001:2004, Environmental management systems - Requirements with guidance for use
11. ISO 14004:2004, Environmental management systems - General guidelines on principles, systems and support techniques
12. ISO 14031:2000, Environmental management - Environmental performance evaluation - Guidelines
13. ISO/CD 31000: to be published, General guidelines for principles and implementation of risk management
14. ISO/IEC Guide 73:2002, Risk management - Vocabulary - Guidelines for use in standards
15. PAS 99:2006, Specification of common management system requirements as a framework for integration

