

**KOMPARATIVNA ANALIZA IMPLEMETACIJE ISO 9001:2015  
STANDARDA I ESG 2015**

**COMPARATIVE ANALYSIS OF IMPLEMENTING ISO 9001:2015  
STANDARD AND ESG 2015**

**Esad Bajramović**  
Univerzitet u Bihaću  
Bihać, Bosna i Hercegovina

**Ensar Mekić**  
Internacionalni Burč univerzitet  
Sarajevo, Bosna i Hercegovina

**Benjamin Muhamedbegović**  
Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH  
Banja Luka, Bosna i Hercegovina

**REZIME**

*U 2015. godini završene su revizije standarda kvaliteta ISO 9001:2015 i Evropskim standardima i smjernicama (ESG) 2015. Zbog kompatibilnosti pomenutih standarda, mnoge visokoškolske ustanove (VŠU) aktivne u evropskom prostoru visokog obrazovanja (EHEA) imaju sistem upravljanja kvalitetom (SUK) usklađen sa zahtjevima prethodnih verzija oba standarda, ISO 9001:2008 i ESG 2005. Obzirom da su ISO 9001:2015 i ESG 2015 usvojene nedavno, vrlo je vjerovatno da je mali broj VŠU koje su SUK uskladile sa novim zahtjevima. Cilj ovog rada je odgovoriti na sljedeće pitanje: Koliko kompatibilnosti, i koje posljedice će pokazati implementacija ISO 9001:2015 i ESG 2015?*

**Ključne riječi:** Standard; sistem upravljanja kvalitetom (SUK); ISO 9001:2015; ESG 2015; visokoškolske ustanove

**SUMMARY**

*Significant revisions of quality standards ISO 9001:2015 and European Standards and Guidelines have been completed in year 2015. Due to compatibility of mentioned standards, many higher education institutions (HEIs) which operate in European Higher Education Area (EHEA) implement quality management system (QMS) aligned with requirements of previous versions of ISO 9001:2008 and ESG 2005. As ISO 9001:2015 i ESG 2015 are adopted recently, most probably there are no many institutions that aligned their QMS with new requirements. Aim of this article is to answer following question: What are the consequences and compatibility level of implementing ISO 9001:2015 and ESG 2015?*

**Key words:** Standard; quality management system (QMS); ISO 9001:2015; ESG 2015; higher education institutions

**1. UVOD**

U borbi za konkurentnost visokoškolskih ustanova (VŠU) u evropskom prostoru visokog obrazovanja (EHEA), kvaliteta je bila i ostala pojam koji ne samo pravi razliku, nego i odlučuje o budućnosti samih ustanova. Stoga nije iznenađujuće da su kako u naučnoj, tako i stručnoj

literaturi o upravljanju kvalitetom, sve primjetniji pokušaji autora da pronađu adekvatan model upravljanja kvalitetom koji bi najispravnije i najbolje odgovorio na potrebe i izazove VŠU u EHEA. Sve to najbolje oslikava Izvještaj o implementaciji Bolonjskog procesa iz 2015. godine prema kojem su od 2012. do 2015. godine, u 47 država, čak 4000 visokoškolskih ustanova vršile kontinuiranu adaptaciju sistema u svrhu jačanja mehanizama za osiguranje kvaliteta [1]. Još u izvještaju o Bolonjskom procesu iz 2009. godine potvrđeno je da se u mnogim državama VŠU oslanjaju na ISO standard u svrhu internog osiguranja kvaliteta [2]. Godine 2005. na konferenciji ministara u Bergenu (Norveška), usvojen je prvi ESG standard, a cilj je bio kreirati takav standard koji će biti primjenjiv na sve VŠU i agencije za osiguranje kvaliteta u Evropi bez obzira na njihovu strukturu, veličinu ili državni sistem u kojem se nalaze [1]. Tako su nastala i prva iskustva institucija koje su odlučile da implementiraju oba standarda istovremeno. Vrlo je zanimljivo pomenuti iskustvo tri španske agencije za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju koje su koristile ISO 9001 standard kao osnov za usaglašavanje sa ESG standardom. Sve tri agencije su iznijele pozitivan stav u pogledu opredjeljenosti oba standarda ka garanciji internog osiguranja kvaliteta, ali i fleksibilnosti koja omogućava institucijama da izaberu najbolje mehanizme, aktivnosti i načine mjerenja. Zaključeno je da je ISO 9001 standard dobar instrument za poboljšanje internog sistema kvaliteta koji može biti harmoniziran sa ESG standardom kako teoretski, tako i praktično [3].

Očekivanja kupaca i zainteresiranih strana, iz dana u dan su sve zahtjevnija [4]. Ukoliko standardi kvaliteta ne reflektuju te promjene adekvatnim izmjenama, njihova relevantnost dolazi pod znak pitanja. Obzirom na dinamične procese globalizacije koji definitivno nisu zaobišli oblast visokog obrazovanja, neophodna je periodična revizija samih standarda od strane ovlaštenih institucija kako bi se isti usaglasili sa novim izazovima institucija koje ih primjenjuju. Tako je ISO 9001 već nekoliko puta prošao proces revizije i poboljšavanja, dok je ESG isto prošao jedanput. Posljednji proces revizije i poboljšavanja oba standarda desio ne tako davne 2015. godine. S pretpostavkom da je mali broj VŠU koje su već prešle sa starih na nove verzije pomenutih standarda zbog relativno kratkog perioda od momenta usvajanja do danas, ovaj rad ima za svrhu da uradi komparativnu analizu ISO 9001:2015 i ESG 2015 kako bi se moglo diskutovati o praktičnim implikacijama istih po VŠU.

## **2. HISTORIJSKI PREGLED RAZVOJA ESG I ISO 9001 STANDARDA**

### **2.1 Evolucija ESG standarda**

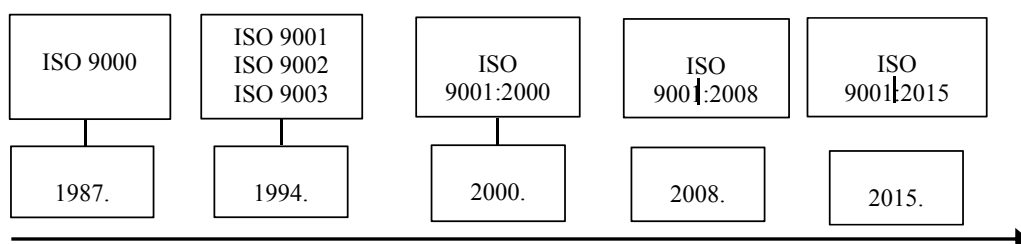
Godine 2005., Evropska asocijacija za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju (ENQA) je napravila prvi korak ka uspostavljanju zajedničkih vrijednosti, očekivanja i dobre prakse po pitanju osiguranja kvaliteta u VŠU i agencijama na Evropskom prostoru visokog obrazovanja. Taj korak ogleda se u usvajanju Evropskih standarda i smjernica (ESG) za interno i eksterno osiguranje kvaliteta u VŠU i agencijama čime su pokrivena ključna područja osiguranja kvaliteta. ESG nema za cilj da detaljno propiše procedure VŠU obzirom da su iste stvar njihove autonomije, nego da prepozna primat državnih sistema visokog obrazovanja, važnost autonomije institucija u okviru tih sistema kao i pojedinačne zahtjeve različitih akademskih subjekata [1].

Godine 2012., ministarskim komunikom Grupa E4 (ENQA, ESU, EUA, EURASHE) pozvana je da u saradnji sa Education International, BUSINESSEUROPE i Evropskim registrom za obezbjeđivanje kvaliteta u visokom obrazovanju (EQAR) pripremi prvi prijedlog za revidiranu verziju ESG-a kako bi se „poboljšala njihova jasnoća, primjenjivost i korisnost, uključujući njihov okvir djelovanja“. Revizija je obuhvatala nekoliko krugova konsultacija u kojima su učestvovala i ključne partnerske organizacije i ministarstva. Upravljačka grupa E4 pažljivo je

analizirala i ozbiljno shvatila brojne zaprimljene komentare, prijedloge i preporuke. Prva revidirana verzija ESG standarda istakla je da se osiguranje kvaliteta mora fokusirati na: interese studenata i poslodavaca te društva u cjelini i njihovu potrebu za dobrim kvalitetom; važnost institucionalne autonomije koja ujedno nosi ogromnu odgovornost te potrebu za eksternim osiguranjem kvaliteta [5].

## 2.2. Evolucija ISO 9001 standarda

Preteča ISO 9000 standarda su dva nacionalna standarda i to: standard upravljanja kvalitetom u vojnoj industriji SAD pod nazivom MIL-Q-9858 te britanski nacionalni standard BS 5750 usvojen 1979. godine. Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) je 1987. godine objavila prvu verziju međunarodne serije standarda ISO 9000. Nakon toga, prva revizija standarda se dogodila 1994.g a sljedeća je bila 2000.g. Vremenska crta razvoja ISO 9001 standarda prikazana je na slici 1, ispod, a detaljniji prikaz evolucije ISO 9001 standarda nalazi se u tabeli 1.



Slika 1. Vremenska crta razvoja ISO 9001 standarda

Tabela 1. Detaljniji prikaz evolucije ISO 9001 standarda

Godina	Dokument	Organizacija - izdavač
1959	MIL – Q 9858	Vojna uprava SAD
1969	AQAP Series	NATO
1970	10 CFR 50	Savezna nuklearna uprava SAD
1971	ASME Boilre Code	Udruženje mašinskih inženjera SAD
1973	DEFSTAN 05 Series	Britansko ministarstvo odbrane
1979	BS 5750	Britanski tavod za standardizaciju
1979	ANSI/ASQS Z1.15	Američki nacionalni zavod za standardizaciju
1987	Serija standarda ISO 9000	Međunarodna organizacija za standardizaciju
1994	Prva revizija	Međunarodna organizacija za standardizaciju
2000	Serija standarda ISO 9001:2000	Međunarodna organizacija za standardizaciju
2008	Serija standarda ISO 9001:2008	Međunarodna organizacija za standardizaciju
2015	Serija standarda ISO 9001:2015	Međunarodna organizacija za standardizaciju

### 3. KOMPARATIVNA ANALIZA ISO 9001:2015 I ESG 2015 STANDARDA

Tabela 2. Dodirne tačke ISO 9001:2015 i ESG 2015 [6] [5]

ISO 9001:2015	ESG 2015 <sup>1</sup>
<p><b>4. Kontekst organizacije</b></p> <p>4.1 Razumijevanje organizacije i konteksta</p> <p>4.2 Razumijevanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana</p> <p>4.3 Utvrđivanje područja sistema upravljanja kvalitetom (SUK)</p> <p>4.4 SUK i njegovi procesi</p>	<p><b>I. Kontekst, okvir djelovanja, svrhe i principi</b></p> <p><b>1.1 Politika za obezbjeđivanje kvaliteta</b></p> <p>Ustanove treba da imaju politiku za obezbjeđivanje kvaliteta koja je objavljena i koja čini dio njihovog strateškog upravljanja. Interne zainteresovane strane treba da izrade tu politiku i da je provode putem odgovarajućih struktura i procesa, pritom uključujući eksterne zainteresovane strane.</p>
<p><b>5. Liderstvo</b></p> <p>5.1 Liderstvo i odanost</p> <p>5.2 Politika</p> <p>5.3 Uloge, odgovornosti i ovlaštenja u organizaciji</p>	<p><b>1.1 Politika za obezbjeđivanje kvaliteta</b></p> <p>Ustanove treba da imaju politiku za obezbjeđivanje kvaliteta koja je objavljena i koja čini dio njihovog strateškog upravljanja.</p>
<p><b>6. Planiranje</b></p> <p>6.1 Aktivnosti usmjerene na rizike i prilike</p> <p>6.2 Ciljevi kvaliteta i planovi za njihovo ostvarenje</p> <p>6.3 Planiranje promjena</p>	<p><b>1.2 Izrada i odobravanje programa</b></p> <p>Ustanove treba da imaju procese za izradu i odobravanje svojih programa. Programi treba da budu izrađeni na takav način da ispunjavaju ciljeve koji se postavljaju pred njih, uključujući i planirane ishode učenja. Kvalifikacije koje su rezultat programa treba da su jasno određene i navedene, te da se odnose na tačan nivo u sklopu domaćeg kvalifikacionog okvira za visoko obrazovanje a samim tim i na Okvir za kvalifikacije u Evropskom prostoru visokog obrazovanja.</p> <p><b>1.4 Prijem studenata, njihovo napredovanje kroz studije, priznavanje i sertifikacija</b></p> <p>Ustanove treba da dosljedan način da primjenjuju prethodno definisane i objavljene propise koji obuhvataju sve faze studentskog „životnog ciklusa“, npr. prijem studenata, njihovo napredovanje kroz studije, priznavanje i sertifikaciju.</p>
<p><b>7. Podrška</b></p> <p>7.1 Resursi</p> <p>7.1.1 Općenito</p> <p>7.1.2 Ljudi</p> <p>7.1.3 Infrastruktura</p> <p>7.1.4 Okolina za odvijanje procesa</p> <p>7.1.5 Monitoring i mjerenja resursa</p> <p>7.1.6 Organizacijsko znanje</p> <p>7.2 Kompetencije</p> <p>7.3 Svijest</p> <p>7.4 Komunikacija</p> <p>7.5 Dokumentovano informacije</p>	<p><b>1.5 Nastavno osoblje</b></p> <p>Ustanove treba da se uvjere u kompetentnost svog nastavnog osoblja. Treba da primjenjuju pravične i transparentne procese kod zapošljavanja i kod razvoja zaposlenih.</p> <p><b>1.6 Resursi za učenje i podrška studentima</b></p> <p>Ustanove treba da imaju odgovarajuća sredstva za aktivnosti u oblasti učenja i podučavanja i da se postaraju da su obezbjeđeni adekvatni i lako dostupni resursi za učenje i podrška studentima.</p> <p><b>1.7 Upravljanje informacijama</b></p> <p>Ustanove treba da osiguraju da u svrhu djelotvornog upravljanja svojim programima i drugim aktivnostima prikupljaju, analiziraju i koriste relevantne informacije.</p> <p><b>1.8 Informisanje javnosti</b></p> <p>Ustanove treba da objavljuju informacije o svojim aktivnostima, uključujući programe, koje su jasne, tačne, objektivne, aktuelne i lako dostupne.</p>
<p><b>8. Djelovanje / Funkcionisanje</b></p> <p>8.1 Operativno planiranje i kontrola</p> <p>8.2 Zahtjevi za proizvode i usluge</p> <p>8.3 Dizajn i razvoj proizvoda i usluga</p> <p>8.4 Kontrola eksterno omogućenih procesa</p> <p>8.5 Proizvodnja i ponuda usluga</p> <p>8.6 Puštanje proizvoda i usluga</p> <p>8.7 Kontrola neusklađenih izlaza</p>	<p><b>1.2 Učenje, podučavanje i provjera znanja usmjereni na studenta</b></p> <p>Ustanove treba da osiguraju da se programi izvode na način kojim se studente stimulise da preuzmu aktivnu ulogu u kreiranju procesa učenja, te da se taj pristup odražava na provjeru znanja studenata.</p>
<p><b>9. Evaluacija učinka</b></p> <p>9.1 Praćenje, mjerenje, analiza i evaluacija</p> <p>9.2 Interni audit</p> <p>9.3 Preispitivanje od strane rukovodstva</p>	<p><b>1.9 Stalno praćenje i periodična revizija programa</b></p> <p>Ustanove treba da prate i periodično revidiraju svoje programe kako bi osigurale da se njima postižu ciljevi koji su postavljeni pred njih i da odgovaraju potrebama studenata i društva.</p> <p><b>1.10 Ciklično spoljašnje obezbjeđivanje kvaliteta</b></p> <p>Ustanove u određenim ciklusima treba da prođu kroz proces spoljašnjeg obezbjeđivanja kvaliteta u skladu sa ESG-om.</p>
<p><b>10. Poboljšanje</b></p> <p>10.1 Općenito</p> <p>10.2 Neusklađenosti i korektivne aktivnosti</p> <p>10.3 Kontinuirano poboljšanje</p>	<p><b>1.9 Stalno praćenje i periodična revizija programa</b></p> <p>Te revizije treba da vode kontinuiranom poboljšanju programa. Svaka mjera koja se planira ili preduzima kao rezultat tih aktivnosti treba da se saopšti svim zainteresovanima.</p>

<sup>1</sup> Prvi dio: Standardi i smjernice za unutrašnje obezbjeđivanje kvaliteta [5]

#### 4. DISKUSIJA I ZAKLJUČAK

Komparativnom analizom ISO 9001:2015 i ESG 2015 standarda prikazanom u tabeli broj dva, utvrđeno je sedam dodirnih tačaka.

Tako ISO 9001:2015 u tački 4.2 govori o razumijevanju potreba i očekivanja zainteresiranih strana dok ESG 2015 kroz tačku 1.1 nalaže da politiku kvaliteta treba da prave upravo interne zainteresirane strane uz uključivanje eksternih zainteresiranih strana.

Tačka 5.2 ISO 9001:2015 standarda definira politiku koja je objašnjena već pomenutom tačkom 1.1 ESG 2015 standarda. Tačka 6. ISO 9001:2015 standarda odnosi se na planiranje, aktivnosti usmjerene na rizike i prilike, ciljevi kvaliteta i planovi za njihovo ostvarenje kao i planiranje promjena što je jako važno za tačku 1.2 ESG 2015 standarda „Izrada i odobravanje programa“ i 1.4 „Prijem studenata, njihovo napredovanje kroz studije, priznavanje i sertifikacija“. Jako je važno da izrada i odobravanje programa kao i prijem, napredovanje, priznavanje i sertifikacija studenata budu dobro isplanirani, usklađeni sa ciljevima kvaliteta.

Tačka 7.1.2 ISO 9001:2015 standarda koja definira zahtjeve u smislu uposlenik ljudi u potpunosti odgovara tački 1.5 koja se odnosi na nastavno osoblje. Važno je pomenuti da se tačka 7.1.3 ISO 9001:2015 standarda koja se tiče infrastrukture implementira kroz tačku 1.6. ESG 2015 standarda koja se tiče resursa za učenje i podršku studentima. Dok tačka 7.1.6 ISO 9001:2015 standarda korespondira tački 1.7 ESG 2015, a odnose se na održavanje organizacijskog znanja kroz ispravno upravljanje informacijama, tačka 7.3 ISO 9001:2015 standarda potpuno odgovara 1.8 ESG 2015 standarda i imaju jako važnu ulogu u kreiranju svijesti kroz adekvatno informisanje javnosti.

Djelovanje i funkcionisanje (tačka 8 u ISO 9001:2015) koje se u ESG 2015 pominje kao tačka 1.3 učenje, podučavanje i provjera znanja usmjereni na studenta, mora se uskladiti sa zahtjevima korisnika, kontrolisati i usklađivati gdje je potrebno. Tačka broj 9 ISO 9001:2015 standarda ističe važnost evaluacije učinka, dok isto to definira u kontekstu VŠU ESG 2015 standard kroz tačku 1.9 koja se tiče stalnog praćenja i periodične revizije programa. Isto se može realizirati internim provjerama (auditima) ali i povremenim eksternim provjerama kvaliteta što se preporučuje u oba standarda. Pomenute revizije vode neminovno u tačku 10 ISO 9001:2015 standarda i tačku 1.9 ESG 2015 standarda, a koje se tiču poboljšanja, korektivnih aktivnosti i kontinuiranog poboljšanja.

Nakon kratkog elaboriranja o dodirnim tačkama pomenuta dva standarda, da se zaključiti da je njihova integracija više nego realna i izvodiva. Tako se na osnovu komparativne analize preporučuje integrisani pristup primjene kroz SUK, i to na način da se izvrši integracija određenih tačaka ESG 2015 standarda u određene tačke ISO 9001:2015 standarda. Preciznije rečeno, proces integracije se treba obaviti na sljedeći način: tačka 1.1 u 4 i 5; tačke 1.2 i 1.4 u 1.6; tačke 1.5, 1.6, 1.7 i 1.8 u 7; tačka 1.2 u 8; tačke 1.9 i 1.10 u 9; tačka 1.9 u 10.

Ovaj članak je potvrdio prethodno pomenuta pozitivna iskustva primjene istovremeno ISO 9001:2008 i ESG 2005 standarda. Komparativnom analizom i identifikacijom dodirnih tačaka, utvrđeno je da je tradicija kompatibilnosti dva standarda nastavljena. Integriranje ESG 2015 u ISO 9001:2015 SUK, te dosljedna implementacija aktivnosti kako bi se odgovorilo ispravno na zahtjeve oba standarda može biti dobar put ka postizanju izvrsnosti u visokom obrazovanju.

## 5. LITERATURA

- [1] European Commission/EACEA/Eurydice, "The European Higher Education Area in 2015: Bologna Process Implementation Report," Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2015.
- [2] WUSAustria, "Analiza trendova osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju u EU, Jugoistočnoj Evropi i BiH," WUSAustria, Liechtenstein, 2009.
- [3] N. C. Senal, C. d. I. R. Gonzalez, F. P. Fischer, S. P. Hansen and H. Ponds, "Internal Quality Assurance and the European Standards and Guidelines," ENQA, Helsinki, 2008.
- [4] ISO, "Pokret od ISO 9001:2008 od ISO 9001:2015," ISO, Geneva, 2015.
- [5] ENQA, "ESG 2015," ENQA, Jerevan, 2015.
- [6] International Standardization Organization, "ISO 9001:2015," International Standardization Organization, 2015.