

UNIVERZITET SINGIDUNUM

**DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE
STUDIJE I MEĐUNARODNU SARADNJU**

MAGISTARSKI RAD

**STANDARDIZACIJA
U
SAVREMENOM BANKARSTVU**

MENTOR:

Prof. dr. Slobodan Barać

STUDENT:

*Ljiljana Arsenijević
Dos No 14/2004*

Beograd, 2010.

S A D R Ź A J

SADRŽAJ

UVOD.....	2
-----------	---

PRVI DEO

MEĐUNARODNA STANDARDIZACIJA

1.1. ISTORIJAT MENADŽMENTA KVALITETA	7
1.2. MEĐUNARODNA PODRŠKA RAZVOJU SISTEMA KVALITETA USLUŽNIH DELATNOSTI	8
1.3. ZNAČAJNA ULOGA WTO U OBEZBEĐENJU KVALITETA USLUGA.....	10
1.4. MEĐUNARODNA ORGANIZACIJA ZA STANDARDIZACIJU	11
1.4.1. ISO/TC176 i Sistem menadžmenta kvalitetom.....	14
1.4.2. ISO/TC 68 – Standardizacija za finansijsku industriju	15
1.4.2.1. Aktivnosti SC2.....	17
1.4.2.2. Aktivnosti SC4.....	17
1.4.2.3. Aktivnosti SC6.....	18
1.4.2.4. Aktivnosti SC7.....	18
1.5. STANDARDI ZA OBLAST FINANSIJSKIH USLUGA	19
1.6. STANDARDIZACIJA U VEZI SA HARTIJAMA OD VREDNOSTI.....	20
1.6.1. ISIN i CFI	20
1.6.2. ISO 7775 – ISO 15022	21
1.7. STANDARD ISO 17799 ZA BEZBEDNOST INFORMACIJA	22
1.7.1. PDCA i procesni pristup	23
1.8. SISTEM KVALITETA NA TRŽIŠTU EVROPSKE UNIJE	24
1.9. SRPSKA STANDARDIZACIJA U SLUŽBI KVALITETA	25
1.9.1. Doprinos razvoju međunarodne standardizacije	26
1.9.2. Organizacija Instituta za standardizaciju.....	26
1.9.3. Delatnost Instituta.....	28
1.9.4. Misija, vizija i strategija ISS.....	30

DRUGI DEO

STANDARDI SERIJE ISO 9000

2.1. STANDARDI U SLUŽBI SISTEMA KVALITETA.....	33
2.2. STANDARDI KOJI DEFINIŠU SISTEM KVALITETA	34
2.3. NOVA REVIDIRANA SERIJA STANDARDA ISO 9000:2000	35
2.4. KARAKTERISTIKE STANDARDA ISO 9000:2000.....	36
2.5. RAZLIKE U ODNOSU NA STANDARD ISO 9000:1994	36
2.6. NOVI ZAHTEVI U REVIDIRANOM STANDARDU	38
2.7. PRINCIPI MENADŽMENTA KVALITETOM.....	39
2.8. OSNOVNI RAZLOZI ZA PRIMENU STANDARDA SERIJE ISO 9001:2000.....	40
2.9. PREDNOSTI PRIMENE STANDARDA ISO 9001:2000	41
2.10. ISKUSTVA I PRIMENA U PRAKSI.....	42

TREĆI DEO

SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM

3.1. OPŠTI ZAHTEVI	45
3.2. PRIKAZ ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000.....	46
3.3. TUMAČENJE ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000.....	47
3.4. PRAKTIČNA PRIMENA ZAHTEVA	50
3.5. UPUTSTVA ZA POBOLJŠANJE PERFORMANSI IZ STANDARDA ISO 9004:2000	53
3.6. ZAHTEVI KOJI SE ODOSE NA DOKUMENTACIJU	54
3.6.1. Priručnik kvaliteta.....	55
3.6.2. Upravljanje dokumentima	56
3.6.3. Upravljanje zapisima.....	58
3.7. UPUTSTVA ZA DOKUMENTACIJU IZ STANDARDA ISO 9004:2000.....	59

ČETVRTI DEO

SISTEM KVALITETA U BANKAMA

4.1. PRETPOSTAVKE ZA USPEŠNO UVOĐENJE SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETA U BANKE.....	62
4.1.1. Osnovi obezbeđenja sistema menadžmenta kvaliteta.....	63
4.1.2. Politika sistema menadžmenta kvaliteta.....	64
4.1.3. Upravljanje kvalitetom	65
4.1.4. Sistem kvaliteta	66
4.1.5. Dokumentacija sistema kvaliteta u bankarstvu	66
4.1.6. Timovi za unapređenje kvaliteta.....	67
4.2. STRATEGIJA UVOĐENJA SISTEMA KVALITETA	68
4.3. PROJEKAT UVOĐENJA SISTEMA KVALITETA	69
4.4. FAZE UVOĐENJA SISTEMA KVALITETA	70
4.4.1. Planiranje kvaliteta	74
4.4.2. Upravljanje kvalitetom	74
4.5. MENADŽMENT KVALITETA KAO STRATEŠKA RUKOVODEĆA FUNKCIJA	75

PETI DEO

ELEKTRONSKO BANKARSTVO

5.1. POLAZNE OSNOVE ZA PRIMENU STANDARDA U ELEKTRONSKOM BANKARSTVU	78
5.2. VRSTE BANKARSKIH USLUGA U SAVREMENOM BANKARSTVU	79
5.2.1. Elektronsko bankarstvo	79
5.2.2. Home-banking	80
5.2.3. Mobilno bankarstvo	80
5.2.4. Modeli plaćanja na internetu.....	81
5.2.4.1. Elektronski gotovinski novac	82
5.2.4.2. Elektronski ček	82
5.2.4.3. Plaćanje kreditnom karticom	83

5.3. SIGURNOST I BEZBEDNOST BANKARSKIH INFORMACIJA	84
5.3.1. Šta se podrazumeva pod sigurnošću informacija.....	84
5.3.2. Razlozi za zaštitu informacija	85
5.3.3. Zahtevi za sigurnost i zaštitu elektronskog bankarstva.....	85
5.4. ZNAČAJ BEZBEDNOSTI ELEKTRONSKOG POSLOVANJA	86
5.5. OSNOVNI KONCEPT ZAŠTITE INFORMACIONIH SISTEMA U BANKAMA	89
5.6. ZAKONSKO REGULISANJE ELEKTRONSKOG POSLOVANJA	94
5.7. PRIMENA I UTICAJ ZAKONA O ELEKTRONSKOM POTPISU	95
5.8. INTEGRACIJA SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETA	96
5.8.1. Strukturni pristup implementaciji ISMS.....	96
5.8.2. Dokumentacija ISMS	97
5.9. POLITIKA BEZBEDNOSTI INFORMACIJA	99

ŠESTI DEO

DOKUMENTACIJA SISTEMA KVALITETA

6.1. SMERNICE ZA DOKUMENTOVANJE PREMA STANDARDU ISO 9001:2000.....	101
6.1.1. Šta je dokument	101
6.1.2. Zašto je potrebna dokumentacija	101
6.2. HIJERARHIJA DOKUMENTACIJE SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM	102
6.3. SMERNICE ZA IZRADU DOKUMENATA	104
6.3.1. Politika kvaliteta i ciljevi kvaliteta.....	104
6.3.2. Priručnik kvaliteta.....	105
6.3.2.1. Sadržaj priručnika kvaliteta.....	106
6.3.2.2. Predmet i područje primene.....	106
6.3.3. Dokumentovane procedure.....	107
6.3.3.1. Struktura i oblik	108
6.3.3.2. Sadržaj dokumentovane procedure.....	108
6.3.4. Ostala dokumenta	110
6.3.5. Radna uputstva	112
6.3.6. Obrasci i zapisi	112
6.3.7. Planovi kvaliteta	113
6.4. PROCES IZRADJE DOKUMENTACIJE SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM	113

SEDMI DEO

AKREDITACIJA I SERTIFIKACIJA

7.1. ZNAČAJ SERTIFIKACIJE	116
7.2. EVROPSKA AKREDITACIJA ZA SERTIFIKACIJU-EAC	116
7.3. AKREDITACIJA I SERTIFIKACIJA U SRBIJI	117
7.3.1. Objašnjenje osnovnih pojmova.....	118
7.4. SERTIFIKACIJA SISTEMA KVALITETA	120
PRILOZI	121
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	131
L I T E R A T U R A	135

U V O D

U V O D

a) Predmet istraživanja

Zahtevi savremenog tržišta i primena novih bankarskih pravila poslovanja po Novom zakonu o bankama i Bazelskim sporazumima na nacionalnom, regionalnom i na globalnom nivou, promovišu se u neophodan proces ekspanzije zdravog i stabilnog bankarskog sistema. Predmet ovog magistarskog rada je da istraži kvalitet savremenog bankarskog poslovanja koji podrazumeva poslovanje po određenim međunarodnim, evropskim i domaćim standardima i drugim propisima. Poseban akcenat istraživanja stavljen je na standarde iz oblasti bezbednosti elektronskog bankarskog poslovanja, elektronsku razmenu podataka i bezbednost razmene podataka i informacija koje se koriste u bankarskom poslovanju a sve u skladu sa novim Zakonom o bankama, Zakonom o obavljanju elektronskog platnog prometa i drugim propisima koji definišu sigurnost bankarskog poslovanja i smanjenje operativnih rizika na najmanu moguću meru.

b) Ciljevi i zadaci istraživanja

Naučni cilj

Naučni cilj ovog istraživanja jeste naučna deskripcija procesa primene standarda serije ISO i drugih standarda kod utvrđivanja kvaliteta bankarskog poslovanja, bezbednosti bankarskog poslovanja u cilju zaštite od operativnih i drugih rizika u bankarstvu u Republici Srbiji; naučni opis činioca strukture procesa upravljanja kvalitetom u bankarstvu; naučni opis funkcija, odnosa i odgovornosti menadžmenta za uspešno uvođenje sistema kvaliteta u savremeno bankarsko poslovanje u Republici Srbiji.

Društveni cilj

Društveni cilj jeste udovoljavanje praktičnim potrebama. Rezultati istraživanja treba da ukažu na otvorena pitanja utvrđivanja potrebe za uvođenjem odgovarajućih standarda u sve segmente bankarskog poslovanja i upravljanja bezbednošću elektronskog bankarskog poslovanja u cilju smanjenja operativnog i drugih rizika u bankarstvu, kao i da usmere pažnju svih subjekata političkih i ekonomskih procesa u Srbiji na ta pitanja i da utiču na njihove stavove i ponašanje u procesu donošenja konkretnih odluka.

c) Hipoteze

Hipotetički okvir istraživanja sastoji se od sledećih stavki:

Generalna hipoteza:

- Oblik i suština pravnog, ekonomskog i političkog sistema i ekonomski uslovi privređivanja determinišu proces primene različitih standarda u bankarskom poslovanju – međunarodnog standarda serije ISO 9000 koji se odnose na kvalitet bankarskog poslovanja, ISO 17799 koji se odnose na upravljanje bezbednošću elektronskog bankarskog poslovanja i Bazelskim dokumentom za upravljanje operativnim rizicima, kao i drugim standardima. Za onoliko za koliko je unapređen sistem kvaliteta, uređen sistem poslovanja, pravna sigurnost, pravda i pravičnost, slobodni uslovi tržišnog privređivanja i demokratičnost političkog sistema najmanje za toliko je povećan kvalitet bankarskog poslovanja – kvalitet usluga, sigurnost, poverenje i likvidnost.

Posebna hipoteza:

- Proces primene standarda u bankarskom poslovanju Republike Srbije determinisan je širokim krugom pravnih odredbi koje se javljaju u dvojnoj ulozi: u ulozi okolnosti (ambijenta) i u ulozi predmeta odlučivanja;
- Za onoliko za koliko banke u Republici Srbiji primenjuju ISO i druge standarde najmanje za toliko je smanjen operativni rizik i olakšan proces upravljanja istim;
- Ekonomski procesi u Srbiji determinišu proces upravljanja operativnim rizikom, tj. zahtevaju pravilniju procenu potencijalnih gubitaka i na toj osnovi potrebu uspostavljanja određenih standarda za upravljanje efikasnošću i sigurnošću bankarskog poslovanja.

Pojedinačna hipoteza:

- Primena standarda u bankarskom poslovanju u Republici Srbiji determinisana je međunarodnim standardima i standardima i pravnim propisima Republike Srbije;
- Upravljanje operativnim rizikom neposredno je determinisano primenom standarda ISO serije;
- Za onoliko za koliko su primenjeni standardi u radu banke, najmanje za toliko je povećan kvalitet usluga u banci i unapređeno poslovanje banke.
- Primena standarda nije obavezna, osim ako to nije određeno tehničkim ili drugim propisom donetim na osnovu Zakona.
- Kao osnova za izradu standarda bankarskog poslovanja u Republici Srbiji koriste se dostignuća nauke i prakse i međunarodni, evropski standardi i preporuke u celini i delimično.

d) Metode koje će se primenjivati u istraživanju

Složenost predmeta istraživanja zahteva primenu:

- od analitičkih osnovnih metoda: metod analize, metod apstrakcije, metod specijalizacije i metod dedukcije;

- od sintetičkih osnovnih metoda: sintezu, konkretizaciju, generalizaciju i indukciju;
- od opštenaučnih metoda: hipotetičko-deduktivnu, analitičko-deduktivnu, komparativnu, statističku i metodu modelovanja.

Primenom ovih metoda, kako govore dosadašnji rezultati istraživanja moguće je validno ostvarenje naučnog i društvenog cilja istraživanja. Pristup istraživanju je integrativan, sintetički u tom smislu što se ni jednom metodološkom postupku ne daje isključiva prednost.

U prikupljanju podataka primenićemo: ispitivanje i metodu analize sadržaja dokumenata.

Analiza će biti ostvarena na dva nivoa:

- na nivou izvornih podataka na osnovu izvornih dokumenata banaka i
- na nivou sekundarne analize rezultata ranijih istraživanja i adekvatne literature.

e) Očekivani doprinos

Zdravo bankarstvo, gledano sa stanovišta društvene zajednice predstavlja generator privrednog razvoja. Naime, zdravo bankarstvo doprinosi ekonomskom rastu putem kreditiranja novih poslova, inovacija, investicija i stvaranju mogućnosti zapošljavanja.

Poseban značaj bankarstvo ima u zemljama u tranziciji, jer od njihovog kreditnog potencijala zavisi dinamika i kvalitet privrednih i društvenih reformi.

Banke treba da stalno podstiču aktivnosti istraživanja tržišta i razvoja, kako bi unapredile svoju poziciju i ugled na tržištu, da projektuju nove vrste usluga prema potrebama i zahtevima korisnika. Svaka banka koja želi da pruži kvalitetne usluge, u cilju uspešnog i stabilnog poslovanja i razvoja, koja želi da poboljša performanse na tržištu kapitala i ostvari veći profit mora poboljšati kvalitet svojih usluga, unaprediti organizaciju i tehnologiju poslovanja, podići poverenje postojećih i potencijalnih usluga na viši nivo i uskladiti svoje poslovanje sa zahtevima savremenog tržišta. Savremeno tržište i savremeno bankarsko poslovanje podrazumeva pružanje usluga iz oblasti elektronskog poslovanja tako da se od banaka očekuje da se pridržavaju pravila poslovanja koja su doneta Bazelskim sporazumom, a koja posebno regulišu oblast bezbednosti elektronskog bankarstva i upravljanja operativnim rizicima.

f) Kratak opis sadržaja magistarske teze

Ovaj rad je nastao kao rezultat istraživanja uticaja međunarodnih standarda na savremeno bankarsko poslovanje bazirano na novim tehnologijama. Kako, u savremenom bankarskom poslovanju dominantan uticaj ima informaciona tehnologija i prenos informacija putem velikih međunarodnih mreža istraženo je u

kojoj meri međunarodni standardi postavljaju zahteve koji se odnose na sigurnost i bezbednost elektronskog bankarstva.

U prvom delu ovog rada daje se istorijski prikaz razvoja međunarodne standardizacije, uticaj međunarodnih organizacija na razvoj standardizacije sa posebnim osvrtom na nacionalnu standardizaciju.

Drugi deo rada obrađuje standarde kvaliteta koji se najčešće primenjuju u uslužnim delatnostima i finansijakoj industriji sa posebnim osvrtom na standarde serije ISO 9000 i standarde serije ISO 17799.

Treći deo rada ukazuje na značaj Sistema menadžmenta kvaliteta kao najvažnijeg standarda za upravljanje poslovnim procesima i dokumentacijom.

U četvrtom delu se razrađuje postupak uvođenja sistema kvaliteta u banke i značaj primene standarda u elektronskom bankarstvu.

Peti deo posvećen je elektronskom bankarstvu koje se poslednje dve decenije tako naglo razvijalo da je postalo sinonim savremenog bankarskog poslovanja kako u razvijenim tržišnim privredama tako i u zemlja u razvoju.

U šestom delu rada elaboriraju se dokumeta i smernice koji su neophodni za uvođenje standarda ISO 9001:2000.

Sedmi deo rada posvećen je pitanjima akreditacije i sertifikacije bez kojih nema međunarodnog priznavanja sertifikata za sistem kvaliteta u savremenom bankarskom poslovanju.

Prilozi daju praktične primere kreiranja dokumentacije. Da bi primena standarda imala smisla potrebno je o tome dati i potvrdu u vidu sertifikata što je i obrađeno u šestom delu ovog rada.

Uvod, Zaključna razmatranja i Literatura su uobičajeni sastavni delovi magistarskog rada.

PRVI DEO

MEĐUNARODNA STANDARDIZACIJA

1.1. ISTORIJAT MENADŽMENTA KVALITETA

Međunarodna standardizacija postoji skoro 150 godina. Shvativši da standardi mogu da unaprede poslovanje i prošire tržište, svetska industrija investira milijarde dolara u standardizaciju. Međunarodni standardi koji su razvijeni putem otvorenih procesa, konsenzusa između zainteresovanih strana, predstavljaju važan korak u brzom i efikasnom pristupu međunarodnim tržištima.

Razvojem teorije o upravljanju kvalitetom otvara se put stalne borbe za uspeh, napredak i razvoj u privredi preduzećima i društvu tj borbe za kvalitet. Borba za kvalitet je univerzalni izazov za sve koji žele da ostvare zadate ciljeve i postignu uspeh u pravcima svog delovanja. Prvi odgovori na izazove obezbeđenja kvaliteta kao svetskom fenomenu konkurentnosti dolaze sa procesima uvođenja sistema kvaliteta po međunarodnim standardima serije ISO 9000.

Proces stvaranja ili uvođenja kvaliteta u bilo kojoj organizaciji uvek počinje utvrđivanjem projekta od najvišeg menadžmenta, a kasnije ga razrađuju niže strukture u organizaciji. To saznanje još tridesetih godina prošlog veka stvara nove načine organizovanja kvaliteta u vidu menadžmenta kvaliteta.

Prvi sistemi menadžmenta kvaliteta¹ rođeni su u Sjedinjenim Američkim Državama, a nastavili su da se razvijaju u Japanu još za vreme drugog svetskog rata, tako da i danas on u svetu važi za najznačajniji simbol kvaliteta.

Prema američkim izvorima postoji teorija da su prva organizovana odeljenja za obezbeđenje kvaliteta formirana u telefonskoj industriji sa ciljem da se postigne najbolja proizvodnja kako bi se zadovoljile tadašnje potrebe potrošača.² Svoja iskustva inženjeri iz ovog odeljenja su prenosili putem predavanja na mnogim školama u Americi. Ovo je poslužilo kao osnova za održavanje prvih seminara o upravljanju kvalitetom koji su pedesetih godina održavani u Japanu.³

¹ Upravljanje kvalitetom – Jean-Marie Gogue, Poslovna politika dd, 1994;

² Upravljanje kvalitetom – Jean-Marie Gogue, Poslovna politika dd, 1994; Godine 1924. tehnička uprava „Bell Telephone Laboratories“ (Laboratorije Bel telefona) odlučila je da osnuje posebno odeljenje za obezbeđenje kvaliteta, čiji je cilj postizanje najbolje proizvodnje, brinući o zadovoljenju potreba potrošača. Nijedno drugo preduzeće nije imalo – tada u svetu – slično odeljenje. Tehnička uprava u Njujorku okupila je grupu inženjera i istraživača u kojoj su bili Dodž (Dodge), Roming i Šeurt (Shewart), imena koja će postati slavna. Deming, koji je pripremao doktorsku tezu iz oblasti teorijske fizike na Jelskom univerzitetu, povremeno je okupljao ekipu na letnjem stažiranju. Đuran (Juran), radio je kao tehničar u odeljenju za obezbeđenje kvaliteta u jednom preduzeću u Hautornu.

³ Upravljanje kvalitetom – Jean-Marie Gogue, Poslovna politika dd, 1994; Godine 1936. Deming je pozvao Šeurtu da održi seriju predavanja na Visokoj školi Ministarstva poljoprivrede Sjedinjenih Američkih Država, na kojoj je on predavao matematiku. Tekst ovih predavanja bio je objavljen pod naslovom „Statističke metode posmatranja kontrole kvaliteta“ (Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control). Ovo delo poslužilo je kao osnova za seminare o upravljanju kvalitetom, koje je Deming držao u Japanu počev od jula 1950. godine.

Dalji razvoj kvaliteta nastavljen je u Japanu. Za vreme drugog svetskog rata rukovodioci – generalštab Japana okupio je naučni komitet čija je uloga bila da nađe načine i metode za poboljšanje produktivnosti i kvaliteta u fabrikama oružja. Komitetu je predsedavao inženjer koji se zvao Kojanagi. On je okupio grupu inženjera koji su osnovali udruženje sa zdatakom da se pomogne japanskoj industriji kako bi se obnovila posle rata.⁴

Krajem 1940. godine Ministratsvo odbrane u Sjedinjenim Američkim Državama, je prepoznalo korist koja je dobijena globalnom transformacijom japanske proizvodne industrije. Ovo ministarstvo razvija sistem standardizacije koji dobija naziv “Obezbeđenje kvaliteta” i uvođenje organizacionih procedura za upravljanje svim funkcijama koje utiču na kvalitet proizvoda. Nešto kasnije se razvijaju i prvi standardi vojne industrije tj. MIL standardi američke vojske koji su bili osnova za razvoj serije standarda ISO 9000.

1.2. MEĐUNARODNA PODRŠKA RAZVOJU SISTEMA KVALITETA USLUŽNIH DELATNOSTI

Infrastruktura kvaliteta u uslužnim delatnostima i njen uticaj na rast globalne ekonomije iz dana u dan je sve izraženiji. Ovakav status je zaslužen činjenicom da je prihvaćen koncept stvaranja sistema kroz koji ekonomski subjekti napreduju povećavajući svoju kompetentnost i konkurentnost i ne narušavajući osnovna pravila konkurencije, zaštite potrošača i uopšteno slobodnog protoka roba i usluga.

Osnovni zahtevi koji se nameću kod stvaranja sistema kvaliteta u uslužnim delatnostima potiču iz zahteva Svetske trgovinske organizacije – WTO čijim ispunjavanjem se obezbeđuje otvorenost globalnog tržišta roba i usluga. Na unutrašnjem tržištu EU takođe su inplementirani principi WTO. Generalno posmatrano nacionalno tržište jedne države je sinergija infrastrukture kvaliteta i tehničkog zakonodavstva obezbeđenja kvaliteta. Unutrašnje tržište treba da bude regulisano u skladu sa međunarodnim zahtevima kako bi se obezbedilo uključivanje u međunarodne integracije, razvoj kompetentnosti na tržištu, izbegavanje biznis barijera i ispunili zahtevi u pogledu ponude proizvoda i usluga na tržištu.

Međunarodna trgovina uslugama reguliše se uz primenu principa najpovlašćenije nacije, na pravu pristupa tržištu i nacionalnom tretmanu, s tim što

⁴ Upravljanje kvalitetom – Jean-Marie Gogue, Poslovna politika dd, 1994; U ogromnom neredu i rasulu, koji su pratili kapitulaciju Japana 1945. godine, Kojanagi je okupio članove svog bivšeg komiteta da bi proučio situaciju. Ohrabreni američkim savetnicima generala Mek Artura (Mac Arthur), ovi inženjeri osnovali su udruženje koje je imalo za zadatak da pomogne japanskoj industriji da se podigne iz svojih ruina. Njegovo ime bilo je „Nipon Kagaki Gijucu Renmei“, što je bilo prevedeno na engleski kao „Japansko udruženje naučnika i inženjera“ JUSE – u imeniku međunarodnog teleksa. Godinu dana kasnije Iširo Išikava (Ichiro Ishikawa) bio je imenovan za predsednika JUSE.

se u sektorskim aneksima bliže uređuju režimi trgovanja za saobraćajne usluge, finansijske usluge i telekomunikacije.

Referentna *LISTA SEKTORSKE KLASIFIKACIJE USLUGA*⁵ sve usluge svrstava u 12 sektora i to:

1. Profesionalne usluge gde spadaju: pravne računovodstvene, usluge oporezivanja, medicinske i stomatološke, veterinarske, arhitektonske, inženjerske, kompjuterske, usluge vezane za nekretnine, usluge lizinga, ostale poslovne usluge (usluge propagande, istraživanje tržišta, menadžerskog konsaltinga, tehničkog testiranja i analiza, naučni i tehnički konsalting, itd.);

2. Usluge komuniciranja, gde spadaju: poštanske usluge, kurirske usluge, telekomunikacione usluge (telefonske usluge, teleks usluge, usluge telegrama, elektronska pošta, zvučna pošta, pretraživanje baza podataka, elektronska razmena podataka (EDI), konverzija kodova i protokola, on-line informacije, itd.) audiovizuelne usluge (proizvodnja i distribucija igranih filmova i video traka, projekcija igranih filmova, usluge radija i televizije, snimanje zvuka, itd.);

3. Građevinske i ostale usluge u vezi sa građevinarstvom (građevinski radovi na zgradama, niskogradnja, instalacioni radovi i montaža, završni radovi na zgradama itd.);

4. Distributivne usluge (komisione, trgovina na malo, trgovina na veliko, franšizing itd.);

5. Obrazovne usluge:

- Osnovno obrazovanje;
- Srednje obrazovanje;
- Više obrazovanje;
- Obrazovanje za odrasle;
- Ostale usluge obrazovanja;

6. Komunalne usluge;

7. **Finansijske usluge** (usluge osiguranja i reosiguranja, brokerske i agentske usluge, bankarske i druge finansijske usluge: depozitni poslovi, pozajmice svih vrsta, finansijski lizing, poslovi plaćanja i transfer novca, garancije i jemstva, trgovina za svoj račun ili za račun klijenata na berzi ili na slobodnom tržištu, učestvovanje u izdavanju svih vrsta hartija od vrednosti, brokerski novčani poslovi, upravljanje sredstvima kao što je gotovina, penzioni fondovi itd.; usluge poravnjenja i prebijanje finansijskih potraživanja i dugovanja finansijskih sredstava, uključujući i hartije od vrednosti, savetodavne i druge pomoćne finansijske usluge, obezbeđenje i prenos finansijskih informacija i obrada finansijskih podataka, kao i softvera pružalaca finansijskih usluga.);

8. Zdravstvene i socijalne usluge (bolničke usluge, socijalne usluge i ostale usluge);

9. Turizam i usluge vezane za putovanja (hoteli i restorani, uključujući i ugostiteljstvo, putničke agencije i usluge turoperatora, usluge turističkih vodiča i ostale usluge);

⁵ Prof.Dr.Budimir Stakić, Aktualnosti iz međunarodne privrede i trgovine, Spoljnotrgovinski savetnik broj 03/04, Beograd, 2004.

10. Usluge rekreacije, usluge vezane za sport i kulturu (usluge zabave, uključujući i pozorišta i cirkuse, usluge novinskih agencija, biblioteke, arhivi, muzeji i usluge vezane za kulturu, sport i rekreaciju);

11. Saobraćajne usluge (usluge u pomorskom saobraćaju, unutrašnji vodeni transport, usluge vazdušnog saobraćaja, svemirski saobraćaj, železnički saobraćaj, drumski saobraćaj, cevni saobraćaj, pomoćne usluge u svim vidovima saobraćaja i ostale saobraćajne usluge);

12. Ostale usluge koje nisu uključene na drugom mestu.

1.3. ZNAČAJNA ULOGA WTO U OBEZBEĐENJU KVALITETA USLUGA⁶

Nastankom Svetske trgovinske organizacije (*World Trade Organization – WTO*), koja je počela da funkcioniše kao pravno lice od 1. januara 1995. godine, institucionalno je zaokružen univerzalni svetski sistem međunarodnih ekonomskih odnosa.

Pola veka ranije formirani su Međunarodni monetarni fond (MMF), kao međunarodna institucija za usmeravanje međunarodnih monetarnih tokova i Svetska banka kao glavni međunarodni kreditor.

Zemlje koje nisu učlanjene u pomenute međunarodne institucije, osuđene su na ekonomsku izolaciju od sveta, a time i na zaostajanje u razvoju, što neminovno vodi u siromaštvo.

Od ukupno oko 220 država u svetu, preko dve trećine već je učlanjeno u pomenute međunarodne institucije (članstvo je uslovljeno ovim redom: država se prvo mora učlaniti u MMF, zatim u Svetsku banku, a potom može biti primljena u STO), dok preostala trećina, mahom zemalja u razvoju, nisu članice. Prethodna Jugoslavija bila je jedan od malobrojnih država-osnivača MMF i Svetske banke i potpisnik GATT-a od 1996. godine do juna 1993. godine. Naša zemlja je član MMF i Svetske banke, a od pre dve godine je posmatrač (među tridesetak zemalja, među koje spada i Rusija) u Svetskoj trgovinskoj organizaciji (STO broji danas 146 zemalja-članica).

Stabilizaciona politika u svakoj državi mora uvažiti kriterijume MMF (uključiv i Svetske banke i BIS), koji, između ostalog, usmeravaju makroekonomske politike ka prilagođivanju javne potrošnje fiskalnom kapacitetu privrede, uz odgovarajuće sniženje poreskih stopa, ka liberalizaciji cena, zarada i uvoza, ka realnoj politici kursa i kamata i konsolidaciji bankarskog sistema i uspostavljanju finansijskih tržišta.

⁶ Prof.Dr. Budimir Stakić, Aktualnosti iz međunarodne privrede i trgovine, Spoljnotrgovinski savetnik broj 03/04, Beograd, 2004.

Prethodna Jugoslavija je razvoj infrastrukture (putevi, železnica i ostali vidovi saobraćaja), energetiku, agrokompleks, vodosnabdevanje i dobar deo industrije bazirala na kreditima međunarodnih finansijskih organizacija, pre svega na zajmovima Međunarodne banke za obnovu i razvoj (IBRD, oko 5,0 mlrd USD) i Evropske investicione banke, a manjim delom Međunarodne finansijske korporacije i drugih međunarodnih kreditora.

Ekonomski i socijalni oporavak i dugoročna razvojna politika ne mogu se uspešno realizovati bez strukturnih i institucionalnih prilagođavanja saglasno parametrima modela otvorene tržišne privrede koji definišu, nadziru i sankcionišu sistem pravila, propisa, mehanizama i procedura pod jurisdikcijom Svetske trgovinske organizacije u oblasti prometa industrijskih i poljoprivrednih proizvoda, svih važnijih sektora usluga, stranih direktnih investicija i novih tehnologija.

Za razliku od GATT-a Svetsku trgovinsku organizaciju treba shvatiti kao neku vrstu Svetskog ministra trgovine.

Osnovni principi i postupci STO, kao bazične institucije univerzalnog "trgovinskog sistema", u slobodnoj i redukovanoj interpretaciji, su:

1. Status najpovlašćenije nacije;
2. Nacionalni tretman;
3. Mreža bilateralnih komercijalnih sporazuma o listama koncesija;
4. Sniženje i konsolidacija carinskih tarifa;
5. Tarifikacija necarinskih mera;
6. Unifikacija zaštitnih politika (antidamping, sporazum o samozaštiti...);
7. Načelo posebnog tretmana zemalja u razvoju.

Jedan od glavnih principa na kojima se temelje sporazumi i aranžmani STO su predvidljivost i transparentnost relevantne zakonodavno-pravne regulative zemlje-članice.

1.4. MEĐUNARODNA ORGANIZACIJA ZA STANDARDIZACIJU

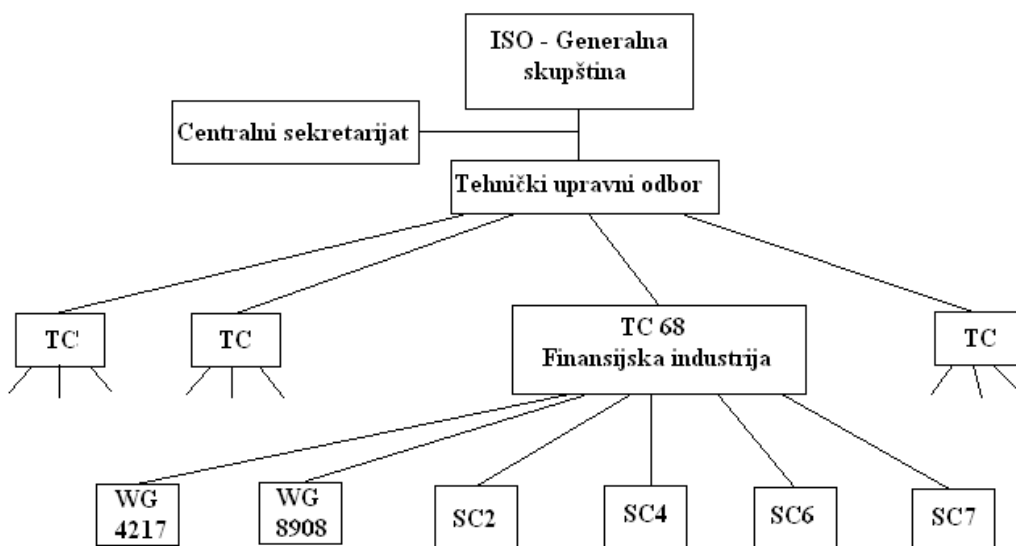
Iako je uticaj standarda na svakodnevne aktivnosti često neprimetan, oni pružaju ogroman doprinos gotovo svim aspektima našeg života. Svi mi unapred podrazumevamo da će proizvod ili usluga koje kupimo kvalitetom odgovarati našim zahtevima, da će biti kompatibilni sa uređajima koje već posedujemo, da će ispunjavati predpostavljene kriterijume bezbednosti, pouzdanosti i efikasnosti.

Međunarodna organizacija za standardizaciju – ISO (International Organization for Standardisation) je najveća svetska institucija za razvoj standarda i predstavlja mrežu nacionalnih instituta u 158 zemalja, na bazi jedan član – jedna zemlja, sa sedištem u Ženevi gde se ceo sistem koordiniše⁷. Misija Međunarodne organizacije za standardizaciju (u daljem tekstu ISO organizacija)

⁷ www.sertifikacija.com – ISO 9001:2008

je da priprema međunarodne standarde koji obezbeđuju zajednička rešenja tehničkih pitanja u svim oblastima poslovanja gde zajednički, globalni dogovori mogu doneti koristi. ISO organizacija je nevladina organizacija i standardi koje razvija su dobrovoljni. Međutim, izvestan broj standarda – uglavnom onih koji se odnose na zdravlje, aspekte bezbednosti i okolinu – prihvaćen je u mnogim zemljama kao deo obavezne zakonske regulative.

Standardi koje donosi ISO organizacija (u daljem tekstu: ISO standardi) donose se međunarodnim konsenzusom eksperata koji zastupaju industriju i praktično sve sektore rada i života; eksperti mogu biti iz vladinih institucija, zakonodavnih tela, organizacija za ispitivanje, akademija, grupa potrošača ili drugih organizacija i koji imaju odgovarajuće znanje i izrazili su interes da rade na razvoju standarda. Bez obzira na to što su ISO standardi dobrovoljni, činjenica da se njihova izrada planira prema zahtevima tržišta i da su bazirani na konsenzusu zainteresovanih strana, obezbeđuje njihovu široku primenu.



Slika 1 – Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO)

U ovom kontekstu, ISO organizacija je priznata kao uticajan i vodeći lider kao i uspešan proizvođač globalno promenljivih međunarodnih standarda koji zadovoljavaju ili prevazilaze očekivanja međunarodne zajednice. ISO ima reputaciju u svetu zahvaljujući svom integritetu i neutralnosti i uživa visok status među međunarodnim organizacijama (specijalne agencije UN, Svetska trgovinska organizacija, Međunarodna trgovinska komora itd.). Devedesetih, ime ISO je postalo još popularnije sa serijom standarda ISO 9000. Zahvaljujući svojim visokim potencijalima, ISO organizacija je identifikovala pitanja svetske trgovine

usluga (osiguranje, finansije, turizam, edukaciju itd) koja su ušla u njen program standardizacije.

ISO organizacija sarađuje sa svojim partnerima na međunarodnoj standardizaciji – IEC (Međunarodna elektro-tehnička komisija) i ITU (Međunarodna telekomunikaciona unija). Ove tri organizacije naročito uspešno rade na standardima za informacionu tehnologiju i telekomunikacije – oblasti koje danas imaju presudan uticaj na uspešnost poslovanja u svim sektorima.

Rad na pripremi međunarodnih standarda se obavlja na dobrovoljnoj osnovi, u tehničkim komitetima ISO (TC) kojih ima oko 200 i koji pokrivaju specifične poslovne oblasti. Najbrojniji i najpoznatiji od njih je tehnički komitet ISO TC/176 – Menadžment kavalitetom i obezbeđenje kvaliteta koji priprema i donosi standarde koji se odnose na opšte sisteme menadžmenta kvalitetom i tehnologije podrške.

Za aktivnosti bankarskog poslovanja, hartije od vrednosti i finansije uopšte formiran je tehnički komitet ISO/TC 68 i on je vodeće međunarodno telo za standarde u kome sarađuju eksperti iz finansijske industrije. Kada je to potrebno, za uža područja standardizacije obrazuju se potkomiteti (SC) kojih sada ima preko 600. Standardi se obično izrađuju u radnim grupama (WG) kojih sada ima preko 2000. Do 31. decembra 2007. godine objavljeno je 17.041 standard i srodni dokument, sa ukupno 652.340 stranica.⁸

Proces razvoja standarda je otvoren u okviru ISO, a do finalnog prihvatanja standarda dolazi se konsenzusom članova ISO/TC ili velikom većinom – preko 75% P-članova. Postoji i mehanizam za preispitivanje tehnološke ažurnosti standarda. Počev od svog publikovanja, svaki standard se na svakih pet godina podvrgava pregledu da bi se ocenilo da li novi podaci ili tehnologija mogu da se primene na standard koji je na snazi.

Međutim, ISO sistem ne može da funkcioniše bez dobrih državnih infrastruktura koje obezbeđuju članice ISO organizacije. Nacionalne članice ISO organizacije su one organizacije koje najbolje reprezentuju standardizaciju u svojim zemljama i najkompetentnije su da upravljaju širokim opsegom konsultacija na nacionalnom nivou koje se zahtevaju da bi ISO sistem efikasno radio. Svaka nacionalna organizacija za standardizaciju koja je zainteresovana za područje standardizacije za koje je formiran tehnički komitet ISO/TC, ima pravo da učestvuje u radu tog komiteta.

Kao nacionalna organizacija za standardizaciju, Institut za standardizaciju Srbije (ISS)⁹ je zvanični predstavnik Republike Srbije u Međunarodnoj

⁸ Poslovna politika – standardi za menadžment kvaliteta, www.poslovnapolitika.com

⁹ Institut za standardizaciju Srbije je pravni sledbenik Zavoda za standardizaciju (2003 – 2006), Saveznog zavoda za standardizaciju (1978 – 2003), Jugoslovenskog zavoda za standardizaciju (1962 – 1978) i Savezne komisije za standardizaciju (1946 – 1962). Prema dostupnim podacima Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO), još 1939. godine je postojao neki oblik institucionalne nacionalne

organizaciji za standardizaciju - ISO u kojoj ima status punopravnog člana od 1950. godine i može biti član svakog tehničkog komiteta za čije područje rada imaju interesovanja organizacije iz naše zemlje. Institut za standardizaciju Srbije je punopravni član tehničkog komiteta ISO/TC 176 i dva njegova podkomiteta, i u njihovom radu učestvuje od osnivanja tj. od 1980. godine. Institut može ovlastiti organizacije iz naše zemlje da njihovi predstavnici rade kao eksperti u određenim tehničkim komitetima, ili njihovim radnim grupama.

U okviru tehničkih komiteta ima dva nivoa članstva – "P" i "O" članstvo. P-članovi aktivno učestvuju u svim fazama aktivnosti komiteta: oni odlučuju o standardima koji će biti razvijeni i revidirani, učestvuju na sastancima komiteta, imenuju nacionalne eksperte koji će zastupati njihove stavove u radnim grupama, glasaju o nacrtima standarda i učestvuju u drugim značajnim poslovima. O-članovi (posmatrači) su informisani o aktivnostima tehničkih komiteta, mogu davati komentare i predloge za izradu novih standarda, ali nemaju pravo glasa.

Pored zemalja, i mnogobrojne međunarodne organizacije učestvuju u radu ISO organizacije. U principu, to su neprofitne organizacije, otvorene za članstvo iz celog sveta, ili regionalne i koje, u principu, imaju stručna tela koja će doprinositi procesu razvoja standarda ili primeni objavljenih standarda.

1.4.1. ISO/TC 176 i Sistem menadžmenta kvalitetom

Jedan od najbrojnijih i najpoznatijih ISO-ovih tehničkih komiteta je komitet ISO/TC 176 – Menadžment kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta. On izdaje standarde za sisteme menadžmenta kvalitetom koji se nalaze među najtraženijim standardima. U tehničkom komitetu TC 176 članstvo ima 81 zemlja¹⁰ (engl. P – member, participant), a 20 zemalja ima status člana posmatrača (engl. O.member, observer). Sekretarijat ovog komiteta je u Kanadi.

ISO TC 176 je formirao tri podkomiteta i to: SC1 - pojmovi i termini, SC2 – sistemi kvaliteta i SC3 – tehnologije podrške. Svaki od ovih komiteta je za rad na određenim standardima formirao radne grupe. Zasedanja su se odvijala po radnim grupama, po unapred utvrđenom rasporedu i svaka radna grupa je imala unapred utvrđene zadatke i ciljeve, koji su definisani prvog dana zasedanja.

Tehnički komitet ISO/TC 176 priprema i donosi međunarodne standarde koji se odnose na opšte sisteme menadžmenta kvaliteta i tehnologije podrške. Standardi koje donosi ovaj tehnički komitet su oni iz serije ISO 9000, koji su u

standardizacije u tadašnjoj Kraljevini Jugoslaviji. Donosi domaće standarde, tehničke preporuke, tehničke normative i norme kvaliteta proizvoda i usluga. Vršiti atestiranje proizvoda, ocenjivanje i priznavanje sistema kvaliteta proizvođača/isporučioća, osposobljavanje kadrova za ocenjivanje i proveravanje sistema kvaliteta.

¹⁰ Institut za standardizaciju Srbije ima status člana učesnika (engl. P-member, participant); Institut za standardizaciju Srbije je punopravni član tehničkog komiteta ISO/TC 176 i dva njegova podkomiteta, i u njihovom radu učestvuje od osnivanja tj. od 1980. godine.

našoj zemlji preuzeti kao srpski standardi serije SRPS ISO 9000¹¹ i standardi serije ISO 10000 koji se odnose na zadovoljstvo korisnika, upravljanje procesima merenja, obuku, proveravanje i dokumentaciju sistema kvaliteta.

Od ove dve serije standarda se očekuje da pomognu organizacijama koje ih primenjuju da poboljšaju kvalitet proizvoda i usluga, poboljšaju efektivnost organizacije i njenih procesa, smanjuju troškove poslovanja i poboljšaju komuniciranje.

Prema poslednjim dostupnim podacima ISO-a do kraja 2006. godine u 170 zemalja sveta izdato je ukupno 897.866 sertifikata za sisteme menadžmenta kvailitetom prema standardu ISO 9001:2000.¹²

Standard ISO 9001 je specifičan po tome što je jedini standard menadžmenta kvalitetom koji je primenljiv na sve organizacije, uslužne i proizvodne. ISO 9001 je jedan od standarda sa najrasprostranjenijom upotrebom u svetu, koji se trenutno koristi u oko 750.000 organizacija u preko 160 zemalja.¹³

1.4.2. ISO/TC 68¹⁴- Standardizacija za finansijsku industriju

Transfer novca širom sveta, sigurnost/zaštita bankarskih kartica i transakcija poravnanja, tehnologija zaštite za transakcije hartijama od vrednosti i poboljšavanje usluga klijentima su primeri standarda kojima se bavi Međunarodna organizacija za standardizaciju – ISO¹⁵ tehnički komitet 68 (ISO/TC 68)¹⁶ "Bankarstvo, hartije od vrednosti i druge finansijske usluge"

Od 1948, kada je formiran ISO/TC 68, značaj njegovog rada je u stalnom porastu jer kontinualno podržava savremenu globalnu ekonomiju. Sa novim ekonomskim zahtevima, standardi stalno nude finansijskoj industriji jasan i efikasan put za obavljanje transakcija i za unapređenja usluga.

Zvanično područje standardizacije ISO/TC 68 je razvoj globalnih standarda koji omogućuje sigurno, efikasno i efektivno poslovanje na međunarodnom nivou, uključujući elektronsko trgovanje, međubankarski transfer sredstava i sve aspekte plaćanja, hartije od vrednosti i druge finansijske transakcije.

¹¹ Do 1.januara 2006. godine nacionalni standardi u našoj zemlji označavani su oznakama koje su počinjale skraćenicom JUS (jugoslovenski standard), od 1.januara 2006. do 22 februara 2007. godine – oznakama koje su počinjale skraćenicom SCS (srpsko-crnogorski standard), a posle 23.februara 2007. godine – oznakama koje počinju skraćenicom SRPS (srpski standard).

¹² ISO 9000 Quality Management Survey 2006; www.iso.org

¹³ www.iso.org

¹⁴ TC68 News, 1/1996, ABA, SAD

¹⁵ SQS aktuell, ISO 9000 - Quo vadis?, Dezember 1995.

¹⁶ Gordana Stojanović, dipl. ing . elektrotehnike, Savezni zavod za standardizaciju - Časopis Jugoslovensko bankarstvo, Beograd, 1997.

Administracijom procesa standardizacije rukovodi sekretarijat koji organizuje rad komiteta i glasanja po standardima. Za ISO/TC 68 sekretarijat drži ANSI (American National Standards Institute) koji je preneo ovu funkciju na American Bankers Association (ABA), Standards Division, Washington, DC.

Zemlje koje imaju pravo glasa (P-članice) u ISO/TC 68 su: Australija, Austrija, Kanada, Kolumbija, Francuska, Nemačka, Mađarska, Irska, Italija, Japan, Koreja, Holandija, Filipini, Rusija, Južna Afrika, Švedska, Švajcarska, Velika Britanija i SAD.

Još 30 zemalja učestvuju i ISO/TC 68, ali kao posmatrači: Alžir, Čile, Kina, Hrvatska, Kuba, Češka Republika, Danska, Egipat, Finska, Grčka, Island, Indija, Iran, Izrael, Jamajka, Meksiko, Mongolija, Norveška, Pakistan, Poljska, Potrugalijska, Rumunija, Slovačka, Španija, Tajland, Tunis, Turska, Ukrajina i Jugoslavija.

Međunarodne organizacije koje sarađuju u ISO/TC 68 su:

- ANNA – Association of National Numbering Agencies, Brisel,
- BIS – Bank of International Settlements,
- CEDEL – Cedel Bank S.A., Luksemburg,
- EC – European Commission, Directorate General XV, Brisel,
- EUROCLEAR – Euroclear Operations Centre, Brisel,
- EUROPAY – Europay International S.A.,
- EUSIDIC – European Association of Information Services,
- FIBV – International Federation of Stock Exchanges, Paris,
- IATA – International Air Transport Association,
- ICC – International Chamber of Commerce,
- IMF – International Monetary Fund,
- IUMI – International Union of Marine Insurance,
- MCI – Master Card International,
- SWIFT – Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication,
- UN/ECE – United Nations Economic Commission for Europe,
- UNCITRAL – United Nations Commission on International Trade Law,
- UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development,
- UPU – Universal Postal Union,
- VISA – Visa International.

ISO/TC 68 je organizovao svoje aktivnosti¹⁷ kroz rad nekoliko potkomiteta i radnih grupa. Potkomiteti i radne grupe na nivou tehničkog komiteta su:

- WG za održavanje ISO 4271 – kodovi za valute i novac;
- WG za održavanje ISO 8908 – rečnik iz oblasti finansija;
- SC 2 – upravljanje sigurnošću i opšte bankarske operacije;

¹⁷ TC68/ News, 2/1997, ABA,SAD

- SC 4 – hartije od vrednosti i srodni finansijski instrumenti;
- SC 6 – finansijske usluge u poslovanju sa građanima;
- SC 7 – bankarske telekomunikacione poruke.

1.4.2.1. Aktivnosti SC 2

Sa uvođenjem računarske tehnologije menja se poslovna praksa. Zamena transakcija baziranih na papirima elektronskim, smanjila je troškove i povećala efikasnost. Trilioni dolara, eura, funti, jena i pezosa u novcu i hartijama od vrednosti prenose se svakodnevno telefonom, teleksom i drugim telekomunikacionim i elektronskim sredstvima. Visoka vrednost i rastući obim takvih transakcija u otvorenom okruženju izlaže finansijsku zajednicu i njihove klijente potencijalnim velikim rizicima od slučajnih ili namernih prepravki, zamena ili uništenja podataka i drugim problemima. Ovi rizici se povećavaju pri povezivanju putem mreža kada raste i broj i komplikovanost prikrivenih neprijatelja. Konvencionalne kontrole koje se koriste u transakcijama sa papirnim dokumentima nemoguće su u elektronskim transakcijama. Potkomitet SC 2 je izradio i konstantno nadgleda familiju standarda koja rešava pitanja utvrđivanja verodostojnosti (autentičnosti) poruka i upravljanje i korišćenje kriptografije za bankarsku industriju.

SC 2 održava dokument "Smernice za sigurnost informacija" koji treba da služi finansijskim institucijama da definišu zajedničke, opšte poslovne procese za zaštitu informacija kao i da sugeriše finansijskim institucijama pristup izgradnji programa zaštite informacija prema njihovoj veličini, obimu poslovanja itd. U izradi su takođe standardi za digitalni potpis i nova rešenja zaštite u računarskom okruženju, na primer biometrika.

1.4.2.2. Aktivnosti SC 4

Jedan od potkomiteta, ISO/TC 68/SC 4 je posebno zadužen za standarde u vezi sa hartijama od vrednosti. Formiran u 1979 godini, doneo je do sada niz važnih standarda koji se odnose na dokumentaciju i poruke koje se razmenjuju u radu sa hartijama od vrednosti. To su sledeći standardi:

- **ISIN** – International Securities Identification Numbering system (ISO 6166:1994); organizacija za registraciju ANNA¹⁸.
- Vrste poruka za hartije od vrednosti (**ISO TR 7775:1995**); Agencija za održavanje ISO/SWIFT.
- Vrste poruka koje razmenjuju depozitari (**ISO 11521:1996**).
- Standardizovane liste obveznica koje izdavalac povlači iz opticaja (**ISO 6536:1981**).
- Format za prenos brojeva sertifikata (**ISO 8532:1995**).

¹⁸ Association of National Numbering Agencies – organizacija za registraciju agencija nadležnih za dodelu ISIN koju je imenovao Savet ISO u 1992. godini.

- Numerisanje sertifikata (**ISO 9019:1995**).
- Zapis za optičko prepoznavanje znakova (**ISO 9144:1991**).
- **MIC** - Market identifier codes (**ISO 10383:1992**); Uprava za registraciju SWIFT.
- **CIF** – Klasifikacija finansijskih instrumenata (**ISO 10962:1997**); Uprava za registraciju ANNA.

Na zasedanju u Berlinu, u oktobru 1996. godine SC 4 "Securities" je svoj naziv izmenio u "Securities and related financial instruments" i uključuje derivate.

Rad SC 4 se odvija u radnim grupama. SC 4 je u prethodnom periodu bio veoma produktivan kada se radi o donošenju i iniciranju novih standarda. Globalizacija, manji troškovi, potreba za većom sigurnošću, komunikacije preko granica učinili su da je međunarodna standardizacija strateški cilj industrije hartija od vrednosti. Potkomitet SC 4 će promeniti svoj dosadašnji način i dinamiku rada u tom smislu da bude uključena u proces dogovaranja u najranijem stepenu, kada on započne između zainteresovanih grupa. Cilj je da harmonizacija koja se odvija između takvih grupa bude istovremno i između zemalja, odnosno njihovih eksperata uključenih u izradi ISO standarda.

1.4.2.3. Aktivnosti SC 6

Područje rada SC 6 je razmena poruka u poslovanju sa građanima - transakcije inicirane karticama. SC 6 je standardizovao "smart karticu", format finansijskih podataka i sigurnost finansijskih transakcija zasnovanih na kartici. Počinje sa standardizacijom elektronskog novčanika i veoma je aktivan na standardizaciji zaštite PIN-om pri korišćenju EFTPOS.

1.4.2.4. Aktivnosti SC 7

Elektronske transakcije velikih vrednosti – transakcije između banaka i između banaka i korisnika, uključujući državne institucije su u žiži standardizacije SC 7. Svi ranije doneti standardi za dokumente i poruke putem teleksa doživljavaju svoju reviziju i dopunu standardima za elektronske poruke prema EDI¹⁹ standardima.

Međutim, vredno je najaviti novi standard koji se odnosi na međunarodna plaćanja – ISO 13616. Bez obzira na to što je elektronsko plaćanje između finansijskih institucija i između finansijskih institucija i njihovih klijenata poraslo poslednjih godina, nije bilo univerzalne metode za identifikaciju brojeva računa i međubankarskih veza.

¹⁹ Electronic Data Interchange, A. Bolago, Towards paperless international trade – EDI and EDIFACT

Predmet novog standarda (ISO 13616)²⁰ je IBAN – međunarodni broj bankarskog računa koji treba da ispuni zahteve za mašinsku čitljivost i validnost broja računa kupca, a koji ne zahteva veće promene postojećih sistema.

IBAN se sastoji od:

- prva dva znaka *koji predstavljaju kod zemlje u kojoj se račun održava;*
- treći i četvrti znak *su određeni za cifru za proveru vezanu za IBAN.*

Ostali znaci *(do 30) su broj nacionalnog bankarskog računa kao i sve potrebne informacije, npr. identifikacija banke.*

Novi standard je zasnovan na formatima nacionalnih bankarskih brojeva računa koji su uključeni u jedinstven okvir i, pošto je projektovan uglavnom za elektronski prenos, IBAN je raspoloživ za razmenu raznim medijuma, kao i papirnih dokumenata. Papirne fakture u budućnosti će možda zameniti uobičajeni broj računa banke sa IBAN brojem. IBAN znači nudi standardizovani način predstavljanja računa banke i informacija, obezbeđuje veću tačnost, može odgovarati za sve nacionalne formate računa, podržava automatizovano plaćanje van granica država i druge odgovarajuće finansijske procese.

1.5. STANDARDI ZA OBLAST FINANSIJSKIH USLUGA

Standardi serije ISO 9000 su međunarodno priznati i širom sveta poznati standardi o upravljanju i obezbeđenju kvaliteta. Odmah nakon donošenja, 1987 g. postali su svetski model savremenih sistema kvaliteta. Do sada ih je usvojilo ili sa njima usaglasilo svoje nacionalne standarde 90 zemalja širom sveta. Danas serija standarda ISO 9000 obuhvata 17 važećih standarda, 2 standarda u fazi donošenja i 2 standarda u fazi revizije.

Najznačajniji standardi iz ove serije su standardi za sistem menadžmenta kvaliteta ISO 9001, ISO 9002 i ISO 9003 i ISO 9004 i svaki od njih reguliše različite oblasti poslovanja. Oni predstavljaju međunarodnu osnovu za razvoj jedne nove, savremene koncepcije «borbe za kvalitet», koja se kao talas širi svetom.

S obzirom na to da se sve veći broj organizacija iz oblasti finansijskih usluga odlučuje da uvede sistem kvaliteta prema standardima serije ISO 9000, predstavnici tri nacionalne certifikacione organizacije Nemačke, Austrije i Švajcarske (DQS, OQS i SQS) u saradnji sa finansijskim stručnjacima, izradili su smernice sa ciljem da pomognu u tumačenju i praktičnoj primeni zahteva standarda ISO 9000 u oblasti finansijskih usluga.

Pod finansijskim uslugama u smislu ovih smernica podrazumevaju se: bankarstvo, osiguranje, poštanski poslovi i druge srodne usluge.

²⁰ Standardi radna dokumentacija ISO/IC 68/SC

Srpski ²¹standardi za bankarstvo i finansijske delatnosti se donose na osnovu Zakona o standardizaciji²². Naši standardi uglavnom čine prevode međunarodnih ISO standarda sa engleskog jezika na srpski jezik. Pored tih standarda izrađuju se i srpski standardi. Kod izrade ovih standarda ne prevode se međunarodni standardi već se u skladu sa određenim pravilima izrađuju naši tekstovi. Standardi izrađeni na ovaj način upotrebljavaju se samo na području naše zemlje. Njih izrađuje Komisija koju je formirao Institut za standardizaciju Srbije po uzoru na ISO organizaciju.

1.6. STANDARDIZACIJA U VEZI SA HARTIJAMA OD VREDNOSTI²³

1.6.1. ISIN i CFI²⁴

ISIN je postao svetski dominantan sistem numerisanja hartija od vrednosti. Ovaj standard nema samo međunarodnu primenu, u trgovanju između zemalja, on je takođe prihvaćen kao domaći u smislu da centralni depozirati hartija od vrednosti i berze za hartije od vrednosti prihvataju ISIN kao svoj sopstveni sistem numerisanja. U skladu sa ovim trendovima, sve više zemalja sada dodeljuje ISIN brojeve svim novim emisijama i uspostavlja svoje sopstvene nacionalne agencije za numerisanje.

Naročito je brz razvoj uvođenja ISIN u novonastalim tržištima. Od ustanovljavanja Association of National Numbering Agencies (ANNA), kao organizacije za registraciju agencija nadležnih za dodelu ISIN, koju je imenovao Savet ISO u 1992. godini, ukupan broj njenih članica je više nego dupliran – od 22 na 43 članica – pri čemu je većina novih članica iz zemalja Azije i Južne Amerike. Na samom početku, ove zemlje su uzele ISIN kao svoj sistem numerisanja hartija od vrednosti i u kratkom periodu uvele ga u svoje zemlje. Krajem 1996-te skoro 95% članica ANNA dodeljuju i nacionalne identifikacione brojeve i ISIN. Nekoliko zemalja, uglavnom iz severne Evrope, već koriste ISIN kao primarni kod i ne dodeljuju više nacionalne identifikacione brojeve.

Da bi zadovoljila rastuće zahteve za bržu diseminaciju informacija o novim, izmenjenim ili poništenim ISIN, ANNA uvodi razmenu informacija između članica putem GIAM (Global ISIN Access Mechanism). Putem GIAM, ISIN i osnovni podaci o hartijama od vrednosti se razmenjuju neprekidno putem mreže između članica. Znači, GIAM pomaže da je ISIN raspoloživ globalno, ali su informacije dostupne i lokalnim tržištima. GIAM je otvoren sistem koji nudi

²¹ U oblasti standardizacije i dalje se koristi izraz "jugoslovenski" koji označava da se radi o domaćim standardima i Ustavima koje se bave standardizacijom.

²² Prvi Zakon o standardizaciji donet je u bivšoj Jugoslaviji još 1998 a kasnije su donošene izmene i dopune ("Sl.list SFRJ" br. 37/88, 23/91 i "Sl. list SRJ" br. 24/94). Novi zakon o Standardizaciji donet je 1996 godine ("Sl.list SRJ" 30/96).

²³ Cynthia L. Fuller, ABA «Banking up security – The ISO/TC68 Bankink, securites and realeted financial services role in facilitating, securities and related financial services role in facilitating financial commerce», ISO bulletin 9/96, Ženeva

²⁴ Udruženje banaka Jugoslavije, Standardizacija u bankarstvu, Beograd, 1996.

brz pristup podacima o ISIN i zbog toga i zainteresovane druge strane (osim članica ANNA) mogu pristupiti ovoj informacionoj platformi. Na primer, Reuters, koji nije član ANNA, koji je jedan od najvećih davalaca informacionih usluga, koristi GIAM da bi kompletirao identifikaciju o finansijskim instrumentima. Tako je u mogućnosti da identifikuje sve finansijske instrumente memorisane u sopstvenom informacionom sistemu prema jednom, svetskom standardu i zatim isporučuje podatke o instrumentima svojim klijentima.

Ali ANNA nije samo organizacija za registraciju prema ISO 6166 (ISIN) već je imenovana kao uprava za registraciju i za drugi standard ISO 10962 (CFI), koji je nov, publikovan je početkom 1997. godine. Standard CFI obezbeđuje skup kodova koje mogu da koriste učesnici na svim tržištima, u okruženju elektronske obrade podataka i olakšava elektronske komunikacije između njih.

Klasifikacija finansijskih dokumenata, **CFI** je šestocifreni kod sa sledećom strukturom:

prvi znak – *kategorija (npr. vlasničke hartije)*

drugi znak – *grupa (npr. akcije, prioritetne, zamenljive)*

treći do šesti znak – *atributi za dalji opis i grupisanje u vezi sa pravom glasa, udelom u vlasništvu, statusom uplate itd.*

Ovaj međunarodni standard je namenjen za upotrebu svuda – u trgovanju i administriranju hartijama od vrednosti u međunarodnim razmenama. Ukoliko se trgovanje i administracija hartija od vrednosti ne tiču drugih zemalja, o primeni ovog međunarodnog standarda odlučuju nacionalna tela kao što su: berze, banke, brokeri i druge institucije aktivne na području hartija od vrednosti. Ovaj standard definiše i opisuje kodove koji klasifikuju finansijske instrumente. Pojam "Finansijski instrument" ne odnosi se samo na klasične hartije od vrednosti, već pokriva i nove finansijske proizvode koji su se nedavno pojavili na raznim tržištima – trend za koji se očekuje da će se nastaviti u budućnosti.

1.6.2. ISO 7775 - ISO 15022

ISO 7775 ili novi ISOTR 7775²⁵ sadrži seriju elektronskih poruka za hartije od vrednosti (za kupovinu, prodaju, prijem, isporuku između raznih strana). Međutim, formirana je radna grupa WG 7 za "Rečnik polja podataka". Ona je zadužena za novi standard ISO 15022 koji će dozvoliti veću fleksibilnost i brži razvoj elektronskih poruka koje razmenjuju učesnici u prometu hartija od vrednosti. Novi standard će definisati sintaksu poruka i upotrebu dinamičkog kataloga polja podataka. SWIFT je izabran za održavanje kataloga kao "Registration Management Group".

²⁵ TR znači: privremeni tehnički izveštaj ISO koji je nosio takvu oznaku dok nije postao standard.

Standard ISO 15022 se razvija da bi obuhvatio zahtev industrije hartija od vrednosti da se preispita međunarodna standardizacija za komunikacije između učesnika u prometu hartijama od vrednosti s ciljem:

1. smanjenja vremena distribucije novi vrsta poruka tržištu i
2. poboljšanja obrade hartija od vrednosti.

ISO 15022 daje principe potrebne da se različitim grupama korisnika obezbede alati za projektovanje vrsta poruka za specifične tokove informacija. Ovi alati sadrže:

- strukturu poruka i sintaksu,
- rečnik polja podataka i
- katalog postojećih i budućih poruka za hartije od vrednosti sa poljima i sintaksom koja je sadržana u standardu.

Od ovog standarda očekuje se novi, fleksibilan okvir koji će dozvoliti interesnim grupama da grade poruke na međunarodnom jeziku, za brzine koje zahtevaju njihove potrebe. Ako poruke nisu zapisane u katalogu poruka, njihovi zahtevi će moći da se brzo dogovore na bazi usvojenih polja i sintakse, bez potrebe za dužim radom na usvajanju. Uprava za registraciju će kreirati ekstra polja, ako je potrebno, i zapis tipa nove poruke i novih verzija u katalogu poruka i time će se izbeći dupliranje rada drugih interesnih grupa koje imaju slične potrebe. Ovaj standard treba da omogući da svaka zajednica korisnika može eksplicitno da definiše svoje sopstvene poslovne zahteve i da ih pretvori u verzije tipova poruka za svoje specifično tržište.

1.7. STANDARD ISO 17799 ZA BEZBEDNOST INFORMACIJA

Standard ISO 17799 je najmlađi standard iz serije ISO standarda. Standard pruža jedini nezavisni okvir za upravljanje bezbednošću informacija. Velika Britanija je izradila prvi svetski standard (BS 7799) za Upravljanje bezbednošću informacija. Prvi deo tog standarda sada je „internacionalizovan” pod ISO referencom ISO/IEC 17799.

Bezbednost informacija se odnosi na poverljivost, integritet i dostupnost podataka. Standard sistema upravljanja bezbednošću informacija može da se primeni u svim sektorima čije poslovanje je obavlja uz pomoć informacione tehnologije. Bezbednost informacija je ključna komponenta upravljanja informacionim tehnologijama tako da ona postaje strateško pitanje za rukovodstvo organizacije.

Standard ISO 17799²⁶ obezbeđuje neophodan okvir za stvaranje sigurnog sistema i oslanja se na iskustvo grupe iskusnih praktičara bezbednosti

²⁶ Upravljanje informacionim tehnologijama, Smernice za bezbednost podataka i ISO 17799/BS 7799; Alan Calder/ Steve Watkins

informacija. Sistem koji je usaglašen sa ISO 17799 će obezbediti sistemski pristup u utvrđivanju i borbi protiv celokupnog niza potencijalnih rizika za informacije organizacije.

Ovaj standard - ISO 17799 zamenjuje BS 7799-1, koji je sam po sebi proistekao iz zajedničke inicijative ministarstva Trgovine i industrije (Department of Trade and Industry -DTI) u Ujedinjenom Kraljevstvu (UK) i vodećih britanskih firmi iz privatnog sektora. Radni tim, koji je počeo sa radom 1992. godine napravio je prvu verziju BS 7799 u februaru 1995. godine. To je u početku bio Kodeks prakse za Upravljanje bezbednošću informacionim tehnologijama.

Standard BS 7799 je prošao kroz znatno preispitivanje 1998. godine. Upoređene su povratne informacije i aprila 1999. godine lansiran je revidirani standard. Originalni Kodeks prakse zadržan je kao 1. deo standarda ali je značajno revidiran i dodat je novi 2. deo. 1. deo je dobio novi naslov „Kodeks prakse za upravljanje bezbednošću informacija” i pružao je smernicu o najboljoj praksi u upravljanju bezbednošću informacija. 2. deo, pod nazivom “Specifikacija za sisteme upravljanja bezbednošću informacija” oformio je standard na osnovu koga su se sistemi upravljanja bezbednošću samih organizacija ocenjivali i sertifikovali.²⁷

Tokom 2002. godine ponovo je izvršeno preispitivanje i načinjene su nove izmene i standard BS 7799-2:2002 je sada verzija standarda na osnovu koga će se vršiti ocena. Postao je internacionalizovan kao standard ISO 17799 i ima dvojni broj BS 7799-1:2000. Izdat je kao standard od jednog dela pod nazivom „Informaciona tehnologija – Kodeks prakse za upravljanje bezbednošću informacija”.

1.7.1 PDCA i procesni pristup

Verzija standarda ISO 17799 iz 2002. promoviše usvajanje „procesnog pristupa” za dizajn i razvoj Integrisanog sistema menadžmenta kvaliteta – ISMS. Ovaj pristup, koji je šire poznat kao model „Planiraj-Radi-Proveri-Deluj”²⁸ (Plan-Do-Check-Act-PDCA), je uglavnom poznat svim menadžerima kvaliteta i poslovanja.

Uvod u standardu opisuje ovaj model i ustanovljava kako da se primeni u okruženju bezbednosti informacija. Dodatak B u standardu opisuje kako pristup PDCA treba da se primeni na implementaciju ISMS-a. Ovaj pristup treba temeljno da se razume, pre nego što se počne sa primenom i on zahteva da se daju informacije na svakom koraku. Istovremeno, nova verzija standarda je dizajnirana

²⁷ Upravljanje informacionim tehnologijama – Smernice za menadžere za bezbednost podataka i ISO 17799/BS 7799, Alan Calder – Steve Watkins, 2004 godina;

²⁸ Upravljanje kvalitetom – Jean-Marie Gogue, Poslovna politika dd, 1994; Ovaj pristup je nastao u japanskoj industriji pod skraćenicom PDCA. Primenjen je na jednu proizvodnju i poznat kao Demingov ciklus kada je predavao svoju teoriju menadžmenta kvaliteta u Japanu 1950. Kasnije tj. 1981. je prilagođen kulturi američkih preduzeća.

za bolje usklađivanje ili integraciju sa povezanim sistemima upravljanja (npr. ISO 9000 ili ISO14001) unutar organizacije.

Pristup PDCA u sebi sadrži rezime čitave filozofije menadžmenta kvaliteta i omogućava razumevanje i poboljšanje procesa. On se upotrebljava u svim domenima: obrazovanju, medicini, administraciji, uslugama i drugim. Drugim rečima, ovaj pristup ima ulogu katalizatora u univerzalnom procesu koji su ljudi već odavno prihvatili da bi unapredili svoja saznanja.

1.8. SISTEM KVALITETA NA TRŽIŠTU EVROPSKE UNIJE²⁹

Evropska Unija predstavlja potencijalno tržište koje se sastoji od 350-400 miliona ljudi. Prodaja na ovom tržištu je izuzetno konkurentan posao koji podrazumeva povećano oslanjanje na međunarodno prihvaćene procedure i standarde radi sticanja uporišta.

Stub evropske standardizacije je tehnički komitet TC224 "Mašinski čitljive kartice, odgovarajući uređaji i operacije"³⁰ pri CEN (Evropski komitet za standardizaciju). CEN TC224³¹ ima 11 radnih grupa od kojih su u 1996. godini najaktivnije bile WG 5 (komunikacije između uređaja i hosta), WG 7 (predstavljanje PIN-a) i WG 10 (intersektorski elektronski novčanik). Pored usvojenih ISO standarda, doneti su brojni evropski standardi koji su predloženi ISO - u za razmatranje i usvajanje.

U prethodnoj godini se takođe startovalo sa inicijativom za međunarodnu standardizaciju u oblasti elektronskog poslovanja. Fokus ove inicijative je na tehničkim uslovima, a posebno je sagledan kao hitan zadatak – sigurnost kupovine i plaćanja preko Interneta. U ovom poslu učestvuju ECBS³² (European committee for banking standards), Europay International, Francuska, Norveška, Portugalija, Velika Britanija itd. Urađeni su i prvi materijali za širu raspravu, kao "Memorandum of Understanding: Open access to the electronic commerce for European SMEs".

Oblasti standardizacije ECBS su: bankarska kartica, transakcije sa entitetima van granica (cross border transaction) i elektronsko poslovanje. U ovim oblastima su doneti značajni dokumenti standardizacije, kao:

- SIG 106 – Uputstvo za implementaciju ISO 8583

²⁹ "ISO in the 21st Century", brošura ISO, Ženeva, 1996.

³⁰ Tehnički komitet TC 224 "Machine readable cards, related device interfaces and operations" - Standardizacija u bankarstvu, SZS, 1996.

³¹ Komitet CEN/TC formiran je 1989. godine sa zadatkom da identifikuje zahteve za standardizaciju mašinski čitljivih kartica, interfejse uređaja za prihvatanje kartica i operacije. a

³² ECBS (European committee for banking standards) - Evropski komitet za bankarske standarde, sačinjavaju ga tri tehnička komiteta i to: TC1 - plastične kartice i pridruženi uređaji, TC2 - Automatizovano plaćanje van zemlje, TC4 - Sigurnost.

- TR 102 – Pregled projekata elektronskog novčanika u Evropi
- TR 103 – Zahtevi bankarskog sektora za elektronski novčanik
- TR 104 – Interoperabilnost sistema elektronskog novčanika
- TR 201 – Registar brojeva računa evropskih banaka
- SIG 203 – Smernice za implementaciju standarda za IBAN
- TR 400 – Biometrika
- TR 401 – Sigurno bankarstvo, preko Interneta.

1.9. SRPSKA STANDARDIZACIJA U SLUŽBI KVALITETA

1.9.1 Doprinosa razvoju međunarodne standardizacije

Kao nacionalna organizacija za standardizaciju, Institut za standardizaciju Srbije³³ (u daljem tekstu: Institut) predstavlja i štiti interese naše zemlje u sledećim međunarodnim i evropskim organizacijama za standardizaciju i to u:

- Međunarodnoj organizaciji za standardizaciju (ISO, International Organization for Standardization), u kojoj ima status punopravnog člana od 1950. godine;
- Međunarodnoj elektrotehničkoj komisiji (IEC, International Electrotechnical Commission), u kojoj ima status punopravnog člana od 1953. godine;
- Međunarodnom IEC sistemu za ispitivanje usaglašenosti i sertifikaciju (IECEE, IEC System for Conformity Testing and Certification of Electrical Equipment), u šemi priznavanja rezultata ispitivanja IECEE/CB, u kojoj ima status punopravnog člana od 1965. godine ;
- Međunarodnoj IEC šemi za sertifikaciju električnih uređaja prema standardima za električnu opremu koja radi u eksplozivnim atmosferama (IECEx, IEC Scheme for Certification to Standards for Electrical Equipment for Explosive Atmospheres), u kojoj ima status punopravnog člana od 1999. godine;
- Međunarodnom IEC sistem u ocenjivanja kvaliteta elektronskih komponenata (IECQ, IEC Quality Assessment System for Electronic Components), u kojem ima status punopravnog člana od 1987. godine ;
- Evropskom komitetu za standardizaciju (CEN, Comité Européen de Normalisation), u kojem od 1. januara 2008. godine ima status pridruženog člana;
- Evropskom komitetu za standardizaciju u oblasti elektrotehnike (CENELEC, Comité Européen de Normalisation Electrotechnique), u kojem ima status pridruženog člana od 1. oktobra 2005. godine.

³³ www.jus.org.co.yu, septembar 2009. godine

Zahvaljujući članstvu u pomenutim međunarodnim i evropskim organizacijama za standardizaciju, preko Instituta naši stručnjaci imaju neposredan pristup međunarodnim i evropskim standardima i srodnim dokumentima. Pored toga, članstvom se obezbeđuje pravo na neposredno učešće srpskih stručnjaka u procesu donošenja međunarodnih standarda, kao i posmatranje procesa donošenja evropskih standarda u oblastima standardizacije za koje su posebno zainteresovani.

Pored neposrednog članstva u pomenutim organizacijama, Institut učestvuje u radu ili prati rad drugih međunarodnih organizacija koje se bave pitanjima standardizacije, i to³⁴:

- Radne grupe za saradnju u oblasti regulacije i politiku standardizacije, radnog tela u okviru Ekonomske komisije za Evropu pri Ujedinjenim nacijama (UN / ECE / TRADE / WP .6);

- Komisije Codex Alimentarius (CAC), zajedničkog radnog tela Ujedinjenih nacija, Svetske organizacije za hranu (FAO) i Svetske zdravstvene organizacije (WHO), koje se bavi poljoprivrednim prehrambenim proizvodima. Institut ima ulogu kontaktne tačke (engl. *Contact Point*) za standarde i srodne dokumente Komisije Codex Alimentarius u našoj zemlji.

Pored učešća u radu međunarodnih i evropskih organizacija za standardizaciju, u okviru homologacije vozila, opreme i delova Institut sprovodi:

- UN / ECE Sporazum o usvajanju jednoobraznih tehničkih propisa za vozila sa točkovima, opremu i delove koji mogu biti ugrađeni i / ili korišćeni na vozilima sa točkovima i uslovima za uzajamno priznavanje dodeljenih homologacija na bazi ovih propisa - Ženeva 1995-10-16;

- Tehničke propise Evropske konferencije ministara transporta (engl. ECMT, European Conference of Ministers of Transport ili fr. CEMT, Conférence Européenne des Ministres des Transports) u vezi sa bezbednošću i pogodnošću sa stanovišta zaštite životne sredine, a koji se odnose na motorna vozila (autobuse i kamione) i priključna vozila (prikolice) koja učestvuju u međunarodnom saobraćaju.

U cilju sprovođenja pomenutog sporazuma o homologaciji vozila, Institut prati rad i učestvuje u radu Svetskog foruma za harmonizaciju pravilnika o vozilima, radnog tela u okviru Ekonomske komisije za Evropu pri Ujedinjenim nacijama (UN / ECE / TRANS / WP .29).

1.9.2. Organizacija Instituta za standardizaciju

Institut za standardizaciju³⁵ je pravni sledbenik Zavoda za standardizaciju (2006-2003), Saveznog zavoda za standardizaciju (2003-1978), Jugoslovenskog

³⁴ www.jus.org.co.yu, septembar 2009. godine

zavoda za standardizaciju (1978-1962) i Savezne komisije za standardizaciju (1962-1946). Prema dostupnim podacima Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO), još 1939. godine postojao je neki oblik institucionalne nacionalne standardizacije u tadašnjoj Kraljevini Jugoslaviji.

Do upisa u sudski registar, Institut je imao status organa državne uprave. Promena pravne forme Instituta, tj. transformacija Instituta u samostalnu neprofitnu organizaciju izvršena je u cilju stvaranja uslova da u bližoj budućnosti Institut posta ne punopravni član Evropskog komiteta za standardizaciju (CEN) i Evropskog komiteta za standardizaciju u oblasti elektrotehnike (CENELEC). Punopravno članstvo Instituta u ovim evropskim organizacijama je jedan od uslova koje Republika Srbija mora da ispuni radi nameravanog pri druženja Evropskoj uniji.

Stručni rad Instituta u pojedinačnim oblastima standardizacije odvija se u tehničkim radnim telima. Tehnička radna tela Instituta su komisije za standarde i njihove potkomisije, radne grupe i druga niža stalna i povremena radna tela. Komisije za standarde su osnovna tehnička radna tela. Po potrebi, radi izvršavanja pojedinih zadataka iz svojih delokruga, komisije za standarde mogu obrazovati potkomisije, radne grupe i druga niža stalna i povremena radna tela. Akte o obrazovanju i prestanku rada komisija za standarde donosi direktor Instituta, na predlog nadležnog stručnog saveta.

Komisije za standarde odgovaraju za svoj rad nadležnom stručnom savetu. Komisije za standarde planiraju, pripremaju, preispituju i održavaju srpske standarde i srodne dokumente u pripadajućim oblastima standardizacije, prate rad i učestvuju u radu odgovarajućih tehničkih radnih tela međunarodnih i evropskih organizacija za standardizaciju i obavljaju druge zadatke u vezi sa standardima i standardizacijom. U okviru svojih nadležnosti, komisije za standarde predlažu direktoru Instituta donošenje srpskih standarda i srodnih dokumenata u pripadajućim oblastima standardizacije.

Rad u komisijama za standarde je dobrovoljan i zasniva se na opštim načelima standardizacije koja su utvrđena Zakonom o standardizaciji. Način rada i odlučivanja komisija za standarde, kao i njihovo obrazovanje, reorganizovanje i raspuštanje, bliže se uređuju pravilima koja donosi Upravni odbor Instituta.

³⁵ www.jus.org.co.yu - Prema Zakonu o standardizaciji („Službeni list SCG”, br. 44/05), Odluci o osnivanju Instituta za standardizaciju Srbije („Službeni glasnik R S”, broj 16 / 07) i statutu Instituta („Službeni glasnik R S”, br. 79 / 07), na koji je Vlada Republike Srbije dala saglasnost 2. avgusta 2007. godine („Službeni glasnik R S”, br. 73 / 07), Institut za standardizaciju Srbije (u daljem tekstu: Institut) je samostalna neprofitna organizacija sa statusom pravnog lica. Osnivanje Instituta je upisano u registar Trgovinskog suda u Beogradu 1. oktobra 2008. godine. Prava, obaveze i odgovornosti Instituta utvrđene su Zakonom o standardizaciji, Odlukom o osnivanju Instituta za standardizaciju Srbije, Statutom i drugim pravnim aktima. Osnivač Instituta je Republika Srbija, za koju, na osnovu zakonskog ovlašćenja, osnivačka prava vrši Vlada, Beograd, Nemanjina 11. Sedište Instituta je u Beogradu, u Ulici Stevana Brakusa br. 2.

Jedna od komisija koja je formirana je Komisija za standarde za bankarstvo i srodne finansijske delatnosti (KSI 68) koja ima sledeće radne grupe:

- RG za održavanje SRPS ISO 4271 (kodovi valuta i novca),
- RG za izradu SRPS ISO 8908 (termini i definicije koji se koriste u standardima za bankarstvo i uopšte za finansije),
- RG za sigurnost i zaštitu podataka (područje rada ISO/TC 6S/SC 2),
- RG za hartije od vrednosti (područje rada ISO/TC 68/SC 4),
- RG za finansijske transakcione kartice i druge instrumente u poslovanju sa građanima (područje rada ISO/TC 68/SC 6),
- RG za bankarske telekomunikacione poruke (ISO/TC 68/SC 7).

U cilju unifikacije i tipizacije zajedničkih činioca bankarskog poslovanja, racionalizacije poslovanja i obezbeđenja uslova za primenu novih tehnologija u bankarstvu nameće se potreba za definisanjem sadržaja standardizacije u oblastima koje kod nas nisu pokrivene odgovarajućim međunarodnim standardima.

1.9.3. Delatnost Instituta³⁶

Delatnost Instituta utvrđena je Zakonom o standardizaciji („Službeni list Srbije i Crne Gore”, br. 44/2005), Odlukom o osnivanju Instituta za standardizaciju Srbije („Službeni glasnik Republike Srbije”, br. 16/2007) i Statutom Instituta („Službeni glasnik Republike Srbije”, br. 79/2007), na koji je Vlada Republike Srbije dala saglasnost 2. avgusta 2007. godine („Službeni glasnik Republike Srbije”, br. 73/2007).

Prema tim dokumentima, delatnost Instituta obuhvata poslove u vezi sa donošenjem srpskih standarda i srodnih dokumenata, kao i druge poslove koji su povezani sa standardima i standardizacijom. Tačnije rečeno, Institut obavlja sledeće poslove:

1. donosi, razvija, preispituje, menja, dopunjuje i povlači srpske standarde i srodne dokumente;
2. obezbeđuje usaglašenost srpskih standarda i srodnih dokumenata sa evropskim i međunarodnim standardima i srodnim dokumentima;
3. vodi registar srpskih standarda i srodnih dokumenata, obuhvatajući sve faze razvoja;
4. učestvuje u izradi i preispitivanju evropskih i međunarodnih standarda i srodnih dokumenata koje donose evropske i međunarodne organizacije za standardizaciju u oblastima za koje postoje potrebe i interesi Republike Srbije, a za koje se očekuje preispitivanje ili donošenje srpskih standarda i srodnih dokumenata;
5. sarađuje sa evropskim i međunarodnim organizacijama za standardizaciju i nacionalnim telima za standardizaciju zemalja potpisnica odgovarajućih sporazuma iz oblasti standardizacije;

³⁶ www.jug.org.co.yu

6. izvršava druge zadatke u skladu sa obavezama iz međunarodnih ugovora u oblasti standardizacije koji obavezuju Republiku Srbiju;

7. obezbeđuje dostupnost javnosti srpskih standarda, srodnih dokumenata, publikacija, kao i standarda i publikacija odgovarajućih evropskih i međunarodnih organizacija i drugih zemalja i vrši njihovu prodaju;

8. daje osnovu za izradu tehničkih propisa;

9. priprema programe i godišnje planove donošenja srpskih standarda;

10. deluje kao informacioni centar, u skladu sa zahtevima predviđenim odgovarajućim međunarodnim sporazumima i obavezama koje proizilaze iz članstva u odgovarajućim evropskim i međunarodnim organizacijama za standardizaciju;

11. predstavlja i zastupa interese Republike Srbije u oblasti standardizacije u evropskim i međunarodnim organizacijama za standardizaciju, kao i u njihovim telima;

12. odobrava upotrebu znaka usaglašenosti sa srpskim standardima i srodnim dokumentima u skladu sa svojim pravilima;

13. promoviše primenu srpskih standarda i srodnih dokumenata;

14. obavlja i druge poslove iz oblasti standardizacije u skladu sa zakonom, aktom o osnivanju i statutom.

Za izradu srpskih standarda i srodnih dokumenata u specifičnim oblastima, Institut može da angažuje specijalizovane organizacije i asocijacije, u skladu sa svojim pravilima.

Pored pomenute, zakonom utvrđene delatnosti, Institut za sada obavlja još tri delatnosti, i to: (a) obaveznu sertifikaciju proizvoda; (b) homologaciju vozila, opreme i delova i (c) sertifikaciju sistema menadžmenta kvalitetom, sistema menadžmenta zaštitom životne sredine i drugih sistema menadžmenta.

Obaveznu sertifikaciju³⁷ proizvoda i homologaciju vozila, opreme i delova³⁸ Institut obavlja na osnovu važećih propisa Republike Srbije.

Sertifikacija sistema menadžmenta kvalitetom³⁹ (prema standardu SRPS ISO 9001), sistema menadžmenta zaštitom životne sredine (prema standardu SRPS ISO

³⁷ Obaveznu sertifikaciju proizvoda Institut obavlja na osnovu Odluke o određivanju roba za čiji su izvoz, uvoz, odnosno tranzit propisani uslovi („Službeni glasnik Republike Srbije”, br. 126/2007) i 12-48 naredbi, odnosno pravilnika o obaveznom atestiranju (sertifikaciji) pojedinih vrsta proizvoda, koji su objavljeni u periodu od 1980. do 1995. godine, i još uvek su na snazi

³⁸ Homologaciju vozila, opreme i delova Institut obavlja na osnovu člana 27. Uredbe o načinu i postupcima ocenjivanja usaglašenosti („Službeni list Srbije i Crne Gore”, br. 22/2006), člana 4. stav 3. Uredbe o uvozu motornih vozila („Službeni glasnik Republike Srbije”, br. 106/2005), Odluka o određivanju roba za čiji su izvoz, uvoz, odnosno tranzit propisani uslovi („Službeni glasnik Republike Srbije”, br. 126/2007) i 56 važećih naredbi o homologaciji. Najviši pravni osnov za homologaciju vozila u Republici Srbiji je UN/ECE (UN/ECE = United Nations / Economic Commission for Europe (na srpskom: Ekonomska komisija za Evropu pri Ujedinjenim nacijama) Sporazum o usvajanju jednoobraznih tehničkih propisa za vozila sa točkovima, opremu i delove koji mogu biti ugrađeni i/ili korišćeni na vozilima sa točkovima i uslovima za uzajamno priznavanje dodeljenih homologacija na bazi ovih propisa – Ženeva 1995-10-16 (raniji naslov: Sporazum o prihvatanju jednoobraznih uslova za homologaciju i uzajamno priznavanje homologacije opreme i delova motornih vozila – Ženeva 1958-03-20 („Službeni list FNRJ”, br. 5/62 – dodatak „Međunarodni ugovori i sporazumi”)za čije sprovođenje je za sada nadležan Institut.

14001) i drugih sistema menadžmenta (prema standardima OHSAS 18001 i SRPS ISO 22000, odnosno prema standardima sa posebnim zahtevima za primenu standarda SRPS ISO 9001 u pojedinim oblastima kao što su SRPS ISO/16949, EN ISO 13485, EN 13980, SRPS ISO 29001 i dr.) jeste dobrovoljna aktivnost, koju Institut obavlja na zahtev klijenata, na komercijalnoj osnovi.

1.9.4. Misija, vizija i strategija Instituta za standardizaciju Srbije⁴⁰

Misija Instituta, kao samostalne neprofitne organizacije, jeste da:

- donosi, razvija, preispituje, menja, dopunjava i povlači srpske standarde i srodne dokumente;
- obezbeđuje usaglašenost srpskih standarda i srodnih dokumenata sa evropskim i međunarodnim standardima i srodnim dokumentima;
- vodi registar srpskih standarda i srodnih dokumenata u svim fazama razvoja;
- učestvuje u izradi i preispitivanju evropskih i međunarodnih standarda i srodnih dokumenata koje donose evropske i međunarodne organizacije za standardizaciju u oblastima za koje postoje potrebe i interesi Republike Srbije, a za koje se očekuje preispitivanje ili donošenje srpskih standarda i srodnih dokumenata;
- sarađuje sa evropskim i međunarodnim organizacijama za standardizaciju i nacionalnim telima za standardizaciju zemalja potpisnica odgovarajućih sporazuma iz oblasti standardizacije;
- izvršava druge zadatke u skladu sa obavezama iz međunarodnih ugovora u oblasti standardizacije koji obavezuju Republiku Srbiju;
- obezbeđuje dostupnost javnosti srpskih standarda, srodnih dokumenata, publikacija, kao i standarda i publikacija odgovarajućih evropskih i međunarodnih organizacija i drugih zemalja i vrši njihovu prodaju;
- daje osnovu za izradu tehničkih propisa;
- priprema programe i godišnje planove donošenja srpskih standarda;
- deluje kao informacioni centar, u skladu sa zahtevima predviđenim odgovarajućim međunarodnim sporazumima i obavezama koje proizlaze iz članstva u odgovarajućim evropskim i međunarodnim organizacijama za standardizaciju;
- predstavlja i zastupa interese Republike Srbije u oblasti standardizacije u evropskim i međunarodnim organizacijama za standardizaciju, kao i u njihovim telima;
- odobrava upotrebu znaka usaglašenosti sa srpskim standardima i srodnim dokumentima, u skladu sa svojim pravilima;
- promoviše primenu srpskih standarda i srodnih dokumenata;
- obavlja i druge poslove iz oblasti standardizacije, u skladu sa zakonom, aktom o osnivanju i statutom.

Vizija Instituta je da u narednom petogodišnjem periodu, na međunarodnom, evropskom i subregionalnom planu, postane prepoznatljiva nacionalna organizacija za

³⁹ U ranijem periodu sertifikaciju sistema menadžmenta Institut (u to vreme Zavod za standardizaciju) je obavljao na osnovu Uredbe o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta u ministarstvima, organizacijama i službama Saveta ministara („Službeni list Srbije i Crne Gore”, br. 25/2003) od 13. juna 2003. godine.

⁴⁰ www.jus.org.co.yu, sptembar 2009.godine

standardizaciju koja upravlja nacionalnim sistemom standardizacije u Republici Srbiji na način na koji se to čini u zemljama Evropske unije (EU) i drugim modernim demokratskim zemljama, i koja se odlikuje izvrsnošću svojih publikacija i usluga, kao i kompetentnošću, profesionalnošću i predanošću svojih zaposlenih.

U vezi sa svojom misijom i vizijom, opšti dugoročni cilj Instituta je da se uspostavi efektivan i efikasan sistem nacionalne standardizacije koji će omogućavati da se u prihvatljivom roku uspešno zadovolje potrebe članova Instituta, drugih zainteresovanih strana i uopšte šire društvene zajednice u našoj zemlji, kao i da se stvore neophodni uslovi za ubrzanu integraciju Republike Srbije u EU, što je istovremeno i krajnji cilj nacionalne strategije.

Dugoročni strateški ciljevi u delatnosti razvoju Instituta su:

- da Institut trajno zadrži punopravno članstvo u međunarodnim organizacijama za standardizaciju ISO i IEC, kao i da aktivno učestvuje u kreiranju i sprovođenju politika i strategija tih organizacija;
- da se do 2012. godine ispune svi formalni uslovi koji su potrebni da Institut stekne status punopravnog člana Evropskog komiteta za standardizaciju (CEN), Evropskog komiteta za elektrotehničku standardizaciju (CENELEC), a po potrebi i Evropskog instituta za telekomunikacione standarde (ETSI);
- da se do 2012. godine Institut osposobi za preuzimanje svakog evropskog standarda i srodnog dokumenta u propisanim rokovima, kao i za aktivno učestvovanje u svim aktivnostima evropskih organizacija za standardizaciju;
- da se harmonizacijom srpskih standarda i srodnih dokumenata s evropskim i međunarodnim standardima potpomogne razvoj i konkurentnost srpske privrede u uslovima rastuće međunarodne ekonomske integracije i održivog razvoja, odnosno uklone tehničke prepreke u trgovini;
- da se značajno podigne poslovni ugled Instituta i poveća broj članova Instituta;
- da Institut postane nacionalni centar izvrsnosti za sva pitanja u vezi sa srpskim, evropskim i međunarodnim standardima i srodnim dokumentima, kao i nacionalnim standardima i srodnim dokumentima pojedinih zemalja, za koje su posebno zainteresovani članovi Instituta i druge zainteresovane strane;
- da se uspostavi više nacionalnih šema dobrovoljne sertifikacije usaglašenosti proizvoda, procesa i usluga sa srpskim standardima i srodnim dokumentima, u okviru kojih bi Institut dodeljivao svoj znak usaglašenosti;
- da se značajno unapredi saradnja Instituta sa regulatornim organima državne uprave, sa krajnjim ciljem da se srpski standardi i srodni dokumenti masovnije nego sada koriste kao ključni instrumenti za efektivnu politiku tehničke regulacije i sprovođenje tehničkih propisa u našoj zemlji;

DRUGI DEO

STANDARDI SERIJE ISO 9000

2.1. STANDARDI U SLUŽBI SISTEMA KVALITETA

U savremenom načinu poslovanja postizanje visokog stepena kvaliteta sve više dobija na značaju zbog sve veće konkurentnosti na globalnom svetskom tržištu. Kvalitet proizvoda i usluga danas predstavlja dominantan faktor konkurentnosti i prestiža na svetskom tržištu

Da bi se postigao kvalitet u bilo kom segmentu tržišta kako svetskog tako i domaćeg neophodna je primena savremenog koncepta poslovanja koji uključuje standardizaciju poslovnih procesa i uspostavljanje Sistema menadžmenta kvalitetom. Sistem menadžmenta kvaliteta obuhvata sve poslovne funkcije i ima za cilj stalno poboljšanje svih procesa koji utiču na kvalitet proizvoda i usluga. Sistem menadžmenta kvalitetom ujedno predstavlja i ulaznicu na tržište koje traži međunarodno priznat dokaz kvaliteta u vidu sertifikata iz serije ISO 9000 standarda.

Sistem menadžmenta kvaliteta uspostavlja se uvođenjem standarda ISO 9000 serije odnosno standarda ISO 9001 i 9004⁴¹ kao opšte prihvaćenog opredeljenja za kvalitet u svim oblastima poslovanja. Standardi iz serije ISO 9000 mogu da se primene na sve vrste organizacija (proizvodne, uslužne, neprofitne idr.) i na sve veličine organizacija (velika, srednja, mala). Standardi sadrže spisak delatnosti na koje se mogu primeniti a to su: ugostiteljske usluge, komunikacije, zdravstvene usluge, trgovina, **finansije**, administracija itd.

Standardi iz serije ISO 9000 zahtevaju od organizacije da uvede Sistem menadžmenta kvaliteta koji će osigurati da proizvodi i usluge zadovoljavaju potrebe i zahteve kupaca/korisnika usluge, čime se u prvi plan stavlja kupac/korisnik usluge. Standardi serije ISO 9000 su opravdali svoje pojavljivanje jer danas u svetu ima više od milion sertifikovanih organizacija

U uslovima poslovanja na Evropskom tržištu kvalitet igra značajnu ulogu ne samo u obezbeđivanju novih tržišta, već i u zadržavanju postojećih. Kupci sadašnjice, ne samo da očekuju kvalitetan proizvod, već zahtevaju i dokaz da je organizacija sposobna da proizvede kvalitetne proizvode ili pruži kvalitetnu uslugu. Obezbeđenje ovog dokaza bi trebalo da predstavlja prvorazredni cilj za svaku organizaciju koja kontinuirano podržava kvalitet i uspeh u svom poslovanju. Za sada jedini međunarodno priznati dokaz kvaliteta je sertifikat Sistema menadžmenta kvaliteta ISO 9001:2000 koji izdaje nezavisno sertifikaciono telo.

Implementacija Sistema menadžmenta kvaliteta je od strateškog značaja za sve organizacije. Na dizajn i implementaciju Sistema menadžmenta kvaliteta utičaće njene raznolike potrebe, ciljevi, proizvodi, procesi koji se koriste, kao i sama veličina i struktura organizacije. Standard ISO 9001:2000 može se primeniti

⁴¹ ISO 9000 je serija standarda koja je pripremljena tako da se odnosi i na uslužne delatnosti i definiše specifičnosti upravljanja i elemente sistema obezbeđenja kvaliteta usluga što olakšava primenu čitave serije u ovoj oblasti.

na sve organizacije bez obzira na njihov tip, veličinu, proizvod/uslugu i ostale specifikacije.

2.2. STANDARDI KOJI DEFINIŠU SISTEM KVALITETA

Sistemi obezbeđenja kvaliteta koji se najčešće primenjuju u poslovanju svake organizacije koja ceni kvalitet zasnivaju se na seriji standarda ISO 9000:1994⁴², koja se sastoji od pet glavnih elemenata i to: standarda ISO 9001:1994 do standarda ISO 9004:1994, kao i od niza dopunskih dokumenata koji su izrađeni kao dopunski standardi kroz seriju standarda ISO 10000. Serija standarda ISO 9000:1994 kao međunarodni standard je osnova većine nacionalnih standarda za sisteme upravljanja kvalitetom, npr. u Velikoj Britaniji u osnovi BS 5750, zatim u osnovi francuskih, nemačkih, italijanskih i mnogih drugih standarda. Evropska Unija je preuzela standarde kao EN 29000.

Osnovna premisa standarda ISO 9000:1994 se izvodi iz naučne metode. Ako organizacija na pažljiv način stvara radne sisteme, beleži rezultate i razvija poboljšanja, ona može sprovoditi postojeane i stalno poboljšavane standarde u radnoj efektivnosti. Ključ za to je u definisanju i utvrđivanju jasnih procedura. Pri pažljivom rukovanju one postaju jasne i efektivne smernice za sve ključne aktivnosti u procesu pružanja usluga.

Standardi ISO 9000:1994 u svojoj strukturi sadrže pojedinačne standarde koji sadrže smernice za različite segmente poslovanja. Čitava struktura se može podeliti na sledeći način:

- ISO 9001 – standard koji sadrži smernice za procenu organizacije koje same dizajniraju svoje proizvode, sami ih izrađuju i o njima vode računa. Većina uslužnih organizacija, a među njima su i bankarske organizacije spadaju u ovu kategoriju;

- ISO 9002 – standard koji daje smernice za procenu organizacija koje proizvode postojeći dizajn. Ovo je uobičajena primena standarda serije ISO za proizvodne organizacije;

- ISO 9003 – standard koji daje smernice za procenu organizacije koje skladište i prodaju proizvode;

⁴² Standardi serije ISO 9000 namenjeni su proizvodnji i uslugama. Dobavljači mogu koristiti ove standarde kada uspostavljaju sopstvene sisteme kvaliteta i nude ga tržištu. Kupci mogu zahtevati da kvalitet koji žele da kupe bude kontrolisan upravljačkim sistemom usaglašenim sa ISO 9000. Standardi serije ISO 9000 govore kako se može uspostaviti, dokumentovati i održavati efikasan sistem kvaliteta, koji će dokazati kupcima da ste sposobni da zadovoljite njihove zahteve za kvalitetom. – QA – 17 verzija 05, 1998.

- ISO 9004 . daje različite smernice i tumačenja koja služe za interpretaciju standarda 9001 do 9003. Od posebnog interesa je standard 9004-2, koji se bavi strukturom usluga.

Uobičajena je praksa da se neki standard revidira svakih pet godina. Svet se kreće napred i standardi moraju to da prate. Tako da je standard ISO 9000:1994 predviđen za reviziju još pre nego što je izašla verzija iz 1994. godine⁴³.

Malo standarda je imalo veći uticaj u čitavom svetu od serije ISO 9000:1994 i interes koji se stvorio neizbežno je doveo do velikog broja sugestija za njeno poboljšanje. Pre započinjanja procesa revizije, odgovorni komitet je sproveo opsežna istraživanja, radi utvrđivanja pitanja koja bi trebalo da obuhvati revidirani standard i radi otklanjanjedostataka koje ovaj standard ima.

Neki od nedostataka standarda ISO 9000:1994 su bili:

- suviše veliki značaj dokumentacije, na račun rezultata,
- zadovoljstvo kupca i poboljšanje nisu posebno obrađeni,
- standard se koristi globalno i univerzalno (ne samo u proizvodnji),
- „20 elemenata“ nije najbolja struktura,
- previše standarda u seriji,
- dupliranje i/ili nekompatibilnost sa ostalim standardima (na primer, ISO 14001).

Revidirani standard nastoji da prevaziđe ove nedostatke, evoluiranjem u pravcu ispunjavanja promenljivih potreba i očekivanja korisnika.

2.3. NOVA REVIDIRANA SERIJA STANDARDA ISO 9000:2000

15. decembra 2000. godine zvanično je izašla revidirana serija standarda ISO 9000:2000. Ova revidirana serija obuhvata sledeće:

- Integrisanje ISO 9000:1994, ISO 9002:1994 i ISO 9003:1994 u jedinstveni standard ISO 9001:2000.
- Integrisanje ISO 8402 i dela sadržaja ISO 9000-1 u novi standard ISO 9000:2000.
- Revizija ISO 9004-1 u novi standard ISO 9004:2000.

Serijski standard ISO 9000:2000 obuhvata sledeća tri standarda:

- ISO 9000:2000, Sistemi menadžmenta kvalitetom – Osnove i rečnik,
- ISO 9001:2000, Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtevi,
- ISO 9004:2000, Sistemi menadžmenta kvalitetom – Uputstva za poboljšavanje performansi.

⁴³ Prof.dr. Nikola Vujanović - Standard ISO 9001:2000, Prikaz, tumačenje i primena, Q-expert international, Beograd

Standard ISO 9000:2000 sadrži rečnik i koncept na kome se zasniva ova serija standarda. Ovaj dokument je opisnog karaktera i mada ne sadrži bilo kakav obavezni materijal, on sadrži opis osam principa menadžmenta kvalitetom.

Standard ISO 9001:2000 je standard u odnosu na koji će organizacija biti proveravana i sertifikovana.

Standard ISO 9004:2000 je dokument koji je pripremljen da bi omogućio onima koji žele da koriste standard ne samo kao sredstvo za dobijanje sertifikata, nego kao i pomoć u stalnom poboljšavanju svoje organizacije. On sadrži program samoocenjivanja koji se može koristiti kao alternativa modelima poslovne izvrsnosti.

2.4. KARAKTERISTIKE STANDARDA ISO 9000:2000

Standardi serije ISO 9000:2000 imaju sledeće karakteristike:

- Opšteg su karaktera i namenjeni su za primenu u svim vrstama organizacija (opšti karakter ovih standarda istovremeno dovodi do teškoća u pogledu tumačenja).
- Nisu po svojoj sadržini tehničkog karaktera, u smislu da specificiraju ili postavljaju kriterijume za proizvode/usluge.
- Dopunjuju (ne zamenjuju!) važeće zahteve za proizvod/uslugu, date u specifikacijama.
- Ne nameću jednoobraznu strukturu sistema menadžmenta kvalitetom, niti jednoobraznu dokumentaciju.
- Zasnovani su na procesnom pristupu, odnosno na primeni sistema procesa unutar neke organizacije, zajedno sa identifikacijom i međusobnim vezama ovih procesa, i njihovim menadžmentom.
- Principi menadžmenta kvalitetom su navedeni u ISO 9000:2000 i ISO 9004:2000, a uzeti su u obzir u toku razvoja standarda ISO 9001:2000.
- Primena je dobrovoljna (uslovno).

2.5. RAZLIKE U ODNOSU NA STANDARD ISO 9000:1994

Uzimajući u obzir široke konsultacije sa korisnicima serije standarda ISO 9000:1994, veliki broj značajnih izmena je obuhvaćen u novoj seriji standarda ISO 9000:2000, posebno u vezi njihovih osnovnih koncepata i struktura.

Ove izmene od korisnika zahtevaju da sistem menadžmenta kvalitetom shvate kao niz procesa, a ne da jednostavno slede, na primer, strukturu od 20 elemenata sistema menadžmenta kvalitetom datu u standardu ISO 9001:1994.

Ovaj pristup upravljanju procesima je široko zastupljen u današnjem poslovanju, i on je imao za posledicu razvoj strukture standarda ISO 9000:2000 na bazi procesa. Ova nova procesno zasnovana struktura je u skladu sa ciklusom

poboljšanja PLANIRAJ-URADI-PROVERI-DELUJ (Plan-Do.Check-Act) koji se koristi u seriji standarda ISO 14000 u vezi sistema menadžmenta životnom sredinom⁴⁴.

Metodologija poznata kao ciklus PLANIRAJ-URADI-PROVERI-DELUJ (PUPD) može se primeniti na sve procese. PUPD se može ukratko opisati na sledeći način:

- **Planiraj:** uspostavi ciljeve i procese potrebne za dobijanje rezultata u skladu sa zahtevima kupca i politikama organizacije.
- **Uradi:** primeni procese.
- **Proveri:** prati i meri procese i proizvode u odnosu na politike, ciljeve i zahteve za proizvod i izveštavaj o rezultatima.
- **Deluj:** preduzmi mere za neprekidno poboljšavanje performansi procesa.

Novi standard uvodi sledeće konceptijske izmene:

- Najznačajnija izmena je pomeranje od proceduralno zasnovanog prilaza, na menadžment, tj. od izjavljivanja „kako“ upravljate vašim aktivnostima, na procesno zasnovan prilaz koji se više odnosi na to „šta“ radite.
- Standard je sada mnogo jednostavniji po svojoj strukturi i prilazu, što ga čini lakšim za korišćenje i razumevanje.
- Sada postoji značajna fleksibilnost u okviru standarda, što zahteva ravnotežu između dokumentovanja neke aktivnosti i kompetentnosti osoblja koje to obavlja.

Prikazivanje standarda je takođe različito i on uvodi izvesne aspekte koji ranije nisu bili direktno navedeni. Neki od istaknutijih aspekata su sledeći:

- zamena donekle veštačkih „20 elemenata“ sa 5 širokih naslova:
 - sistem menadžmenta kvalitetom,
 - odgovornost rukovodstva,
 - menadžment resursima,
 - realizacija proizvoda/usluge,
 - merenja, analize i poboljšavanja.
- stalna poboljšavanja,
- naglasak na „zadovoljstvo kupca“ (a ne na „žalbe kupca“).

Glavne izmene koje su uvedene u konzistentan par standarda sistema menadžmenta kvalitetom su:

- Nova procesno orijentisana struktura i logičniji redosled sadržaja.
- Proces stalnog poboljšavanja, kao značajan korak za proširenje sistema menadžmenta kvalitetom.
- Povećan naglasak na ulogu najvišeg rukovodstva, što obuhvata njihovo obavezivanje na razvoj i poboljšavanje sistema menadžmenta

⁴⁴ Prof.dr. Nikola Vujanović - Standard ISO 9001:2000, Prikaz, tumačenje i primena, Q-expert international, Beograd

kvalitetom, razmatranje zakonskih zahteva i propisa, i uspostavljanje merljivih ciljeva za relevantne funkcije i nivoe.

- Uvođenje koncepta „dozvoljenih izuzetaka“ u odnosu na standard, kao načina uzimanja u obzir širokog spektra organizacija i aktivnosti.
- Zahtev da organizacija prati informacije o zadovoljstvu i/ili nezadovoljstvu kupca, kao mere učinka sistema.
- Značajno smanjenje u količini zahtevane dokumentacije.
- Terminološke izmene/poboljšanja radi lakšeg tumačenja.
- Povećanja kompatibilnost sa sistemom menadžmenta životnom sredinom.
- Posebno pozivanje na principe menadžmenta kvalitetom.
- Razmatranje prednosti i potreba svih zainteresovanih strana.
- Dodavanje koncepta samoocenjivanja organizacije, kao pokretača poboljšavanja (ISO 9004).

2.6. NOVI ZAHTEVI U REVIDIRANOM STANDARDU

Veliki procenat zahteva izdanja standarda ISO 9001:1994 je obuhvaćen i u standardu ISO 9001:2000. Novi, jasnije definisani zahtevi obuhvataju:

- Stalno poboljšavanje.
- Povećani naglasak na ulogu najvišeg rukovodstva.
- Razmatranje zakonskih zahteva i propisa.
- Uspostavljanje merljivih ciljeva za relevantne funkcije i nivoe.
- Praćenje informacija o zadovoljstvu i/ili nezadovoljstvu kupca, kao mere učinka sistema.
- Povećana pažnja na raspoloživost resursa.
- Utvrđivanje efektivnosti obuke.
- Proširenje merenja na sistem, procese i proizvod.
- Analiza prikupljenih podataka o učinku sistema menadžmenta kvalitetom.

Ima veliki broj glavnih prednosti u revidiranim standardima sistema menadžmenta kvalitetom. Prednosti su:

- Primenljivost na sve kategorije proizvoda, sve sektore i organizacije svake veličine.
- Jednostavnost za korišćenje, jasan jezik, lako prevodivi, i laki za razumevanje.
- Značajno smanjenje količine zahtevane dokumentacije.
- Veza sistema menadžmenta kvalitetom sa procesima organizacije.
- Obezbeđenje prirodnog kretanja prema poboljšavanju performansi organizacije.
- Veća orijentacija prema stalnim poboljšavanjima i zadovoljstvu kupca.
- Kompatibilnost sa ostalim sistemima menadžmenta, kao što je ISO 14000.

- Obezbeđenje konzistentne osnove za saopštavanje potreba i interesa organizacija u specifičnim sektorima (na primer, medicinski uređaji, telekomunikacije, automobilska industrija, itd).
- Koncept konzistentnog para standarda – ISO 9001 pokriva zahteve, dok standard ISO 9004 ide iznad zahteva radi daljeg poboljšavanja performansi organizacije.
- Razmatranje potreba i prednosti za sve zainteresovane strane.

Nema nikakve sumnje da ova revizija donosi prednosti u smislu izrade standarda koji je relevantan kako za organizaciju koja ga usvaja, tako i za njene klijente.

Pomeranje na upravljanje procesima pomoći će organizacijama da primene sistem menadžmenta kvalitetom koji se uklapa u njihovo poslovanje i treba da izbegne zamke projektovanja poslovanja da bi se zadovoljio standard. Davanje naglaske na realizaciju proizvoda/usluge i zadovoljstvo kupca, a ne na dokumentaciju, predstavlja odgovor na kritike da je stari standard bio koncentrisan na pogrešne stvari. Potreba da se navede stalno poboljšavanje je nešto što su najodgovornije organizacije već shvatile i to je sada ugrađeno u revidirani standard.

Osim glavnih promena, ima čitavo mnoštvo manjih poboljšanja koji u kombinaciji čine da je revidirani standard mnogo više okrenut korisniku.

2.7. PRINCIPI MENADŽETA KVALITETOM

Princip menadžmenta kvalitetom je sveobuhvatno i fundamentalno pravilo ili verovanje, za vođenje i funkcionisanje jedne organizacije, usmereno na stalno poboljšavanje performansi u dugoročnom periodu, fokusiranjem na kupce uz saopštavanje potreba svih drugih zainteresovanih strana.

Uspešno vođenje i funkcionisanje organizacije zahteva da se njom upravlja na sistematičan i transparentan način. Uspeh može biti rezultat primene i održavanja sistema menadžmenta koji je zasnovan na stalnom poboljšavanju performansi uvažavajući potrebe svih interesnih grupa. Upravljanje organizacijom obuhvata menadžment kvalitetom pored drugih disciplina menadžmenta.

Identifikovano je osam principa menadžmenta kvalitetom koje najviše rukovodstvo može da koristi radi vođenja organizacije u pravcu poboljšavanja performansi. Ovi principi su navedeni u tački 0.2 standarda ISO 9000:2000⁴⁵.

Ima mnogo raznih načina za primenu ovih principa menadžmenta kvalitetom. Priroda organizacije i specifični izazovi sa kojima se ona suočava utvrdiće kako ih treba primeniti. Mnoge organizacije će utvrditi da je korisno uspostaviti sistem menadžmenta kvalitetom koji se zasniva na ovim principima.

⁴⁵ www.sertifikacija.com

Osam principa menadžmenta kvalitetom su:

1. Usresređenost na korisnike usluge- kupce.
2. Liderstvo.
3. Uključivanje osoblja.
4. Procesni pristup.
5. Sistemski pristup menadžmentu.
6. Stalna poboljšavanja.
7. Odlučivanje na osnovu činjenica.
8. Uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima.

1. Usmeravanje na kupce - Organizacije zavise od svojih kupaca i zbog toga treba da razumeju njihove tekuće i buduće potrebe, ispunjavaju njihove zahteve i teže da prevaziđu očekivanja kupaca.

2. Liderstvo - Lideri uspostavljaju jedinstvene ciljeve i usmerenja organizacije. Oni treba da kreiraju i održavaju ambijent u kome zaposleni mogu da budu potpuno uključeni u ispunjavanje ciljeva organizacije.

3. Uključivanje osoblja - Zaposleni na svim nivoima predstavljaju srž svake organizacije, a njihovo potpuno učešće omogućava korišćenje njihovih sposobnosti u postizanju maksimalne dobiti za organizaciju.

4. Procesni pristup - Željeni rezultat se efikasnije ostvaruje kada se odgovarajućim resursima i aktivnostima upravlja kao procesima.

5. Sistemski pristup menadžmentu - Identifikovanje, razumevanje i upravljanje sistemom međusobno povezanih procesa doprinosi efikasnosti i efektivnosti organizacije u ostvarivanju svojih ciljeva.

6. Stalna poboljšavanja - Stalna poboljšavanja sveukupnih performansi organizacije treba da budu stalni cilj organizacije.

7. Odlučivanje na osnovu činjenica - Efektivne odluke su zasnovane na analizi podataka i informacija.

8. Uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima - Organizacija i njeni isporučioči su međusobno zavisni i uzajamno korisni odnosi povećavaju sposobnost i jednih i drugih da stvaraju novu vrednost.

2.8. OSNOVNI RAZLOZI ZA PRIMENU STANDARDA SERIJE ISO 9001:2000

U procesu primene standarda serije ISO 9001:2000 postoje dva jasna prioriteta. Oba moraju biti ostvarena da bi se u potpunosti uživalo u prednostima koje donosi sertifikovanje.

1. Od najvećeg je značaja da su sistem menadžmenta kvalitetom i procedure koje se uvedu:

- efektivne,
- efikasne, i
- ekonomične.

Naročito treba naglasiti potrebu za ekonomičnošću, jer je nažalost čest slučaj, i kod organizacija koje su dobile sertifikat, da ne samo što nisu ostvarene nikakve uštede nego je čak došlo i do povećanja troškov a poslovanja. Organizacije, u principu, ulažu znatna sredstva da bi izgradile svoj sistem menadžmenta kvalitetom, a postoje primeri da te iste organizacije sada imaju obrasce i procedure i za ono što treba i za ono što ne treba, pri čemu to može dovesti i do sporijeg reagovanja na zahtev kupaca, itd.

Vrlo jednostavno, oni koji veruju da je neophodno imati takve, previše dokumentovane sisteme da bi se dobio sertifikat u odnosu na ISO 9001:2000, potpuno su u zabludi.

2. Drugi prioritet je ostvarenje sertifikacije u odnosu na ISO 9001:2000 na što bezbolniji način, u razumnom vremenskom periodu i uz niske ukupne troškove.

Ne postoji precizan i jedan jedini razlog za pristupanje uređenju sistema menadžmenta kvalitetom prema standardu ISO 9001:2000. Razlozi su mnogobrojni i različiti. Najčešći zajednički razlozi su:

- propisi u poslovanju (zakonski zahtevi),
- zadovoljenje zahteva kupaca,
- smanjenje ponovljenih ocenjivanja sistema menadžmenta kvalitetom,
- opstanak na tržištu (prodajne i marketinške prednosti),
- dobra poslovna praksa,
- obezbeđenje upravljačke kontrole,
- smanjenje troškova lošeg kvaliteta,
- poboljšanje internog poslovanja.

2.9. PREDNOSTI PRIMENE STANDARDA ISO 9001:2000⁴⁶

Dobro primenjen ISO 9001:2000 može da donese sledeće koristi i to:

- Poboljšanje fokusiranja na kupca i orijentacija na procese u okviru organizacije – Dobro primenjen, pravilno shvaćen sistem pomaže svim funkcijama u okviru procesa da shvate svoje odgovornosti za ispunjavanje zahteva kupca i da prepoznaju vrednost svoje uloge u svekupnom procesu koji tome doprinosi.
- Olakšavanje stalnog poboljšavanja – Zahtevi su prožeti podsećanjima na praćenje, preispitivanje i poboljšavanje procesa. Čak postoji i direktan zahtev da se sistem menadžmenta kvalitetom mora stalno poboljšavati. Korektivne i preventivne mere koje zahteva standard odnose se na sve nivoe i funkcije, u cilju sprečavanja javljanja problema i brzo ublažavanje onih koji se dogode.

⁴⁶ Prof.dr. Nikola Vujanović - Standard ISO 9001:2000, Prikaz, tumačenje i primena, Q-expert international, Beograd

- Ostvarivanje usklađenosti u okviru organizacije – Standard uspostavlja i nameće usklađene metode rada i upravljanje kvalitetom u čitavoj organizaciji. Ovo može biti posebno značajno u velikim organizacijama, sa više lokacija, čiji delovi su glavni isporučioči svakom drugom delu.
- Ojačavanje međusobnih veza – Standard ojačava međusobne veze između vaše organizacije, vaših isporučilaca i vaših kupaca, kao i između isporučilaca i kupaca unutar vaše organizacije. Dokumentovan sistem menadžmenta kvalitetom, posebno imajući na umu procesno orijentisanu seriju standarda ISO 9000:2000, zajednička je osnova za saopštavanje pitanja koja su od uzajamnog interesa.
- Obezbeđenje poverenja kupaca – Standard obezbeđuje poverenje kupaca u sposobnost vaše organizacije da ispuni obaveze u pogledu kvaliteta. Ova korist je mnogo jača kada je sistem menadžmenta kvalitetom sertifikovan.
- Poboljšanje procesa odlučivanja – Sistem menadžmenta kvalitetom je jedan informacioni sistem. Interne provere, preispitivanje od strane rukovodstva, analiza podataka na nivou organizacije, i efektivno upravljanje dokumentima i podacima – četiri snažna stuba serije standarda ISO 9000:2000 – obezbeđuju rukovodstvu sve što je potrebno za preduzimanje pravih poteza.
- Smanjenje zavisnosti od pojedinaca – Kadrovi su od vitalnog značaja za kvalitet, ali isto tako, kadrovi dolaze i odlaze. Nivoi razvoja postupaka, dokumentacija, popunjavanje zapisa i obuka koji se standardom zahtevaju, obezbeđuju da će se metode i aktivnosti sprovoditi čak i kada to obavljaju različiti pojedinci.

2.10. ISKUSTVA I PRIMENA U PRAKSI

Primena međunarodnih standarda za odgovarajuća projektna rešenja na nivou zemlje obezbeđuje alat prihvaćen i proveren u drugim zemljama, koji omogućuje da se brže dolazi do savremenog sistema poslovanja, harmonizovanog sa svetskim trendovima u finansijskom poslovanju.

Na godišnjim zasedanjima ISO/TC 68 i njegovih potkomiteta zemlje – članice daju izveštaje o primeni standarda u svojim zemljama. Izveštaji pokazuju da se većina projekata uvodi na nivou zemalja ili velikih interesnih grupacija, odnosno industrija. Prostor ne dozvoljava da se navode podaci o većini dobro poznatoj primeni kartica u Francuskoj, Velikoj Britaniji, ali i u zemljama mnogo sličnijim nama koje su veoma uspešno uvele nacionalne mreže bankomata i POS terminala jer su ocenile da će tako postići bolji učinak – racionalniji platni promet nego sa pojedinačnim mrežama; smanjene su količine čekova i gotovog novca, a mesta za prihvrat višenamenske nacionalne kartice su multiplicirana.

Treba znati da se za izdavanje sopstvenih kartica, transakcija sa njima, za uvođenje mreže bankomata i POS terminala mora imati kadar koji poznaje međunarodne standarde, specijalizovani kadar, kadar koji će kontaktirati sa osobljem međunarodnih mreža, pouzdan računar i sa mogućnošću neprekidnog rada 24 h, non stop dežurna služba za telefonske pojave i autorizaciju, kapacitet za projektovanje, izvođenje i održavanje softverskog-hardverskog sistema za autorizaciju. Uz to su nezaobilazni poslovi: održavanje složenih programa za nadzor mreže, racionalno usmeravanje saobraćaja u mreži, ispitivanje tipova uređaja, izdavanje PIN-ova, izrada specifikacija za aplikativna rešenja i još niz poslova da bi se projektovao, uveo i održavao sistem. Ekonomičnost, potrebni kadrovski resursi, kvalitet usluga, sigurnost, usklađenost sa međunarodnim mrežama i vreme potrebno da se realizuje sistem su odlučujući faktori za izbor rešenja.

Bankarskim standardima se pokrivaju samo zajednički elementi u bankarskom poslovanju koji omogućavaju uvođenje novih tehnologija u različitim oblastima bankarskog poslovanja

Da bi se pristupilo praktičnom uvođenju sistema kvaliteta prema standardima serije ISO 9000:2000, potrebno je prevazići postojeće jezičke (terminološke) barijere.

Standard serije ISO 9000: koristi terminologiju koja uglavnom ne odgovara stručnom jeziku u oblasti finansijskih usluga. To, kao i pokušaj da se tipično procesna (organizaciona) struktura finansijske organizacije podvede pod funkcionalnu strukturu na kojoj počiva standard serije ISO 9001:2000, stvara velike praktične probleme.

Zato je potrebno da se opisivanje sistema kvaliteta, pri izradi priručnika o kvalitetu, vrši na stručnom bankarskom poslovnom jeziku, a da se struktura priručnika bazira na strukturi procesa. Vezu koja postoji između tako struktuiranog priručnika i elemenata (zahteva) standarda serije ISO 9001:2000 treba prikazati putem posebne "matrice" (odnosno šeme/tabelarnog prikaza).

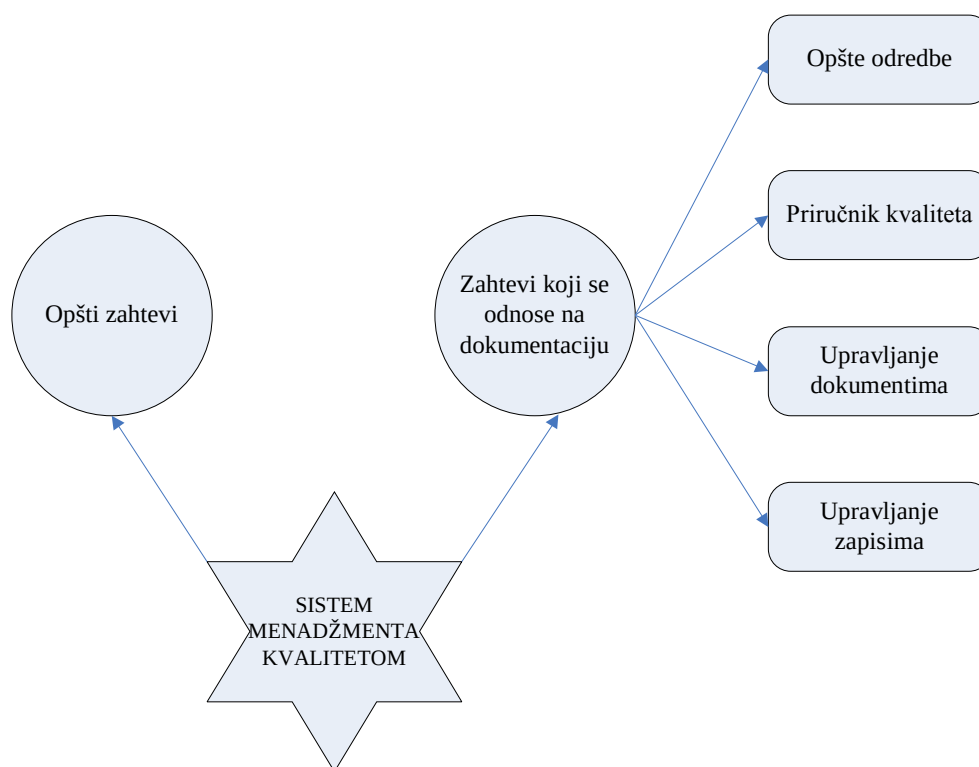
Na taj način, priručnik će imati prihvatljiviju strukturu, a poslovni (stručni bankarski) jezik na kome je pisan, olakšaće primenu dokumentacije i upravljanje sistemom kvaliteta. Uprkos tome, i u ovom slučaju neće se u potpunosti pokriti celokupna tematika standarda ISO 9001.

TREĆI DEO

SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM

3.1. OPŠTI ZAHTEVI

Sistem menadžmenta kvalitetom se definiše u standardu ISO 9001:2000 kao njegov sastavni deo i naglašava da je usvajanje zvaničnog sistema menadžmenta kvalitetom strateška odluka organizacije i sredstvo koje služi za rukovođenje i upravljanje organizacijom. Osnova sistema menadžmenta je da treba da koristi procese za upravljanje i rukovođenje organizacijom. Proces treba da se sastoje od ravnoteže između procedura i kompetentnosti.



Slika 3.1. Sistem menadžmenta kvalitetom

Postoji jedan sveobuhvatni zahtev da je potrebno identifikovati sve procese, utvrditi njihovo međusobno delovanje, osigurati da ima dovoljno informacija za njihovo praćenje i treba ih dokumentovati tamo gde je potrebno da se njima upravlja. U osnovi zahteva koji su definisani standardima serije ISO 9001:2000 Sistema menadžmenta kvalitetom je postojanje dokumentacije za sve poslovne procese kao što je dato na slici 3.1.⁴⁷

U standardu je proces opisan kao “skup međusobno povezanih ili međusobno delujućih aktivnosti koji pretvara ulazne elemente u izlazne”.

⁴⁷ Prof.dr. Nikola Vujanović - Standard ISO 9001:2000, Prikaz, tumačenje i primena, Q-expert international, Beograd

Jednostavnije rečeno, to su oni lanci aktivnosti koji se obavljaju u celoj organizaciji i koji isporučuju proizvode ili usluge organizacije bilo internim ili eksternim kupcima.

Procesi definišu šta treba da se uradi, ko to treba da uradi i šta je rezultat. Procese podržavaju bilo procedure i/ili kompetentnosti. Procedure i ostala dokumenta (radna/operativna uputstva, itd) definišu kako se zahteva da se obavi neka aktivnost.

Kao što je već napred rečeno jedna od karakteristika standarda je da oni samo postavljaju zahteve šta treba da se uradi ali nikad ne daju rešenja. Tko je i sa zahtevima Sistema menadžmenta kvaliteta čiji se prikaz daje napred u tekstu.

3.2. PRIKAZ ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000⁴⁸

Zahtevi standarda serije ISO 9001:2000 su sledeći:

1. *”Organizacija mora da uspostavi, dokumentuje, primenjuje i održava sistem menadžmenta kvalitetom i da stalno poboljšava njegovu efektivnost, u skladu sa zahtevima ovog međunarodnog standarda”.*

2. *Organizacija mora da:*

- a) identifikuje procese neophodne za sistem menadžmenta kvalitetom i da ih primenjuje u celoj organizaciji;*
- b) odredi redosled i međusobno delovanje ovih procesa;*
- c) odredi kriterijume i metode potrebne da se obezbedi da izvođenje ovih procesa i upravljanje njima bude efektivno;*
- d) osigura raspoloživost resursa i informacija neophodnih za podršku izvođenju i praćenju ovih procesa;*
- e) prati procese, meri i analizira njihove performanse i*
- f) primenjuje mere potrebne za ostvarivanje planiranih rezultata i stalno poboljšavanje ovih procesa.*

3. *Organizacija mora da obavlja menadžment ovim procesima u skladu sa zahtevima ovog međunarodnog standarda.*

4. *Kada organizacija izabere da ima bilo koji proces iz „autsorsa” (nacionalna fusnota: termin „autsors” – engleski „outsource” – odnosi se na procese neophodne za funkcionisanje organizacije, a koje za nju obavlja druga organizacija), koji utiče na usaglašenost proizvoda sa zahtevima, ona mora da osigura upravljanje takvim procesima. Upravljanje takvim procesima iz „autsorsa” mora da se identifikuje u okviru sistema menadžmenta kvalitetom.*

⁴⁸ Prof.dr. Nikola Vujanović - Standard ISO 9001:2000, Prikaz, tumačenje i primena, Q-expert international, Beograd

5. Napomena: Navedeni procesi neophodni za sistem menadžmenta kvalitetom, treba da obuhvate procese za aktivnosti menadžmenta, obezbeđenje resursa, realizaciju i merenje karakteristika proizvoda.

3.3. TUMAČENJE ZAHTEVA STANDARDA ISO 9001:2000⁴⁹

Kao što je već napred rečeno standard nikad ne daje rešenja već postavlja zahteve. Primenu zahteva svaka organizacija može proizvoljno da tumači na svoj način. U nastavku se daje najčešće tumačenje zahteva sa uspostavljanje Sistema menadžmenta kvaliteta u bilo kojoj organizaciji ili banci.

1. Standard zahteva da *organizacija mora da uspostavi sistem menadžmenta kvalitetom*. To znači da ga morate projektovati, napraviti, obezbediti mu resurse, ugraditi i integrisati u okviru organizacije. Uspostaviti sistem u skladu sa zahtevima ISO 9001:2000 znači da karakteristike takvog sistema moraju da ispune zahteve ISO 9001:2000. Međutim, zahtevi standarda nisu izraženi kao zahtevi za sistem u obliku "Sistem mora ...", već su izraženi kao zahtevi za organizaciju u obliku „Organizacija mora ...”. Zbog toga, sistem mora da obezbedi da organizacija ispuni zahteve, a to će se desiti samo ukoliko je sistem integrisan u način na koji organizacija posluje.

Ovaj zahtev odgovara principu menadžmenta kvalitetom „sistemski pristup menadžmentu”. Standard ISO 9001:2000 sadrži zahteve čijim ispunjavanjem se obezbeđuje sistem menadžmenta koji omogućuje isporuku proizvoda i usluga koji zadovoljavaju kupce organizacije. Sve organizacije imaju neki sistem menadžmenta – način na koji rade, ali u nekima on nije formalizovan – u drugima je delimično formalizovan ali nije efektivan, dok u nekim organizacijama sistem menadžmenta zaista omogućuje ostvarivanje ciljeva organizacije iz godine u godinu. U takvim organizacijama sistem menadžmenta nije evoluirao već je uspostavljen i ako organizacija želi uspeh iz godine u godinu, potreban joj je formalni mehanizam da bi to ostvarila – to se neće dogoditi slučajno ili čak grubom silom i odlukom jedne osobe – potreban je jedan efektivan sistem menadžmenta.

Standard zahteva da *organizacija mora da dokumentuje sistem menadžmenta kvalitetom*. Treba imati na umu da je sistem menadžmenta sredstvo za ostvarivanje ciljeva organizacije, a da je sistem skup međusobno povezanih procesa, što znači da je potrebno dokumentovati sve procese koji sačinjavaju sistem. Ovaj zahtev takođe odgovara principu menadžmenta kvalitetom „sistemski pristup menadžmentu”.

Standard zahteva da *organizacija mora da primeni sistem menadžmenta kvalitetom*. Pojam primene sistema menadžmenta kvalitetom sugerise da je sistem menadžmenta skup pravila, procedura ili planova. Možete primeniti proceduru, ali

⁴⁹ Prof.dr. Nikola Vujanović - Standard ISO 9001:2000, Prikaz, tumačenje i primena, Q-expert international, Beograd

sistem menadžmenta je daleko više od skupa procedura. Imajući na umu ono što je rečeno vezano za uspostavljanje sistema menadžmenta, primena se odnosi na korišćenje i funkcionisanje sistema menadžmenta posle njegovog pravljenja i integrisanja, što znači da se odnosi na rutinski rad jednog već uspostavljenog, dokumentovanog i resursima obezbeđenog sistema. Efektivna primena označava da se čvrsto držite politike i prakse, poštujući ono što je iskazano, me menjajući procedure pošto ste promenili praksu. Ovaj zahtev odgovara principu menadžmenta kvalitetom „liderstvo”.

Standard zahteva da *organizacija mora da održava sistem menadžmenta kvalitetom*. Održavanje se odnosi kako na zadržavanje tako i na ponovno vraćanje nečega u stanje u kome se može obaviti zahtevana funkcija. U kontekstu sistema menadžmenta, to podrazumeva održavanje procesa i njihove sposobnosti. Bez održavanja svaki sistem propada, što se odnosi i na sistem menadžmenta. Rezultat toga bi bio smanjivanje sposobnosti i performanse nižeg kvaliteta, finansijski gubitak i gubljenje kupaca. Ovaj zahtev odgovara principu menadžmenta kvalitetom „procesni pristup”.

Standard zahteva da *organizacija mora da stalno poboljšava efektivnost sistema menadžmenta kvalitetom*. Standard ISO 9000:2000 definiše stalna poboljšavanja kao „stalnu aktivnost na povećavanju sposobnosti za ispunjavanje zahteva”. Kako su ciljevi organizacije njeni zahtevi, stalno poboljšavanje efektivnosti sistema menadžmenta znači stalno poboljšavanje sposobnosti organizacije da ispunji svoje ciljeve. Potreba za poboljšavanjem proističe iz potrebe da budete efektivniji u onome što radite, efikasniji u korišćenju resursa, tako da organizacija postane najbolja u svojoj klasi. Svrha merenja performansi procesa je da se utvrdi da li se ciljevi ostvaruju ili ne, i da se preduzmu mere ako se ne ostvaruju. Ako se ciljevi performansi ostvaruju, mogu postojati mogućnosti da se podignu standardi i poveća efikasnost i efektivnost. Ovaj zahtev odgovara principu menadžmenta kvalitetom “stalna poboljšavanja”.

2. Standard zahteva da *organizacija mora da identifikuje procese neophodne za sistem menadžmenta kvalitetom i da ih primenjuje u celoj organizaciji*. Ovo se odnosi na sve procese koji su potrebni za ostvarivanje ciljeva organizacije i oni čine jedan lanac procesa od korporativnih ciljeva do njihovog ostvarenja. S obzirom da poslovni procesi moraju da dodaju vrednost za zainteresovane strane, lanac procesa treba da se pruža od potreba zainteresovanih strana do zadovoljenja ovih potreba. Sistem menadžmenta se sastoji od niza međusobno povezanih procesa, što znači da se ovi procesi moraju identifikovati. Ovaj zahtev odgovara principu menadžmenta kvalitetom “proceni pristup”

Standard zahteva da *organizacija mora da odredi redosled i međusobno delovanje procesa*. Ovo se odnosi na način na koji su procesi povezani radi ostvarivanja zadatih izlaza. Neki procesi rade paralelno, drugi u direktnoj vezi, ali svi oni daju rezultate koji su potrebni za ostvarivanje cilja. To znači da postoji međusobna veza između procesa koja mora da bude utvrđena. Ovaj zahtev odgovara principu menadžmenta kvalitetom “procesni pristup”.

Standard zahteva *da organizacija mora da osigura raspoloživost resursa i informacija neophodnih za podršku izvođenju i praćenju ovih procesa*. Resursi se definišu kao ljudskih resursi, infrastruktura i radna sredina potrebni za podršku izvođenju i praćenju procesa. Bez neophodnih resursa procesi ne mogu da se izvode onako kako je predviđeno. Ako nema dovoljno resursa za praćenje procesa, nema svrhe da se oni izvode jer nećete znati performanse procesa. Informacije mogu biti crteži, dokumenta, standard, radna uputstva, zahtevi kupca, ili svi primenljivi zakonski propisi. Ovaj zahtev odgovara principu menadžmenta kvalitetom “liderstvo”.

Standard zahteva *da organizacija mora da prati procese, meri i analizira njihove performanse*. Merenje procesa se razlikuje od merenja izlaza iz procesa – što se uobičajeno naziva kontrolisanje ili verifikacija proizvoda. Merenje se odnosi na utvrđivanje kvantiteta nečega (kao što su pokazatelji vremena, brzine, sposobnosti, itd.), dok se praćenje odnosi na stalno posmatranje. Analiziranje procesa se odnosi na razumevanje prirode i ponašanja procesa u cilju njihovog projektovanja, razvoja i poboljšavanja. Ne možete da upravljate procesom ukoliko ne raspolazete činjenicama u vezi njegovih performansi. Praćenjem i merenjem obezbeđuje se ova korisna informacija. Analiza procesa se vrši da bi se omogućilo donošenje odluka na bazi činjenica. Ovaj zahtev odgovara principu menadžmenta kvalitetom “odlučivanje na osnovu činjenica”.

Prikupljeni podaci se moraju koristiti za stalno poboljšavanje procesa.

3. Prvi korak u menadžmentu nekim procesom je utvrđivanje šta je to što pokušavate da ostvarite, koje zahteve morate da zadovoljite, koje ciljeve želite da postignete; zatim treba da utvrdite kako ćete da merite ono što ostvarite. Sledeći korak je definisanje procesa koji ćete da koristite za dobijanje rezultata. Menadžment procesom obuhvata menadžment svim karakteristikama procesa na takav način da su zahtevi kupaca i zainteresovanih strana ispunjeni na izlazu procesa. To znači:

- Menadžment ulazima procesa,
- Menadžment radom,
- Menadžment fizičkim resursima,
- Menadžment finansijskim resursima,
- Menadžment ljudskim resursima,
- Menadžment ograničenjima,
- Menadžment izlazima.

Prema tome, menadžment procesima je širi pojam od menadžmenta aktivnostima, tako da kada se opisuje proces, nije dovoljan samo dijagram toka aktivnosti. Potrebno je na dijagram dodati numeričke podatke radi pokazivanja resursa, vremenskih ciklusa, zastoja, troškova, itd., ali neuhvatljivi faktori ljudskog okruženja ne mogu se svesti na numeričke podatke dodate na dijagram. Željeni rezultati se ne mogu ostvariti slučajno, a kako su procesi sredstvo pomoću kojih se rezultati ostvaruju, to znači da se mora obavljati menadžment ovim

procesima. Ovaj zahtev odgovara principu menadžmenta kvalitetom „procesni pristup”.

4. Mnoge organizacije angažuju spoljne resurse za obavljanje nekih procesa ili usluga. Korišćenje podugovarača ili isporučilaca za obavljanje raznih procesa, ne oslobađa organizaciju od obaveze da osigura usaglašenost sa zahtevima na istom nivou kao kada je reč o procesima koje ona sama obavlja. Dokumentacija sistema menadžmenta kvalitetom mora da navede kako se vrši upravljanje ovakvim procesima. Obim upravljanja mora da odgovara značaju procesa ili usluge. Ovaj zahtev odgovara principu menadžmenta kvalitetom „uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima”.

5. Ova napomena može da stvori zabunu, jer sugerise da su to procesi neophodni za sistem menadžmenta. Ne bi bilo mudro da se to koristi kao model i mnogo je bolje identifikovati procese posmatranjem kako se odvija poslovanje.

3.4. PRAKTIČNA PRIMENA ZAHTEVA

Svaki od napred navedenih zahteva za uspostavljanje sistema menadžmenta kvaliteta prema standardu ISO 9001:2000 najčešće se u organizacijama ili bankama u praksi primenjuje na sledeći način i to:

1. U stvarnosti, da bi **uspostavili sistem** morate sprovesti dve odvojene aktivnosti:

- Projektovati sistem korišćenjem procesa koji pretvara zahteve sistema u specifične karakteristike koje rezultiraju u jasnom definisanju svih procesa koji ispunjavaju zahteve sistema.
- Napraviti sistem korišćenjem procesa koji dokumentuje, ugrađuje, ovlašćuje i integriše procese koji daju zahtevane rezultate poslovanja.

Projektovanje sistema će biti objašnjeno pod zahtevom koji se odnosi na identifikovanje procesa. Pravljenje sistema obuhvata dokumentaciju, obezbeđenje resursa, ugradnju, opunomoćenje i integraciju.

Ugradnja procesa se odnosi na dovođenje u pravi odnos informacija, ljudskih resursa i fizičkih resursa, tako da se sve komponente stave u stanje pripravnosti za otpočinjanje rada. U mnogim slučajevima proces će biti ugrađen zato što je već ranije postojao. U nekim slučajevima ugradnja procesa zahtevaće promene u ponašanju.

Da bi posle ugrađivanja procesi mogli zaista da rade, mora u njima biti elemenata potrebnih za odlučivanje, tj. Proces mora imati potrebna ovlašćenja. Osoblju moraju da budu na raspolaganju sve potrebne informacije o procesu, pri čemu su obezbeđeni svi potrebni novi resursi.

Integracija procesa se odnosi na promenu ponašanja, tako da osoblje radi prave stvari bez potrebe da im se to posebno objašnjava. Koraci u okviru procesa postaju uobičajeni, navike su formirane i uverenja pojačana. Način na koji osoblje deluje i reaguje na određene podsticaje postaje predvidljivo i daje rezultate koji se zahtevaju.

Integracija sistema se odnosi na pravljenje međusobnih veza između procesa, osiguravajući da su sve veze na mestu i da izlazi iz nekog procesa daju ono što je potrebno povezanim procesima – u pravo vreme i u pravom kvalitetu. Sistem neće biti efektivan ukoliko veze između procesa ne funkcionišu na pravi način.

Po definiciji „dokumenat” je informacija i medijum na kojem se ona nalazi. Pre nego što se donese odluka da se bilo šta dokumentuje, treba shvatiti da je značajna stvar prenos informacija, a ne njeno dokumentovanje, što znači da najpre treba utvrditi najbolju metodu prenosa informacija. Postoji nekoliko mogućnosti:

- Prenos informacija preko dokumenata – pogodno za informacije na koje se treba pozivati prilikom obavljanja nekog zadatka.
- Prenos informacija usmeno – pogodno za instrukcije namenjene za trenutnu akciju.
- Prenos informacija tako da se mogu vizuelno posmatrati – pogodno za upozorenja.
- Prenos informacija preko obrazovanja – pogodno za značenja, mišljenja i principe.
- Prenos informacija preko obuke – pogodno za metode i uobičajenu praksu.
- Prenos informacija preko primera – pogodno za značenja, mišljenja i metode.

Nema tačnog i pogrešnog odgovora – to zavisi od jednostavnosti ili složenosti informacija koje se prenose i stepena neposrednosti koja se zahteva od korisnika.

Za održavanje procesa potrebno je sledeće:

- Smanjenje odstupanja,
- Operativni fizički resursi,
- Kompetentni ljudski resursi,
- Raspoloživi finansijski resursi za dopunu potrošne robe, zamenu istrošene ili zastarele opreme,
- Ažurna procesna dokumentacija, koja prati promene u organizaciji, tehnologiji, resursima,
- Raspoloživ prostor za smeštaj ulaza i izlaza,
- Čiste i uredne zgrade, zemljište i poslovni prostori,
- Poređenje sa najboljima u delatnosti.

Za održavanje sposobnosti potrebno je sledeće:

- Obnavljanje ljudskih resursa u slučajevima penzionisanja, napuštanja organizacije ili unapređenja,
- Obnavljanje tehnologija radi zadržavanja performansi i mesta na tržištu,
- Zalihe na raspolaganju, u slučaju nepredviđenih okolnosti,
- Držanje koraka sa savremenom industrijskom praksom,
- Podsećanje na viziju, vrednosti i misiju organizacije.

Primena zahteva u vezi stalnih poboljšavanja znači da se mora stalno povećavati efektivnost i efikasnost organizacije u ispunjavanju svojih politika i ciljeva. Stalno poboljšavanje (gde „stalno” ističe da proces poboljšavanja zahteva progresivne čvrste korake) daje odgovor na rast potreba i očekivanja kupaca i obezbeđuje dinamičku evoluciju sistema menadžmenta kvalitetom.

2. Ima mnogo načina za identifikovanje procesa. Jedan od načina je da se iz iskaza o misiji organizacije utvrde faktori od kojih zavisi ostvarivanje misije, što predstavlja kritične faktore uspeha. Ovi kritični faktori uspeha ukazuju na potrebne sposobnosti i time identifikuju procese koji se zahtevaju da bi se ove sposobnosti postigle. Da bi ostvarila svoju misiju, nekoj organizaciji može biti potrebna sposobnost za projektovanje, sposobnost za proizvodnju i sposobnost za distribuciju. To rezultira u potrebi za procesom projektovanja, procesom proizvodnje i procesom distribucije. Ovi procesi zavise od raspoloživog priliva kapitala, kompetentnog osoblja, opreme i materijala i dobro opremljene infrastrukture. Sticanje ove sposobnosti zahteva proces menadžmenta resursima koji upravlja ljudskim, fizičkim i finansijskim resursima. Naredni kritičan faktor uspeha bi mogao da bude sposobnost organizacije da identifikuje potrebe i očekivanja kupca na odabranom tržištu, čime se identifikuje potreba za jednim efektivnim procesom marketinga. Takođe, kritičan faktor uspeha bi mogao da bude odnos u kojem se upit kupca pretvara u prodaju, čime se identifikuje potreba za efektivnim procesom prodaje. Na taj način, identifikovanjem kritičnih faktora uspeha i odgovarajućih procesa, nastaje spisak ključnih procesa. Naravno, ovi ključni procesi ne funkcionišu izolovano. Oni se moraju povezati sa ostalim procesima koji predstavljaju podršku.

Jedan praktičan način za pokazivanje redosleda procesa je izrada dijagrama tokova. Poređenjem dijagrama tokova za različite procese, može se dobiti slika i o njihovim međusobnom delovanju. Pri ovome, da bi dijagram toka ostao razumljiv, nema potrebe da se svaka pojedinačna aktivnost na njemu prikazuje.

Da bi utvrdili kriterijume za efektivno izvođenje i upravljanje procesima potrebno je identifikovati faktore koji utiču na uspeh, tj. na sposobnost ostvarivanja zahtevanih ciljeva. Utvrđivanje metoda može da znači utvrđivanje niza mera za dobijanje rezultata ili jednostavno načina da se nešto uradi.

U svakom slučaju, moraju se procesi pratiti, meriti, prikupljati odgovarajući podaci i preduzimati mere radi osiguranja da se ostvaruju željeni rezultati, kao i da se podaci koriste kao alat stalnog poboljšavanja.

3. Menadžment procesima podrazumeva da se u organizaciji primenjuju sve odredbe standarda ISO 9001:2000 koje se odnose na poslovanje organizacije.

4. Ukoliko podugovarate kritične usluge, u crtežima, procedurama, ili dokumentima nabavke se moraju navesti specifični zahtevi i očekivanja. Ovaj zahtev, međutim, ne podrazumeva bilo kakvu posebnu metodologiju upravljanja ovakvim procesima. Nije neophodno sprovesti kontrolisanja na licu mesta, ukoliko nema jasnog poslovnog razloga da se tako uradi.

5. Termin „obezbeđenje resursa” treba razumeti kao „menadžment resursima”, a to je grupa procesa koji obuhvataju finansijske, ljudske i fizičke resurse. „Realizacija proizvoda” je takođe grupa procesa kao što su projektovanje, proizvodnja, servisiranje, itd. „Merenje” nije proces sam za sebe, već podproces u okviru svakog procesa. Grupisanje zajedno svih procesa merenja nema korisnu svrhu, osim što odgovara standardu – cilj koji je od malog značaja za upravljanje organizacijom.

3.5. UPUTSTVA ZA POBOLJŠANJE PERFORMANSI IZ STANDARDA ISO 9004:2000

Uspešno vođenje i rad organizacije zahtevaju da se njome obavlja menadžment na sistematičan i transparentan način. Uspeh treba da proizđe iz primene i održavanja sistema menadžmenta, koji je projektovan za stalno poboljšavanje efektivnosti i efikasnosti performansi organizacije, razmatranjem potreba zainteresovanih strana. Menadžment organizacijom obuhvata menadžment kvalitetom, među ostalim disciplinama menadžmenta.

Najviše rukovodstvo treba da uspostavi organizaciju koja je orijentisana ka korisniku:

a) definisanjem sistema i procesa koji se mogu jasno razumeti, kojima se može obavljati menadžment i koji se mogu poboljšavati u efektivnosti i efikasnosti, i

b) osiguranjem efektivnost i efikasnog rada, upravljanja procesima i merenjima, kao i podacima koji se koriste da se utvrde zadovoljavajuće performanse organizacije.

Primeri aktivnosti za uspostavljanje organizacije koja je orijentisana ka korisniku su:

- definisanje i uspostavljanje procesa koji vode ka poboljšavanju performansi organizacije;
- stalno prikupljanje i korišćenje podataka i informacija o procesima;
- usmeravanje napretka prema stalnom poboljšavanju; i
- korišćenje pogodnih metoda za vrednovanje poboljšavanja procesa, kao što su samoocenjivanje i preispitivanje od strane rukovodstva.

3.6. ZAHTEVI KOJI SE ODOSE NA DOKUMENTACIJU

U prošlosti, postojalo je shvatanje da standard zahteva detaljan opis svake aktivnosti koju preduzima organizacija i to je dovelo do ozbiljnih slučajeva preobimnog dokumentovanja. U delu standarda „Zahtevi za dokumentaciju” objašnjava se da sistem menadžmenta kvalitetom mora da obuhvati⁵⁰:

- a) dokumentovane iskaze politike kvaliteta i ciljeva kvaliteta,
- b) priručnik kvaliteta,
- c) dokumentovane procedure koje se zahtevaju standardom,
- d) dokumenta koja su potrebna organizaciji radi obezbeđenja efektivnog planiranja, funkcionisanja i upravljanja svojim procesima,
- e) zapise koji se zahtevaju standardom.

U napomenama je objašnjeno da kada standard specifično zahteva „dokumentovanu proceduru”, procedura mora da se uspostavi, dokumentuje, primeni i održava. Takođe se naglašava da obim dokumentacije sistema menadžmenta kvalitetom može da varira od jedne organizacije do druge, u zavisnosti od:

- a) veličine organizacije i vrste aktivnosti,
- b) složenosti procesa i njihovih međusobnih veza, i
- c) kompetentnosti osoblja.

Obavezan dokument koji treba da ima svaka organizacija je priručnik kvaliteta. Standard dozvoljava fleksibilnost u pogledu njegovog statusa i strukture. On može biti deo celokupnog sistema i treba samo da sadrži obim primene sistema menadžmenta kvalitetom, procese i sve odgovarajuće procedure. Potrebno je da navedete detalje u vezi procesa u sistemu.

Standard zahteva da organizacija uspostavi dokumentovanu proceduru⁵¹ za upravljanje dokumentima, kao i dokumentovanu proceduru za upravljanje zapisima.

Standard ISO 9001:2000 daje opšte zahteve i u njemu se ne navodi eksplicitno kako će da izgleda dokumentacija sistema menadžmenta kvalitetom neke organizacije. U njemu su dati detalji vezani za obavezne zahteve, a organizaciji se prepušta da utvrdi adekvatnu dokumentaciju koja odgovara njenoj veličini i vrsti delatnosti.

Prema tome, dokumentacija sistema menadžmenta kvalitetom i zapisi mogu biti u bilo kom obliku ili na bilo kojoj vrsti medijuma, pod uslovom da oni zadovoljavaju:

- potrebe date organizacije,

⁵⁰ Standard ISO 9001:2000, Prikaz i tumačenje

⁵¹ Napomena 1: Kada se u ovom standardu pojavljuje termin „dokumentovana procedura“, on podrazumeva da je procedura ustanovljena, dokumentovana, da se primenjuje i da se održava.

- zahteve kupca i ugovorene zahteve,
- odgovarajuće granske, nacionalne i međunarodne standarde,
- odgovarajuće zakonske i druge propise.

Ovaj zahtev odgovara principu menadžmenta kvalitetom „sistemski pristup menadžmentu”.

Definicija zahtevane dokumentacije obuhvata pored pomenutih procedura i zapisa koji se zahtevaju u okviru standarda, obuhvata i dokumenta „potrebna” organizaciji radi osiguranja efektivnog planiranja, izvođenja i upravljanja procesima.

Posebnu pažnju treba obratiti prilikom utvrđivanja koja procesna dokumentacija je potrebna i do kog stepena treba propisati sistem menadžmenta kvalitetom. Uočena je tendencija da organizacije prekomerno dokumentuju svoj sistem menadžmenta kvalitetom, što dovodi do nepotrebnih samoograničavanja. Kada o tome odlučujete, uvek postavite sebi sledeće pitanje: „Koji minimalni nivo dokumentacije moramo da imamo, da bi obezbedili potrebnu obuku i smernice dokazano kompetentnim izvršiocima datog posla?” Dokumentacija sistema menadžmenta kvalitetom treba da bude izrađena u skladu sa potrebama organizacije.

Prilikom utvrđivanja dužine čuvanja zapisa, treba razmotriti zakonske propise u vezi toga i potrebu obezbeđenja stalne podrške kupcima posle isporuke proizvoda ili usluga.

3.6.1. Priručnik kvaliteta

Organizacija mora da ustanovi i održava priručnik kvaliteta, koji obuhvata:

- a) predmet i područje primene sistema menadžmenta kvalitetom, uključujući detalje o svim izostavljanjima i obrazloženja za ta izostavljanja;
- b) dokumentovane procedure utvrđene za sistem menadžmenta kvalitetom ili pozivanje na njih; i
- c) opis međusobnog delovanja procesa sistema menadžmenta kvalitetom.

Standard ISO 9000:2000 definiše priručnik kvaliteta kao „dokumenat kojim se definiše sistem menadžmenta kvalitetom organizacije”. To znači da nije namera da priručnik bude odgovor na zahteve standarda ISO 9001:2000. Kao dokumenat najvišeg nivoa koji opisuje sistem menadžmenta kvalitetom, on daje opis sistema kako se upravlja organizacijom.

Ovaj zahtev odgovara principu menadžmenta kvalitetom „sistemski pristup menadžmentu”. Opis sistema menadžmenta je potreban kao sredstvo prikazivanja kako su svi procesi međusobno povezani i kako zajednički daju izlaze iz poslovanja. To se koristi za nekoliko namena:

- sredstvo za saopštavanje vizije, vrednosti, misije, politika i ciljeva organizacije,
- sredstvo za pokazivanje kako je sistem menadžmenta projektovan,
- sredstvo za pokazivanje veza između procesa,
- sredstvo za pokazivanje šta ko radi,
- pomoć u obuci novih zaposlenih,
- alat za analizu mogućih poboljšavanja,
- sredstvo za prikazivanje usaglašenosti sa eksternim standardima i propisima.

Kada se formulišu politike i ciljevi, i identifikuju procesi za njihovo ostvarivanje, priručnik kvaliteta je pogodan način za prikazivanje takvih informacija. Priručnik kvaliteta ima centralno mesto u sistemu menadžmenta kvalitetom. U isto vreme, postoji velika fleksibilnost u vezi toga kakav sadržaj ovaj dokument treba da ima. Jedini elementi koji se zahtevaju u priručniku kvaliteta su predmet i područje primene onoga što priručnik obuhvata i obrazloženja za sva izostavljanja koja su navedena. Ostatak priručnika kvaliteta može da obuhvati izjavu o politici kvaliteta i pozivanje na operativne procedure, ili to može biti jedan dokument koji sadrži sve potrebne procedure i uputstva. Takođe, postoji zahtev za opisivanjem međusobnog delovanja procesa sistema menadžmenta kvalitetom.

U principu, priručnik kvaliteta je dokumenat u kome se navode politike organizacije po pitanju zahteva iz standarda. U većini organizacija, u njemu se ne specificira kako se realizuju procesi. To se radi u dokumentima nižeg nivoa – procedurama, uputstvima i ostalim dokumentima. Prema tome, priručnik kvaliteta ima prilično opšti karakter. Jednom kada je urađen, on se ne menja često, osim kada organizacija prolazi kroz radikalne promene.

Priručnik kvaliteta je skoro uvek prvi dokumenat koji gleda sertifikaciono telo prilikom ocenjivanja sistema menadžmenta kvalitetom. Zbog toga je veoma važno da priručnik izgleda dobro i da ispunjava sve zahteve standarda.

3.6.2. Upravljanje dokumentima

Dokumentima koje zahteva sistem menadžmenta kvalitetom mora se upravljati. Mora se uspostaviti dokumentovana procedura kojom se definiše upravljanje neophodno radi⁵²:

- a) odobravanja adekvatnosti dokumenata pre nego što se izdaju;
- b) preispitivanja i ažuriranja, ako je potrebno, i ponovnog potvrđivanja dokumenata;

⁵² Prof.dr. Nikola Vujanović - Standard ISO 9001:2000, Prikaz, tumačenje i primena, Q-expert international, Beograd

- c) osiguravanja da su identifikovane izmene i da je identifikovan važeći status revizije dokumenata;
- d) osiguravanja da su relevantne verzije dokumenata koji se primenjuju raspoložive na svakom radnom mestu korišćenja;
- e) osiguravanja da su dokumenti uvek čitki i laki za identifikovanje;
- f) osiguravanja da se identifikuju dokumenti eksternog porekla i da se upravlja njihovom distribucijom; i
- g) sprečavanja neželjene upotrebe zastarelih dokumenata i omogućavanja njihove odgovarajuće identifikacije ako su zadržani iz bilo kog razloga.

Standard zahteva da se dokumentima koje zahteva sistem menadžmenta kvalitetom mora upravljati. Dokumenta koje zahteva sistem menadžmenta kvalitetom su ona dokumenta koja se koriste u nekom procesu koji čini deo sistema menadžmenta, ili su generisana u tom procesu. Dokumentacija koja se koristi u nekom procesu može da obuhvati dokumenta u vezi politike, opise procesa, procedure, radna uputstva, ugovorna dokumenta i standarde. Dokumentacija generisana u procesu može da obuhvati specifikacije proizvoda, podugovore, planove, narudžbine, uputstva, izveštaje i zapise. Međutim, zapisi podležu drugačijem upravljanju u odnosu na ostala dokumenta jer su oni povezani sa vremenom i jednom kada su izrađeni ne smeju se menjati, osim ukoliko ne sadrže neku grešku.

Upravljanje dokumentima znači da se mora definisati izrada, odobravanje, izdavanje, izmene, distribucija, održavanje, korišćenje, čuvanje, sigurnost, zastarevanje i uklanjanje dokumenata.

Ovaj zahtev odgovara principu menadžera kvalitetom „procesni pristup”. Upravljanje dokumentacijom je potrebno da bi se osiguralo da:

- dokumenta služe za korisnu svrhu u organizaciji,
- resursi nisu utrošeni za distribuciju informacija koje nemaju suštinsku vrednost,
- se samo validne informacije koriste u procesima organizacije,
- osoblje ima pristup odgovarajućim informacijama koje su im potrebne za obavljanje posla,
- su informacije ažurne,
- su informacije u obliku koji može koristiti celokupno relevantno osoblje,
- su poverljive informacije pristupačne samo onima koji treba da ih znaju,
- se sačuvaju informacije značajne za istraživanje problema, mogućnosti za poboljšavanja ili moguća osporavanja.

Standard zahteva da se mora uspostaviti dokumentovana procedura kojom se definiše neophodno upravljanje. To znači da je potrebno definisati i dokumentovati metode za obavljanje različitih aktivnosti potrebnih za upravljanje raznim vrstama dokumenata.

Ovaj zahtev odgovara principu menadžmenta kvalitetom „procesni pristup”. Dokumentat je zabeležena informacija i svrha procesa upravljanja dokumentima je

da se osigura da su odgovarajuće informacije na raspolaganju i da se spreči nesmotrena upotreba pogrešnih informacija. U svakoj fazi ovog procesa se moraju obaviti aktivnosti koje su propisane odgovarajućom procedurom, radi osiguranja doslednosti i predvidljivosti.

Vezano za dokumenta koje zahteva sistem menadžmenta kvalitetom, postoje dokumenta kojima se upravlja i dokumenta kojima se ne upravlja. Dokumenta kojima se upravlja su ona dokumenta gde su specificirani zahtevi za njihovu izradu, odobravanje, izdavanje, izmene, distribuciju, održavanje, korišćenje, čuvanje, sigurnost, zastarevanje ili uklanjanje. Nije potrebno primeniti upravljanje nad svakim od ovih elemenata da bi se neki dokument označio kao dokumenat kojim se upravlja. Upravljanje dokumentima može biti ograničeno na upravljanje njihovom revizijom. S druge strane, vi ne možete da upravljate revizijom naiconalnih standarda, ali možete da upravljate njihovim korišćenjem, njihovim čuvanjem, njihovim zastarevanjem, itd.

Da bi se dokumentima upravljalo, potrebno je uspostaviti proces upravljanja dokumentima koji obezbeđuje adekvatan stepen upravljanja nad svim vrstama dokumenata koja se generišu i koriste u sistemu menadžmenta kvalitetom.

Faze procesa upravljanja su slične za sva dokumenta, ali se mehanizmi upravljanja raznim vrstama dokumenata mogu razlikovati. Postoje na raspolaganju mnogi softverski paketi koji se mogu koristiti za izadu dokumenata i upravljanje njihovim izdavanjem, pristupom, čuvanjem, održavanjem i uklanjanjem.

Što se tiče zahteva kojim se traži da se mora uspostaviti dokumentovana procedura kojom se definiše neophodno upravljanje, treba konstatovati da svaki proces najčešće zahteva korišćenje dokumenata ili generisanje dokumenata. Opis samog procesa definiše dokumenta koja su potrebna za upravljanje tim procesom. Prema tome, svaki dokument na koji se opis procesa nije pozvao, po definiciji, nije značajan za ostvarenje kvaliteta i nema potrebe njime upravljati. U ovakvim slučajevima, nije neophodno identifikovati dokumenta kojima se ne upravlja.

3.6.3. Upravljanje zapisima

Zapisi se moraju ustanoviti i održavati da bi se obezbedio dokaz o usaglašenosti sa zahtevima i o efektivnom funkcionisanju sistema menadžmenta kvalitetom. Zapisi moraju biti čitki, laki za identifikovanje i pretraživanje. Mora se uspostaviti dokumentovana procedura kojom se definiše upravljanje potrebno za identifikaciju, skladištenje, zaštitu, pretraživanje, vreme čuvanja i odbacivanje zapisa.

Standard zahteva da se zapisi moraju ustanoviti i održavati da bi se obezbedio dokaz o usaglašenosti sa zahtevima i o efektivnom funkcionisanju sistema menadžmenta kvalitetom. Standard ISO 9000:2000 definiše zapis kao

„dokumenat kojim se iskazuju dobijeni rezultati ili daju dokazi o izvršenim aktivnostima”⁵³.

Zapisi koje zahteva sistem menadžmenta znače zapise koji se koriste u sistemu menadžmenta ili su u njemu generisani. Zahtevani zapisi su oni koji su potrebni za efektivno funkcionisanje procesa u organizaciji. Ako neki zapis nema korisnu svrhu u okviru sistema menadžmenta, onda nema zahteva da je takav zapis potrebno uspostaviti ili održavati.

Usaglašenost sa mnogim zahtevima može se prikazati posmatranjem, analizom, intervjuisanjem ili pregledom dokumentacije. Ako nema zahteva da se rezultat ili neka aktivnost zabeleži u cilju efektivnog upravljanja organizacijom i zadovoljenja zainteresovanih strana, onda nije neophodno održavati zapise u vezi sa tim.

Ovaj zahtev odgovara principu menadžmenta kvalitetom „odlučivanje na osnovu činjenica”. Razlog za uspostavljanje zapisa je obezbeđenje informacija potrebnih za upravljanje procesima, ostvarivanje ciljeva i pokazivanje usaglašenosti sa zahtevima – kako zahtevima kupca, tako i zakonskim zahtevima.

Razlog za održavanje zapisa je osiguranje njihovog pristupa, verodostojnosti, trajnosti i raspoloživosti. Kada informacije ovakve prirode ne mogu biti locirane, ili su nečitke, ili se sumnja u njihovu verodostojnost, ili su zastarele, odluke za koje su takve informacije potrebne ne mogu biti donete na osnovu činjenica – što znači da su takve odluke pod sumnjom.

Što se tiče zahteva da se mora uspostaviti dokumentovana procedura kojom se definiše upravljanje zapisima, to znači da u takvoj proceduri morate da definišete identifikaciju, skladištenje, zaštitu, pretraživanje, vreme čuvanja i odbacivanje zapisa.

Ovaj zahtev odgovara principu menadžmenta kvalitetom „procesni pristup”. Zahtev za dokumentovaniom procedurom podrazumeva da su zapisi značajni u upravljanju procesima i izgradnji poverenja kupca, pa je zbog toga značajno da oni budu održavani, sačuvani i pristupačni.

3.7. UPUTSTVA ZA DOKUMENTACIJU IZ STANDARDA ISO 9004:2000

Rukovodstvo mora da definiše dokumentaciju, uključujući odgovarajuće zapise koji su potrebni da se uspostavi, primenjuje i održava sistem menadžmenta kvalitetom i da se podrži efektivno i efikasno funkcionisanje procesa u organizaciji.

⁵³ Prof.dr. Nikola Vujanović - Standard ISO 9001:2000, Prikaz, tumačenje i primena, Q-expert international, Beograd

Priroda i obim dokumentacije treba da zadovolje ugovorne zahteve, zahteve iz propisa i drugih normativnih dokumenata, kao i potrebe i očekivanja korisnika i ostalih zainteresovanih strana, i treba da su prilagođeni organizaciji. Dokumentacija može da bude u bilo kom obliku ili na bilo kom medijumu koji odgovara potrebama organizacije.

Da bi se obezbedila dokumentacija koja zadovoljava potrebe i očekivanja zainteresovanih strana, rukovodstvo treba da uzme u obzir:

- ugovorne zahteve od korisnika i ostalih zainteresovanih strana;
- međunarodne, nacionalne, regionalne i granske standarde;
- odgovarajuće zahteve propisa i drugih normativnih dokumenata;
- odluke organizacije;
- izvore eksternih informacija koje su važne za razvoj osposobljenosti organizacije, i
- informacije o potrebama i očekivanjima zainteresovanih strana.

Izradu i korišćenje dokumentacije i upravljanje njome treba vrednovati sa stanovišta efektivnosti i efikasnosti organizacije u odnosu na kriterijume kao što su:

- funkcionalnost (kao što je brzina odvijanja procesa);
- prilagođenost korisniku;
- potrebni resursi;
- politika i ciljevi;
- tekući i budući zahtevi koji se odnose na menadžment znanjem;
- poređenje sa konkurentskim dokumentacionim sistemima, i
- interfejs koji imaju korisnici organizacije, njeni isporučioци i ostale zainteresovane strane.

Za zaposlene u organizaciji i za ostale zainteresovane strane treba da se obezbedi pristup dokumentaciji, zasnovan na politici komuniciranja u organizaciji.

ČETVRTI DEO

SISTEM KVALITETA U BANKAMA

4.1. PRETPOSTAVKE ZA USPEŠNO UVOĐENJE SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETA U BANKE

Uvođenja sistema menadžmenta kvaliteta u bankarske organizacije (u daljem tekstu: banka) prema zahtevima standarda serije ISO 9000:2000 veoma je složena i kompleksna aktivnost, koja zavisi od brojnih karakteristika poslovne i organizacione strukture i ima za cilj poboljšanje efikasnosti i kvaliteta poslovanja. Iz ovog razloga projektu uvođenja sistema menadžmenta kvaliteta treba pristupiti krajnje ozbiljno i možda još bitnije, pravilno. Ozbiljno znači da treba maksimalno angažovati sve postojeće snage, a pravilno da treba izabrati savremenu metodologiju, koja omogućava primenu najnovijih naučnih rezultata

Uvođenje sistema menadžmenta kvaliteta prema standardima serije ISO 9000:2000 je složen i dugotrajan proces, koji zahteva angažovanje svih struktura banke kako menadžmenta tako i svih zaposlenih. Zadovoljenje zahteva standarda serije ISO 9000:2000 treba da obezbedi uspostavljanje vizije i misije, definisanje strategije, identifikaciju svih poslovnih procesa u sistemu i upravljanje dokumentacijom, a sve sa ciljem se ostvare osnovni principi bankarskog poslovanja sigurnost, likvidnost i efikasnost poslovanja.

Postavljanje osnovnih načela i koraka rada definiše se projektom „Uvođenje sistema menadžmenta kvaliteta prema zahtevima standarda serije ISO 9001:2000“ i razrađuje brojnim podprojektima, koji razrađuju specifičnosti pojedinih bankarskih organizacija ili konkretnih organizacionih struktura. Pravilno struktuiranje ovog projekta je ključni faktor u određivanju pravca i intenziteta daljeg razvoja banke i njene konkurentnosti na finansijskom tržištu jer cilj projekta je mnogo više od dobijanja sertifikata - cilj je osvajanje, učvršćivanje i proširivanje na domaćem i međunarodnom finansijskom tržištu.

Obezbeđenje sistema menadžmenta kvaliteta je zadatak koji traje i nakon faze formalne sertifikacije. Zbog toga važi pravilo da i posle uvođenja sistema menadžmenta kvaliteta treba konstantno:

- o nadgledati efikasnost,
- o načiniti odgovarajuće mere za kontinuirano poboljšanje,
- o vršiti sprovođenje zadatih mera i
- o pratiti i proveriti napredak.

Odgovarajuće mere koje obezbeđuju sistem menadžmenta kvaliteta treba da budu efikasne u svim organizacionim delovima banke. Odlučujuće za ovu efikasnost je vertikalna i horizontalna integracija odgovarajućih mera u organizaciji banke i organizaciji poslovnih procesa. Efikasan sistem obezbeđenje menadžmenta kvaliteta, npr. dokazano sertifikatom, mora da bude cilj i zadatak banke.

Dobijanje sertifikata samo jednom ipak ne sme da bude cilj. Obezbeđenje sistema menadžmenta kvaliteta mora da se shvati mnogo više kao permanentni zadatak, da bi mogla da se izdrži današnja konkurencija na finansijskom tržištu.

Bez cilja da se obezbeđenje sistema menadžmenta kvaliteta postigne na višem nivou, neće se doći do zadovoljenja želja korisnika pa tako ni do kvaliteta kome težimo

U sadašnjim uslovima poslovanja na domaćem finansijskom tržištu može se reći da svaka banka treba da ispuni tri cilja koji se odnose na sistem menadžmenta kvaliteta:

a) treba da postigne, održava i kontinualno poboljšava kvalitet svojih proizvoda-usluga u odnosu na zahteve kvaliteta, i da tako poboljša kvalitet sopstvenih aktivnosti na način koji će omogućiti stalno ispunjavanje utvrđenih i naznačenih zahteva klijenata i drugih činilaca u svom okruženju.

b) treba da stekne poverenje svog rukovodstva kao i drugih zaposlenih da će zahtevi za kvalitet biti postignuti i održavani i da je poboljšanje kvaliteta prisutan faktor.

c) treba da postigne poverenje klijenata da se zahtevi za kvalitet postižu ili će biti postignuti u isporučenim proizvodima-uslugama. Kada se ugovorom zahteva eksterno ocenjivanje ili sertifikacija, poverenje može biti bazirano na uspešnoj demonstraciji ispunjavanju zahteva sistema kvaliteta.

Unapređenje sistema menadžmenta kvaliteta jedne banke jeste stvarno najbolja poslovna strategija. To dokazuje praksa mnogih banaka i menadžera širom sveta. Unapređenje kvaliteta se mora posmatrati kao deo poslovne razvojne strategije sa najvišim stepenom prioriteta u realizaciji.

Nije potrebno unapređivati kvalitet ili se za to opredeljivati zato što to rade drugi iz okruženja (konkurencija ili partneri), zato što je moda ili zato što neko naređuje ili zahteva. To mogu samo da budu faktori koji će ubrzati odluke i pomoći da se reše neke dileme.

Unapređenje kvaliteta mora postati deo poslovne strategije i svakodnevnih aktivnosti banke zbog njegovih potreba i razvojnih interesa.

4.1.1. Osnovi obezbeđenja sistema menadžmenta kvaliteta

Danas najsavremeniji koncept «kvalitetnog poslovanja» obezbeđenja sistema menadžmenta kvaliteta nakon uspešnog starta pre 20-tak godina ulazi brzim koracima i u naše privredne i poslovne delatnosti. Obezbeđenje sistema menadžmenta kvaliteta služi kao najefikasnije sredstvo upravljanja sa jedne strane i sredstvo za sticanje poverenja korisnika proizvoda odnosno usluga, sa druge strane.

Moderan koncept obezbeđenja sistema menadžmenta kvaliteta počinje sa definisanjem odgovornosti za sistem menadžmenta kvaliteta u banci. Potrebno je obezbediti da svi učesnici u procesu pružanja usluga ili proizvoda poznaju i

razumeju svoju «ulogu» u procesu odvijanja posla. Da razumeju svoj deo posla. Odnose sa ostalim učesnicima i nivo odgovornosti koja se zahteva.

Zahtevi za obezbeđenjem sistema kvaliteta utvrđuju se i postavljaju od

1. klijenata, (primaoca usluge) kada definišu svoje zahteve i traže da oni budu ispunjeni u potpunosti

2. davaoca usluge, koji potvrđuje, obezbeđuje da usluga, koju daje/pruža klijentu, ispunjava postavljene zahteve.

Bankarske usluge ili vršenje usluge mogu imati kvantitativne (merljive) ili kvalitativne (uporedive) karakteristike u zavisnosti kako se ocenjuju i da li ih ocenjuje banka ili korisnik.

Obezbeđenje kvaliteta se definiše kao «sve planirane i sistemske mere neophodne za sticanje odgovarajućeg poverenja da će proces ili usluga ispuniti zahteve u pogledu kvaliteta».

Obezbeđenje kvaliteta kao sistem prelazi okvire «uslužnih» kancelarija (šaltera banaka) i prodire u sve, ostale funkcije u banci. U tom kontekstu «kvalitet» dobija šire značenje kao «podobnost za upotrebu», sa permanentno prisutnim zahtevima klijenata (krajnjeg korisnika) za svim aktivnostima na kvalitetu.

Standard serije ISO 9001:2000, ISO 17799:2000 i ISO 1000:2000 obezbeđuju uslove za međunarodni jedinstven pristup razvoju obezbeđenja sistema menadžmenta kvaliteta u svim oblastima poslovanja banke i olakšava plasiranje proizvoda, usluga i znanja.

4.1.2. Politika sistema menadžmenta kvaliteta

Politika kvaliteta se definiše kao «opšte namere i ciljevi banke u pogledu kvaliteta», koje utvrđuje najviši organ upravljanja u banci. Rukovodstvo mora voditi računa da je politika kvaliteta banke izražena na način da je svi lako razumeju, da odgovara banci i ljudima, da sadrži ambiciozne i ostvarljive ciljeve, a podrška rukovodstva u ostvarivanju ove politike mora biti vidljiva, stalna i kontinuirana. U Prilogu 1 ovog dela rada se daje primer izrađene Politike kvaliteta jedne banke.

Optimalni kvalitet moguće je u ovom konceptu ostvariti samo razvojem efikasnog sistema obezbeđenja kvaliteta, zasnovanog na koncepciji sistemske, sveobuhvatne, integralne kontrole kvaliteta, kako to zahtevaju standardi sistema kvaliteta.

Uvođenje sistema kvaliteta u banke predstavlja značajnu promenu odnosa u pristupu, organizaciji, metodama rada na obezbeđenju kvaliteta.

Kako su u procesu stvaranja proizvoda ili usluge, direktno ili indirektno uključeni svi u banci, sistem obezbeđenja kvaliteta se odnosi na sve i svakoga. Svakako, prvo na sistem upravljanja (management) koji treba da definiše i utvrdi osnovna opredeljenja banke u kvalitetu (politiku i ciljeve kvaliteta) i stvori uslove za potpuno informisanje i njihovo prihvatanje u banci.

Za utvrđivanje i dosledno sprovođenje politike kvaliteta banke odgovoran je najviši organ upravljanja. Politika kvaliteta treba da bude razvijena i obuhvata sledeće:

- osiguran stepen usluge banke
- ugled banke u oblasti kvaliteta
- ciljeve kvaliteta banke
- usvojene pristupe za realizaciju ciljeva kvaliteta
- ulogu zaposlenih u banci odgovornih za politiku kvaliteta.

Za ostvarivanje ciljeva u kvalitetu rukovodstvo banke treba da utvrdi strukturu sistema kvaliteta radi efikasnog kontrolisanja, ocenjivanja i unapređivanja kvaliteta usluge kroz sve vrste i faze obavljanja usluga. Polje delovanja sistema kvaliteta obuhvata sve funkcije i zahteva uključanje svih zaposlenih u banci u rad na postizanju kontinuiranog poboljšanja.

Usvajanjem politike kvaliteta sa ciljem da se kompletira kontrola svih sktivnost, ostvarićemo maksimalni kvalitet, produktivnost, fleksibilnost. Svi zaposleni moraju da prihvate naviku stalnog unapređenja svojih poslova.

Upravni odbor donosi odluku da pruži snažnu podršku i donosi propise za unapređenje kvaliteta u svim delovima banke. Sistem kvaliteta definiše postupke i pravila ostvarivanja ciljeva kvaliteta.

4.1.3. Upravljanje kvalitetom

Upravljanje kvalitetom se definiše kao «vid ukupne funkcije upravljanja koji se odnosi na utvrđivanje i sprovođenje politike kvaliteta banke»⁵⁴.

U svim savremenim koncepcijama upravljanja kvalitetom razlikujemo četiri ključna elementa:

1. strukturu banke (organizaciju za kvalitet)
2. tehnologiju kvaliteta, znanja, opremu, iskustva, veštine
3. vođstvo rukovodstva
4. orijentaciju na kupca

⁵⁴ Udruženje banaka Jugoslavije - Euroquality Group, Osnovi obezbeđenja kvaliteta bankarskih usluga, Beograd, 1996.

Kroz razmatranje ovih tehnika dolazimo do sistema kvaliteta kao načina ostvarivanja (izvršenja) upravljanja kvalitetom, Odgovornost za upravljanje kvalitetom se vezuje za sve nivoe menadžmenta, ali mora da bude «vođeno» od strane vrha banke.

4.1.4. Sistem kvaliteta

Sistem kvaliteta se definiše kao «celina organizacione strukture, odgovornosti, postupaka, procesa, osposobljenosti i sredstava koji zajedničkim delovanjem obezbeđuju da proizvodi, procesi ili usluge zadovolje utvrđene ili posredno izražene potrebe».⁵⁵

Sistem kvaliteta je, kao što se vidi, skup svih disciplina i tehnika neophodnih da se obezbedi potreban kvalitet roba ili usluga. U praksi se najčešće govori o elementima organizacije (organizaciona struktura), elementima upravljanja (upravljačka struktura) i elementima dokumentacije sistema kvaliteta.

Sistemu upravljanja postavlja se zadatak da uspostavi sistem kvaliteta, koji će zadovoljiti i ispuniti ciljeve i politiku kvaliteta banke. U tom smislu, zadatak banke je da u svoj sistem kvaliteta ugradi sve elemente koji odgovaraju uspostavljenoj politici i ciljevima.

U većini banaka najčešće se pojavljuju sledeći elementi sistema kvaliteta:

- dokumentacija sistema kvaliteta
- organizacija banke za kvalitet
- preispitivanje sistema kvaliteta banke
- planiranje kvaliteta
- utvrđivanje nesuglašenosti i korektivne akcije
- kontrola razvoja novog bankarskog proizvoda
- kontrola opreme za merenja
- kontrola nabavljenog materijala
- kontrola procesa bankarskih usluga
- kontrola odnosa sa korisnicima usluga
- preispitivanje ugovora
- obuka za kvalitet

U cilju obezbeđenja kompletnosti i usaglašenosti sistema kvaliteta, svi njegovi delovi moraju biti napisani, dokumentovani i odobreni od strane najvišeg rukovodstva. U nešto širem značenju, koje je veoma često u upotrebi, program kvaliteta predstavlja skup dokumentovanih aktivnosti, resursa i rezultata koji se formira radi izvršavanja uspostavljenog sistema kvaliteta.

4.1.5. Dokumentacija sistema kvaliteta u bankarstvu

⁵⁵ Udruženje banaka Jugoslavije - Euroquality Group, Osnovi obezbeđenja kvaliteta bankarskih usluga, Beograd, 1996.

Dokumentacija sistema kvaliteta podrazumeva čitavu mrežu međusobno povezanih dokumenata koja omogućavaju efikasno funkcionisanje i kontrolu sistema kako je posebno obrađeno u posebnom delu ovog rada. Dokumentacija se obično svrstava i organizuje u nekoliko nivoa što zavisi od organizacione strukture banke. Najčešće se izrađuju sledeća dokumenta i to⁵⁶:

Priručnik o kvalitetu, osnovni dokumenat kada je kvalitet u pitanju definiše politiku i ciljeve, opisuje organizaciju i odgovornost za kvalitet i resurse banke. Priručnik ustvari opisuje sistem za kvalitet, odnosno način upravljanja kvalitetom u banci.

Procedure su dokumenta kojima se prikazuju detalji ostvarivanje politike u delovima i poslovima, odnosno opisuju ciljeve i načine pojedinih aktivnosti (šta, ko, gde, kako i zašto radi?) u banci.

Instrukcije – Uputstva (radna i kontrolna) su dokumenta koja opisuju detalje pojedinih kontrolnih operacija i poslova i odnose se na rad pojedinaca i specifičnih kontrolnih poslova.

Zapisi su dokumenta kojima se dokazuje izvršenja kontrolnih operacija i postupaka (obraci, formulari, nalepnice, etikete itd).

4.1.6. Timovi za unapređenje kvaliteta

Kada jedna banka želi da primeni nov koncept upravljanja kao što je Sistem menadžmenta kvaliteta prema standardu serije ISO 9000 potrebno je uspostaviti i organizacionu strukturu koja će voditi proces promena. Ukazano je već da se to ostvaruje kroz formiranje odgovarajućih timova koji su odgovorni za kreiranje uslova za promene (izmenu kulture i vrednosti).

Sasvim jednostavno, najveći deo problema u kvalitetu i poslovanju su interdisciplinarnog karaktera, te je logično da u njihovom rešavanju učestvuju više disciplina. Problemi u kvalitetu se veoma često vide na jednom mestu ali su jasno posledica problema na više mesta. Takođe, moguće je da nema sporazuma o mestu nastanka problema ili sporazuma o metodi i mestu sprovođenja korektivnih mera. Praksa ipak pokazuje da najviše uspeha imaju banke koja u postupku rešavanja problema i unapređenju kvaliteta prolaze kroz interdisciplinarne timove.

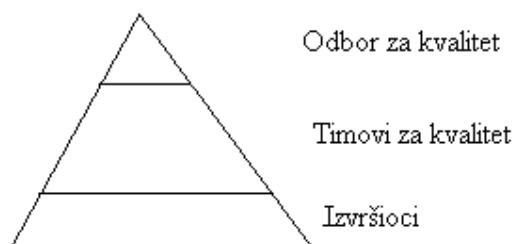
U postupku formiranja timova potrebno je voditi računa o sledećim pitanjima:

- organizacionim delovima u timu

⁵⁶ Prof.dr. Nikola Vujanović - Standard ISO 9001:2000, Prikaz, tumačenje i primena, Q-expert international, Beograd

- nivoima rukovodstva koji su zastupljeni u timu
- pojedinačnim ličnostima u timu.

Jedan od veoma prisutnih modela za unapređenje kvaliteta jeste i formiranje Odbora (saveta) za kvalitet i timova za unapređenje kvaliteta po sledećoj šemi:



Razlozi za timski rad na rešavanju problema i unapređenju kvaliteta (i poslovanja) leže u sledećem:

1. povećanju «vrednosti» grupe u odnosu na individualni pristup
2. lakše i brže odlučivanje o varijantama i programima
3. brže dolaženje do novih ideja i predloga
4. porast entuzijazma
5. efikasno i brzo proveravanje i potvrđivanje ciljeva.

4.2. STRATEGIJA UVOĐENJA SISTEMA KVALITETA

Strategija uvođenja Sistema kvaliteta prema standardu serije ISO 9000 je najvažniji cilj koji treba definisati u strategiji razvoja banke. Sama strategija uvođenja sistema kvaliteta prema standardu serije ISO 9000 treba da definiše ciljeve koji prate ostvarenje osnovnih principa menadžmenta i to:

- usmeriti poslovanje ka klijentima/korisnicima usluga;
- obezbediti učešće svih saradnika/ timski rad;
- postići razumevanje tokova aktivnosti u banci i obezbediti kontrolne mehanizme,
- obezbediti verodostojan prikaz podataka,
- uspostaviti sistem kvaliteta i
- vršiti kontinuirano poboljšanje.

Ovih šest elemenata su načelo svake politike kvaliteta. One za sebe još nisu plan, ali ipak označavaju ona područja, u kojima se mora početi sa planovima kvaliteta, koji obećavaju uspeh. Prednosti uvedenog sistema kvaliteta se dvostruko pozitivno odražavaju na učinak. Kvalitet, o kome se razmišljalo, kratkoročno vodi preko boljih cena ka većoj rentabilnosti. Dugoročno je promišljen kvalitet i/ili kvalitet koji se relativno poboljšava, efektivniji put za

banku, da bi se ostvarile njegove težnje ka porastu. Kvalitet vodi kako ka proširenju tržišta, tako i ka povećanju udela tržišta. Porast obima, koji iz toga rezultira, prouzrokuje, da konkurent sa promišljenim kvalitetom dobija prednost u odnosu na svoje konkurenata.

Tako definisana poslovna politika se ne može zamisliti bez zahteva za obezbeđenje kvaliteta proizvoda i usluga koji se realizuje uvođenjem sistema menadžmenta kvaliteta. Uvođenjem novih tehnologija u poslovanje banaka i definisanje ciljeva u poslovnim politikama koji se odnose na obavljanje bankarskih poslova elektronski zahteva od banka da uporedo uvodi i sisteme za upravljanje bezbednošću informacija.

Tehnološke promene su trajno promenile paletu bankarskih proizvoda uvođenjem elektronskog poslovanja (electronic banking) i nove aktivnosti u obradi podataka i obavljanju poslovnih procesa koje se isključivo obavljaju uz informatičko - računarsku podršku (računarom podržana stručna obrada).

Specifičnost bankarskog poslovanja, važna za strukturu sistema menadžmenta kvaliteta, je u tome, što je paleta proizvoda i usluga banaka veoma široka. Ona obuhvata ponude, koje su takve, da se mora ulagati u nova znanja i veštine. Odvijanje takvih delatnosti može da se obavlja standardizovano ali ih nekada treba realizovati manje ili više individualno i specifično za svaku banku.

4.3. PROJEKAT UVOĐENJA SISTEMA KVALITETA

Zadatak uvođenja efikasnog sistema kvaliteta u banci, kao i njegovo održavanje, je obiman i složen problem. Da bi se to pregledno napravilo potrebno je da se primeni određena metodologija koja će omogućiti struktuiranje zadataka koji se odnose na realizaciju sistema kvaliteta. Jasno je da je za to najbolje primeniti poznatu metodologiju realizacije projekata koja se koristi u programima tipa Project Manager.

Mere za uvođenje sistema kvaliteta moraju da budu efikasnije. To se odnosi na procedure planiranja isto kao i na odvijanja procesa i na jasna oblikovanja procesa. Na primeru "internog audita" koji je dat u Prilogu2 ovog dela rada ovo se može lako dodatno ispuniti. Pri internom auditu se proverava i procenjuje delotvornost mera koje obezbeđuju kvalitet u različitim područjima banke, a dotiču se i nadgledaju i aktivnosti za poboljšanje sistema za obezbeđenje kvaliteta. Ovo podrazumeva uticaj na veoma različita područja banke, koja bez pune podrške rukovodstva nailaze na otpor unutar banke, odnosno neće imati željeni uspeh

Zadatak rukovodstva je da stvori potrebne okvirne uslove za efikasno uvođenje sistema kvaliteta i da stalno ima uvida u efikasnost prikladnih mera koje obezbeđuju kvalitet i, ako je potrebno, da se direktno upusti u tokove. Osnova ciljnog vršenja uticaja moraju da budu detaljne informacije iz različitih područja

banke, kojima se može proceniti sopstvena sposobnost za obezbeđenje kvaliteta proizvoda.

Projekat uvođenja sistema kvaliteta može da se smatra kao svaki drugi projekat koji se realizuje u nekoj banci u određenoj oblasti. Za taj projekat može da se primeni univerzalni pristup, odnosno da se odvijanje projekta podeli u sledeće četiri faze:

- priprema projekta;
- planiranje projekta;
- realizacija projekta i
- korišćenje predloženih rešenja i njihovo poboljšanje.

Fazom korišćenja se završava projekat, ali to ne znači da se završava i rad na poboljšanju već dostignutog nivoa sistema kvaliteta.

Kako većina rukovodilaca i saradnika nema posebno iskustvo sa realizacijom projekata na savremeni način, posebno uz računarsku podršku, potrebno je da prvi korak pri uvođenju sistema kvaliteta bude održavanje seminara za rukovodioce. Na tom seminaru odgovorni rukovodioci u banci treba da upoznaju osnove standarda ISO 9000, kao i značaj projekta uvođenja sistema kvaliteta. Da bi rukovodioci shvatili da je uvođenje sistema kvaliteta prema zahtevima standarda ISO 9000 put koji treba da im olakša rad i da istovremeno uredi sistem koji će sa minimumom utroška energije svih zaposlenih obezbediti povoljniji položaj banke na tržištu, neophodno je da upoznaju problematiku koju obrađuje ISO 9000, kao i put realizacije zadataka koji ih očekuju na tom putu.

4.4. FAZE UVOĐENJA SISTEMA KVALITETA

Svaka primena je različita. Čak i u okviru jedne privredne oblasti, organizacije se dosta razlikuju, tako da je primena ISO 9001:2000 posao koji mora biti posebno prilagođen svakoj pojedinačnoj organizaciji.

Uprkos tome, postoji nekoliko prilično zajedničkih faza kroz koje prolazi svaki proces primene. Postoji logičan redosled procesa. Nešto od toga je intuitivno očigledno. Nešto od toga je naučeno kroz iskustvo.

Ove faze nisu nezavisne jedna od druge. One se u priličnoj meri mogu preklapati. Isto tako, ne mora da znači da će vremenski okvir koje se dodelite ovim fazama biti u praksi dosledno ispoštovan. U tom pogledu treba računati sa određenom dozom prilagođavanja.

Faza 1 – priprema

1. Obavezivanje od strane rukovodstva dolazi na prvo mesto zato što bez toga u ovaj proces verovatno ne treba investirati ni jedan dinar vezano za vreme i

resurse. Na samom početku, najviše rukovodstvo mora da se obaveže u pogledu procesa primene standarda.

Predsednik odbora ima zadatak da pripremi predlog ostalih članova projektnog tima, odnosno Odbora za kvalitet. Taj predlog razmatra rukovodstvo banke zajedno sa predsednikom tima i donosi odluku o imenovanju članova tima, odnosno Odbora za kvalitet.

Odbor za kvalitet ima veći broj zadataka u fazi pripreme projekta, i to:

- definisanje odgovornosti i kompetencija saradnika Odbora za kvalitet,
- definisanje timova za realizaciju delova projekta, kao i predlaganje članova tih timova,
- pripremanje tehničkih i finansijskih sredstava potrebnih za realizaciju projekta (nabavka računara, nekog od početnih softvera, literature itd.),
- definisanje mogućnosti i granice koja treba da se dostigne u prvom koraku realizacije projekta (stepen ispunjenja zahteva ISO 9000 i u kom delu banke),
- planiranje vremena i troškova za period realizacije projekta,
- definisanje delimičnih ciljeva (npr. uvođenje Pareto analize, FMEA metode i sl.),
- davanje uputstva i obuka projektnog tima u sistemu kvaliteta, kao i timova za pojedina područja i
- sinhronizacija rada svih saradnika sa postavljenim ciljevima.

2. Izrada plana primene je drugi korak koji je potrebno uraditi u fazi pripreme. Potrebno je da se izrade, usaglasе i donese jedan plan primene standarda ISO 9001:2000 u kome će biti navedene ključne aktivnosti koje se moraju sprovesti, nosioci aktivnosti, početak i završetak aktivnosti. Na slici 4.1. prikazan je primer jednog ovakvog plana.

3. Na samom početku primene potrebno je izvršiti upoznavanje najvišeg rukovodstva sa serijom standarda ISO 9000:2000. Ovo se može sprovesti kroz formu seminara kome će prisustvovati najviše rukovodstvo i svi oni koji su direktno određeni da operativno vode čitav proces primene.

4. Zatim, najviše rukovodstvo treba da formuliše politiku kvaliteta organizacije. Ovo može da potraje, ali najviše rukovodstvo treba da učini iskren napor da formuliše ovu politiku tako da ona odgovara potrebama i očekivanjima kupaca i da odgovara svrsi organizacije.

Faza 2 – dokumentovanje

Smernice za dokumentovanje u odnosu na zahteve standarda ISO 9001:2000 date su u delu 5 ovog rada.

NAZIV I REDNI BROJ AKTIVNOSTI		DINAMIKA REALIZACIJE (u mesecima)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Formiranje TIMA PROJEKTA	X	X										
2.	Obuka kadra	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.	Inicijalna provera sistema menadžmenta kvalitetom	X											
4.	Izrada detaljnog plana i programa uspostavljanja sistema menadžmenta kvalitetom		X										
5.	Izrada dokumenata sistema menadžmenta kvalitetom			X	X	X	X	X	X				
6.	Provera i usvajanje dokumenata i organizacije sistema menadžmenta kvalitetom				X	X	X	X	X	X			
7.	Probna primena sistema menadžmenta kvalitetom					X	X	X	X	X	X		
8.	Predsertifikaciona provera sistema menadžmenta kvalitetom										X	X	
9.	Korektivne mere												X
10.	Dobijanje sertifikata, održavanje i poboljšavanje sertifikovanog sistema menadžmenta kvalitetom												X

Slika 4.1. Plan primene standarda ISO 9001:2000

Faza 3 – obuka

Obuka zaposlenih vrši se radi potpunog razumevanja, prihvatanja, efikasnog rada, primene i usvajanja sistema menadžmenta kvalitetom u organizaciji.

Obuka kadra se odvija paralelno sa ostalim aktivnostima na uspostavljanju sistema menadžmenta kvalitetom, a u skladu sa potrebama i rešenjima iz plana primene.

Faza 4 – period primene

Ovo je period od trenutka kada su svi elementi sistema uspostavljeni i nalaze se u primeni, do datuma koji je određen za ocenjivanje sistema od strane sertifikacionog tela.

U toku ovog perioda, svi zaposleni treba da rade u skladu sa uspostavljenim sistemom. To znači da moraju da:

- poznaju procedure koje utiču na izvođenje njihovog posla,
- rade na način koji je u saglasnosti sa načinom propisanim u ovim procedurama,
- traže promene u dokumentima kada osete da su one potrebne,
- izveštavaju o problemima u vezi kvaliteta preko sistema korektivnih i preventivnih mera,
- razmatraju i rešavaju probleme u vezi kvaliteta preko sistema korektivnih i preventivnih mera.

Ostale aktivnosti u toku perioda primene obuhvataju sledeće:

- *Preispitivanje od strane rukovodstva* – Kada je sistem uspostavljen dovoljno je imati 2 do 3 preispitivanja od strane rukovodstva u toku godine, ali u toku perioda primene trebalo bi da se to radi najmanje jedanput mesečno. Na taj način se pažnja najvišeg rukovodstva fokusira na praćenje progressa u procesu primene sistema. Takođe, ovim se izbegavaju bilo kakva iznenađenja.
- *Obuka* – Obuka je stalan proces i ona se nastavlja i u ovom periodu. Posebno je značajna obuka zaposlenih u vezi praktične primene izrađenih dokumenata sistema menadžmenta kvalitetom.
- *Interne provere* – Ovo je najvažnija aktivnost u periodu primene sistema. Provere su pokretač procesa i one:
 - čine da se zaposleni zaista fokusiraju na ono što se u dokumentima kaže,
 - obezbeđuju suštinske informacije najvišem rukovodstvu o tome kako se proces odvija,
 - pružaju zaposlenima mogućnost dobijanja stvarnog iskustva u vezi proveravanja – što predstavlja dobru pripremu za ocenjivanje od strane sertifikacionog tela,
 - predstavljaju, u suštini, veoma fin alat učenja.
- *Izbor sertifikacionog tela* – Ovaj proces treba započeti na vreme, uzimajući u obzir niz elemenata koji služe za donošenje najbolje odluke.

Faza 5 – završne pripreme za sertifikovanje

U ovom periodu, ustanoviće se da se sistem učvrstio i počeo da daje prve rezultate. Zaposleni počinju da shvataju sistem i da u njemu pronalaze niz korisnih rešenja. Kada je završen prvi krug internih provera i kada su otklonjeni nedostaci koji su tom prilikom utvrđeni, sistem je još bolje prilagođen potrebama organizacije.

U ovoj fazi se sprovode sledeće aktivnosti:

- *Predsertifikaciona provera* – Sprovođenje ove provere daje elemente za završno fino podešavanje sistema, pre zvaničnog ocenjivanja od strane sertifikacionog tela.
- *Ocenjivanje od strane sertifikacionog tela* – Ovo je veliki dan, kada neko sa strane daje završnu ocenu celokupnog rada na uspostavljanju sistema. Ako su sprovedene sve prethodno navedene potrebne aktivnosti, nema razloga za zabrinutost u pogledu krajnjeg ishoda.

4.4.1. Planiranje kvaliteta

Posle prethodno obavljene analize očekivanja klijenata i iz toga izvedene procene postignutog nivoa kvaliteta preko anketiranog klijenata (procena prednosti – nedostaci), mogu se formulisati ciljevi kvaliteta ili smernice za postizanje kvaliteta i operacionalizovati pomoću standarda kvaliteta. Kod konsekvantne sistematike planiranja moraju se izvesti smernice i standardi iz ciljeva banaka, tako da se obavezno predlaže, da se kvalitet utvrdi u ciljevima banaka, pa da se time olakša i realizacija u banci.

Kod kreditnih institucija su standardi kvaliteta, kao i obavezno utvrđivanje kvaliteta kao sastavnog dela cilja tih institucija, do sada tek početno definisani. Upravo u području usluga mogu biti od pomoći pisani standardi o servisiranju za utvrđivanje važnih podataka u pogledu zahteva kvaliteta, upravljanja i kontrole.

Takav standard opisuje, pored odnosne početne situacije (u bankarskom poslovanju po pravilu kontaktna situacija):

- rezultat za kupca,
- zadatak, koji treba ispuniti,
- moguće metode za ispunjenje ovih zadataka,
- merni indikator o stepenu ispunjenja i
- metodu, kojom treba da se kontroliše pridržavanje standarda.

Pri tom standardi usluge opisuju uvek najmanji nivo kvaliteta, koji mora da se da na osnovu ciljeva organizacije. Oni definišu određen nivo servisiranja i pokazuju, kako se on može da postigne i obezbedi. Sažimanje svih standarda bi moglo da načini osnovu ovog zatvorenog koncepta usluge. Prema skoro svim kriterijumima i početnim tačkama, mogu se napraviti standardi usluge.

Standardi kvaliteta moraju da mogu da se prikazuju realistično, sa aspekata troškova/dobiti, a što se tiče eventualno postojećih tehničkih i kapacitivnih restrikcija da mogu i da se dostignu. Pokazuje se, da se obimnim početnim kvalitetnim poslovanjem može izbeći ciljni konflikt između kvaliteta i troškova.

4.4.2. Upravljanje kvalitetom

Iako se metodički mogu striktno odvojiti, u bankarskoj poslovnoj upotrebi jezika stalno se koriste pojmovi upravljanje i kontrola, često u neposrednoj zavisnosti. Kreditna privreda je ostvarila mnoštvo kriterijuma, relevantnih za kvalitet, - većinom da toga nije bila svesna, u kontekstu sistematike kvaliteta.

U području učinaka oko davanja saveta sve više se realizuje upravljanje kvalitetom, tako što se preko kompjuterskog sistema prikazuju počeci davanja saveta, a zatim redom se upravljaju i uopštavaju davanje informacija o važnim podacima, podržanih preko AOP, proračuna modela i sl. Kao primer treba da posluži pregled kupaca sa nekorišćenim, visokim potraživanjima po viđenju, koji mogu da dođu u obzir za ulaganje kapitala. U primerima za programe štednje upravljaju se aktuelne kamatne stope, tako da otpada skupa, greškama podložna, upotreba tabela sa uslovima. Isto tako, savetodavcu se stavljaju na raspolaganje informacije o programu, potrebne za sisteme podataka. Primeri primene nalaze se u različitim područjima, kao što su davanje saveta o ulaganju kapitala i o vrednosnim papirima (razvoj kursa, dnevno-aktuelna preporuka ulaganja kapitala), ali i davanje saveta oko finansiranja zanatstva (otvoreni programi podsticanja egzistencijalne gradnje).

Kao upućivanje na budući razvoj mogu poslužiti prvi počeci realizovanih primena ekspertnih sistema. Pošto je obezbeđenje kvaliteta i problem motivacije, na mnogim institutima se radi na strateškim prikladnim merama motivacije. Paleta se proteže od redovne procene saradnika do komponentne plate, orijentisane ka uspehu, pri postizanju ciljnih dogovora. Ne isključuje se ni proviziono učešće u uspehu prodaje. Ipak, ovo poslednje navedeno nije potpuno neproblematično, jer bi koncentracija aktivnosti na prodaju proizvoda, koji su finansijski najatraktivniji za savetodavca, mogla da poremeti ukupan kvalitet davanja saveta.

4.5. MENADŽMENT KVALITETA KAO STRATEŠKA RUKOVODEĆA FUNKCIJA

Prema definiciji za usluge menadžment (upravljanje) kvaliteta je zadatak, koji zahteva integraciju različitih ključnih faktora. Menadžment (upravljanje) kvaliteta prema standardu ISO 9004 obuhvata:

- Strukturu sistema za obezbeđenje kvaliteta
- Odgovornost najvišeg rukovodstva
- Datoteka za prenos podataka (interface) o kupcu
- Osoblje i sredstva

Prema njemu korisnik je u središtu sistema, koji zadovoljavajuće funkcionise samo ako postoji harmonija u uzajamnom dejstvu između odgovornosti najvišeg rukovodstva, zaposlenih i opreme stručnim sredstvima kao i strukturi sistema za obezbeđenje kvaliteta. Potreba nesmetane saradnje između

rukovodstva, saradnika i organizacionih sredstava, korišćenih za ispunjenje posla, svakim danom se sve više ispoljava. Međunarodna organizacija za standarde dolazi do konstatacije, da menadžment kvaliteta pada u područje odgovornosti najvišeg rukovodstva, a da obezbeđenje kvaliteta u organizaciji koja vrši usluge zavisi od sistematske okrenutosti ka menadžmentu kvaliteta i od pridržavanja načela kvaliteta u svim ravnama organizacije koja vrši usluge. Sa time se možemo i moramo složiti i sa stanovišta kreditnog poslovanja. To je, ipak, istovremeno povezano i sa saznanjem, da do postizanja ovog cilja treba preći dug put.

Kod ovog scenarija još nisu ili su samo nedovoljno regulisani odgovornost za obezbeđenje bankarsko-poslovnog kvaliteta usluga i kompetencija, potrebnih za njihovu realizaciju. Doduše, dobijaju se određene nadležnosti, kao npr. kvalifikovano davanje saveta za područje vrednosnih papira, odgovornost organizacije za odvijanje tokova radnih aktivnosti, područja marketinga za određene kvalitete proizvoda ili revizije za poslovnu sigurnost. Ali, ono što nedostaje, su povezivanja u mrežu, a sa time i pravila rada za rešavanje konfliktnih situacija, npr. između zahteva tržišta s jedne strane i organizacionih zahteva ili opštih prinuda s druge strane. Ovde se za sve kreditne institute ističe potreba za delovanjem, koja se proteže od pojedinačne prikladne mere za poboljšanje kvaliteta preko sistema menadžmenta kvaliteta, koji regulišu postupke i odvijanje aktivnosti do menadžmenta kvaliteta, koji obuhvata čitavu banku.

PETI DEO
ELEKTRONSKO BANKARSTVO

5.1. POLAZNE OSNOVE ZA PRIMENU STANDARDA U ELEKTRONSKOM BANKARSTVU

U poslednjih pedesetak godina bankarsko poslovanje je preživelo začajne transformacije. Uvođenje računara omogućilo je bankama da automatizuju svoje poslovanje, a uvođenje Interneta u bankarske poslove omogućava klijentima da od kuće i sa svog radnog mesta mogu da obave posao sa bankom. Ovakav razvoj novog savremenog bankarstva prati i razvoj odgovarajućih mehanizama i standarda koji obezbeđuju sigurno poslovanje.

Razvoj novog savremeng bankarstva i razvoj savremene tržišne privrede, koji se sve više zasnivaju na širem korišćenju elektronike u realnom i posebno finansijskom sektoru, zahteva ubrzavanje procesiranja plaćanja, što se postiže uvođenjem i usavršavanjem elektronskih procedura plaćanja. To posebno važi za interbankarska plaćanja koja se isključivo zasnivaju na elektronskom transferu novca.

Sve ovo zahteva korišćenje posebnih standarda za sigurnost i bezbednost bankarskih informacija kako bi se zadržao visok nivo poverenja i sigurnosti klijenata u njihovim transakcijama i komunikaciji sa bankom.

Važnu ulogu u ovakvom savremenom bankarstvu ima informaciona tehnologija koja bitno utiče na promene u strukturi korišćenja platnih instrumenata. Generalna tendencija jeste postepeno smanjivanje korišćenja platnih instrumenata baziranih na papiru i odgovarajuće povećanje korišćenja platnih instrumenata baziranih na elektronici (plaćanja bez upotrebe papirnih instrumenata).

U toku poslednje dve decenije došlo je do bitnih promena u platnim sistemima u razvijenim tržišnim ekonomijama. **Prvi faktor** promena jeste izuzetno brz razvoj informacione tehnologije koja je osnova elektronskih mreža plaćanja. **Drugi faktor** je ogromna ekspanzija plaćanja vezanih za transakcije na domaćim finansijskim tržištima. **Treći faktor** promena je snažan razvoj međunarodnih plaćanja kako po osnovu robnih tako i još više finansijskih transakcija.

Sve ovo napred navedeno izazvalo je potrebu da se u bankarsko poslovanje uvodi standard za obezbeđenje sistema zaštite i bezbednosti informacija (naveden u poglavlju 2 ovog rada) serije standarda ISO 17799 koji ima za cilj da pruži smernice i osigura neophodne kontrole u vezi sa strogo poverljivim, verodostojnim i ograničenim pristupu informacijama, u cilju zaštite informacija i podataka. Implementacijom Sistema zaštite i bezbednosti informacija prema standardu serije ISO 17799 banka dokazuje svojim klijentima svoju odgovornost za bezbednost i sigurnost njihovih transakcija.

Brz razvoj informacione tehnologije izazvao je potrebu za izaradom najmlađeg standarda iz serije ISO. Na polju informacionih tehnologija, organizacije ISO i IEC uspostavile su združeni tehnički komitet ISO/IEC JTC 1. Međunarodni standard ISO/IEC 17799 pripremio je Britanski institut za standarde (kao BS 7799) a združeni

tehnički komitet ISO/IEC JTC 1 Informacione tehnologije usvojio ga je posebnom "brzom procedurom", paralelno sa odobrenjem nacionalnih tela pri ISO i IEC⁵⁷.

Standard jasno definiše⁵⁸ tj. Zahteva od bilo koje organizacije koja je uključena u elektronsko poslovanje da štiti svoje elektronsko poslovanje protiv zlonamernih aktivnosti, sporova po ugovorima i sopštavanja ili izmene informacija. Elektronsko poslovanje prema standardu uključuje elektronsku razmenu podataka, e-mail komunikaciju i online transakcije zasnovane na webu.

Primenom standarda za bezbednost i zaštitu informacija u elektronskom bankarskom poslovanju stiču se sledeće prednosti:

- Bolje tržišne mogućnosti;
- Smanjenje rizika a samim tim i rashoda;
- Usaglašenost sa važećim zakonskim propisima;
- Veće poverenje klijenata, zaposlenih, sardnikaa, institucija i svih zainteresovanih strana zbog znanja da su njihove informacije i podaci maksimalno bezbedni;
- Postojanje odgovornosti za bezbednost informacija od strane svih i na svim nivoima.

5.2. VRSTE BANKARSKIH USLUGA U SAVREMENOM BANKARSTVU

5.2.1. Elektronsko bankarstvo

Elektronsko bankarstvo možemo definisati kao automatsko pružanje novih i tradicionalnih bankarskih proizvoda i usluga klijentima preko elektronskih interaktivnih kanala. Elektronsko bankarstvo podrazumeva sistem koji omogućava finansijskim institucijama, pravnim i fizičkim licima da pristupe svojim računima, obave transakcije ili da pribave neophodne informacije o finansijskim proizvodima i uslugama putem javne ili privatne mreže uključujući i internet.

Prelaskom platnog prometa u banke januara 2003. godine u našoj zemlji dolazi do prve pojave elektronskog bankarstva. Klijentima, pre svega, pravnim licima, po prvi put se nudi mogućnost obavljanja transakcija putem Interneta. Ovakva usluga koja se pojavila je od višestruke koristi za sve učesnike u platnom prometu. Transakcije se sada mogu obavljati bez direktonog odlaska u banku i u bilo koje vreme. Iskorišćeni su razni kanali kojima je u zavisnosti od namene omogućeno da pružaju transakcione ili informativne usluge: Off-line režim rada (FX-Client), On-line režim rada (WEB kanal), SMS, govorna pošta (IVR), Mail, Fax. Klijenti mogu trenutno da budu obavešteni o trenutnom stanju njihovog računa, prilivi, odlivi, izvodi, stanja u trenutku, periodu i iznosu koji sami definišu.

⁵⁷ ISO/IEC 17799 Informacione tehnologije – Pravila prakse za upravljanje sigurnošću informacija (Prevod – februar 2006)

⁵⁸ ISO/IEC 17799 Informacione tehnologije -Kontrola A.8.7.3

Sa stanovišta klijenata ovakav vid pružanja klasičnih bankarskih usluga je od izuzetne koristi. Korist se ogleda pre svega u većoj efikasnosti i produktivnosti obavljanja transakcija. Vreme kreiranja i izvršenja raznih naloga se gotovo desetkovalo. Klijent više ne zavisi od raspoloživosti bankarskog šaltera, radnog vremena banke, vremena koje utroši do dolaska i odlaska iz banke. Stanje na računu, izvodi i razni drugi oblici izveštavanja po računu su mu uvek dostupni. Uvid u naloge i stanja istih, izvodi i ostalo se može voditi i eksportovati van sistema elektronskog bankarstva, što klijentu daje mogućnost importa ovih podataka i automatske obrade i rasknjižavanja kroz sopstveni informacioni sistem. Samim tim klijent smanjuje troškove za računovodstvene i knjigovodstvene poslove.

5.2.2 Home-banking

Mogućnost iskorišćavanja savremenih komunikacionih kanala u bankarstvu dovela je i do nastanka novih banakrskih usluga kako prema pravnim, tako i prema fizičkim licima. Pod pojmom home-banking podrazumevamo korišćenje pre svega interneta od strane fizičkih lica u cilju obavljanja raznih transakcija i uvida u lične račune. Za razliku od e-bankinga, pojam home-banking pre svega podrazumeva fizičko lice u sistemu bankarskih transakcija.

Obzirom da su tehnički uslovi za ulazak u home-banking veoma prihvatljivi i pristupačni, to su i uslovi za njegov dalji razvoj veoma povoljni. Razne banke u našoj zemlji pružaju različite stepene usluga. Većina banaka ima samo informativni deo koji podrazumeva on-line uvid u tekuće račune. Ova opcija omogućava fizičkim licima, klijentima te banke, da u bilo koje doba mogu videti trenutno stanje i istoriju promena po svojim tekućim računima. Pored ove osnovne usluge, određeni broj banaka je razvio i sistem kojim su i fizičkim licima omogućili obavljanje raznih transakcija. Tako da je sada moguće da od kuće izvršite plaćanje raznih računa, izvršite naloge za prenos, podnesete zahtev za kredit i mnoge druge usluge.

Prednost postojanja ovakve usluge kod banaka je neosporna. Banka je u obavezi da obezbedi pouzdan i dostupan sistem, najčešće primenjivana rešenja za fizička lica jesu Mini-CD ili SMART kartice.

5.2.3. Mobilno bankarstvo

Konvergenција mobilnih komunikacija i interneta otvara nove kanale za različite finansijske servise. Savremene bankarske organizacije sada imaju mogućnost da ponude bankarske, brokerske i usluge osiguranja preko mobilnih telefona, personalnih digitalnih asistenata (PDA) i drugih savremenih telekomunikacionih i multimedijalnih uređaja. Mobilni finansijski servisi u bankarstvu sve više se baziraju na WAP standardu (Wireless Application Protocol). WAP omogućava mobilnim uređajima da komuniciraju preko interneta jednostavnim unošenjem adrese kojoj žele da pristupe. Na ovaj način banke su počele da objedinjuju mogućnosti transakcija u svojim servisima. Od ovih servisa najčešće se koriste mogućnosti plaćanja računa, prenos sredstava ili aplikacije kreditiranja.

5.2.4.. Modeli plaćanja na internetu

U elektronskom poslovanju koje se zasniva na komunikaciji posredstvom Interneta postoje četiri sistema elektronskog plaćanja izvedena na osnovu četiri konvencionalna sistema plaćanja a to su⁵⁹:

- plaćanje gotovim novcem (keš);
- plaćanje čekom;
- plaćanje kreditnom karticom; i
- plaćanje platnim nalogom za prenos sredstava posredstvom računa

Elektronsko poslovanje posredstvom Interneta često sadrži i transakcije koje pripadaju prodaji ili kupovini određenih roba ili usluga. Zapravo, elektronska trgovina kao forma elektronskog poslovanja uglavnom se javlja kao prvi korak u procesu uvođenja elektronskog poslovanja. Sastavni deo elektronske trgovine je plaćanje roba ili usluga. Ako posmatramo konvencionalnu trgovinu, možemo zapaziti četiri različita sistema plaćanja: plaćanje gotovim novcem (keš, plaćanje čekom, plaćanje kreditnom karticom i plaćanje platnim nalogom za prenos sredstava posredstvom računa (duguje/potražuje). Kupovina posredstvom Interneta ima svoje specifičnosti tako da se svaki od navedenih sistema plaćanja mora modifikovati, kako bi uvažio osobenosti infrastrukture Interneta.

Mada svaki od navedenih sistema plaćanja ima svoje posebnosti, ipak postoje i neka zajednička pitanja, kao što su bezbednost transakcije, anonimnost, prenosivost, deljivost transakcije, raširenost sistema plaćanja, a naravno i cena transakcije. Bezbednost sistema plaćanja je sa stanovišta prakse možda najvažnija osobina, jer nedovoljno bezbedan sistem plaćanja dovodi do različitih pojava oblika prevara (*fraud*), a time i do kompromitovanja sistema plaćanja posredstvom Interneta. Anonimnost je karakteristika koja štiti identitet učesnika transakcije. Prenosivost pokazuje sposobnost sistema da se plaćanje obavi bez posrednika. dok deljivost označava mogućnost deljenja ukupnog iznosa kojeg treba platiti posredstvom niza transakcija koje sadrže proizvoljno vrednosti parcijalnih iznosa. Raširenost sistema plaćanja pokazuje njegovu praktičnu upotrebljivost, u rasponu od lokalno do globalno prihvaćenih sistema plaćanja. Konačno, sistem plaćanja može da ima dobre performanse u svim navedenim pitanjima, ali trošak njegovog korišćenja će odrediti njegovo mesto u odnosu na konkurente. Idealan sistem plaćanja je onaj koji pruža dobru bezbednost i po želji štiti identitet učesnika transakcije, obezbeđuje neposrednu prenosivost novčanih sredstava i deljivost, opšte je poznat, prihvaćen i naravno jeftin.

Nažalost, od raspoloživih mehanizama plaćanja na Internetu, razvijenih po ugledu na konvencionalne sisteme plaćanja, nijedan nije idealan, jer to nije slučaj ni sa uzorima prema kojima su stvoreni! Generalno, plaćanje gotovinom obezbeđuje solidnu anonimnost, opšteprihvaćen, jeftin i bezbedan način plaćanja sa punom prenosivošću, ali ne i potpuno deljiv (*problem kusura*). Plaćanje čekom ne obezbeđuje anonimnost i prenosivost, skupo je i često lokalno orijentisano, ali predstavlja veoma bezbedan

⁵⁹ Finansije i bezbednost na Internetu: Novi pravci, grupa autora, Beograd, 2004 godine.

način plaćanja. Plaćanje prenosom sredstava preko računa takođe ne nudi anonimnost niti prenosivost, uglavnom je lokalno orijentisano, ali nije skupo i omogućava bezbedan prenos proizvoljnih iznosa. Konačno, plaćanje kreditnom karticom je takođe bezbedno, prilično rašireno, omogućava deljivost iznosa, ali ne nudi anonimnost, traži posrednika i skuplje je od plaćanja gotovinom.

5.2.4.1. Elektronski gotovinski novac (e-keš⁶⁰)

Ako se Internet posmatra samo kao jedan od medija komuniciranja subjekata u realnom svetu, onda se plaćanju pomoću gotovog novca ili keša traži analogija u virtuelnom elektronskom svetu. Takav novac se naziva elektronski gotovinski novac ili e-keš. Dakle, reč je o mehanizmu plaćanja posredstvom Interneta koji, uz to što bi obezbeđivao anonimnost, ne bi tražio posrednika u procesu plaćanja. Nažalost, treba odmah reći da pravi pandan običnom novcu, zbog mogućnosti jednostavnog dupliranja elektronskog zapisa koji bi emulirao fizičku banknotu, ne postoji osim u slučaju kada se u sistem plaćanja uvodi i treći učesnik kao garant transakcije, a time se gubi svojstvo neposredne prenosivosti. Ipak, ostaje važna osobina anonimnosti kupca u sistemu plaćanja. Digitalni elektronski zapis treba da sadrži podatke o nominalnoj vrednosti i serijskom broju «novčanice», kao i podatke o izdavaocu.

Scenario korišćenja e-keša može se opisati na sledeći način: Korisnik koji želi da plaća elektronskim gotovinskim novcem mora na svom umreženom računaru da ima aplikaciju u funkciji elektronskog novčanika, kao i otvoren račun u nekoj banci koja podržava sistem elektronskog poslovanja. Kada želi da određena sredstva koja ima na svom računu pretvori u elektronski novac, korisnik se preko Interneta obraća banci i saopštava posredstvom bezbednog kanala komuniciranja, koji podržava sistem javnih i trajnih ključeva, pojedinačne iznose koje želi imati na svojim elektronskim novčanicama. Banka treba da sistemom digitalnog potpisa verifikuje elektronske zapise kao elektronske novčanice, ali tako da niko sem korisnika nema sve potrebne relevantne podatke, odnosno ne zna serijski broj novčanice sa zadatom nominalnom vrednošću. Takav postupak se naziva «potpis na slepo» ili *blind signaure*, a banka zajedno sa izdavanjem overene elektronske novčanice, zadužuje račun korisnika na nominalnu vrednost elektronske novčanice. Slepopotpisana elektronska novčanica se vraća korisniku. Korisnik može takvu elektro⁶¹nsku novčanicu dati nekome drugome kao zamenu za fizičku gotovinu ili je koristi u sistemu elektronske trgovine tako što u trenutku plaćanja elektronsku novčanicu prosleđuje trgovcu. Trgovac se obraća kupčevoj banci radi verifikacije, a banka potom za iznos naznačen u elektronskoj novčanici prenosi sredstva na račun trgovca i poništava važnost realizovanog serijskog broja. Treba još jednom naglasiti da identitet kupca ostaje nepoznat, ali naravno da banka zna primaoca sredstava.

5.2.4.2. Elektronski ček (e-ček)

⁶⁰ www.ini.co.yu

⁶¹ Mark Robson, „Electronic Money: Public Policy Issues“, Bank of England Financial Stability Review, 1996.

Plaćanje elektronskim čekom se vrši pomoću sistema šifriranja korišćenjem javnog i tajnog ključa. Predmet šifriranja je elektronski zapis koji emulira sadržaj standardnog čeka, a čiji je sastavni deo naravno i novčani iznos. Na osnovu sadržaja elektronskog čeka se pomoću algoritma određuje signatura koja se šifrira pomoću ključa izdavaoca čeka i dodaje kao digitalni potpis elektronskom čeku. Elektronski ček i digitalni potpis se pomoću javnog ključa prodavca šifriraju i šalju primaocu. Primaoc ček prosleđuje banci radi "kliringa" posredstvom bankarskog sistema za rad sa čekovima. Banka će da verifikuje digitalni potpis izdavaoca čeka na osnovu certifikovanog javnog ključa izdavaoca.

Da bi korisnik mogao da koristi sistem plaćanja elektronskim čekom mora imati umrežen računar, instaliran odgovarajući softver za rad sa elektronskim čekovima i podršku za rad sa sistemom javnih i tajnih ključeva. U Sjedinjenim Američkim Državama najpoznatiji sistem za plaćanje elektronskim čekovima je FSTC (Financial Service Tehnology Consortium). FSTC razlikuje četiri moguća scenarija plaćanja elektronskim čekom.

Deposit and clear je režim plaćanja e-čekom i on je najbliži standardnom sistemu plaćanja pomoću čeka. Nakon što izdavalac ček pošalje e-ček primaocu, primalac ga prosledi svojoj banci. Banka primaocu u kliring postupku sa bankom izdavaoca čeka realizuje svoja potraživanja i o uspešnosti ove transakcije obavesti primaoca čeka. Banka izdavaoca čeka da skine sredstva sa računa izdavaoca i o tome obavesti izdavaoca.

Cash and transfer režim plaćanja e-čekom se koristi ukoliko banka prodavca ne podržava elektronski kliring čekova. Nakon što primi e-ček prodavac transferuje ček u banku izdavaoca čeka koja potom prenese sredstva sa računa kupca na banku prodavca i o tome obavesti svog klijenta.

Lockbox režim plaćanja je sličan *Deposit and clear* režimu plaćanja, s tim što prodavac otvara specijalan račun u svojoj banci kako bi banci omogućio direktan prijem e-čekova svojih kupaca. Ovo je posebno pogodno u slučaju većeg broja kupaca koji plaćaju e-čekovima.

Direct fund transfer režim realizacija e-čeka se svodi na prenos sredstava sa računa kupca na račun prodavca. Kupac šalje e-ček svojoj banci kao platni nalog banci da direktno prenese sredstva na banku i račun prodavca.

5.2.4.3. *Plaćanje kreditnom karticom*

Plaćanje kreditnom karticom danas predstavlja najčešći način plaćanja u elektronskoj trgovini, a posebno je popularan u masovnoj B2C tipu trgovine. U početku je sistem plaćanja bio orjentisan na uspostavljanje bezbedne veze između kupca i prodavca korišćenjem SSL komunikacionog protokola, a u poslednje vreme dominira SET (Secure Electronic Transaction) protokol. SET protokol za razliku od SSL-a pokriva i specifičnost u domenu elektronskog plaćanja posredstvom Interneta, kao što je na primer autorizacija u postupku plaćanja kreditnom karticom. Treba

naglasiti da najveći izdavaoci kreditnih kartica, kao što su MasterCard i Visa podržavaju upravo SET protokol.

SET protokol je razvijen kako bi obezbedio poverljivost, integritet i autentifikaciju u sistemu elektronskog plaćanja kreditnom karticom. Poverljivost se obezbeđuje šifriranjem poruka, integritet digitalnim potpisom, a autentičnost sistemom javnih i tajnih ključeva kojem se može verovati.

U arhitekturi aplikacije plaćanja kreditnom karticom korišćenjem SET protokola razlikuju se sledeći entiteti: prodavac, korisnik kreditne kartice-kupac, certifikaciono telo i acquirer – posrednik u plaćanju, svi međusobno povezani Internetom. Između posrednika i mreže međubankarskog platnog prometa, kojoj pripadaju i banke izdavaoca kreditne kartice, nalazi se platni prolaz (payment gateway ili provider). Često se provajder ili platni prolaz nalazi u banci posredniku, ali to nije pravilo.

Bez ulazjenja u detalje tehničke realizacije, samo da naglasimo da SET protokol koristi sofisticirane metode zaštite pri prenosu podataka definisane standardom X.509. U okviru ovog standarda koriste se sistem javnih i tajnih ključeva koje podržava hijerarhijski organizovani sistem certifikacionih tela. Takođe, za bezbedan prenos podataka pored RSA tehnike asimetričnog šifriranja, koristi se i DES algoritam simetričnog šifriranja.

5.3. SIGURNOST I BEZBEDNOST BANKARSKIH INFORMACIJA

5.3.1. Šta se podrazumeva pod sigurnošću informacija?⁶²

Informacije predstavljaju određenu imovinu, koja kao i druga važna poslovna imovina ima vrednost tako da je potrebno da se ona odgovarajuće zaštiti. Sigurnošću se informacije štite od širokog opsega pretnji kako bi se osigurao kontinuitet poslovanja, na minimum sveli gubici u poslovanju i na maksimum podigao dobitak od investicija i uspeh u poslovanju.

Informacije mogu postojati u mnogo oblika i formi. One mogu biti odštampane ili ispisane na papiru, uskladištene u elektronskom obliku, mogu se slati poštom ili primenom elektronskih sredstava, prikazati na filmu, ili izreći u razgovoru. Bilo koji oblik da informacije imaju, ili sredstvo preko kojeg se one zajednički koriste ili na kojem se čuvaju, one se moraju odgovarajuće zaštititi.

Sigurnost informacija se ovde karakteriše kao čuvanje:

⁶² ISO/IEC 17799 Prevod sa engleskog 6

- a) poverljivosti: osiguravanjem da informacije budu na raspolaganju samo onima koji su ovlašćeni da im pristupaju;
- b) integriteta: samozaštitom tačnosti i celovitosti informacija i metoda za obradu;
- c) raspoloživosti: osiguravanjem da ovlašćeni korisnici imaju pristup informacijama i pripadajućoj imovini kada im je potrebno.

Sigurnost informacija se ostvaruje uvođenjem pogodnog skupa kontrola, koje mogu biti politika, praksa, procedure, organizacione strukture i softverske funkcije. Ove kontrole treba uspostaviti kako bi se u banci osiguralo ispunjavanje specifičnih ciljeva zaštite.

5.3.2. Razlozi za zaštitu informacija

Informacije i postupci podrške, sistemi i mreže predstavljaju važnu poslovnu imovinu. Poverljivost, integritet i raspoloživost informacija mogu biti od presudne važnosti za održanje na granici konkurentnosti, gotovinskih tokova, isplativosti, pravne usaglašenosti i poslovnog ugleda.

Bankarski informacioni sistemi se suočavaju sa pretnjama sigurnosti iz širokog obima poslovanja, uključujući prevare uz korišćenje računara, špijuniranje, sabotaze, vandalizme, požare ili poplave. Izvori oštećenja kao što su računarski virusi, kao i napadi probijanja u računare i odbijanja aktiviranja funkcija postali su češći, ambiciozniji i usavršeniji.

Zavisnost od informacionih sistema i usluga znači da su banke znatno ranjivije u odnosu na pretnje po sigurnost. Uzajamno povezivanje javnih i privatnih mreža kao i zajedničko korišćenje informacionih resursa otežava ostvarivanje kontrolisanja pristupa. Trendovi da se obrada distribuira oslabili su efikasnost centralizovane specijalističke kontrole.

Sigurnost koja se može ostvariti tehničkim sredstvima je ograničena, i mora se podržati odgovarajućim upravljanjem i procedurama. Utvrđivanje kontrola koje treba da se postave zahteva pažljivo planiranje i obraćanje pažnje na detalje. Da bi se upravljalo zaštitom informacija, kao minimum je potrebno učešće svih zaposlenih u banci, učešće isporučilaca informatičke opreme, klijenata - korisnika informacionog sistema i svih koji koriste usluge elektronskog bankarstva. Kontrole za zaštitu informacija znatno su jeftinije i efikasnije ako se ugrade prilikom specifikiranja zahteva u fazi projektovanja i razvoja.

5.3.3. Zahtevi za sigurnost i zaštitu elektronskog bankarstva

Kako bi se obezbedio sistem sigurnosti i zaštite elektronskog bankarstva potrebno je da se najpre definišu zahtevi za sigurnost koji proizilaze iz najčešće tri glavna izvora.

Prvi izvor se dobija ocenjivanjem operativnih i drugih rizika u banci. Preko ocenjivanja rizika identifikuju se pretnje po imovinu, vrednuju se ranjivost i verovatnoća događanja i procenjuju se moguće posledice.

Drugi izvor čine zakonski, statutarni i ugovorni zahtevi koje banka, njeni poslovni partneri i davaoci usluga moraju da ispune.

Treći izvor čini poseban skup osnovnih politika, ciljeva i zahteva za obradu informacija koje su kao podrška poslovnim procesima.

Zahtevi za sigurnost identifikuju se pomoću metodičnog ocenjivanja rizika po sigurnost⁶³. Troškovi uvođenja kontrola moraju biti u ravnoteži sa poslovnom štetom koja bi se mogla dogoditi kao rezultat otkaza zaštite. Metode ocenjivanja rizika mogu se primeniti na celu banku ili samo na neke organizacione delove, kao i na pojedinačne informacione sisteme, specifične komponente sistema ili usluge i funkcije gde je to izvodljivo, stvarno i predstavlja pomoć.

Kada su zahtevi za sigurnost definisani, treba odabrati i ugraditi kontrole kako bi se osiguralo da će rizici biti smanjeni na prihvatljiv nivo. Izbor kontrola treba da se zasniva na troškovima ugradnje u skladu sa rizicima koji se umanjuju i mogućim gubicima ako se dogodi proboj zaštite. U obzir treba uzeti i činioce koji nemaju novčani karakter kao što je gubitak ugleda poznat kao reputacioni rizik.

5.4. ZNAČAJ BEZBEDNOSTI ELEKTRONSKOG POSLOVANJA.

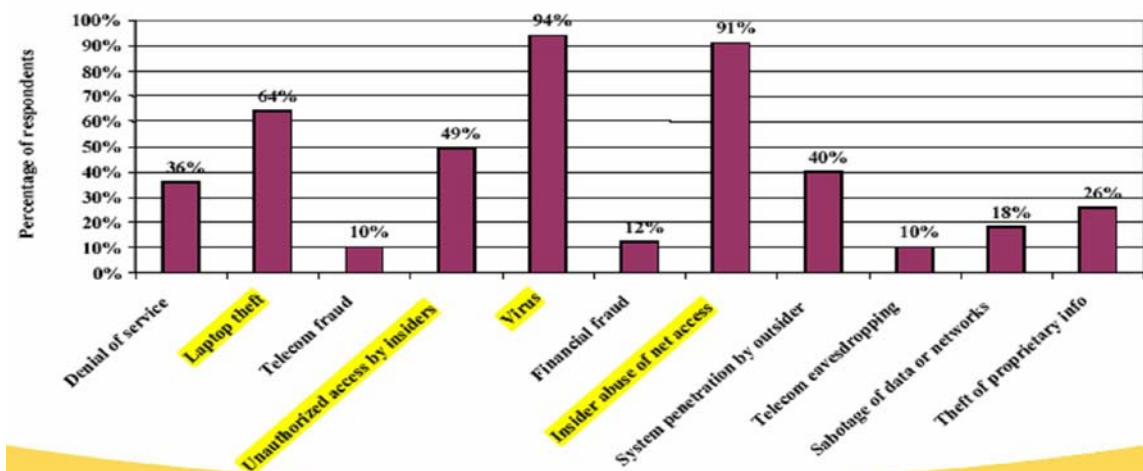
Kao što statistika pokazuje na našim prostorima zabeležen je značajan porast učešća elektronskog poslovanja u odnosu na celokupan promet. Samim tim dolazi i dolaziće do pokušaja zloupotrebe ovakvog vida poslovanja. Savremene računarske mreže baziraju na Internet tehnologijama i protokolima koji su podležni mogućim napadima koji narušavaju bezbednost podataka i identitet subjekata. Probelmi realizacije bezbednosti ovakvih transakcija proizilaze iz dve opšte činjenice:

TCP/IP protokoli nisu projektovani da zadovolje zahteve za zaštitom informacija, Internet je mreža sa komutacijom paketa, u kojoj se jednostavno pristupa informacijama koje se prenose i moguće je ubacivanje poruka nepoznatog porekla i sadržaja.

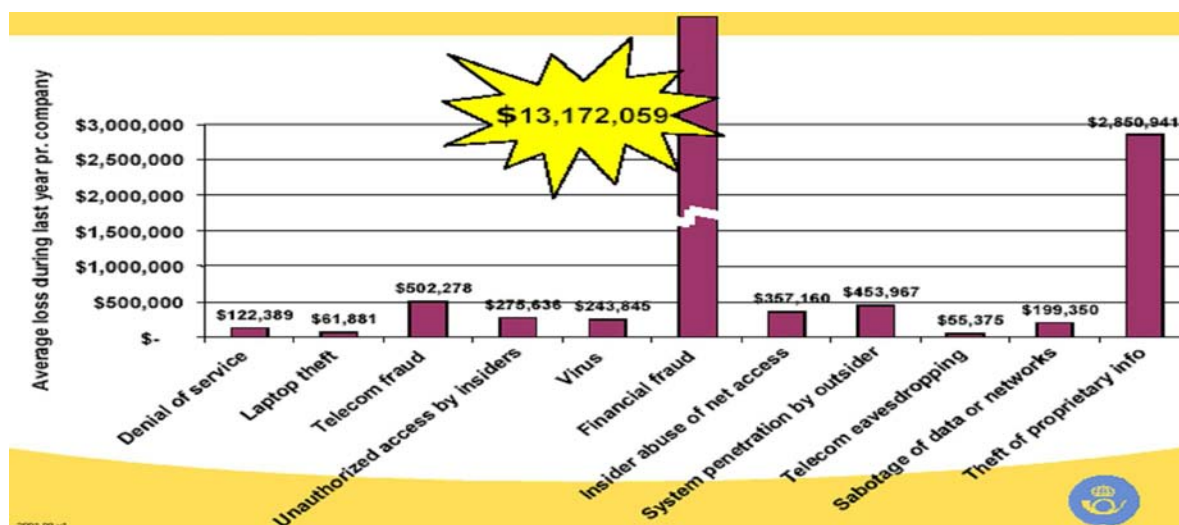
Uporedo sa razvojem i impementacijom računarskih mreža Internet tipa, razvijaju se i različiti mehanizmi zaštite specijalizovani za odbarnu od pojedinih vrsta napada. U startu treba biti svestan da računarske mreže Internet tipa, pored toga što omogućavaju izuzetno povećanje efikasnosti rada i smanjenje troškova, predstavljaju kritičnu tačku bezbednosti date organizacije sa stanovišta bezbednosti informacija koje se u sistemu prenose. U svetu postoji veliki broj različitih pregleda i analiza opasnosti

⁶³ ISO/IEC 17799 Prevod sa engleskog 7

korišćenja računarskih mreža ba bazi Internet tehnologija izrađenih od strane relevantnih institucija. Jedna takva analiza ukazuje na tipove napada u procentima prijavljenih napada (Slika 5.1.), kao i prosečne gubitke prouzrokovane tim napadima u 2001 godini (Slika 5.2)⁶⁴.



Slika 5.1.- Tipovi prijavljenih napada na računarske mreže u procentima



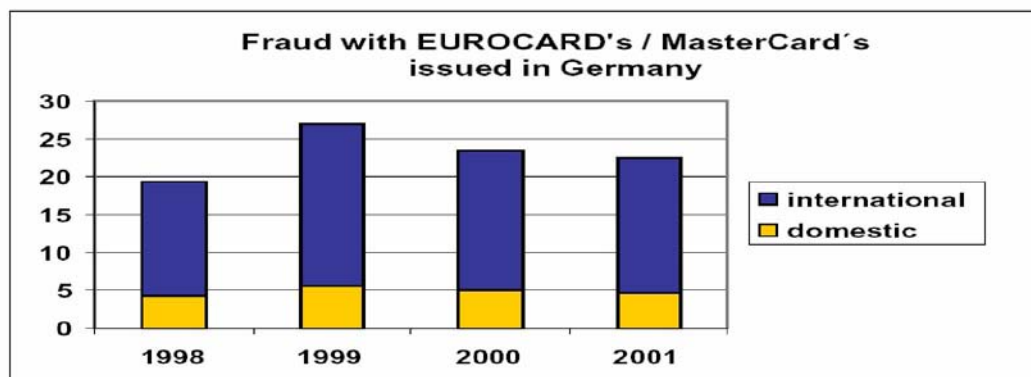
Slika 5.2. - Prosečni gubici u 2001. godini

Druga analiza pokazuje gubitke u slučajevima primene magnetnih platnih kartica u Nemačkoj (Slika 5.3.)⁶⁵.

⁶⁴ Nenad Mališić, Magistarski rad, Elektronsko poslovanje

⁶⁵ Nenad Mališić, Magistarski rad, Sigurnost i zaštita informacionih sistema, Beograd, 2007.

EUROCARD / MasterCard Fraud Germany in mio. €



Slika 5.3.- Gubici u primeni magnetnih platnih kartica u Nemačkoj

Prema jednom sličnom pregledu američkog instituta za zaštitu računara (Computer Security Institute (CSI)'s 2000 Computer Crime and Security Survey) koji je obuhvatio velike korporacije, 70% razmatranih subjekata je prijavilo detektovane neautorizovane pristupe svojim mrežama. Takođe, prema istoj analizi, u prethodnih 5 godina, 66 razmatranih subjekata je prijavilo ukupan gubitak proizveden krađom osetljivih korporacijskih informacija u iznosu od \$66.708.000, a 54 razmatrana subjekta su prijavila ukupan gubitak proizveden finansijskim proneverama u iznosu od \$53.996.000.

O tome koliko je ovo ozbiljan problem govori i zvničan podatak FBI koji navodi da su, na međunarodnom nivou, gubici dveju vodećih kompanija Visa i MasterCard porasli sa \$110.000.000 u 1980. na neverovatnih \$1.630.000.000.

Sa druge strane, primenom savremenih rešenja, dolazimo i do drugačijih pokazatelja. Analize koje su sprovedene na teritoriji Velike Britanije ukazuju na trend smanjenja zloupotreba kartica i to prvi put u 2003. godini. Po podacima koje je objavila APACS (Association for Payment Clearing Services), gubici u 2002 koji su iznosili £424.600.000 su opali na £402.400.000 u 2003. godini. Ovo je bio prvi put zabeležen pad prevara u poslednjih 8 godina za 8%.

Ove sveobuhvatne analize potvrđuju sledeće trendove u korišćenju računarskih mreža Internet tipa u poslednje vreme:

- Razvoj sve šireg spektra mogućih napada,
- Napadi na korporacijske računarske mreže Internet tipa mogu biti eksterni i interni. Iako su prethodnih godina napadi na računarske mreže Internet tipa bili pretežno eksterni, novije analize pokazuju da mnogo veću štetu i finansijske gubitke nanosi širok spektar internih napada. Razlozi za to leže u samoj prirodi mreža Internet tipa u kojima interni učesnici nisu samo zaposleni u datoj korporaciji (za koje postoji određeni stepen poverenja), već i poslovni

partneri, zaposleni u firmama podružnicama, kooperanti, dostavljači, itd., koji iz razloga jednostavnosti korišćenja i povećanja produktivnosti rada imaju vrlo sličan, ako ne i isti, pristup korporacijskoj mreži kao i zaposleni u datoj korporaciji.

- U poslednje vreme su uočeni veoma veliki finansijski gubici prouzrokovani napadima na računarske mreže Internet tipa,
- Uočeno je da primena samo komercijalnih tehnologija zaštite informacija ne može predstavljati pouzdano rešenje odbrane od potencijalnih napada već da se mora koncipirati i primeniti slojevita i sveobuhvatna politika zaštite koja će pored komercijalnih tehnologija zaštite obavezno uključiti i primenu sopstveno realizovanih mehanizama zaštite, ak oi mehanizma kontrole pristupa i organizacionih elemenata zaštite date računarske mreže Internet tipa.

5.5. OSNOVNI KONCEPT ZAŠTITE INFORMACIONIH SISTEMA U BANKAMA

Svi informacioni sistemi su po svojoj prirodi izloženi raznim vrstama napada. Bankarski i drugi sistemi su naročito pogodni i interesantni za eventualne napade, upravo zbog delokruga aktivnosti i poslova kojima se ovakve institucije bave. Sa operativne tačke gledišta, napadači na informacione sisteme pokušavaju da se povežu sa svojim krajnjim ciljem ili motivacijom. Ova veza se može opisati sekvencom koju čine napadači, alat, pristup, rezultati i ciljevi napada. Jedna od takvih podela je prikazana u sledećoj tabeli⁶⁶:

Sekvenca napada – kombinovana taksonomija				
Napadači	Alati	Pristup	Rezultati	Ciljevi
Hakeri	Komande korisnika	Nedostaci implementacije	Korupcija informacija	Finansijska dobit
Špijuni	Skriptovi i programi	Nedostaci dizajna	Obelodanjivanje informacija	Materijalna dobit
Teroristi	Autonomni agenti	Nedostaci konfiguracije	Krađa usluga	Politička dobit
Organizovani napadači	Paketi alata	Neautorizovani pristup	Otkazivanje usluga	Izazov
Profesionalni kriminalci	Distribuirani alati	Neautorizovano korišćenje		Status
Vandali	Prisluškivanje podataka	Procesi		
		Datoteke		
		Podaci u tranzitu		

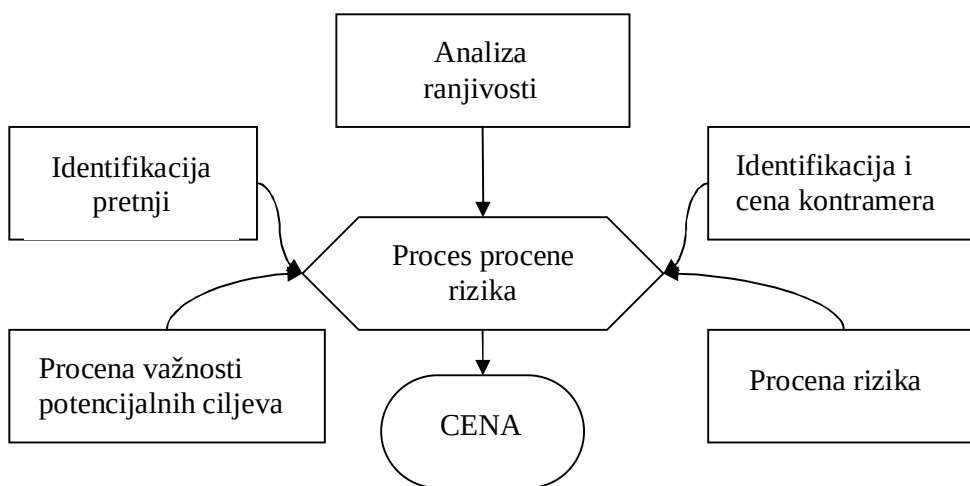
⁶⁶ Upravljanje informacionim tehnologijama – Smernice za bezbednost podataka i standard ISO 17799, grupa autora, Beograd, 2004.

Ovakva klasifikacija bazirana na procesima je da se uvede pristup koji će biti najbliži ljudskom razmišljanju i viđenju problema bezbednosti. Stolings je definisao jednostavan model koji se odnosi pre svega na podatke u tranzitu. Kako se bankarsko savremeno poslovanje bazira pre svega na protoku poverljivih informacija između klijenta i Banke, to ovaj model dobija na važnosti. Stolings je definisao četiri kategorije:

- prekidanje (interruption),
- presretanje (interception),
- modifikacija (modification),
- fabrikacija (fabrication).

Svaka od kategorija napada može imati teške posledice po finansijske transakcije. Prekidanjem, napadači mogu da spreče da se neke vremenski ograničene transakcije ne obave: (trgovanje na berzi, RTGS, blokade pravnih lica, aukcijsko kupavanje preko interneta, tenderske ponude, itd.). Presretanjem - prisluškivanjem, napadači mogu doći do tajnih podataka o klijentu banke ili o samoj Banci (lozinke, pristupni parametri, brojevi računa, stanja na tim računima, poslovnoj politici klijenata, itd.). Modifikacija predstavlja izmenu validne poruke ili zahteva koji klijent šalje.

Kako bi formirali bezbedan sistem moramo uzeti u obzir proces procene rizika (Risk Management Process), koji možemo prikazati sledećim dijagramom⁶⁷.



⁶⁷ Upravljanje informacionim tehnologijama – Smernice za bezbednost podataka i standard ISO 17799, grupa autora, Beograd, 2004.

Sistemi koji nam služe za bezbenost moraju da poseduju tri važne osobine:

1. opštost,
2. mogućnost predviđanja i
3. adekvatnost.

Taksinomiju napada možemo predstaviti kao matricu u dve dimenzije. Ovakav pristup omogućava jednostavnu klasifikaciju incidenata, gde svaka ćelija predstavlja kombinaciju mogućih počinilaca i mogućih efekata napada. Počinioci mogu biti: operateri, programeri, činovnici koji unose podatke, unutrašnji korisnici, spoljašnji korisnici i uljezi. Mogući efekti napada mogu biti: fizičko uništenje, uništenje podataka, manipulacija podacima, krađa usluge, pretraga i krađa podataka. Matrica po Perry i Wallich-u bi imala sledeći oblik⁶⁸:

	Operater	Programer	Unosilac podataka	Unutrašnji korisnik	Spoljašnji korisnik	Uljez
Fizičko uništenje	Izazivanje kratkog spoja					
Uništenje podataka	Brisanje diska	Zlonamerni kod			Zlonamerni kod	Modem
Manipul. podacima		Zlonamerni kod	Loš unos podataka			
Krađa usluga		Krađa kao korisnik		Neautorizovana akcija	Modemski pristup	
Pretraga	Krađa medijuma			Neautorizovani pristup	Modemski pristup	
Krađa podataka				Neautorizovani pristup	Modemski pristup	

Uopšteno možemo definisati šta je to što bezbednost treba da pruži dobro projektovanom informacionom sistemu:

1. poverljivost,
2. integritet,
3. raspoloživost i
4. neporecivost.

Poverljivost je osobina koja određuje da informacija nije raspoloživa drugima ili pružena onima koji nisu oblašćeni da je prime. Informacija u ovom slučaju uključuje kako onu koja može da se izvuče iz podataka (informacija je protumačeni podatak) koji se prenose tako i onu koja može da bude zaključena posmatranjem saobraćaja.

Integritet je osobina da podaci nisu izmenjeni ili uništeni na neovlašćeni način.

⁶⁸ Upravljanje informacionim tehnologijama – Smernice za bezbednost podataka i standard ISO 17799, grupa autora, Beograd, 2004.

Raspoloživost u smislu bezbednosti znači da podacima i resursima može da se pristupa i da se koriste kad je to neophodno.

Neporecivost je osobina da strane u transakciji ne mogu naknadno da poriču učestvovanje u svim ili delovima transakcije.

U sledećoj tabeli⁶⁹ identifikujemo vrste zaštitnih alata koje su trenutno na raspolaganju i definišu se bezbedonosni zahtevi koji su tipični za svaki alat.

Alat zaštite	Poverljivost	Integritet	Autentifikacija	Raspoloživost
FireWall	da		ponekada	ponekada
Šifrovanje	da	da	da	
Provera sadržaja		da		
Autentičnost izvora		da	da	
Detekcija uljeza	da		da	da
Upravljanje pristupom	da		da	
Bezbedni protokoli	da	da	da	
Evidentiranje	da	da	da	da

FireWall – najčešće predstavlja fizičku i softversku zaštitu informacionog sistema banke.

Šifrovanje – NSA (National Security Agency – agencija Vlade SAD, zadužena za sva tehnička pitanja kriptografije i nosilac svih obaveštajno-bezbedonosno-tehničkih zadataka) ispituje valjanost šifarskih sredstava kojima se obezbeđuje tajnost podataka i odobrava upotrebu pojedinih sredstava. Trenutno su na raspolaganju sredstva za šifrovanje IP i ATM protokola. ATM – Asynchronous Transfer Mode, je paketski prenos sa paketima fiksne dužine i velike brzine rada. ATM koristi prekidače kao multipleksere i time dozvoljava da nekoliko računara simultno šalje podatke na mrežu. Većina komercijalnih ploča radi sa brzinom od 155Mb/s ali je teoretski moguća brzina i do 1,2Gb/s.

Provera sadržaja – Postoje mnogobrojni komercijalni programi koji služe za proveru sadržaja i služe za detekciju prisutnosti zlonamernog koda: virusi, trojanci, crvi, logičke bombe, itd. Provera sadržaja je često i deo FireWall-a i obavezno se primenjuje na radnim stanicama krajnjih korisnika. Među najrasprostranjenijima možemo navesti sledeće: Norton, Kaspersky, McAfee, Panda, itd.

Autentičnost izvora – neki delovi mreža, router-i ili Data Management System, sadrže u sebi i održavaju tabele (tabele rutiranja, tabele prevoda ime/adresa) koje su kritične za njihovo tačno funkcionisanje i koje redovno ažuriraju određeni elementi u mreži. Bez autentičnosti izvora ažuriranja, vrlo je lako izmeniti informaciju, a rezultat može biti odbijanje izvršenja usluge (DoS napadi) ili prodor u mrežu. Mnogi komercijalni IP router-i sadrže kriptografsku autentičnost ažuriranja za izabrane protokole rutiranja. Ova mogućnost se, ponekad, ostvaruje jednostavnom

⁶⁹ Upravljanje informacionim tehnologijama – Smernice za bezbednost podataka i standard ISO 17799, grupa autora, Beograd, 2004.

rekonfiguracijom postojećih router-a. BGP – Border Gateway Protocol i OSPF – Open Shortest Path First su protokoli rutiranja koji podržavaju kriptografsku autentičnost.

Detekcija uljeza – Filtri za mrežne uljeze (NIF – Network Intrusion Filters) mogu biti manje ograničavajući od FireWall-a i na taj način dozvoljavaju korišćenje velikog broja mrežnih aplikacija i istovremeno detektuju i blokiraju širok opseg mrežnih napada. Nekoliko proizvođača proizvodi NIF proizvode, uključujući i poboljšane filterske rutere i aktivne, u realnom vremenu, sisteme za detekciju uljeza. Poboljšani filterski ruteri su slični normalnim IP router-ima i mogu se koristiti da omoguće ili neomoguće dolazeće pakete na osnovu polazne i dolazne IP adrese i TCP porta. Sem navedenog, oni koriste znanje protokola za više nivoe da identifikuju i dozvole legitimne protokole i onemoguće izvesne napade u mreži. Aktivni sistemi za detektovanje uljeza (IDS – Intrusion Detection System), isto tako koriste znanje protokola za više nivoe da bi identifikovali napade na mrežu. Kada se napad detektuje, o njemu se izveštava, često u realnom vremenu, centru za nadzor i takav napad se, po moćstvu, blokira (npr. resetovanjem TCP spoja). U zavisnosti od konfiguracije, aktivni IDS mogu da obezbede visok nivo zaštite od uljeza bez „agresivnosti“.

Kontrola pristupa – Sem kontrole pristupa koju obezbeđuju FireWall-ovi, filterski router-i i sistemi za detektovanje uljeza, pojedinačni krajnji korisnici, npr. radne stanice, i data ili aplikacijski serveri, obično koriste mehanizme kontrole pristupa kao što su identitet korisnika i pristupna lozinka, odnosno liste dozvoljenih korisnika određenog sredstva. Takvi mehanizmi mogu da budu vrlo efikasni u sprečavanju pristupa informacijama. Isti ti mehanizmi, ako sistem nije konfigurisan ili nadgledan na odgovarajući način, mogu biti značajan izvor slabosti. Na primer, mnogi sistemi sadrže opšte poznate mogućnosti za priključenje ne autentifikovanih korisnika (Guest account) ili standardne pristupne lozinke.

Bezbedni protokoli – Zaštita netajnih informacija koje su u tranzitu kroz mrežu i zaštita interesantnih delova mreže je moguća korišćenjem mrežnih protokola kojima se šifruju informacije i obezbeđuje integritet informacija. Trenutno su najatraktivniji protokoli SSL – Secure Socket Layer i IPsec – Internet Protocol security suite. SSL se obično koristi kako bi se zaštitila komunikacija između web servera i web browser-a. IPsec protokol se koristi da bi se izgradile šifrovane virtuelne privatne mreže (VPN) između grupa korisnika. IPsec obuhvata standarde razvijene od strane Internet Engineering Task Force (IETF) za prenos poverljivih podataka preko nezaštićenih mreža. IPsec je protokol mrežnog nivoa koji definiše način kriptovanja i autentifikacije paketa između uređaja koji uspostavljaju IPsec sesiju. IPsec koristi Internet Key Exchange (IKE) standard za autentifikaciju IPsec učesnika, pregovaranje parametara IPsec konekcije i generisanje IPsec ključeva. IPsec kombinuje sledeće tehnologije u celini koja pruža pouzdanost, integritet i autentifikaciju podataka: Diffie-Hellman (DH) public key algoritam za definisanje ključeva, public key cryptography za razmenu ključeva, Data Encryption Standard (DES) za enkripciju podataka, hash algoritme MD5 i SHA za autentifikaciju podataka i digitalne sertifikate. Digitalni sertifikati se koriste za autentifikaciju uređaja. Dodeljuje ih poseban server, certificate authority (CA), kome veruju oba uređaja. Encapsulating Security Payload (ESP) zaglavlje dodato na IP datagram obezbeđuje kriptovanje, integritet i autentifikaciju

podataka. IPsec predstavlja bezbedan tunel između dva uređaja na njegovim krajevima. Definiše se koji paketi sadrže poverljive informacije i treba da se prenose kroz tunel i parametri koji se koriste za zaštitu tih paketa. Tunel predstavlja skup takozvanih security associations. Security associations su jednosmerne i definišu protokole, algoritme i ključeve koji se primenjuju na pakete koje treba zaštititi. Oni se uspostavljaju korišćenjem IKE protokola i ograničenog su trajanja, što znači da se periodično obnavljaju i to predstavlja dodatnu zaštitu. Security associations se mogu uspostaviti i ručno prilikom konfigurisanja uređaja, u tom slučaju njihovo trajanje nije ograničeno. Cisco je implementirao IPsec standard i IOS software, u Cisco PIX FireWall uređaj i software Cisco Secure VPN client.

Evidentiranje – Mada evidentiranje, samo po sebi, ne može sprečiti bilo kakvo kršenje bezbedonosnih mera, ono je korisno u utvrđivanju i dokumentovanju izvora kršenja i proceni obima i prirode počinjene štete. Podaci iz evidentiranja se mogu koristiti kao ulaz u sistem za detektovanje uljeza i mogu se obično podesiti da se izbegne preopterećenje putem specifikiranja događaja koje treba evidentirati.

5.6. ZAKONSKO REGULISANJE ELEKTRONSKOG POSLOVANJA

U Narodnoj skupštini Republike Srbije 14.12.2004. usvojen je Zakon o elektronskom potpisu. Usvojeni tekst Zakona o elektronskom potpisu vrlo je sličan predhodnima, ali oni nisu ranije usvojeni, jer se nije shvatala njegova važnost, pa se ovaj zakon u dva predhodna slučaja našao na dnevnom redu tek na isteku mandata skupštine. Iako su stručnjaci koncept elektronskog poslovanja i primene elektronskog potpisa elaborirali još 2000. godine, kada se to radilo i u svim drugim razvijenim zemljama, Srbija je, ipak, ostala poslednja zemlja u Evropi koja je usvojila Zakon o elektronskom potpisu. Nepostojanje propisa o elektronskom potpisu otežavalo je razvoj elektronskog poslovanja i onemogućavalo uvođenje mnogih servisa elektronske uprave. Elektronski potpis je skup podataka u elektronskom obliku koji su pridruženi ili logički povezani sa elektronskim dokumentom i koji služe za identifikaciju potpisnika. Postoji više oblika elektronskog potpisa, a naš zakon je prihvatio "kvalifikovani elektronski potpis" kao najpouzdanije rešenje. Kvalifikovani elektronski potpis pouzdano garantuje identitet potpisnika, integritet elektronskog dokumenta i onemogućava naknadno poricanje odgovornosti za njihov sadržaj. Sa usvajanjem Zakona o elektronskom potpisu stvoren je pravni osnov za razvoj svih servisa elektronskog poslovanja i posebno onih primena informacionih i komunikacionih tehnologija koje zahtevaju preciznu identifikaciju subjekata poslovanja, integritet dokumenta i bezbednu komunikaciju podataka. Elektronsko poslovanje je razmena standardizovanih elektronskih poruka koje se zbog bezbednosti poslovanja overavaju elektronskim potpisom. Ogromne razmere elektronskog poslovanja ilustruju podaci da se 2003. godine 60 odsto trgovine u zemljama EU obavljalo elektronskim putem i da se svakodnevno kroz elektronsku trgovinu obavi promet od oko pet milijardi američkih dolara. Ovaj zakon uvodi u pravni i poslovni ambijent nove pojmove, kao što su elektronski dokument, elektronski potpis, kvalifikovani elektronski potpis, elektronski sertifikat, sertifikaciono telo i slično, a koje poslovni svet mora brzo da nauči i primeni.

Primena elektronskog potpisa i elektronskog poslovanja menja poslovni ambijent i stvara uslove da se svi poslovi rade drugačije i to, pre svega, brže, efikasnije i ekonomičnije. Poslovni partneri komuniciraju preko Interneta, čitaju elektronske ponude, elektronski ugovaraju nabavke, narudžbine potpisuju elektronskim potpisom, šalju elektronske naloge za isporuku naručene robe, vrše elektronsko plaćanje, prijavljuju svoju nabavku carini i elektronski obavljaju i potpisuju čitav niz drugih poslova.

Novo poslovanje je dobro dokumentovano, zaštićeno od falsifikata i prevara i nije zasnovano na papirnim dokumentima, već se isključivo bazira na elektronskim dokumentima koji se, prema potrebi, mogu odštampati. Elektronski potpis u potpunosti zamenjuje svojeručni potpis u svim procedurama, osim u nekoliko, zakonom prerdviđenih, slučajeva.

5.7. PRIMENA I UTICAJ ZAKONA O ELEKTRONSKOM POTPISU

Elektronski potpis garantuje bezbednost svih poslovnih operacija u toku elektronskog poslovanja, jer se sve one overavaju elektronskim potpisom, čime se obebeđuje identifikacija potpisnika, integritet poruka i neporecivost sprovedene transakcije. Bez primene elektronskog potpisa, elektronsko poslovanje nosi određene rizike i zato se čekalo na usvajanje ovog Zakona.

Primena elektronskog potpisa ubrzava i olakšava poslovanje, stvara mogućnosti da se brzo i bez novih ulaganja širi poslovanje i otvaraju nova radna mesta, ne samo zbog proširenja delatnosti, nego i za stručnjake koji će obavljati poslove na njegovoj primeni.

Upotreba elektronskog potpisa biće veliki podsticaj za širenje elektronskog poslovanja u našoj sredini. Do sada je bilo oko 200 kompanija koje su koristile neke vidove elektronske trgovine i preko Web sajtova prodavale svoje robe i usluge vrlo ograničenom broju korisnika. Sa uvođenjem elektronskog potpisa, one će moći da povećaju broj korisnika i usluga, kao i da unaprede bezbednost poslovanja. Takođe, i banke će primenom elektronskog potpisa moći da razvijaju nove servise, dobiju nove klijente i ostvare veću sigurnost u odnosu na moguće zloupotrebe.

Primena elektronskog potpisa otvara velike mogućnosti da posle višegodišnje stagnacije počne ubrzani razvoj novih servisa e-uprave. Građani će primenom elektronskog potpisa moći sa svog računara da pristupaju portalima e-uprave i da tamo ažuriraju, pregledaju ili preuzimaju svoje podatke, bezbedno plaćaju poreske i druge obaveze, dobijaju razne potvrde i uverenja i slično.

Usvajanje Zakona o elektronskom potpisu inicira i usvajanje ili izmene i dopune niza propisa, kao što su Zakon o elektronskoj trgovini, Zakon o uvođenju elektronskih identifikacionih dokumenata, Zakon o opštem upravnom postupku...

Primena Zakona o elektronskom potpisu zahteva predhodno donošenje određenih podzakonskih akata, aktivnosti na popularisanju njegove primene i obuku stručnjaka koji će razvijati primene elektronskog potpisa. Zakonom je predviđeno da se donese pet podzakonskih akata, a to su pravilnici o:

- tehničko-tehnološkom postupku za formiranje kvalifikovanog elektronskog potpisa,
- sadržaju i načinu vođenja evidencije i obrascima prijave za upis u evidenciju sertifikacionih tela,
- bližim uslovima za proveru ispunjenosti uslova za rad sertifikacionog tela,
- sadržaju i načinu vođenja registra sertifikacionih tela i
- najnižem iznosu osiguranja od rizika i odgovornosti za moguću štetu nastalu vršenjem usluge izdavanja elektronskih sertifikata.

Radna grupa Ministarstva za nauku i životnu sredinu pripremila je nacрте svih podzakonskih akata i zato se sa pravom očekuje da se oni usvoje i pre roka od tri meseca, kako je Zakon predviđeno.

Veoma dugo se čekalo na usvajanje Zakona o elektronskom potpisu, a dobri poznavaoци njegove velike potencijalne uloge smatraju da veći deo posla tek predstoji. Potrebni su organizovan i koordiniran rad, mnogo znanja i inventivnosti kako bi se optimalno iskoristile mogućnosti koje doneo elektronski potpis.

5.8. INTEGRACIJA SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETA

Mnoge organizacije koje implementiraju ISO 17799 (BS 7799) već imaju ustanovljen sertifikovani sistem pouzdanog kvaliteta ISO 9000:2000. Verzija standarda iz 2002. je dizajnirana tako da podstakne integraciju kvaliteta i drugih sistema upravljanja. Sistem upravljanja bezbednošću informacija (Information Security Management System – ISMS⁷⁰) treba da se integriše sa sistemom pouzdanog kvaliteta u najvećoj mogućoj meri. Posebno deo koji obrađuje dokumentaciju, kontrolu dokumenata i zapisi standarda mogu da se zadovolje prilikom primene zahteva za kontrolu dokumentacije u vezi sa sistemom upravljanja prema standardima serije ISO 9000:2000. Procedure u ISMS-u moraju da budu numerisane a dokumenti moraju da se kontrolišu.

5.8.1. Strukturni pristup implementaciji ISMS

Standard navodi da treba da postoji struktuirani pristup za ustanovljavanje ISMS. Postoji osam faza⁷¹ u pristupu implementacije:

- a) Definisanje područja primene ISMS.
- b) Definisanje Politike bezbednosti informacija.

⁷⁰ Upravljanje informacionim tehnologijama, Smernice za menadžere za bezbednost podataka i ISO 17799/BS 7799

⁷¹ Integrisani menadžment sistem - Okvir delovanja David Smith, prosveta, Novi Sad, 2004 godine

- c) Definisanje sistematskog pristupa ocene rizika.
- d) Sprovođenje ocene rizika radi utvrđivanja (u kontekstu politike i područja primene ISMS-a) važnih informacija organizacije.
- e) Ocena rizika.
- f) Utvrđivanje i evaluacija opcije za tretiranje rizika.
- g) Izbor (za svaki pristup) ciljeva kontrole i kontrole koje će se implementirati.
- h) Pripreme Izjave o primenljivosti.

Kada se ti koraci sprovedu, moguće je početi sa implementacijom sistema. Standard definiše ISMS kao “deo celokupnog sistema upravljanja, zasnovan na pristupu poslovnog rizika da bi se ustanovila, implementirala, vodila, nadgledala, preispitivala, održavala i unapređivala bezbednost informacija”⁷². Proces implementacije prolazi kroz pet faza:

1. formulacija plana tretiranja rizika, njegove dokumentacije, uključujući planirane procese i detaljne procedure;
2. implementacija plana tretiranja rizika i planiranih kontrola;
3. odgovarajuća obuka osoblja na koje to utiče;
4. testiranje i audit;
5. implementacija procedura koje omogućuju brzo otkrivanje i reagovanje na incidente u vezi sa bezbednošću.

Posle toga će to biti predmet stalnog preispitivanja, daljeg testiranja i stalnog unapređenja.

Pitanja implementacije

Standarda zahteva od organizacije da efektivno implementira ciljeve kontrola i kontrole koje su izabrane kao rezultat zahtevanog procesa. Koraci koji su utvrđeni su ključni za efektivnu implementaciju a odbor treba da se angažuje na njihovom sprovođenju.

Implementacija ISMS-a će imati značajne uticaje na način na koji ljudi rade. Efektivno vođstvo, upravljanje promenama i interna komunikacija su neophodne komponente bilo kog uspešnog razvijanja sistema u skladu sa zahtevima standarda ISO 17799 i BS 7799.

5.8.2. Dokumentacija ISMS

Kao što je prethodno navedeno, organizacija za uvođenje sistema upravljanja bezbednošću prema standardu ISO 17799 i BS 7799 treba da usvoji najmanje iste principe dokumentacije poput onih koji se zahtevaju u standardu ISO 9000:2000. ISMS kojim se upravlja na odgovarajući način će biti u

⁷² Integrirani menadžment sistem –Integracija i implementacija, David Smith, prosveta , Novi Sad, 2004 godine.

potpunosti dokumentovan. U standardu se opisuje minimum dokumentacije koja treba da se uključi u ISMS, kako bi se zadovoljili zahtevi da organizacija održava dovoljno zapisa, kako bi pokazala usaglašenost sa zahtevima standarda. Dokumentacija koja se zahteva uključuje:

- Politiku bezbednosti informacija, ocenu rizika, ciljeve kontrola i izjavu o promenljivosti;
- Evidenciju o akcijama koje organizacija i njen menadžment preduzimaju kako bi se odredilo područje primene ISMS-a (zapisnici sa sastanka odbora i sastanka foruma, kao i bilo koji stručni izveštaji);
- Opis okvira upravljanja (Forum itd.). To bi se moglo korisno povezati sa šemom organizacione strukture;
- Plan tretiranja rizika i pomoćne procedure (koje treba da uključuju odgovornosti i zahtevane akcije) koje implementiraju specifikovane kontrole. Procedura opisuje ko šta treba da uradi, pod kojim uslovima ili kada i kako. Te procedure (za svaku bi verovatno trebala postojati jedna implementirana kontrola) bi bile deo samog poslovnika i mogle bi biti na papiru ili u elektronskoj formi;
- Procedure (koje treba da uključe odgovornosti i zahtevane akcije) koje se odnose na upravljanje i preispitivanje ISMS-a. One bi takođe mogle biti deo poslovnika.

Poslovnik treba da bude kontrolisani dokument, dostupan svim zaposlenima. Može da se napravi na papiru, ali bi bio najefektivniji na intranetu koji se mogu jeftino razviti. Intranet obezbeđuje da je sadašnja verzija bilo koje procedure odmah dostupna svim zaposlenima. Strukturiran sistem numerisanja treba usvojiti tako da osigura lako korišćenje poslovnika i da je izdanje dokumenta kontrolisano, da se prate zamenjene strane ili promene i da je poslovnik kompletan.

Jasno je da će postojati jedan broj dokumenata o bezbednosti sistema koji sami treba da podležu merama bezbednosti. To su dokumenti kao što su ocena rizika, plan tretiranja rizika i izjava o primenljivosti, koja sadrži važne uvide u to kako se upravlja bezbednošću i stoga treba da se klasifikuje i ograniči i tretira u skladu sa sistemom klasifikacije informacija. Pristup treba da se ograniči na ljude sa specifikovanim ulogama u vezi sa ISMS-om, kao što je na primer Savetnik za bezbednost informacija.

Standard jasno naglašava da ne postoji pojam da „jedna veličina odgovara svima”. Umesto toga, standard preporučuje da stepen dokumentacije ISMS-a treba da oslika složenost organizacije i zahteve bezbednosti.

5.9. POLITIKA BEZBEDNOSTI INFORMACIJA

Prva faza u ustanovljavanju ISMS-a je definisanje politike bezbednosti informacija. Taj zahtev je naveden u standard, međutim, nije uvek direktan kao što se čini. To može biti proces koji se ponavlja (posebno u kompleksnim organizacijama koje imaju brojna i složena pitanja vezano za bezbednost informacija). Konačna forma politike bezbednosti oslikava ocenu rizika koju treba sprovesti i izjavu o primenljivosti koja iz toga proističe.

U standardu se jasno prikazuju komponente politike bezbednosti informacija. Moraju se uzeti u obzir karakteristike poslovanja, organizacija, lokacija, sredstava i tehnologija. Mora uključiti okvir za ustanovljavanje ciljeva i ustanovljavanje celokupnog usmerenja. Mora uzeti u obzir sve relevantne poslovne, zakonske, regulatorne i ugovorne zahteve u vezi sa bezbednošću. Mora se ustanoviti strateški kontekst (za upravljanje organizacijom i rizicima) u okviru koga će se ustanoviti ISMS. Moraju se ustanoviti kriterijumi za evaluaciju rizika i struktura ocene rizika, a sve to mora da odobri najviše rukovodstvo.

Politika bezbednosti će takođe morati redovno da se preispituje u svetlu promenjenih okolnosti, okruženja i iskustva. Minimalno, ako ne postoji neki raniji razlog da odbor preispita politiku, ona treba da se preispituje jednom godišnje a odbor treba da se složi da li je politika ostala odgovarajuća (ili nije) potrebama u svetlu bilo kojih promena u poslovnom kontekstu, kriterijuma ocene rizika ili utvrđenih rizika. Mogu postojati komponente politike koje treba redovno preispitivati, čak mesečno, a one treba da se utvrde putem ocene rizika.

U početku je Politika o bezbednosti informacija kratka izjava (maksimalno na dve strane A4) koja je dizajnirana tako da jasno ustanovi strateške ciljeve i ciljeve kontrola koji će usmeravati razvoj ISMS-a. Konačna verzija mora da zadovolji zahteve standarda i da na odgovarajući način oslika dobru praksu koja je ustanovljena u organizaciji. Izjava o politici takođe, treba da oslika uvod u ISO 17799. Dokaz da ga je menadžment odobrio, da je izdat i interno saopšten i da se redovno preispituje (obično jednom godišnje kao minimum), gde se bilo koje promene slično objavljuju i saopštavaju, omogućiće organizaciji da zadovolji kontrolu standarda koja se odnosi na „Politiku bezbednosti”.

ŠESTI DEO

DOKUMENTACIJA SISTEMA KVALITETA

6.1. SMERNICE ZA DOKUMENTOVANJE PREMA STANDARDU ISO 9001:2000

Dva najvažnija cilja u reviziji serije standarda ISO 9000 su bila:

- a) da razvije jednu jednostavnu formu koja će da odgovara malim, srednjim i velikim organizacijama, i
- b) da obim i detaljnost zahtevane dokumentacije više odgovara željenim rezultatima procesnih aktivnosti organizacije.

Standard serije ISO 9001:2000 je manje zahtevan od verzije standarda iz 1994. godine i dopušta organizaciji više fleksibilnosti u vezi načina na koji ona odabere da dokumentuje svoj sistem menadžmenta kvalitetom. Ovo omogućuje svakoj pojedinačnoj organizaciji da razvije minimalnu količinu dokumentacije potrebne za pokazivanje efektivnog planiranja, funkcionisanja i kontrole svojih procesa i primenu i stalno poboljšavanje svog sistema menadžmenta kvalitetom.

Mora se naglasiti da standard ISO 9001:2000 zahteva jedan „dokumentovani sistem menadžmenta kvalitetom”, a ne „sistem dokumenata”.

6.1.1. Šta je dokument

U skladu sa zahtevom standarda ISO 9001:2000 “Zahtevi za dokumentaciju”⁷³, dokumenta mogu da budu na bilo kom obliku ili vrsti medijuma, i definicija „dokumenta” u samom standardu ISO 9000:2000 daje sledeće primere:

- papir,
- magnetski medijum,
- elektronski ili optički kompjuterski disk,
- fotografija,
- uporedni uzorak.

6.1.2. Zašto je potrebna dokumentacija

Smisao dokumentacije sistema kvaliteta u bankarstvu, kao uslužnoj delatnosti, je da se uspostavi sistem odgovornosti i obezbedi pouzdano odvijanje aktivnosti u bankarstvu, a sve u cilju sticanja poverenja klijenta.

Bankarstvo kao vid uslužne delatnosti ima visok nivo korespondencije sa klijentima, a isto tako visok nivo rizika pri obrtu i plasmanu sredstava. Dokumentacija sistema kvaliteta treba da uspostavi sistem odgovornosti i obezbedi kvalitetno pružanje usluge, jer pružena usluga treba biti takva da se vrati klijent, a ne njegova reklamacija.

⁷³www.iso.org.com

Razlozi zbog kojih je potrebna dokumentacija sistema menadžmenta kvalitetom su sledeći:

- opisivanje sistema menadžmenta kvalitetom organizacije,
- obezbeđivanje informacija za povezane funkcionalne grupe da bi se bolje razumeli međusobni odnosi,
- obaveštavanje zaposlenih o privrženosti rukovodstva kvalitetu,
- pomaganje zaposlenima da razumeju svoju ulogu u organizaciji, čime se kod njih povećava saznanje o svrsi i važnosti njihovog rada,
- obezbeđivanje uzajamnog razumevanja između zaposlenih i rukovodstva,
- obezbeđivanje osnove za očekivanja od izvršenog posla,
- kazivanje kako stvari treba da se rade, da bi se ostvarili specificirani zahtevi,
- obezbeđivanje objektivnih dokaza da su specificirani zahtevi ostvareni,
- stvaranje jasnog, efikasnog okvira za rad,
- stvaranje osnove za obuku novih zaposlenih i periodičnu ponovnu obuku zaposlenih,
- stvaranje osnove za red i sklad u organizaciji,
- obezbeđenje usklađenosti u radu, koja se zasniva na dokumentovanim procesima,
- stvaranje osnove za stalna poboljšavanja,
- stvaranje poverenja kod kupaca, zasnovano na dokumentovanim sistemima,
- prikazivanje zainteresovanim stranama mogućnosti organizacije,
- obezbeđivanje jasnog okvira za zahteve isporučiocima,
- obezbeđivanje osnove za proveravanje sistema menadžmenta kvalitetom,
- obezbeđivanje osnove za ocenu efektivnosti i stalne pogodnosti sistema menadžmenta kvalitetom.

6.2. HIJERARHIJA DOKUMENTACIJE SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM

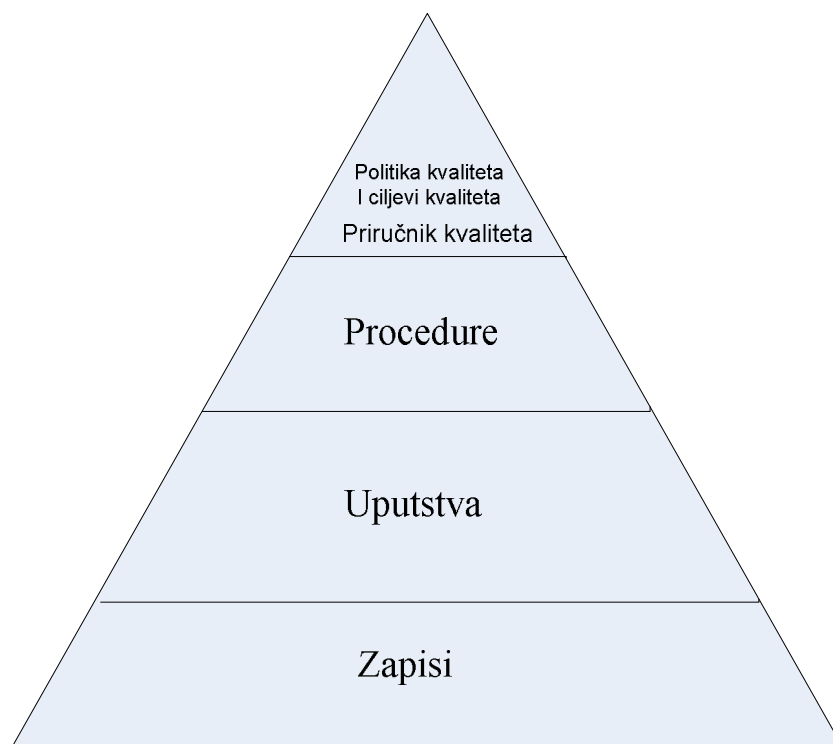
Standard serije ISO 9001:2000 zahteva da se sistem kvaliteta dokumentuje. ISO 10013 propisuje koja to dokumentacija treba da prati ISO 9001 standard. Performanse za ispunjenje zahteva za kvalitet u uslugama definiše se u standardu ISO 9004:2000 po kome postoje 4 nivoa dokumentacije: Priručnik o kvalitetu, planovi kvaliteta, procedure kvaliteta, radna uputstva i ostala dokumentacija⁷⁴.

⁷⁴ Stojiljković V., Grandić D., Veljković B., Dokumentacija sistema kvaliteta u bankarstvu, Časopis KVALITET, Beograd, 1996.

Ova dokumentacija ne samo što uvodi sistem odgovornosti i definiše preventive za suzbijanje problema, već dokumentuje i čuva znanje banke. Time se stvaraju preduslovi za kontinuitet kvaliteta poslovanja.

Obično utvrđivanje dokumentacije koja se koristi u sistemu menadžmenta kvalitetom prati procese u banci, strukturu primenljivog standarda kvaliteta, ili kombinaciju i jednog i drugog. Može se, takođe, koristiti svako drugo uređivanje, koje zadovoljava potrebe banke.

Dokumenta sistema menadžmenta kvalitetom se obično struktuiraju u obliku hijerarhije kao što je prikazano na slici 6.1. Na ovaj način se olakšava distribucija, održavanje i razumevanje dokumentacije.



Slika 6.1. Hijerarhija dokumenata sistema menadžmenta kvalitetom⁷⁵

Mada nema čvrstog pravila, najčešće se svrstavaju u tri ili četiri nivoa i to:

- I nivo - priručnik kvaliteta, politika kvaliteta, ciljevi kvaliteta
- II nivo - procedure
- III nivo - uputstva

⁷⁵ Prof.dr. Nikola Vujanović - Standard ISO 9001:2000, Prikaz, tumačenje i primena, Q-expert international, Beograd

IV nivo - zapisi

Informacije u dokumentima višeg nivoa su opštijeg karaktera od onih na nižem nivou. Sva dokumenta treba da budu međusobno povezana, pri čemu, u principu, dokumenta nižeg nivoa treba da proističu iz dokumenata višeg nivoa. Sistem treba da bude tako postavljen da promene dokumenata na jednom nivou ne utiču na dokumenta višeg nivoa (osim u izuzetnim slučajevima), ali svakako mogu da imaju uticaja na dokumenta nižeg nivoa.

Dokumentacija ne treba da bude razrađena do tančina. Ključno je da se osigura potpuna analiza i razumevanje funkcionisanja procesa. Dobro kontrolisani poslovni procesi su otvoreni za opisivanje i obično zahtevaju samo mali stepen dokumentovanja.

Obim dokumentacije sistema menadžmenta kvalitetom može da varira od jedne organizacije do druge, u zavisnosti od:

- a) veličine organizacije i vrste aktivnosti,
- b) složenosti procesa i njihovih međusobnih veza, i
- c) kompetentnosti osoblja.

Dokumentacija sistema menadžmenta kvalitetom obično obuhvata sledeće:

- politiku kvaliteta i ciljeve kvaliteta,
- priručnik kvaliteta,
- dokumentovane procedure,
- radna uputstva,
- obrasce,
- zapise,
- planove kvaliteta,
- specifikacije,
- eksterne dokumente.

6.3. SMERNICE ZA IZRADU DOKUMENATA⁷⁶

6.3.1. Politika kvaliteta i ciljevi kvaliteta

Zahtevi za politiku kvaliteta su definisani u tački 5.3. standarda ISO 9001:2000. Pošto je politika kvaliteta dokument, mora se kontrolisati u skladu sa zahtevima tačke 4.2.3.

Zahtevi za ciljeve kvaliteta definisani su u tački 5.4.1. ISO 9001:2000. Ciljevi kvaliteta takođe podležu zahtevima za kontrolu dokumenata iz tačke 4.2.3.

⁷⁶ Prof.dr. Nikola Vujanović - Standard ISO 9001:2000, Prikaz, tumačenje i primena, Q-expert international, Beograd

Prema tome, politika kvaliteta i ciljevi kvaliteta moraju da budu dokumentovani, pri čemu to mogu biti nezavisna dokumenta ili se mogu uključiti u okviru priručnika kvaliteta.

Jedan od značajno pojačanih zahteva je definisanje i upotreba politike i ciljeva kvaliteta, koje pokreće najviše rukovodstvo. Organizacije više neće moći da se zaklinju u politiku kvaliteta samo na rečima. Ako se podsetimo definicije sistema menadžmenta kvalitetom u standardu ISO 9000:2000, sistem menadžmenta kvalitetom je za postavljanje i realizovanje politike i ciljeva. Ovaj vertikalni fokus bi trebalo da utvrdi da politika i ciljevi kvaliteta pokreću i usmeravaju napore organizacije. Ovde postoje jake veze sa principima menadžmenta kvalitetom (sa liderstvom i sa sistemskim prilazom).

6.3.2. Priručnik kvaliteta

Izrada priručnika o upravljanju kvalitetom⁷⁷ je prvi veliki zadatak koji se postavlja pred banke koje uvode sistem kvaliteta po zahtevima standarda ISO 9001:2000. Zadatak se često pretvara u veliki problem, jer se na ovom dokumentu bazira ceo sistem kvaliteta.

Priručnik kvaliteta je dokument koji na zvaničan način prikazuje sistem menadžmenta kvalitetom organizacije. Priručnik kvaliteta je:

- knjiga pravila po kojima jedna organizacija funkcioniše;
- izvor informacija iz kojih kupac može da stekne poverenje u organizaciju;
- sredstvo za prikazivanje usklađene informacije, eksterno i interno, o sistemu menadžmenta kvalitetom organizacije;
- način za definisanje odgovornosti i međusobno povezanih aktivnosti svakog člana organizacije;
- polazna tačka za proveravanja, preispitivanja i ocenjivanja sistema menadžmenta kvalitetom organizacije.

Model priručnika kvaliteta urađen prema zahtevima standarda ISO 9001:2000 dat je u Prilogu 1 ovog dela rada.

Priručnik kvaliteta sadrži pisanu politiku kvaliteta i ciljeve kvaliteta banke, profil poslovanja i prikaz odgovornosti i strukture menadžmenta, sa opštim iskazima politika organizacije za svaku odredbu standarda ISO 9001:2000 koja je primenljiva za sistem menadžmenta kvalitetom. Svaki opšti iskaz politike opisuje kako se radne aktivnosti nekog poslovnog procesa ili više procesa kombinuju, radi ispunjavanja zahteva određene odredbe standarda ISO 9001:2000.

Glavni čitaoci priručnika kvaliteta su više rukovodstvo organizacije i ocenjivači iz sertifikovanog tela. Za rukovodstvo, svrha priručnika je da predstavi politike organizacije u obliku poslovnih procesa. Za spoljne ocenjivače, svrha

⁷⁷ Stojiljković V., Velković B., Računarom podržana izrada priručnika o upravljanju kvalitetom.

priručnika je da pokaže kako je organizacija protumačila zahteve standarda ISO 9001:2000. Dobro napisan priručnik kvaliteta zadovoljava obe ove svrhe.

6.3.2.1. Sadržaj priručnika kvaliteta

U standardu ISO 9001:2000 specificira se minimalan sadržaj priručnika kvaliteta. Oblik priručnika kvaliteta zavisi od odluke svake organizacije i zavisice od veličine, složenosti i kulture organizacije.

Mala organizacija može da ustanovi da je pogodno da obuhvati opis celog svog sistema menadžmenta kvalitetom u okviru jednog priručnika, uključujući sve dokumentovane procedure koje zahteva standard. Velikim, multinacionalnim organizacijama može biti potrebno nekoliko priručnika na globalnom, nacionalnom ili regionalnom nivou, i složenija hijerarhija dokumentacije.

Priručnik kvaliteta treba da obuhvati predmet i područje primene sistema menadžmenta kvalitetom, detalje o svim izostavljanjima i obrazloženjima za ta izostavljanja, dokumentovane procedure utvrđene za sistem menadžmenta kvalitetom ili pozivanje na njih, kao i opis procesa sistema menadžmenta kvalitetom i njihovog međusobnog delovanja.

U priručnik kvaliteta treba uneti informacije o organizaciji, kao što su naziv, lokacija i sredstva komuniciranja. Mogu se, takođe, uneti i dodatne informacije, kao što su njena delatnost, katak opis njenog osnivanja, istorijata i veličine.

6.3.2.2. Predmet i područje primene

Nazivom, predmetom i područjem primene priručnika kvaliteta treba jasno definisati organizaciju u kojoj se primenjuje priručnik. Priručnik treba da se pozove na određeni standard za sistem menadžmenta kvalitetom, na kome je zasnovan sistem menadžmenta kvalitetom.

1. Forma sadržaja

U sadržaju priručnika kvaliteta treba navesti broj i naziv svakog odeljka, kao i broj strane na kojoj se nalazi.

2. Preispitivanje, odobravanje i revizija

U priručniku kvaliteta treba da se jasno daju podaci o preispitivanju, odobravanju, stanju revizije i datumu važenja priručnika kvaliteta.

Kada je moguće, treba ukazati na prirodu izmene u dokumentu ili u odgovarajućem prilogu.

3. Politika kvaliteta i ciljevi kvaliteta

Kada organizacija izabere da uključi politiku kvaliteta u priručnik kvaliteta, priručnik kvaliteta može da sadrži izjavu o politici kvaliteta i ciljevima kvaliteta. Konkretni ciljevi, kojima se ispunjavaju utvrđeni ciljevi kvaliteta, mogu se specificirati u drugoj dokumentaciji sistema menadžmenta kvalitetom, kako odredi sama organizacija. Politika kvaliteta treba da sadrži obavezivanje na ispunjavanje zahteva i stalna poboljšavanja efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom.

Uobičajeno je da ciljevi proizlaze iz politike kvaliteta organizacije i oni moraju da se ostvaruju. Kada se ciljevi kvantifikuju, oni postaju konkretni ciljevi, koji su merljivi.

4. Organizacija, odgovornosti i ovlašćenja

Priručnik kvaliteta treba da opiše strukturu organizacije. Odgovornosti, ovlašćenja i međusobne veze mogu da se prikažu sredstvima, kao što su organizacione šeme, dijagrami tokova i/ili opisi poslova. Ovo se može uneti u priručnik kvaliteta ili se na to u njemu pozvati.

5. Pozivanja

Priručnik kvaliteta treba da sadrži spisak dokumenata na koje se priručnik poziva, a koji se ne sadrže u njemu.

6. Opis sistema menadžmenta kvalitetom

Priručnik kvaliteta opisuje sistem menadžmenta kvalitetom i njegovu primenu u organizaciji. Opisi procesa i njihove međusobne veze treba da budu uključeni u priručnik kvaliteta. Dokumentovane procedure ili pozivanje na njih treba obuhvatiti u priručniku kvaliteta.

Organizacija treba da dokumentuje svoj specifični sistem menadžmenta kvalitetom po redosledu procesa ili po izabranim elementima standarda ili po bilo kom drugom redosledu, koji odgovara organizaciji. Korisno je tada dati unakrsne međusobne veze između izabranog standarda i priručnika kvaliteta.

Priručnik kvaliteta treba da prikaže sredstva i metode koji se koriste u organizaciji radi ostvarivanja njene politike i ciljeva.

7. Dodaci

Mogu se uključiti dodaci sa informacijama koje dodatno opisuju priručnik.

6.3.3. Dokumentovane procedure

Procedure su zvanična dokumenta koja opisuju metodu kojom se upravlja ključnim poslovnim procesima i procesima podrške ovim ključnim procesima. One opisuju kako se u praksi zadovoljavaju ciljevi politike navedeni u priručniku

kvaliteta i kako se ovim procesima upravlja. One obuhvataju osnovu dokumentaciju koja se koristi za planiranje i upravljanje svim aktivnostima koje imaju uticaja na kvalitet.

Procedure su neophodne radi osiguranja efektivnog funkcionisanja i upravljanja procesima, jer one prikazuju korake koje treba sprovesti prilikom započinjanja, funkcionisanja i završavanja procesa.

Procedura je redosled koraka koji se moraju sprovesti u nekom rutinskom zadatku. Ona propisuje kako treba postupiti u određenim okolnostima, da bi se postigao željeni rezultat.

Standard ISO 9001:2000 posebno zahteva od organizacije da ima „dokumentovane procedure” za sledećih šest aktivnosti:

- Upravljanje dokumentima
- Upravljanje zapisima
- Interne provere
- Upravljanje neusaglašenim proizvodom
- Korektivne mere
- Preventivne mere

Neke organizacije (posebno veće organizacije, ili one sa složenijim procesima) mogu da zahtevaju dodatne dokumentovane procedure radi primene efektivnog sistema menadžmenta kvalitetom.

Međutim, radi pokazivanja usaglašenosti sa ISO 9001:2000, organizacija mora da bude u stanju da obezbedi objektivni dokaz da je njen sistem menadžmenta kvalitetom efektivno primenjen.

6.3.3.1. Struktura i oblik

Organizacija treba da definiše i dokumentuje strukturu i oblik procedura (papir ili elektronski medijum) na sledeće načine: pisane procedure, dijagrami tokova, tabele, njihova kombinacija ili na bilo koji drugi pogodan način u skladu sa potrebama organizacije. Procedure treba da sadrže neophodne informacije i treba ih označiti i njima upravljati, da bi se olakšalo njihovo korišćenje.

Procedure se mogu pozivati na radna uputstva, koja definišu kako se neka aktivnost obavlja. U principu, dokumentovane procedure opisuju aktivnosti koje presecaju različite funkcije, dok se radna uputstva primenjuju na zadatke u okviru jedne funkcije.

6.3.3.2. Sadržaj dokumentovane procedure

1. Naziv

Naziv treba jasno da identifikuje dokumentovanu proceduru.

2. Svrha

Treba jasno definisati svrhu dokumentovane procedure.

3. Predmet i područje primene

Treba opisati predmet i područje primene dokumentovane procedure, uključujući oblasti koje su obuhvaćene, kao i moguća izuzeća.

4. Odgovornosti i ovlašćenja

Treba definisati odgovornosti i ovlašćenja ljudi i/ili organizacionih funkcija, kao i njihove međuveze koje se odnose na procese i aktivnosti koje opisuje procedura. Ovo u proceduri može biti opisano dijagramom toka i tekstom, zavisno od toga šta je jasnije.

5. Opis aktivnosti

Nivo detalja može da bude različit, u zavisnosti od složenosti aktivnosti, od korišćenih metoda, znanja i obučenosti ljudi koji su neophodni za obavljanje aktivnosti. Nezavisno od toga, treba razmotriti, ako odgovaraju, sledeće aspekte:

- a) definisanje potreba organizacije, njenih kupaca i isporučilaca;
- b) opisivanje procesa pomoću teksta i/ili dijagrama toka, koji se odnose na zahtevane aktivnosti;
- c) utvrđivanje šta treba uraditi, ko treba to da uradi ili koja organizaciona funkcija, zašto, kada, gde i kako;
- d) opisivanje upravljanja procesom i upravljanja identifikovanim aktivnostima;
- e) definisanje neophodnih resursa za obavljanje aktivnosti (osoblje, obuka, oprema i materijal);
- f) definisanje odgovarajuće dokumentacije koja se odnosi na zahtevane aktivnosti;
- g) definisanje ulaznih i izlaznih elemenata procesa;
- h) definisanje merenja koja se moraju izvršiti.

Organizacija može da odluči da su neke od gore navedenih informacija pogodnije za prikazivanje u okviru radnih uputstava.

6. Zapisi

Zapisi koji se odnose na zahtevane aktivnosti treba da se definišu u ovom odeljku procedure, koji se odnosi na zapise, ili u drugim odeljcima, koji opisuju aktivnost u vezi sa zapisima. Obrasce koji se koriste za ove zapise treba na odgovarajući način identifikovati. Treba jasno navesti metodu za kompletiranje, odlaganje i čuvanje zapisa.

7. Prilozi

Mogu se uključiti dodaci sa informacijama za podršku proceduri, kao što su tabele, grafici, dijagrami tokova i obrasci.

8. Preispitivanje, odobravanje i revizija

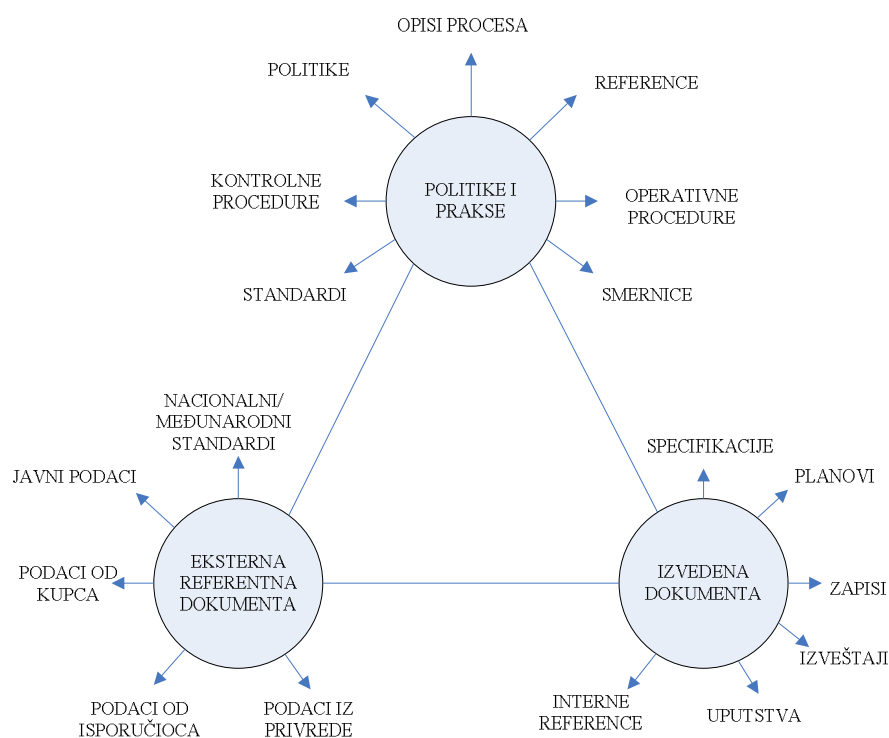
Treba ukazati na dokaze o preispitivanju i odobravanju, statusu i datumu revizije procedure.

9. Označavanje izmena

Gde je primenljivo, treba označiti prirodu izmene, bilo u dokumentu, bilo u odgovarajućem prilogu.

6.3.4. Ostala dokumenta

U ovu grupu spadaju dokumenta koja su potrebna organizaciji radi obezbeđenja efektivnog planiranja, funkcionisanja i upravljanja svojim procesima.



Slika 6.2. Veze između dokumenata

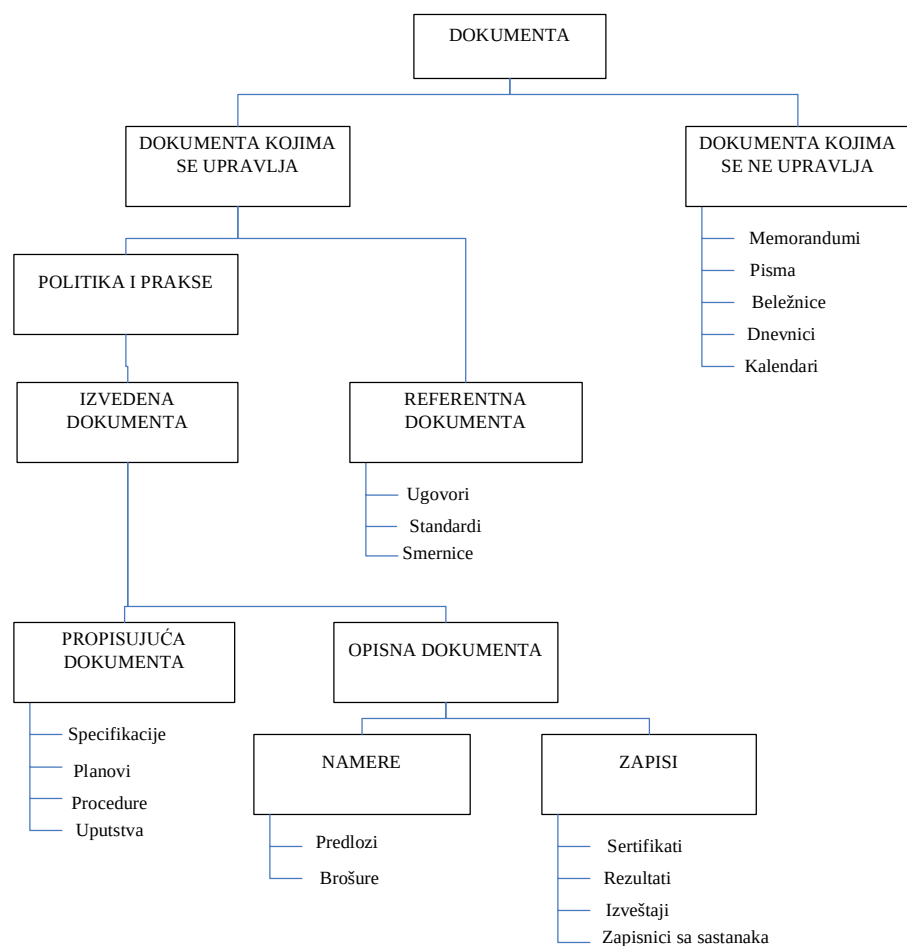
Da bi jedna organizacija pokazala efektivnu primenu svog sistema menadžmenta kvalitetom, može biti potrebno da se razviju dokumenta drugačija od dokumentovanih procedura. Međutim, jedina dokumenta koja su specifično pomenuta u ISO 9001:2000 su:

- Politika kvaliteta
- Ciljevi kvaliteta

- Priručnik kvaliteta

Postoji tri vrste dokumenata kojima se upravlja, kako je prikazano na slici 6.2 i to:

- Politike i prakse (ovde su obuhvaćeni opisi procesa, procedure i interni standardi).
- Dokumenta koja proizlaze iz ovih politika i prakse, kao što su crteži, specifikacije, planovi, radna uputstva, i dr.
- Eksterna dokumenta.



Slika 6.3. Klasifikacija dokumenata

Uvek su mogući izuzeci u odnosu na ovaj model, ali u principu, većina dokumenata koja se koriste u sistemu menadžmenta mogu se razvrstati na ovaj način.

Na slici 6.3 su prikazani neki primeri različitih klasa dokumenata i njihovi međusobni odnosi.

Izvedena dokumenta su ona dokumenta koja proizlaze iz izvršenja procesa, na primer, izveštaji o proveru proizlaze iz realizacije procesa provere, crteži proizlaze iz realizacije procesa projektovanja, specifikacije nabavke proizlaze iz realizacije procesa nabavke. Pri tome, postoje dve vrste izvedenih dokumenata – propisujuća dokumenta i opisna dokumenta.

Propisujuća dokumenta su ona dokumenta koja propisuju zahteve, uputstva, smernice, itd., i ona su podložna izmenama. Ova dokumenta imaju status izdavanja i odobravanja, i primenjuju se pri obavljanju posla.

Opisna dokumenta proizlaze iz obavljanja posla i ona se ne primenjuju. Ova dokumenta mogu imati status izdavanja i odobravanja. Specifikacije, planovi, nalozi za nabavku, crteži, su propisujuća dokumenta, dok su izveštaji o proveru, izveštaji o ispitivanju, izveštaji o kontrolisanju, opisna dokumenta.

6.3.5. Radna uputstva

Radna uputstva detaljno opisuju kako se sprovode pojedinačni zadaci i aktivnosti, odnosno, šta treba uraditi, ko treba to da uradi i kada to treba da se završi.

Uputstva su od suštinskog značaja u osiguranju efektivnog rada i upravljanja procesima, jer ona čine da proces započne i definišu promenljive veličine koje zavise od određenog vremena, lokacije, proizvoda ili kupca.

Radna uputstva definišu zahtevani posao u smislu ko to treba da uradi, kada posao započinje i kada se završava. Ona takođe, obuhvataju koji kriterijumi rada moraju da se ispune i sva druga uputstva koja imaju uticaja na kvalitet, količine, isporuku i troškove zahtevanog posla.

6.3.6. Obrasci i zapisi

Obrasci se izrađuju i održavaju za zapisivanje podataka, koji prikazuju usklađenost sa zahtevima dokumentacije sistema menadžmenta kvalitetom.

Obrasci treba da sadrže naslov, identifikacioni broj, status i datum revizije. Na obrasce se može pozivati ili mogu da budu priloženi uz priručnik kvaliteta, procedure i/ili radna uputstva.

Po definiciji iz standarda ISO 9000:2000, Sistemi menadžmenta kvalitetom – Osnove i rečnik, zapis je dokumenat kojim se iskazuju dobijeni rezultati ili daju dokazi o izvršenim aktivnostima.

Zapisi sistema menadžmenta kvalitetom iskazuju postignute rezultate ili daju objektivni dokaz, koji ukazuje da su izvršene aktivnosti opisane u dokumentovanim procedurama i radnim uputstvima. Zapisi treba da pokazuju

usklađenost sa zahtevima sistema menadžmenta kvalitetom i specificiranim zahtevima za proizvod. U dokumentaciji sistema menadžmenta kvalitetom treba navesti odgovornosti za izradu zapisa.

U principu, zapisi nisu pod kontrolom revizije, jer nisu podložni izmenama.

Organizacije imaju slobodu da razviju druge zapise koji mogu biti potrebni radi pokazivanja usaglašenosti njihovih procesa, proizvoda i sistema menadžmenta kvalitetom.

Zahtevi za upravljanje zapisima su različiti od onih za ostala dokumenta i svim zapisima se mora upravljati u skladu sa standardom.

6.3.7. Planovi kvaliteta

Po definiciji iz standarda ISO 9000:2000, Sistemi menadžmenta kvalitetom – Osnove i rečnik, plan kvaliteta je dokumenat kojim se, za specifičan projekat, proizvod, proces ili ugovor, utvrđuje koje se procedure i odgovarajući resursi moraju primeniti, ko mora da ih primeni i kada.

Treba posebno istaći da planove kvaliteta ne treba mešati sa planiranjem sistema menadžmenta kvalitetom, koje je posebno obrađeno u tački 5.4.2. standarda ISO 9001:2000. Planovi kvaliteta pomenuti su u tački 7.1 standarda ISO 9001:2000, u okviru Napomene 1:

Dokumenat koji specificira procese sistema menadžmenta kvalitetom (uključujući procese realizacije proizvoda) i resurse koje treba koristiti za specifičan proizvod, projekat ili ugovor može se okvalifikovati kao plan kvaliteta.

Planovi kvaliteta su potrebni kada posao koji želite da obavite zahteva detaljno planiranje, koje prevazilazi ono što je već planirano u sistemu menadžmenta kvalitetom. Sistem menadžmenta kvalitetom ne može da specificira sve što vam treba za obavljanje svakog posla. U njemu su obično specificirane opšte odredbe koje se primenjuju u većini situacija. Biće potrebno da definišete specifičnu dokumentaciju za proizvodnju, ispitivanja, kontrolisanja i preispitivanja koja će se sprovoditi, kao i sredstva koja će se koristiti.

6.4. PROCES IZRADE DOKUMENTACIJE SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETOM

Kada se donese odluka rukovodstva da se dokumentuje sistem menadžmenta kvalitetom, proces izrade može da počne dodelom zadatka za koordinaciju osposobljenom pojedincu ili timu, koji može predstavljati jednu ili više funkcija.

Izradu dokumentacije sistema menadžmenta kvalitetom treba da vrše one osobe koje su uključene u procese i aktivnosti. Ovo će dovesti do boljeg

razumevanja potrebnih zahteva i kod osoblja stvoriti osećaj uključenosti i pripadnosti.

Korišćenje postojećih dokumenata i referenci može znatno da skрати vreme za izradu dokumentacije sistema menadžmenta kvalitetom, kao što može da bude od pomoći u identifikaciji onih oblasti, gde nedoslednosti sistema menadžmenta kvalitetom treba utvrditi i ispraviti.

Redosled izrade dokumentacije sistema menadžmenta kvalitetom ne sledi uvek hijerarhiju ilustrovanu na slici 6.1. jer se često dokumentovane procedure i radna uputstva izrađuju pre završetka priručnika kvaliteta.

Pri izradi dokumentacije, mogu se preduzeti sledeće mere:

- a) odlučiti koji se zahtevi sistema menadžmenta kvalitetom primenjuju u skladu sa izabranim standardom sistema menadžmenta kvalitetom ili drugim kriterijumima;
- b) pribaviti podatke o postojećem sistemu menadžmenta kvalitetom i procesima, na različite načine, kao što su upitnici i intervjui;
- c) ustanoviti spisak postojećih, primenljivih dokumenata sistema menadžmenta kvalitetom i analizirati ih da bi se utvrdila njihova korisnost;
- d) obučiti pojedince, uključene u izradu dokumentacije i primenu zahteva standarda sistema menadžmenta kvalitetom ili drugih izabranih kriterijuma;
- e) tražiti i dobiti dopunske izvore dokumentacije ili referenci od radnih jedinica;
- f) odrediti strukturu i oblik planiranih dokumenata;
- g) izraditi dijagram toka, koji obuhvata procese u predmetu i području primene sistema menadžmenta kvalitetom;
- h) analizirati dijagram toka radi mogućih poboljšavanja i primeniti ih;
- i) validirati dokumente probnom primenom;
- j) koristiti bilo koju drugu pogodnu metodu unutar organizacije za kompletiranje dokumentacije sistema menadžmenta kvalitetom;
- k) preispitati i odobriti dokumentaciju pre puštanja u upotrebu.

Kad god je moguće, radi izbegavanja nepotrebno velikog obima dokumenta, treba se pozivati na postojeće standarde sistema menadžmenta kvalitetom ili dokumente, koji su dostupni korisnicima.

SEDMI DEO

AKREDITACIJA I CERTIFIKACIJA

7.1. ZNAČAJ CERTIFIKACIJE

Obezbeđenje međunarodnog priznavanja sertifikata za sistem kvaliteta i za proizvode ima neprocenjiv značaj za svaku nacionalnu privredu. Ukoliko se ne postigne ravnopravnost u međunarodnoj razmeni i uzajamnom priznavanju ovih dokumenata, u skladu sa međunarodnim trendovima, zemlja se može dovesti u poziciju tehnološke kolonije, ili pod udar finih metoda protekcionizma u trgovini sa svetom, uslovljenih tehničkim barijerama. To je osnovni razlog akcije Saveta za kvalitet Republike Srbije i insistiranje na potrebi usvajanja novog koncepta organizovanja u ovoj oblasti.

7.2. EVROPSKA AKREDITACIJA ZA CERTIFIKACIJU – EAC⁷⁸

Da bi izdati sertifikat važio i u zemlji odakle ne potiče sertifikaciono telo, akreditovane organizacije za sertifikaciju u Evropi potpisale su sa nacionalnim sertifikacionim telima pismo o namerama, pa je u tom cilju formirana Evropska mreža za priznavanje sistema kvaliteta i sertifikaciju EQ NET⁷⁹ čije su članice nacionalna sertifikaciona tela.

Krajem 1994. godine je učinjen značajan korak od strane vodećih evropskih tela za akreditaciju, tela za sertifikaciju u cilju unapređenja funkcionisanja jedinstvenog tržišta. Potpisan je Multilateralni sporazum kojim se međusobno priznaje ekvivalentnost njihovih sistema i sertifikata koje su izdala njihova tela za sertifikaciju koja su akreditovana ovim sistemima. Ovim Sporazumom kupci roba i usluga će steći potrebno poverenje da dobijaju ono što su naručili kada zatraže usluge tela za sertifikaciju, koja su akreditovana od strane potpisnika Sporazuma.

Sporazum je zasnovan na međusobnom poverenju kada se radi o kompetentnosti uključenih tela za akreditaciju. Potpisan je 21. novembra u Amsterdamu na sastanku Upravnog odbora Evropske akreditacije za sertifikaciju – EAC. Organizacije koje su u pitanju su Finska služba za akreditaciju (FINAS), Raad vor de Certificatie (RvC, Holandija), Norsk Akkreditering (NA, Norveška), Švedski odbor za tehničku akreditaciju (SWEDAC), Švajcarska služba za akreditaciju (SAS) i Nacionalni savet za akreditaciju za tela za sertifikaciju (NACCB, Velika Britanija). Njima su se pridružila i tela za akreditaciju ostalih država Evropske unije (EU) i Evropskog udruženja za slobodnu trgovinu (EFTA).

EAC je odpočela svoj rad usaglašavanjem primene evropskih standarda koje moraju da zadovolje tela za sertifikaciju koja traže akreditaciju. Njeni članovi ocenjuju tela za sertifikaciju koja podnose molbu za akreditaciju na bazi ovih standarda, a koji su u osnovi sledeći:

⁷⁸ Dr. Vojislav CIM College, mašinski fakultet u Nišu, - ISO 9000 i ISO 14000,

⁷⁹ EQ NET – European Network for Quality System Assessment and Certification.

- EN 45011 za tela koja izdaju sertifikate za proizvode,
- EN 45012 za tela koja izdaju sertifikate za sisteme kvaliteta, i
- EN 45013 za tela koja izdaju sertifikate za osoblje.

7.3. AKREDITACIJA I CERTIFIKACIJA U SRBIJI

Nacionalni Institut za standardizaciju (ISS) po starom Zakonu o standardizaciji je istovremeno i telo za akreditaciju i za sertifikaciju. Međutim to nije dobro jer postoji problem multilateralnog priznavanja. Iz tog razloga je neophodno donošenje savremenog Zakona o standardizaciji i formiranje nacionalnog⁸⁰ akreditacionog tela za sprovođenje akreditacije za sertifikaciju sistema kvaliteta prema šemama koje bi bile međunarodno priznate, koje bi takođe doprinelo ovom cilju.

Nacionalno akreditaciono telo, na osnovu svetskih iskustava, mora biti oformljeno kao nezavisan Savet, sa ciljem da u ime Vlade preuzme nepristrasnu procenu sertifikacionih tela u skladu sa svetskim kriterijumima i standardima. Kod nas je ISS dao značajan doprinos u ovoj oblasti preuzimanjem i prevođenjem većine međunarodnih standarda, uključujući šeme atestiranja sistema kvaliteta, laboratorija, proizvoda i kadrova. Neophodno je da ISS i dalje bude nosilac i glavni inicijator većine aktivnosti u okviru Nacionalnog akreditacionog tela, koje se posebno mora pozabaviti pitanjem ovlašćivanja laboratorija, s obzirom da kod nas nisu definisane i usklađene kompetencije pri ovlašćivanju i poštovanju standarda i drugih propisa od strane različitih ministarstava.

U cilju uspešne koordinacije svih ovih aktivnosti Nacionalno akreditaciono telo u svom sastavu treba da ima predstavnike svih zainteresovanih ministarstava, predstavnike privrednih komora, ISS, kao i nezavisne eksperte i predstavnike stručnih asocijacija (JUSK i dr.), metodologije i obrazovanja. Na ovaj način bi se, u skladu sa međunarodnim propisima i normama koje važe za rad sertifikacionih tela, u potpunosti postigla nepristrasnost i objektivnost, kako pri ovlašćivanju, tako i pri eventualnom žalbenom postupku u slučaju nekorektno izvršene sertifikacije ili neizdavanja sertifikata. To je uslov za međunarodno priznavanje.

Razlozi za formiranje nacionalnog akreditacionog tela, koji zahtevaju hitnu akciju, su brojni:

- Obezbeđuje se objektivnost i nepristrasnost (pošto su uključeni svi zainteresovani subjekti) uz garantovan žalbeni postupak;
- Podsticaj domaćih organizacija (sertifikacionih tela) da ispune uslove za ovlašćivanje, jačanje kredibiliteta sertifikacionih tela i stvaranje uslova za njihovo međunarodno priznavanje;
- Obezbeđivanje tehnološke nezavisnosti zemlje, uz značajne finansijske efekte;

⁸⁰ Pod nazivom "nacionalni" svugde u tekstu se misli na nešto što je bilo jugoslovensko a sada je Republike Srbije.

- Obezbeđivanje sprovođenja jedinstvenog akreditacionog sistema

Od posebnog interesa za racionalno korišćenje svih resursa zemlje predstavlja uključivanje u našu nacionalnu šemu akreditacije i sertifikacije svih kadrovskih i materijalnih potencijala Vojne industrije, koja ima bogata iskustva u oblasti unapređenja kvaliteta i ispitivanja proizvoda, pošto ne postoje razlozi za donošenje paralelnih vojnih standarda u oblasti sistema kvaliteta. U ovoj oblasti je moguće koristiti pozitivna iskustva Kanade i drugih zemalja.

Prišlo se formiranju novog koncepta Zakona⁸¹ koji u potpunosti uvažava svetska rešenja, uz maksimalno uključivanje i korišćenje naših postojećih kadrovskih i materijalnih resursa.

7.3.1. Objašnjenja osnovnih pojmova

Predlogom zakona definisani su i razrađeni sledeći osnovni pravni instituti i rešenja:

STANDARDI

Pod standardom, u smislu ovog zakona, posrazumeva se dokument u kome se, za opštu i višekratnu upotrebu utvrđuju pravila, smernice ili karakteristike za određene aktivnosti ili njihove rezultate radi ostvarivanja optimalnog stepena reda u određenoj oblasti.

Primena standarda nije obavezna, osim ako to nije određeno tehničkim ili drugim propisom donesenim na osnovu Zakona.

Kao osnova za izradu standarda koriste se dostignuća nauke i prakse i međunarodni i strani standardi i preporuke u celini ili delimično.

Nacionalni standardi su standardi koje donosi funkcioner koji rukovodi saveznom organom, odnosno organizacijom nadležnom za poslove standardizacije.

Nacionalnim standardima utvrđuju se naročito:

- *namena i svojstva procesa proizvoda i usluga;*
- *zahtevi u pogledu tipizacije i unafikacije delova tehnički složenih proizvoda;*
- *tehnički-tehnološki uslovi, zahtevi i postupci za proizvodnju proizvoda, izvođenje radova i vršenje usluga;*
- *metode i postupci obezbeđenja kvaliteta procesa, proizvoda i usluga i životne sredine;*
- *uslovi, metode i postupci za kontrolisanje i ispitivanje procesa, proizvoda ili usluga;*

⁸¹ Zakon o standardizaciji, Službeni list SRJ 30/96.

- *metodi i postupci osposobljavanja kadra za ocenu sistema kvaliteta i sistema zaštite životne sredine i uslovi koje taj kadar treba da ispunjava;*
- *jednoobrazni termini, definicije, simboli, znaci, kodovi, oznake, boje, veličine i jedinice, koji se koriste u proizvodnji proizvoda i vršenju usluga;*
- *zahtevi koji se odnose na rukovanje, transport, skladištenje, čuvanje, upotrebu, ambalažu, pakovanje, obeležavanje, deklarisanje, obradu, doradu i preradu proizvoda.*

Predlog za donošenje jugoslovenskog standarda mogu podneti zainteresovani organi i organizacije, banke i druga pravna lica i fizička lica. Predlagač je dužan da uz predlog nacionalnog standarda dostavi obrazloženje sa dokumentacionom osnovom, na osnovu kojih se može oceniti osnovanost predloga.

Predlog nacionalnog standarda razmatra se i utvrđuje na način koji zainteresovanim pravnim i fizičkim licima omogućava da o njemu daju svoje mišljenje, primedbe i predloge.

Propisom saveznog ministra nadležnog za poslove standardizacije bliže će se urediti način izrade, utvrđivanja i donošenja nacionalnog standarda.

Preduzeće ili druga pravna lica ili nadležni organi odgovarajućih oblika povezivanja banke i drugih pravnih lica mogu, za svoje potrebe, donositi interne i granske standarde. Internim standardima ne mogu se utvrditi zahtevi blaži od zahteva koji su utvrđeni nacionalnim standardima.

Za procese, proizvode i usluge od interesa za odbranu savezni ministar nadležan za poslove odbrane donosi standarde odbrane.

AKREDITOVANJE

Akreditovanje je postupak u kome se od saveznog organa, odnosno savezne organizacije nadležne za akreditovanje (u daljem tekstu: nacionalno akreditaciono telo) pribavlja dokaz o osposobljenosti i kompetentnosti banke i drugih pravnih lica za obavljanje poslova i zadataka sertifikacije, ispitivanja i kontrolisanja usaglašenosti.

SERTIFIKACIJA

Sertifikacija je postupak u kome se izdavanjem sertifikata potvrđuje da su određeni proces, proizvod ili usluga, sistem kvaliteta odnosno zaštite životne sredine i kadar za ocenjivanje sistema kvaliteta odnosno zaštite životne sredine, usaglašeni sa tehničkim ili drugim propisom, odnosno standardom. Sertifikat mogu izdati samo sertifikaciona tela, na način utvrđen Zakonom i svim propisima donetim na osnovu Zakona.

7.4. CERTIFIKACIJA SISTEMA KVALITETA

Kada je sistem kvaliteta dokumentovan, neophodno je stupiti u kontakt sa akreditovanim telom za sertifikaciju (u zemljama gde takva tela postoje) kao bi se izvršila provera preko treće strane. Postoji često ne razumevanje i u svetu između firme koja traži sertifikaciju i akreditovanog tela za sertifikacije. Pored određenih specifičnosti, uključujući kompetentnost, koje ima svako telom za sertifikaciju, uglavom se mogu razlikovati njihove cene i vrste usluga, radi čega je neophodno izvršiti veoma pažljivo izbor.

Tela za sertifikaciju obično, na zahtev, dostavljaju detaljne informacije koje sadrže opis delatnosti i usluga koje pružaju. Neka od njih dostavljaju i preliminarne obrasce koje preduzeće treba da popuni kako bi samostalno ocenilo svoju spremnost za sertifikaciju prema nekom od standarda serije ISO 9000. Danas postoje razvijeni kompjuterski programi koji olakšavaju i ubrzavaju proveru spremnosti za sertifikaciju.

Obavezni podaci koje će od svakog banke tražiti sertifikaciono telo koje treba da izvrši sertifikaciju po bilo kom standardu serije ISO 9000 su:

- naziv firme,
- ime osobe za kontaktiranje,
- pravni status firme,
- veličina firme, broj lokacija i broj zaposlenih,
- standard serije ISO 9000 u odnosu na koji se vrši sertifikacija,
- otpis delatnosti firme.

Ovi podaci su neophodni da se izračuna broj ocenjivača i procene troškovi na osnovu kojih sertifikaciono telo daje ponudu. Po pravilu zapadne firme traže tri ponude, pri čemu vode računa o kompetentnosti, međunarodnim akreditacijama, ceni usluge i referencama. Po izboru najpovoljnije ponude potpisuje se ugovor, a zatim pristupa pregledu priručnika i procedura za obezbeđenje kvaliteta (dokumenti I i II nivoa).

Izuzetan značaj za uspeh programa unapređenja kvaliteta ima profesionalno ponašanje eksperata, konsultanata i ocenjivača u skladu sa utvrđenim kodeksima, koji predstavljaju i opšte prihvaćena međunarodna pravila.

P R I L O Z I

Prilog 1.

AVALA BANKA
ODBOR ZA KVALITET
Beograd, 25.03.2007.

DEKLARACIJA O POLITICI KVALITETA

Polazeći od posebne uloge koju AVALA BANKA ima u domenu finansiranja i osiguranja izvoznih poslova, a imajući u vidu zahteve koje postavlja tržišni ambijent privređivanja, shvatili smo kao neophodnost da kvalitet naših usluga podignemo na svetski nivo.

Zato smo pristupili uvođenju sistema kvaliteta prema standardima Sistema menadžmenta kvaliteta ISO 9000:2000 i to prema modelu 9001 koji je najzahtevniji i najkompleksniji.

Rukovodstvo AVALA BANKE je ovaj projekat prihvatilo kao prioritetan razvojni zadatak i postalo nosilac promena ka stvaranju nove radne kulture i novog poslovnog sistema u kome se kvalitetan rad uz praćenje savremenih poslovnih trendova shvata kao najvažniji cilj.

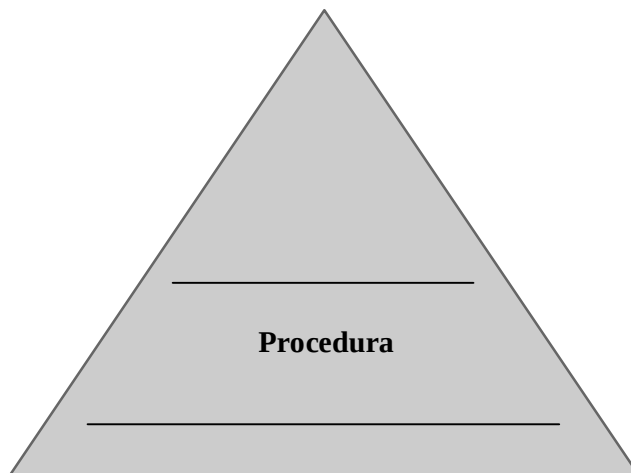
Svi zaposleni u AVALA BANCII podržali su uvođenje sistema kvaliteta i u tome vide šansu za dalji razvoj banke i za svoj lični razvoj, što predstavlja jaku motivaciju i daje nadu da ćemo uspeti u ovom poslu.

Naši poslovni partneri treba da znaju da će AVALA BANKA, koja je u prethodnom periodu uživala veliki ugled i u zemlji i u inostranstvu, u narednom periodu preduzeti sve kako bi sačuvala svoj renome i da će im ostati dragocen i pouzdan partner i u tržišnim uslovima privređivanja.

PREDSEDNIK UPRAVNOG ODBORA

Prilog 2.

	AVALA BANKA		Šifra
	Procedura		0103-010/1
Naziv:	Interni audit kvaliteta		
	Vrsta:	Kvalitet	Revizija: 1
	Tip:	Provera sistema kvaliteta	
Opis	Aktivnosti i nosioci aktivnosti pri sprovođenju internog audita u fazi uvođenja sistema kvaliteta		Usvojeno:

Interni audit kvaliteta

Sadržaj:

1. Predmet

2. Oblast primene

3. Definicije i pojmovi

4. Nadležnosti

5. Opis procedure

5.1 Dijagram toka

5.2 Start

5.3 Imenovanje rukovodioca Tima

5.4 Izrada Plana internog audita

5.5 Priprema za interni audit

5.6 Uvodni razgovor

5.7 Sprovođenje audita

5.8 Izrada izveštaja

5.9 Analiza izveštaja

6. Reference, Literatura i Primedbe

6.1 Reference

6.2 Literatura

6.3 Primedbe

7. Dokumentacija

7.1 Važnost

7.1.1 Važnost procedure

7.1.2 Dokumentacija

7.2 Odgovornost

7.3 Distribucija

8. Prilozi

1. Predmet

Ovom procedurom utvrđuje se postupak za sprovođenje internog audita i utvrđuju nadležnosti i odgovornosti za obavljanje aktivnosti obuhvaćenih ovom procedurom.

2. Oblast primene

Ova procedura se primenjuje prilikom internih provera sistema kvaliteta u Banci, koje se vrše u fazi uvođenja sistema kvaliteta.

3. Definicije i pojmovi

Interni audit (interna provera sistema kvaliteta) - provera koju Banka vrši kako bi proverila svoje radne karakteristike i ocenila usaglašenost svog sistema kvaliteta sa zahtevima standarda serije JUS ISO 9000.

OZK - Odbor za kvalitet

Banka – AVALA BANKA

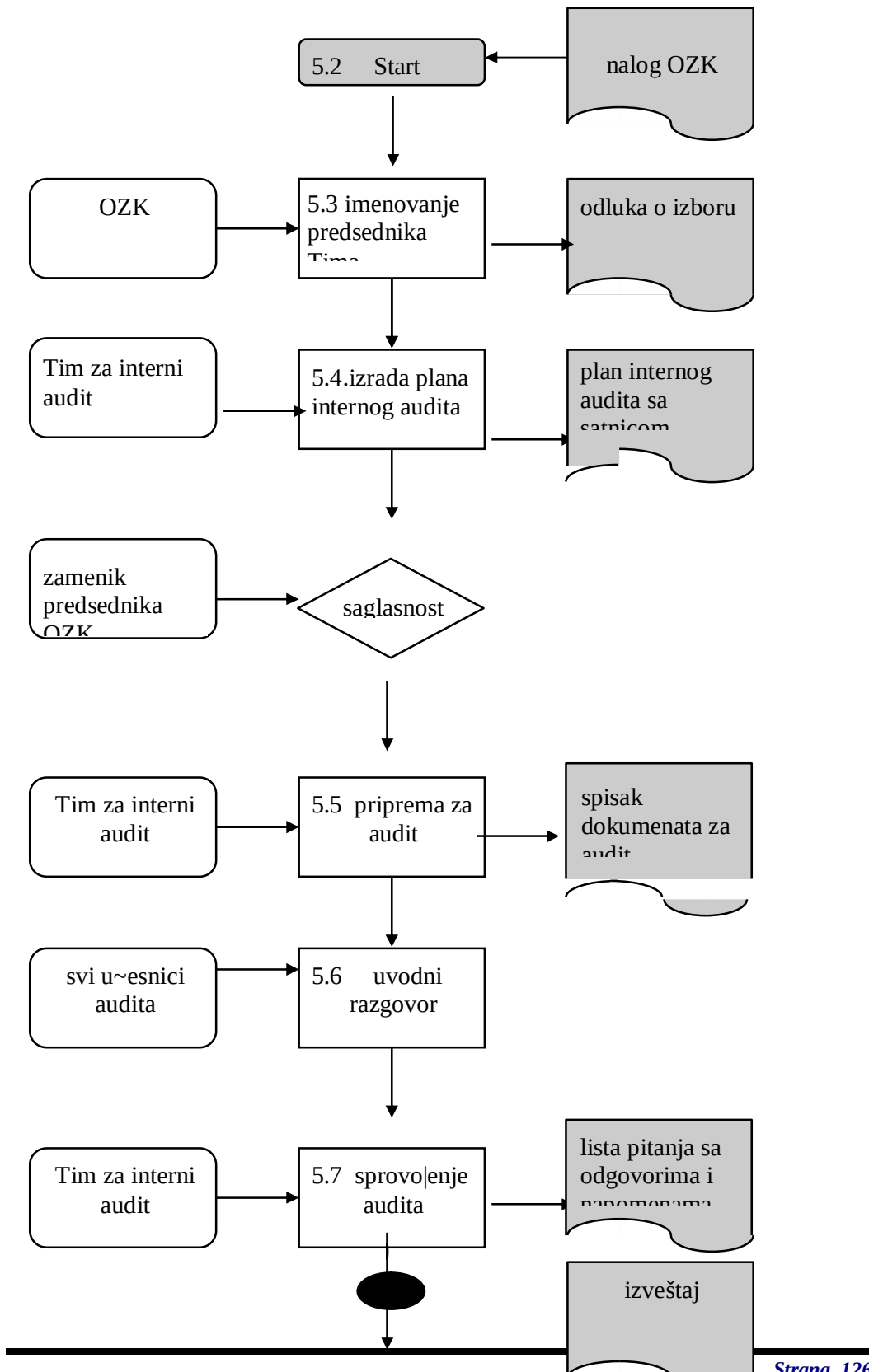
4. Nadležnosti

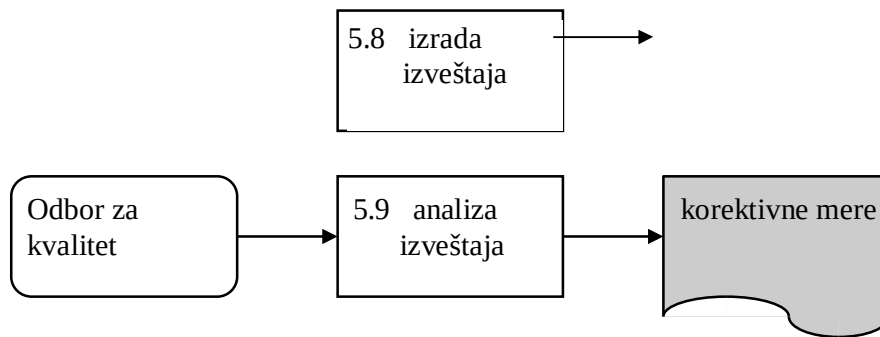
OZK bira predsednika Tima za interni audit. Predsednik Tima za interni audit treba da bude lice koje može stručno da izvrši proveru sistema kvaliteta.

Predsednik Tima za interni audit vrši planiranje izvođenja, izvođenje i izveštavanje o rezultatima audita u skladu sa aktivnostima navedenim u ovoj proceduri.

Opis procedure

5. Dijagram toka





6. Start

Postupak po ovoj proceduri počinje na osnovu naloga OZK o potrebi vršenja internog audita. Ovim nalogom preciziraju se datum i predmet provere.

7. Imenovanje rukovodioca Tima

Tim za interni audit sastoji se od 3 člana.

Predsednika Tima za interni audit bira OZK.

Ostale članove Tima bira predsednik Tima za interni audit, po prethodno pribavljenom mišljenju zamenika predsednika OZK.

8. Izrada Plana internog audita

Predsednik Tima za interni audit izrađuje Plan internog audita.

Plan internog audita treba da obezbedi da se provera izvrši u skladu sa nalogom OZK.

Plan internog audita sadrži i satnicu, kojom se utvrđuje vreme provere u pojedinim organizacionim jedinicama i određuju lica koja su obavezna da prisustvuju proveru.

Zamenik predsednika OZK daje saglasnost na Plan internog audita.

9. Priprema za interni audit

Tim za interni audit vrši sve potrebne pripreme za izvođenje audita.

Rukovodilac Tima za interni audit organizuje timski rad davanjem zaduženja svakom članu Tima.

Rukovodilac Tima za interni audit priprema spisak dokumenata koje rukovodioci pojedinih organizacionih jedinica i drugi učesnici u auditu treba da daju na uvid tokom audita.

Zamenik predsednika OZK daje saglasnost na spisak dokumenata i plan provere.

10. Uvodni razgovor

Prvog dana audita održava se sastanak kome prisustvuju članovi Tima za interni audit i svi učesnici u auditu, radi kraćeg razmatranja predmeta provere.

Sastankom predsedava zamenik predsednika OZK.

U toku uvodnog razgovora rukovodiocima organizacionih jedinica se daje spisak dokumenata koje treba da daju na uvid tokom audita.

11. Sprovođenje audita

U toku internog audita Tim za interni audit ocenjuje sve elemente sistema kvaliteta po JUS ISO 9000 standardima, a naročito:

1. odgovornost rukovodstva;
2. sistem kvaliteta;
3. preispitivanje ugovora;
4. kontrolu projekta;
5. kontrolu dokumenata i podataka;
6. kvalitet u marketingu;
7. kvalitet u planiranju i razvoju usluga;
8. kvalitet u procesu vršenja usluga;
9. kvalitet u nabavci;
10. kontrolu i upravljanje procesom;
11. kontrolisanje i ispitivanje;
12. identifikaciju i sledljivost usluge;
13. korektivne i preventivne mere;
14. kontrolu zapisa o kvalitetu;
15. interne provere kvaliteta;
16. kadrove i stručno osposobljavanje;
17. troškove kvaliteta;
18. statističke metode.

Audit se vrši tako što se za svaki element sistema kvaliteta postavljaju pitanja koja pokrivaju sve aktivnosti predviđene standardom.

Na osnovu rezultata provere daje se ocena stanja sistema kvaliteta i to:

- 100 poena - ukoliko su sve potrebne aktivnosti dokumentovane i u potpunosti sprovedene u praksi;
- 80 poena - ukoliko se sve potrebne aktivnosti u potpunosti sprovode u praksi, a nisu u potpunosti dokumentovane;
- 60 poena - ukoliko su potrebne aktivnosti dokumentovane i uglavnom se sprovode u praksi;
- 40 poena - ukoliko potrebne aktivnosti nisu dokumentovane i delimično se sprovode u praksi;

Opomena - ukoliko se potrebne aktivnosti ne sprovode u praksi bez obzira da li su dokumentovane ili ne.

Za obradu podataka audita preporučuje se korišćenje programskog alata QAM.

12. Izrada izveštaja

Tim za interni audit pravi izveštaj na osnovu obrađenih rezultata.

Izveštaj sadrži predmet i ciljeve provere, identifikaciju referentnih dokumenata i ocenu stepena usaglašenosti postojećeg sistema kvaliteta sa zahtevima standarda JUS ISO 9001.

Izveštaj se izrađuje uz pomoć programskog alata QAM.

Uz izveštaj se prilaže:

- pregled ocena svih elemenata sistema kvaliteta u numeričkoj formi;
- pregled ocena svih elemenata sistema kvaliteta u grafičkoj prezentaciji;
- pregled svih pitanja, odgovora i napomena;
- ocena ukupnog stanja sistema kvaliteta u Banci sa identifikovanim slabim tačkama u sistemu kvaliteta.

13. Analiza izveštaja

Zamenik predsednika OZK po prijemu izveštaja o internom auditu, zakazuje sednicu OZK na kojoj se analizira izveštaj Tima za interni audit i po potrebi pokreće inicijativa za preduzimanje korektivnih mera, odnosno definišu korektivne mere. Reference, Literatura i Primedbe

14. Reference

U proceduri se referencira na:

Šifra dokumenta	Naziv dokumenta	Primedba
	QAM	programski paket

15. Literatura

16. Primedbe

Ova procedura je poverljivi dokument i ne sme biti davana licima van Banke bez odobrenja zamenika predsednika OZK, kako u celosti tako i bilo koji njen deo.

17. Dokumentacija**18. Važnost****19. Važnost procedure**

Važeća procedura se čuva bez ograničenja. Nevažeća procedura mora da se čuva najmanje 5 (pet) godina posle njene revizije.

20. Dokumentacija

Dokumentacija napravljena u cilju sprovođenja ove procedure mora da se čuva najmanje 5 (pet) godina nakon izrade.

21. Odgovornost

Zamenik predsednika OZK imenuje lice odgovorno za ovaj dokument. Odgovornost podrazumeva pravo revidiranja i modifikovanja.

22. Distribucija

Odgovorno lice za izdavanje novih procedura, njihovo procenjivanje i modifikovanje je zamenik predsednika OZK.

Ukoliko budu potrebne dodatne procedure u vezi internog audita, one će se izraditi na zahtev zamenika predsednika OZK.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Istraživanja u ovom magistarskom radu imalo je za cilj da elaborira teorijska dostignuća u praćenju sistema kvaliteta, posebno ISO 9000. O tome se često raspravlja, pri čemu se iznose argumenti i protivargumenti i gde se skoro uvek obe strane rastaju u uverenju kako su od početka bile u pravu. Čak i niz onih koji već imaju sertifikat, često na sve to gledaju kao dosadnu beskorisnu nametnutu obavezu. Postoji mnogo protivnika i kritičara koji smatraju kako je sistem kvaliteta serije standarda ISO 9000 jednostavno preskup i sastoji se od besmislenog gomilanja brda papira, plaćanja skupih i loših savetnika – uopšte, sve zajedno je gubljenje reke novca i vremena.

Analogno navedenom, respektujući redosled do sada prikazane sistematike izlaganja, moguće je donošenje sledećih bitnih zaključaka:

1. Procesno orijentisani sistemi upravljanja kvalitetom bi mogli da promene ovakav negativan trend. Iako su modeli ISO 9001/2:1994. godine sadržavali zahtev za upravljanje procesima, model ISO 9001:2000 potencira izgradnju i upravljanje procesima i procesni pristup izgradnji i uspostavljanju sistema kvaliteta u organizaciji.

Procesna orijentacija je temeljna promena u shvatanju organizacije, odlučan prelazak sa tradicionalnog vertikalno-hijerarhijskog pogleda na izvršavanje poslova prema pogledu koji naglašava horizontalnu povezanost među funkcijama.

Razlika između funkcije i procesa je razlika između dela i celine. Funkcija je jedinica rada, poslovna aktivnost najčešće obavljana od jedne osobe. S druge strane proces je povezana grupa poslova (funkcija) koje zajedno kreiraju određenu vrednost za kupca.

2. Nasleđene organizacione šeme i načini poslovanja traže prostor za unapređenje unutar sopstvenih organizacionih vertikala (sektora, odeljenja...). Savremena poslovna realnost je drugačija, sa zadatkom svih u organizaciji da na optimalan način ispune svoju ulogu u procesu kako bi zadovoljili klijenta.

Razlozi sporosti i pogrešaka u izvršavanju procesa nisu zbog neefikasnog ili pogrešnog izvršavanja pojedinih funkcija. Sporost i neefikasnost pojavljuju se zbog nepostojanja svesti o celovitom procesu, što otežava efikasniji prenos poslova između sektora i pojedinaca.

3. Poslovni procesi su često nefleksibilniji zbog slabog razumevanja celine od strane učesnika u procesu. Razumevanje celine je ključni preduslov mogućnosti unapređenja sistema kvaliteta.

Ukratko problemi ne leže u efikasnosti pojedinih poslovnih aktivnosti već u procesima, tj. u načinu kako se pojedini poslovi uklapaju u celinu.

4. Ovakav naglasak na poslovne procese nameće potrebu za njihovim prepoznavanjem, prikazom i ocenom efikasnosti tj. opisom poslovnih procesa koji će na jasan i nedvosmislen način odgovoriti na pitanja:

- Kako izgledaju naši poslovni procesi?
- Kako se njihova efikasnost može povećati?
- Gde su uska grla u procesima?
- Kako se mogu prilagoditi strateškim ciljevima?
- Kako optimalno kreirati nove poslovne procese i usluge?
- Gde su slabosti, a gde potencijali za poboljšanja?
- Kako pronaći veze među organizacionim entitetima?
- Kako oceniti potrebne ljudske resurse za izvršavanje procesa?
- Kako izbalansirati opterećenje među raspoloživim ljudskim resursima?
- Kako povezati izolovana softverska rešenja?

Osnovni problem u traženju odgovora na navedena pitanja je nemogućnost efikasne komunikacije učesnika u poslovnim procesima, s obzirom na to da se o vrlo složenim strukturama govori iz različitih pozicija i različitom terminologijom.

5. Jezik je ključni faktor u oblikovanju pogleda na svet pa i pogleda na organizaciju sistema kvaliteta u bankama i drugim finansijskim institucijama.

Prvi preduslov za uspostavljanja efikasne komunikacije je uvođenje jednostavnog, svima razumljivog, jednoznačnog i dovoljno bogatog "jezika" za opis poslovnih procesa. Upravo zbog navedenih razloga jezici za opis organizacije nisu više standardni (prirodni) jezici već modeli.

6. Složena i dinamična poslovna okolina nametnula je procesni pristup koji od svakog zaposlenog traži da poznaje jezik modela kao i ciljeve i posledice svoga rada. Organizacija poslovnih procesa je svakodnevna preokupacija menadžmenta banke – finansijske organizacije, čija je posebna odgovornost na analiziranju, primeni i unapređivanju sistema kvaliteta.

7. Važnost procesa kao sistema kvaliteta prepoznata je u novoj reviziji ISO 9000:2000. Tako se u standardu za sprovođenje Sistema upravljanja kvalitetom od organizacije traži da:

- a) identifikuje procese koji su potrebni u sistemu upravljanja kvalitetom
- b) odredi redosled i međusobno delovanje ovih procesa
- c) odredi kriterijume i metode potrebne da se osigura efikasno sprovođenje i nadzor procesa
- d) osigura pristup informacijama neophodnim za podršku efikasnom sprovođenju i nadzoru procesa
- e) meri, nadgleda i analizira ove procese, sprovodi postupke neophodne za ostvarivanje planiranih rezultata i trajnog poboljšanja.

8. Standard ISO 9001:2000 ne sugeriše metodologiju za izgradnju poslovnih procesa. Dostupna literatura uglavnom ne nudi celovitu metodologiju iz razloga što autori koji su izgradili vlastitu metodologiju nerado objavljuju rešenja do kojih su došli istraživanjem. Gotova univerzalna rešenja ne postoje.

Prepisivanje tuđih rešenja ili manja prilagođavanja te usvajanje kao vlastitih optimalnih rešenja, područje su zablude i u praksi će izazvati entropiju procesne strukture, a time i poslovnog sistema.

9. Ispunjenje postavljenih zahteva standarda ISO 9001:2000 podrazumeva poznavanje i primenu odgovarajućih metodologija i tehnologija razvijenih na dobrim iskustvima "zapadnih tržišta" gde je realizacija različitih organizacionih i informatičkih projekata procesne orijentacije, aktuelna proteklih desetak i više godina.

Sa tih aspekata vršena je analiza arhitekture najčešće dokumentacije kao temelja efikasnosti Sistema menadžmenta kvalitetom i Sistema za upravljanje bezbednošću informacija kako bi se ostvarili ciljevi određeni u politikama i strategiji uvođenja sistema kvaliteta.

10. Izgradnja poslovnih procesa važna je za svaku organizaciju nezavisno od toga da li ona želi da uspostavi i potvrditi sistem kvaliteta prema zahtevima modela ISO 9001:2000, ili ne. U slučaju da to želi, izgrađenost, dokumentovanost i implementarnost poslovnih procesa u poslovni sistem mora se dokazati nezavisnim ocenjivačima.

11. Svaka banka koja želi da pruži kvalitetne usluge, u cilju uspešnog i stabilnog poslovanja i razvoja, koja želi da poboljša performanse na tržištu kapitala i ostvari veći profit mora poboljšati kvalitet svojih usluga, unaprediti organizaciju i tehnologiju poslovanja, podići poverenje postojećih i potencijalnih usluga na viši nivo.

12. Iz napred navedenog možemo izvući konačan zaključak da na današnjem savremenom tržištu može da uspe samo ona banka koja za cilj ima stalno unapređenje sistema kvaliteta svojih usluga i koja će urediti svoje poslovanje i organizaciju prema zahtevima standarda ISO 9000, ISO 17799 i ISO 15000. Samo tako može da održi efikasan sistem kvaliteta i da prati zahteve svojih korisnika i razvija i unapređuje svoje usluge i svoju poziciju na tržištu.

L I T E R A T U R A

LITERATURA

1. Backstrom Hans, Peter Stenkula: "ELECTRONIC MONEY – RISKS, QUESTIONS, POTENTIAL", Sveriges Riksbank Quarterly Review No.1, 1997.
2. Backstrom Hans: "EU, EMU AND THE PAYMENT SYSTEM", Sveriges Riksbank Quarterly Review No.4, 1995.
3. Barac dr Slobodan, Stakić dr Budimir, Miroljub dr Hadžić, Ivaniš dr Marko, Praktikum za bankarsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
4. Bjelica, V,: "BANKARSTVO" , Stilos , Novi Sad, 2001.
5. Bjelić, P,:"ELEKTONSKO TRGOVANJE", Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, 2000.
6. Bjelić, P,: "MOBILNI TELEFON KAO KANAL ELEKTRONSKOG POSLOVANJA", Ekonomski anali br.151-2, oktobar 2001-mart 2002.
7. Brewer, M: "INTERNET BANKING", A S Pratt, 1999.
8. Burton, M, Lombra, R: "THE FINANCIAL SYSTEM AND THE ECONOMY: Principles of Money & Banking", Thomson/South-Western, 2006.
9. Chaffey, D, : "E-BUSINESS AND E-COMMERCE MANAGEMENT", Prentice Hall, London, 2002.
10. Chen, S,: "STRATEGIC MANAGEMENT OF E-BUSINESS", ohn Wiley & Sons, West Sussex, 2005.
11. Claessens, S, Glaessner, T, Klingebiel, D : "ELECTRONIC FINANCE: A New Approach to Financial Sector Development", World Bank, 2002.
12. Cronin, M,: "BANKING AND FINANCE ON THE INTERNET", SCN Education B.V, 2001.
13. Ćirović, M,: "BANKARSTVO", Naučno društvo Srbije, Beograd, 2007.
14. Ćirović, M,: "ELEKTRONSKE MREŽE INTERBANKARSKIH PLAĆANJA", Poslovni krug, Beograd, 1997.
15. Daniel, Elizabeth, Chris Storey: "ON LINE BANKING: Strategic and Management Challenges", Elsevier Science Long-Range Planning, No.6., 1997.
16. Deitel, H.M, Deitel, P.J, Steinbuhler, K, : "E-BUSINESS AND E-COMMERCE FOR MANAGERS", Prentice Hall, New Jersy, 2001.
17. Dinić, S, Pantović, V, Starčević, D: "SAVREMENO POSLOVANJE I INTERNET TEHNOLOGIJE", Energoprojekt-Ingraf, Beograd, 2007.
18. Erik Banks: "E-FINANCE: The Electronic Revolution", Wiley, 2001.
19. Ford, W., M.S.Baum,: "SECURE ELECTRONIC COMMERCE", Prentice Hall PTR, 2001.
20. Frederic S. Mishkin: "MONETARNA EKONOMIJA, BANKARSTVO I FINANSIJSKA TRŽIŠTA", prevod, Data status, Beograd, 2006.
21. Gkoutzini Ath Apostolos : "INTERNET BANKING AND THE LAW IN EUROPE: Regulation, Financial Integration And Electronic Commerce", Cambridge Univ Pr, 2006.
22. Hadžić, M,: "BANKARSTVO", Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2007.
23. Ivković, M, Milošević, S, Subić, Z, Dobrilović, D,:"ELEKTRONSKO POSLOVANJE", Tehnički fakultet Mihajlo Pupin, Zrenjanin, 2005.

24. Jayaram Kondabagil: "RISK MANAGEMENT IN ELECTRONIC BANKING: Concepts and Best Practices", Wiley, 2007.
25. James W. Kolari and Benton E. Gup: "COMMERCIAL BANKING: THE MANAGEMENT OF RISK", John Wiley & Sons, 2004.
26. Jonathan Coppel: "E-COMMERCE: IMPACTS AND POLICY CHALLENGES", OECD, 2000.
27. Joshi C. Vasant: "E-FINANCE", Sage Pubns, 2004.
28. Jošanov, B, Perić, D,: "ELEKTRONSKO POSLOVANJE: pogled iz Srbije", monografija, Prometej, Novi Sad, 2005.
29. Kalkota, R, Robinsnon, M,: "E-POSLOVANJE", Mate, Zagreb, 2002.
30. Kaufman, C., Perlman, R. and Speciner, M.,: "NETWORK SECURITY" (Private Communication in a Public World), 2nd edition, Prentice Hall 2002.
31. Kotlica, S,: "INFORMACIONO TEHNOLOŠKA PARADIGMA I EKONOMSKI RAZVOJ", Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1996.
32. Laudon, C.K.et.all: "E-COMMERCE: Business, Technology, Society", Addison Wesley, Boston, 2001.
33. Lutovac ,M, Tošić, D,: "BIZNIS PLAN ZA ELEKTRONSKO POSLOVANJE", Viša elektrotehnička škola, Beograd, 2007.
34. Lutovac ,M, Tošić, D, Pocajt, V:"OSNOVI ELEKTRONSKOG POSLOVANJA", Viša elektrotehnička škola, Beograd, 2007.
35. Mahmood Shah and Steve Clarke: "E-BANKING MANAGEMENT: Issues, Solutions, and Strategies", Information Science Publishing, 2008.
36. Marić, S, Novaković, I: "ELEKTRONSKO POSLOVANJE (E-BUSINESS)", Kvark, Kraljevo, 2006.
37. Marković, M, Simić, R,: "POSLOVNO BANKARSTVO I ELEKTRONSKO POSLOVANJE", Beogradska poslovna škola, Beograd, 2004.
38. Marković, M, Simić, R, Todorović, M,: "INFORMACIONI SISTEMI U BANKARSTVU", Beogradska poslovna škola, Blace, 2001.
39. Marković, M, Simić, R, Todorović, M,: "ELEKTRONSKO POSLOVANJE", Beogradska poslovna škola, Blace, 2003.
40. Miller, J, : "ELECTRONIC BANKING", SCN Education B.V, 2001.
41. Miller, J,: "E-BANKING: Integrating and Managing Your Banks Electronic Services", A S Pratt, 1999.
42. Novaković, I,:"MENADŽMENT ELEKTRONSKOG POSLOVANJA", Kvark, Kraljevo, 2006.
43. Novaković, J,: "ELEKTRONSKO POSLOVANJE", Megatrend, Beograd, 2005.
44. Oppliger, R,: "INTERNET AND INTRANET SECURITY", ARTECH HOUSE, 1998, ISBN 0-89006-829
45. Oppliger, R,: "SECURITY TECHNOLOGIES FOR THE WORLD WIDE WEB", Artech House, 2000, ISBN 1-58053-045-1.
46. Orr, Bill: "E-BANKS OR E-BRANCHES?", ABA Banking Journal, 1999.
47. Pavićević, B, Stakić, B, : " BANKE I PLATNI PROMET SA INOSTRANSTVOM" , Zavod za obrazovanje kadrova, Beograd, 1987.
48. Plant, R,: "E-COMMERCE FORMULATION OF STRATEGY", Prentice Hall, 1999.

-
49. Pleskonjić, D, Đorđević, B, Maček, N, Carić, M ,: "SIGURNOST RAČUNARSKIH MREŽA", Viša elektrotehnička škola, Beograd, 2006.
 50. Pocajt, V,: "ELEKTRONSKO POSLOVANJE I KAKO USPETI U NJEMU", Zbornik radova Info-Teh, Vrnjačka Banja, 2003.
 51. Radojević, T,: "MEĐUNARODNA I DOMAĆA REGULATIVA PROTIV PRANJA NOVCA", časopis "Spoljnotrgovinski savetnik" br.3/2007, Poslovni biro, Beograd, str.15-28
 52. Radojević, T,: "REGULATIVA EU IZ OBLASTI BANKARSTVA, FINANSIJA I POSLOVANJA HARTIJAMA OD VREDNOSTI", časopis "Spoljnotrgovinski savetnik" br.5/2007, Poslovni biro, Beograd, str.51-59
 53. Radojević, T,: "ELEKTRONSKO PODNOŠENJE DOKUMENATA CARINI", časopis "Spoljnotrgovinski savetnik" br.12/2007, Poslovni biro, Beograd, str.45-54
 54. Radojević, T,: "OKVIRNA DIREKTIVA EU O MREŽAMA I USLUGAMA ELEKTRONSKIH KOMUNIKACIJA", časopis "Spoljnotrgovinski savetnik" br.6/2008, Poslovni biro, Beograd, str.27-30
 55. Radojević, T,: "DIREKTIVA EU O PRAVNOJ ZAŠTITI BAZA PODATAKA", časopis "Spoljnotrgovinski savetnik" br.6/2008, Poslovni biro, Beograd, str.31-36
 56. Radojević, T,: "KAPITALNI POSLOVI SA INOSTRANSTVOM", časopis "Finansije, Bankarstvo, Revizija i Osiguranje" br. 02/2007, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, str. 56-69
 57. Rajković, S, : "*JUGOSLOVENSKI BANKARSKI STANDARDI*", Bankinfo, 1996.
 58. Rimpi Jatana and R. K. Uppal: "E-BANKING IN INDIA: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES", New Century Publications, 2007.
 59. Robson, Mark: "ELETRONIC MONEY: PUBLIC POLICY ISSUES", Bank of England, Financial Stability Review, 1996.
 60. Rose S. Peter, Sylvia C. Hudgine,: "BANKARSKI MENADŽMENT I FINANSIJSKE USLUGE", prevod, Data status, Beograd, 2005.
 61. Rose S. Peter,: "MENADŽMENT KOMERCIJALNIH BANAKA", Prevod, Mate, Zagreb, 1999.
 62. Rose S. Peter,: "COMMERCIAL BANK MANAGEMENT" , 5th Edition, McGraw-Hill Irwin, Boston 2002.
 63. Schneier, B.,: "APPLIED CRYPTOGRAPHY", John Wilez & Sons, Inc., 1996.
 64. Sharma M.K.,Gupta S.K., Verma S.B : "E - BANKING AND THE DEVELOPMENT OF BANKS" , Deep and Deep Publications Pvt. Ltd., 2008.
 65. Sheppard, David: "PAYMENT SYSTEMS", Handbook in Central Banking No. 8. London: Bank of London, 1996.
 66. Stakić,B,: "*MEĐUNARODNE FINANSIJSKE ORGANIZACIJE*", Jugolsavija-publik, Beograd,1988.
 67. Stakić, B, Radović, R, : "*BANKARSKO POSLOVANJE*", FST , Bijeljina ,1996.
 68. Stakić, B, i grupa autora: "*BANKARSKO, DEVIZNO I FINANSIJSKO POSLOVANJE*", Eksportpres, Beograd, 1992.
 69. Stakić, B, : " *BAZEL II*", Spoljnotrgovinski savetnik broj 12/2002.

-
70. Stakić, B,: " *POVEĆAVA SE BROJ BANAKA U STRANOM VLASNIŠTVU KOJE POSLUJU NA TERITORIJI NAŠE ZEMLJE* ", Spoljnotrgovinski savetnik, broj 9/2004.
 71. Stakić, B,: " *RESTRUKTUIRANJE BANKARSKOG SEKTORA U SVETU* ", Spoljnotrgovinski savetnik, broj 10/2004, str. 19-24.
 72. Stakić, B, : " *SPORAZUM O TRGOVINI USLUGAMA U OKVIRU SVETSKE TRGOVINSKE ORGANIZACIJE* ", Spoljnot. savetnik, broj 2/2005, str. 5-12.
 73. Stakić, B, Hadžić, M, : " *MEĐUNARODNI MONETARNI FOND - 60 GODINA OD OSNIVANJA* ", FFMO, broj 03/2005, str. 72-79
 74. Stakić dr. Budimir, Aktuelnosti između Međunarodne privrede i trgovine Beograd, 2004.
 75. Stankić, R,: "ELEKTRONSKO POSLOVANJE", Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.
 76. Starčević, D: "PERMANENTNO OBRAZOVANJE KAO PREDUSLOV USPEŠNOG RAZVOJA E-POSLOVANJA", Privredna komora Beograda, Beograd, 2004.
 77. Stojanović Gordana, Standardizacija u bankarstvu, Savezni Zavod za standardizaciju, Beograd, 1998.
 78. Stojiljković, V, Uzunović, R, Veljković, B, Stojiljković, Lj, Stojanović, N, Grandić, D, : " *ISO 9000 / ISO 14000 – Put ka TQM /* ", CIM College, Mašinski fakultet Niš, 1996.
 79. Strauss, J, El-Ansary, Frost, R,: "E-MARKETING", Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006.
 80. Subramani N., Gamesan V., and Anbalagan D.: "E-COMMERCE AND E-BANKING", Abhijeet Publications, 2008.
 81. Sujan C. Jain : "E - BANKING", RBSA Publishers, 2006.
 82. Turban, Efram Jea Lee, David King, H. Micheal Chung: "ELETRONIC COMMERCE: A managerial perspective", Printice Hall, 2000.
 83. Hufl, SL, Wade, M, Schneberger, S,: "CASES IN ELETRONIC COMMERCE", Mc Graw Hill, Boston, 2000.
 84. Uroš, T, : "ELEKTRONSKO POSLOVANJE", Beogradska poslovna škola, Beograd, 2006.
 85. Uroš, T, : "ELEKTRONSKO BANKARSTVO", Beogradska poslovna škola, Beograd, 2008.
 86. Varagić, D,: "RAJ I PAKAO INTERNET MARKETINGA", Prometej, Beograd, 2002.
 87. Vasković, V,: "SISTEMI PLAĆANJA U ELEKTRONSKM POSLOVANJU", Fakultet oragizacionih nauka, Beograd, 2007.
 88. Vidas-Bubanja, M,: "E-POSLOVANJE: Menadžment, tehnologije, aplikacije", Beogradska poslovna škola, Beograd, 2005.
 89. Vujović, S,: "ELEKTRONSKO POSLOVANJE I POSLOVNA INTELIGENCIJA", Univerzitet Braća Karić, Beograd, 2005.
 90. Vujović, T,: "ELEKTRONSKO BANKARSTVO I ELEKTRONSKI NOVAC: poslovanje sa elektronskim novcem, rizici i uticaj na monetarnu politiku", Jugoslovensko bankarstvo, br. 9-10/2002.
 91. Vuković, D,: "PRINCIPI UPRAVLJANJA RIZIKOM ZA ELEKTRONSKO BANKARSTVO - prevod", Jugoslovenski pregled, Beograd, 2007.

92. Vuksanović, E.: "ELEKTRONSKO BANKARSTVO", Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2006.
93. Vuksanović, E.: "MEHANIZMI I INSTRUMENTI PLAĆANJA U USLOVIMA ELEKTRONSKOG PRENOSA SREDSTAVA", u knjizi "Elektronski prenos novca", SAM Konsalting, Beograd, 1994.
94. Vunjak, N: "FINANSIJSKI MENADŽMENT", Proleter Bečej, Subotica, 2005.
95. Vunjak, N, Kovačević, Lj.: "POSLOVNO BANKARSTVO", Proleter Bečej, Subotica, 2002.
96. Vunjak, N, Kovačević, Lj.: "BANKARSTVO (Bankarski menadžmet)", Subotica, 2006.
97. Živanović, B.: "KUĆNO BANKARSTVO (TOKENI U ELEKTRONSKOM BANKARSTVU) HOMEBANKING" , Zbornik radova E-trgovina, Palić 2004.
98. Živković, A, Stankić, R, Krstić, B, : "BANKARSKO POSLOVANJE I PLATNI PROMET", Ekonomski fakultet u Beogradu, 2006.
99. Welch, B.: "ELECTRONIC BANKING AND TREASURY SECURITY ", Woodhead, Abington, 2005.
100. William Stallings, : "NETWORK SECURITY ESSENTIALS", Prentice, Third Edition, 2007.

NEAUTORIZOVANI IZVORI

1. Standardi JUS ISO 9001/2/3, SZS, 1991.
2. Šuvakov, T. : "EKONOMIJA", Ofsetprint, Novi Sad , 1995.
3. Vuković, D. : "BAZEL II - ZNAČAJ ZA BANKE", Udruženje banaka Srbije, Beograd, 2006.
4. Vunjak, N, : "FINANSIJSKI MENADŽMENT - bankarske finansije", Ekonomski fakultet, Subotica, 1999.
5. Vunjak, N, Kovačević, Lj. : "POSLOVNO BANKARSTVO", Proleter Bečej, Subotica, 2002.
6. Vučković, M. : "BANKARSTVO" , Naučna knjiga , Beograd, 1960.
7. Vujović dr. Slavko, Bankarska informatika, Beograd, 2003.
8. Rajković Slobodan, Jugoslovenski bankarski standardi, BANKINFO, Vrnjačka Banja 1996.
9. Seminar u organizaciji INI, Intranet i nove tehnologije - Instrument efikasnog poslovanja, Beograd, februar 2004.
10. Standardi JUS ISO 9001/2/3, SZS, 1991.
11. Udruženje banaka i drugih finansijskih organizacija Jugoslavije Jugoslovensko bankarstvo, Beograd, 1997.
12. Udruženje Banaka Jugoslavije, Osnovi obezbeđenja kvaliteta
13. Bankarskih usluga, Beograd, 1996.
14. Zbornik radova i Međunarodnog kongresa JUSK-a, 1996.
15. Zakon o bankama, Službeni glasnik br. 107/2005.
16. Zakon o elektronskom potpisu („Sl. glasnik RS“, br. 135/2004)
17. Pravilnik o tehničko-tehnološkim postupcima za formiranje kvalifikovanog elektronskog potpisa i kriterijuma koje treba da ispune sredstva za formiranje kvalifikovanog elektronskog potpisa;
18. Pravila prakse za upravljanje sigurnošću informacija – Prevod sa engleskog;

EKTRONSKI IZVORI

www.kombank.com
www.nbs.rs
www.etrgovina.org
www.emagazin.rs
www.ogledalo.rs
www.emportal.rs
www.ebb-bg.com
www.pexim.com
www.24x7.com
www.bankerinter.net
www.bis.org
www.towergroup.com
www.austin.tex.ac
www.swift.com
www.visabs.com
www.wapforum.com
www.mobeyforum.com
www.mobiletransaction.org
www.openmobilealliance.org
www.corporate.visa.com
www.ieee.org
www.europe.eu.int
www.rsa.com
www.europay.com
www.visa.com
www.mastercard.com
www.digsigtrust.com
www.otp.org
www.pkiforum.com
www.saferpay.com
www.lucent.com
www.newyorkfed.org
www.arraydev.com
www.cybercash.com
www.nbs.rs
www.worldbank.org
www.bis.org
www.unidroit.com