

Standardi in skladnost v IT projektih: integracija standardov ISO 27001/22301/9001 v vodenje projektov

Ester Bradač
bradac.ester@gmail.com

Izvleček

Članek obravnava integracijo standardov ISO 27001, ISO 22301 in ISO 9001 v vodenje IT projektov. Poudarja, da hkratna uporaba teh standardov prispeva k večji učinkovitosti, skladnosti, varnosti in odpornosti projektov. Na podlagi pregleda literature in izzivov iz prakse je predstavljen model, ki te standarde umešča v vse faze projektnega cikla. Integracija omogoča boljše upravljanje tveganj, višjo kakovost izvedbe ter večje zaupanje deležnikov, zato se predlaga sistematičen pristop z integracijo kot ključno razvojno usmeritev za projektno vodenje v kompleksnih IT okoljih.

Ključne besede: informacijska varnost, ISO standardi, IT projekti, kakovost, odpornost, projektno vodenje.

Standards and Compliance in IT Projects: Integrating ISO 27001/22301/9001 into Project Management

Abstract

The article discusses the integration of ISO 27001, ISO 22301, and ISO 9001 standards into IT project management. It highlights that the simultaneous application of these standards enhances project efficiency, compliance, security, and resilience. Based on a literature review and practical challenges, a model is proposed that incorporates the standards into all phases of the project life-cycle. This integration supports better risk management, higher execution quality, and increased stakeholder trust, making a systematic approach to standard integration a key development direction for managing complex IT projects.

Keywords: Information security, ISO standards, IT projects, quality, resilience, project management.

1 UVOD

Vodenje IT projektov danes presega zgolj tehnično izvedbo rešitev – postaja ključni dejavnik zagotavljanja skladnosti z regulativo, upravljanja tveganj in zagotavljanja varnosti informacij. IT okolja v zasebnem sektorju pogosto delujejo v dinamičnih in visoko reguliranih kontekstih, kjer lahko neusklajenost z mednarodnimi standardi pomeni visoko poslovno tveganje. Zaradi narave projektnega vodenja, ki ga [1] opredeljujemo kot časovno omejen in ciljno usmerjen

proces, katerega namen je ustvariti edinstven izdelek, storitev ali rezultat v visoko dinamičnem in tveganim okolju, je smiselno sistematično vključevati ISO standarde v posamezne faze projektnega cikla. V Sloveniji so med najbolj razširjenimi prav standardi ISO 9001, ISO 27001 in ISO 22301, ki po pojavnosti sodijo med prvih pet [2].

Članek se odziva na potrebo po sistematični integraciji predvsem ISO 27001, ISO 22301 in ISO 9001 organizacijskih standardov v projektni cikel, saj ima

njihova implementacija neposreden vpliv na samo projektno delo. Predlagani model pa temelji na realnih izzivih iz prakse ter dopolnjuje obstoječe teorije s konkretnimi priporočili za projektne vodje.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1 Vključeni standardi

Organizacijam že zadnjih petdeset let ne uspeva uspešno zaključevati projektov, nenehno si prizadevajo izboljšati metode vodenja projektov, da bi dosegle večjo stopnjo uspešnosti [3]. Medtem pa postaja poslovno okolje vedno bolj podatkovno usmerjeno [4]. Za poslovno okolje kot tako, je pomemben dejavnik varovanje in upravljanje s podatki, kar lahko zagotavljamo skozi informacijsko varnost ISO 27001 standarda [5], ki se po podatkih ISO [2] uvršča na četrto mesto največkrat implementiranega standarda v svetu. Organizacijam zagotavlja smernice za vzpostavitev sistema za upravljanje s tveganji, povezanimi predvsem z varnostjo podatkov [6]. V vodenje projektov je v kontekstu neprekinjenega poslovanja smiselno vključevati tudi ISO 22301 standard, ki podjetjem omogoča sistem za zagotavljanje neprekinjenega poslovanja in se predvsem osredotoča na vpliv motenj in obnovitvenih strategij [7]. To nam omogoča prepoznavanje najbolj kritičnih funkcij organizacije ter posledic, ki jih lahko morebitni nepričakovani dogodek prinese, obenem pa omogoča določitev ukrepov za omilitev vpliva takšnega nepri-

čakovanega dogodka – tudi v primerih, ko so ljudje, sistemi, objekti, dobavitelji in partnerji lahko dalj časa nedosegljivi [8]. Prav tako pomemben standard, ki ga je potrebno vključiti v projektno vodenje je ISO 9001 [9], standard kakovosti vodenja, s poudarkom na kakovostne procese, zadovoljstvo strank, obvladovanje sprememb in izboljšave. To je standard, ki ima po raziskavi, opravila sta jo Safder in Yousaf [10], pomemben vpliv na projektno delo. Opravljena raziskava je potrdila, da je projektno vodenje bistveno boljše v organizacijah s certifikatom ISO 9001, kot v tistih ki tega certifikata nimajo. Vseeno pa je potrebno izpostaviti dejstvo, da so standardi pisani na organizacijskem nivoju in ne na projektnem. Kljub temu pa ima certifikacija v organizaciji neposreden vpliv na uspešnost in vodenje projektov ter, da obstaja močna povezava med projektnim vodenjem in uspešnostjo organizacije in okvirom za vodenje projektov (PMBok, Prince2) [11].

2.2 Strokovni članki

Mednarodni standard ISO 21502 [12] definira projekt kot začasno organizacijo, ustanovljeno z namenom ustvarjanja enega ali več rezultatov. Standard tudi poudarja, da projekti prispevajo k doseganju strateških ciljev organizacije in da vodenje teh projektov vključuje vodstvene naloge, odločanje, vodenje virov in nadzor napredka za doseg načrtovanih ciljev. Project managment institut pa v svojem PMBoK guide (7th edition) [1] projektno vodenje definira kot

Tabela 1: Metodologije in metodološki okviri

Metodologija/ metodološki okvir	Opis metodološkega okvirja	Področja uporabe
Agile	Metodološki okvir za prilagodljivo in iterativno delo. Osredotoča se predvsem na sodelovanje in dostavo vrednosti ter prilagajanje spremembam [14].	Informacijske tehnologije, razvoj programske opreme, okolja z visokim tempom sprememb.
Scrum	Agilna metoda s strukturiranim pristopom z opredeljenimi vlogami in časovno omejenimi iteracijami. Namenjenag povečanju preglednosti, hitrejšemu odzivu na spremembe in izboljševanju procesov. [15].	Razvoj programske opreme, agilne razvojne ekipe, organizacije z visoko stopnjo samoorganizacije.
Lean	Osredotoča se na odpravo nepotrebne dela, izboljšanje vrednosti za končnega uporabnika in uveljavlja načelo neprekinjenega izboljševanja [16].	Proizvodnja, storitvene dejavnosti, upravljanje informacijskih sistemov.
Kanban	Vizualno orodje za upravljanje dela v realnem času. Poudarek na omejevanju obsega dela v teku (WIP) in pretočnosti [17].	Operativni in vzdrževalni procesi, razvoj programske opreme, IT podpora.
Six Sigma	Metodologija za izboljševanje kakovosti s poudarkom na zmanjševanju napak [18].	Proizvodna industrija, upravljanje kakovosti, optimizacija poslovnih procesov.
Waterfall	Tradicionalni zaporedni pristop s fiksnimi fazami (analiza, načrtovanje, izvedba, testiranje, zaključek) [19].	Inženirski in gradbeni projekti, informacijski sistemi s stabilnimi zahtevami.

uporabo znanja, veščin, orodij in tehnik za izvajanje projektnih aktivnosti z namenom izpopolnjevanja projektnih zahtev. Projektno vodenje se nanaša na usmerjanje projektnega dela za doseg želenih rezultatov. Projektna ekipa pa lahko zastavljene cilje dosežejo z uporabo različnih pristopov (npr. prediktivni, hibridni in prilagodljivi).

Metodološki okvir PRINCE2 [13] projektno vodenje definira kot načrtovanje, delegiranje, spremljanje in nadzor vseh vidikov projekta, ter motiviranje vključenih, da dosežejo projektni cilj znotraj pričakovanih mej za čas, stroške, kakovost, obseg, koristi in tveganja.

V tabeli 1 so z namenom boljše primerjave njihovih značilnosti in uporabe v praksi, zbrane še nekatere druge ključne metodologije in metodološki okviri, ki se uporabljajo pri vodenju projektov.

2.3 Pregled literature

V zadnjih dveh desetletjih se je v akademskem in strokovnem prostoru močno razširila uporaba mednarodnih standardov za izboljšanje kakovosti, varnosti in odpornosti v organizacijah, zlasti v okviru IT projektov [4], [20]. Raziskave so se večinoma osredotočale na posamezne standarde, pri čemer so analizirale njihove koristi, izzive implementacije in vpliv na uspešnost projektov.

Večina obstoječih študij obravnava učinek posameznega ISO standarda. Kitsios idr. [21] so naprimer analizirali uporabo standarda za informacijsko varnost ISO27001 v mednarodnem IT podjetju, ter prišli do zaključka, da ima standard pomembno vlogo pri varnem ravnanju s podatki v okoljih z visoko stopnjo projektna dinamike, predvsem pa se je stopnja zaupanja strank po vpeljavi tega standarda v organizaciji dvignila. Prav tako se večina obstoječih študij osredotoča na implementacijo posameznega standarda in preučuje njegove posamezne koristi, kot so izboljšana skladnost, zmanjšanje tveganj ali povečanje zadovoljstva strank [22], [23].

Ingason [24] je raziskoval področje vpeljave ISO 9001 standarda v organizacijah. S pregledom 21 organizacij po vpeljavi ISO 9001 standarda je ugotovil, da so pri sami implementaciji ključno vlogo imeli projektna vodja in uporabljeni projektni pristop. Ključni dejavniki uspeha implementacije so bili podpora, neposredna vključenost managementa in aktivna udeležba zaposlenih. Zaključek avtorjev je, da dobra priprava in organizacija - uporaba pravega projektnega

pristopa – pomembno prispevata k uspešnosti, saj so organizacije z uporabo projektnega vodenja postopke zaključile v povprečju 13 mesecev, med tem ko so organizacije, ki tega pristopa niso uporabljale, ta postopek v povprečju zaključile v 24 mesecih. Med tem pa Salida in Taibi [20] v pregledu literature ugotavljata, da ne moremo govoriti o enotnem vplivu certifikacije na uspešnost organizacij. Kljub temu, da izvedena študija kaže na pozitivne učinke, menita, da so za vzpostavitev te povezave potrebni določeni pogoji.

Strelicz in Bognar [25] v sklopu ISO 22301 standarda dajeta poudarek na pripravi modela oziroma metode za ocenjevanje vpliva incidentov na poslovanje (Business Impact Analysis – BIA), ki je ključen za projektno fazo načrtovanja, predvsem z vidika odpornosti. ISO 22301 zahteva, da organizacije najprej opravijo analizo in oceno vpliva motenj na poslovanje, saj je to logična in nujna izhodiščna točka. Šele, ko podjetje jasno prepozna in razume možne posledice tveganj, lahko učinkovito načrtuje ukrepe za preprečevanje, odzivanje in obnovo.

Čeprav ti prispevki pomembno osvetljujejo posamezne dimenzije, pa se večinoma ne ukvarjajo s sočasno uporabo več standardov, kot se to pogosto dogaja v realnih okoljih, zlasti v večjih IT organizacijah.

2.4 Integracija več standardov v projektih

Kljub temu da organizacije v praksi pogosto hkrati uvajajo več ISO standardov, da bi izpolnile regulativne, varnostne in kakovostne zahteve, obstaja pomembna vrzel v literaturi. Sistematična integracija standardov – denimo ISO 27001 (varnost), ISO 22301 (odpornost) in ISO 9001 (kakovost) – še ni bila dovolj raziskana v okviru projektnega vodenja.

Redki avtorji, kot naprimer Ispas idr. [26], so pokazali, da lahko integrirani sistemi vodenja pomembno izboljšajo operativno učinkovitost, usklajenost med oddelki in odpornost organizacije na motnje. Njihova raziskava potrjuje, da so takšne integracije še posebej relevantne v projektno usmerjenih okoljih, kot so IT podjetja, kjer se standardi lahko medsebojno dopolnjujejo in krepijo.

Tudi Ispas in Mironeasa [27] v svojem prispevku ugotavljata, da integracija standardov kakovosti (ISO 9001), informacijske varnosti (ISO 27001) in neprekinjenega poslovanja (ISO 22301) presega delovanje kot ločenih standardov – namesto tega naj se vzpostavi integriran sistem vodenja, ki povezuje ključne elemente vseh treh področij. Avtorja poudarjata, da

tak celovit pristop omogoča organizacijam učinkovitejšo upravljanje tveganj, skladnost z regulativo in hitrejšo doseganje strateških ciljev, saj združuje različna orodja in prakse standardov znotraj projektnega vodenja.

Povzetki literature kažejo, da posamezni standardi prispevajo k določenim vidikom uspešnosti projektov (varnost, kakovost, odpornost), vendar ni dovolj raziskano, kako njihova integracija vpliva na operativno projektno vodenje, vključno z načrtovanjem, nadzorom in poročanjem. Ugotavljamo, da obstaja potreba po razvoju celostnih pristopov, ki standarde ne bodo obravnavali kot ločene okvirje, temveč kot medsebojno povezane elemente integriranega projektnega vodenja.

Ta raziskovalna vrzel odpira prostor za razvoj novih modelov upravljanja projektov, ki bodo upoštevali kompleksnost sodobnih IT okolij in potrebo po skladnosti s številnimi regulativami in poslovnimi zahtevami hkrati.

3 RAZISKOVALNI MODEL

Na podlagi ugotovitev iz pregleda literature je mogoče oblikovati raziskovalni model, ki analizira vpliv sočasne implementacije več ISO standardov (ISO 27001, ISO 22301 in ISO 9001) na operativno vodenje IT projektov. Model temelji na predpostavki, da integracija teh standardov vpliva na ključne dimenzije projektnega vodenja [1], kot so začetek, načrtovanje, izvedba, nadzor in upravljanje tveganj ter zaključek.

V tabeli spodaj je predstavljen model integracije ISO standardov v projektno vodenje. Model prikazuje, kako se lahko ključni elementi standardov ISO 9001 (kakovost), ISO 27001 (informacijska varnost) in ISO 22301 (neprekinjeno poslovanje) vključijo v posamezne faze projektnega cikla. Namen predstavljenega modela je podpreti sistematično in skladno upravljanje kakovosti, varnosti ter neprekinjenega delovanja v projektih.

Glede na predlagani model je za integracijo standardov ISO 9001, 27001 in 22301 v projektno vodenje smiselna uporaba procesno usmerjenega, na tveganjih temelječega in deležnikom prilagojenega pristopa, z vključeno podporo projektne pisarne (PMO) in postopnim prehodom v integriran sistem vodenja projektov, ki podpira zahteve vseh treh standardov.

4 RAZPRAVA

Predlagani model prispeva k boljšemu razumevanju, kako lahko organizacije sistematično pristopijo k integraciji standardov ISO 9001, ISO 27001 in ISO 22301 v okviru projektnega vodenja, zlasti na področju informacijske tehnologije. Model ponuja strukturiran okvir, ki združuje ključne vidike kakovosti, informacijske varnosti in neprekinjenega poslovanja, ter jih umešča v posamezne faze projektnega cikla. Na ta način ne omogoča le praktične uporabe v organizacijskem kontekstu, temveč tudi oblikuje osnovo za nadaljnje empirične raziskave in testiranje hipotez v različnih sektorjih.

Tabela 2: Model integracije ISO standardov v projektno vodenje

Faza projekta	Zahteve ISO 9001 – kakovost vodenja	Zahteve ISO 27001 – informacijska varnost	Zahteve ISO 22301 – neprekinjeno poslovanje
1. Začetek (Initiating)	Opredelitev zahtev kupcev in deležnikov	Identifikacija občutljivih informacij, dodelitev varnostnih vlog.	Preliminarna analiza vpliva motenj (BIA).
2. Načrtovanje (Planning)	Določitev ciljev kakovosti, načrt preverjanja kakovosti	Ocena varnostnih tveganj povezanih z obsegom projekta, vključitev varnostnih kontrol v projektni načrt.	Identifikacija ključnih virov in storitev, potrebnih za kontinuiteto projekta, načrtovanje ukrepov za odpornost in obnovo po motnjah.
3. Izvedba (Executing)	Validacija izhodov, spremljanje zadovoljstva uporabnika	Implementacija kontrol, sledenje spremembam, uporaba protokolov ob incidentih.	Izvedba vaj ali simulacij, zagotavljanje kritičnih funkcij.
4. Nadzor in upravljanje tveganj (Monitoring & Controlling)	Merjenje in analiza uspešnosti (KPI), upravljanje neskladij	Redno preverjanje skladnosti, zaznavanje in poročanje varnostnih incidentov, uporaba revizij in notranjih pregledov.	Spremljanje kazalnikov odpornosti, prilagajanje načrta glede na spremembe okolja ali groženj.
5. Zaključek (Closing)	Ocena zadovoljstva deležnikov, priporočila za izboljšave	Pregled skladnosti, posodobitev registra tveganj, analiza varnostnih dogodkov v okviru projekta.	Pregled, ali so bili zagotovljeni pogoji za neprekinjeno delovanje, zasetje povratne informacije.

Čeprav organizacije v praksi pogosto uvajajo več ISO standardov hkrati – kot odziv na zahteve glede varnosti, kakovosti in neprekinjenega poslovanja – se zdi, da integracija teh standardov v projektno vodenje še ni bila sistematično raziskana. Večina znanstvene literature se še vedno osredotoča na posamezne standarde in njihov vpliv na organizacijsko uspešnost, medtem ko je vpliv sočasne uporabe ISO 9001, ISO 27001 in ISO 22301 v okviru projektnega cikla še vedno premalo raziskan.

Ispas in Mironeasa [27], ugotavljata prav to, integracija standardov v t. i. integriran sistem vodenja omogoča boljše upravljanje tveganj, hitrejše doseganje strateških ciljev in boljše usklajevanje z zakonodajnimi zahtevami. Tak sistem ne obravnava standardov kot izolirane entitete, temveč kot povezana orodja znotraj širšega organizacijskega in projektnega konteksta.

Zlasti v IT sektorju, kjer so projekti dinamični in izpostavljeni stalnim motnjam, se celovita uporaba standardov lahko izkaže kot ključna. Vendar trenutna literatura le redko ponuja konkretne modele, ki bi standarde umeščali v posamezne faze projektnega vodenja (npr. PMBOK). Predlagani model integracije ISO 9001, 27001 in 22301 po fazah projektnega cikla tako predstavlja prispevek k zapolnitvi te raziskovalne vrzeli.

Predstavljeni model nam omogoča strukturirano obravnavo treh ključnih dimenzij projektnega vodenja: kakovosti, varnosti in odpornosti. Na primer, že v fazi načrtovanja se z vključitvijo ciljev kakovosti (ISO 9001), analize varnostnih tveganj (ISO 27001) in načrtovanja za neprekinjeno delovanje (ISO 22301) bistveno poveča robustnost projektnega načrta ter pripravljenost na nepričakovane dogodke. Takšen integriran pristop prispeva tudi k boljši notranji usklajenosti projektnih ekip, večji preglednosti izvajanja ter učinkovitejšemu nadzoru in poročanju skozi celoten projektni cikel.

5 SKLEP

Integracija standardov ISO 9001, ISO 27001 in ISO 22301 v projektno vodenje se zdi obetaven strateški pristop za organizacije, ki delujejo v kompleksnih in hitro spreminjajočih se IT okoljih. Predpostavlja se, da bi tak pristop lahko prispeval k poenotenju ključnih zahtev glede kakovosti, informacijske varnosti in neprekinjenega poslovanja, ter potencialno izboljšal načrtovanje, izvajanje in nadzor nad projektnimi aktivnostmi.

Na podlagi izhodiščne analize sklepamo, da bi tovrstna integracija lahko prispevala tudi k večji odpornosti na tehnološke in organizacijske motnje, saj vključuje sistematično obvladovanje tveganj in pripravljenost na nepredvidene dogodke že v zgodnjih fazah projekta. Prav tako bi usklajeno delovanje po teh treh standardih lahko okrepilo zaupanje deležnikov s poudarkom na transparentnosti, sledljivosti in zanesljivosti v celotnem projektnem ciklu.

Čeprav navedeni model še ni bil preverjen na konkretnih primerih iz prakse, kaže na smiselno usmeritev za organizacije, ki želijo okrepiti zrelost projektnega vodenja v skladu s PMBOK metodologijo in hkrati nasloviti zahteve regulatorjev, strank ter trga.

LITERATURA

- [1] PMBOK GUIDE. (2021). The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Seventh edition. *Project Management Institute*.
- [2] *The ISO Survey*. ISO. (2023). <https://www.iso.org/committees/54988.html>. (Dostopano dne: 3. junij 2025)
- [3] Ifran, M., Hassan, M., & Hassan, N. (2019). The effect of project management capabilities on project success in Pakistan: An empirical investigation. *IEEE Access*, 7, 39417–39431. <https://doi.org/10.1109/access.2019.2906851>.
- [4] Culot, G., Nassimbeni, G., Podrecca, M., & Sator, M. (2021). The ISO/IEC 27001 information security management standard: literature review and theory-based research agenda. *The TQM Journal*, 33(7), 76–105. <https://doi.org/10.1108/tqm-09-2020-0202>.
- [5] *ISO/IEC 27001:2022*. ISO. (2022). <https://www.iso.org/standard/27001>. (Dostopano dne: 6. junij 2025)
- [6] *The ISO survey*. ISO. (2023). <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>. (Dostopano dne: 6. julij 2025)
- [7] Slovenski standard SIST EN ISO 22301:2020. (2019). Slovenski inštitut za standardizacijo.
- [8] Berrichi, A., & Azarkan, Z. (2021). Business Continuity Plan facing COVID-19: From necessity to Alternatives. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics*, 2(4), 597–617. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5149419>.
- [9] *ISO 9001:2025*. ISO. (2015). Quality management systems – Requirements. <https://www.iso.org/standard/62085.html>. (Dostopano dne: 6. julij 2025)
- [10] Safder, A., & Yousaf, S. (2018). Influence of ISO 9001 certification on project management performance in software industry. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7 (3).
- [11] Martínez-Perales, S., Ortiz-Marcos, I., Juan Ruiz, J., & Javier Lázaro, F. (2018). Using Certification as a Tool to Develop Sustainability in Project Management. *Sustainability*, 10, 1408. <https://doi.org/10.3390/su10051408>.
- [12] *ISO 21502:2020*. ISO. (2020). <https://www.iso.org/standard/74947.html>. Dostopano dne: 8. julij 2025
- [13] Powering best practice. (2025). <https://www.axelos.com/certifications/propath/prince2-project-management>. (Dostopano dne: 8. julij 2025)
- [14] Manifesto for Agile Software Development. (2001). <https://agilemanifesto.org/>. (Dostopano dne: 9. julij 2025)

- [15] *About Scrum.Org*. Scrum.Org, <https://www.scrum.org/about>. (Dostopano dne: 9. julij 2025)
- [16] *What is lean?: Lean thinking*. Lean Enterprise Institute. (2023). <https://www.lean.org/explore-lean/what-is-lean/>. (Dostopano dne: 9. julij 2025)
- [17] University, K. (2021). *The Official Guide to the kanban method*. Kanban University. <https://kanban.university/kanban-guide/>. (Dostopano dne: 9. julij 2025)
- [18] DeLadurantey, C. (2025). *Basic six sigma principles explained*. Six Sigma Online. <https://www.sixsigmaonline.org/six-sigma-principles/>. (Dostopano dne: 9. julij 2025)
- [19] Atlassian. (n.d.). Waterfall methodology for project management. <https://www.atlassian.com/agile/project-management/waterfall-methodology>. (Dostopano dne: 8. julij 2025)
- [20] Saida E. & Taibi N. (2021). ISO 9001 Quality Approach and Performance Literature Review. *European Scientific Journal, ESJ*, 17(1). 10.19044/esj.2021.v17n1p128.
- [21] Kitsios, F., Chatzidimitriou, E., & Kamariotou, M. (2023). The ISO/IEC 27001 Information Security Management Standard: How to Extract Value from Data in the IT Sector. *Sustainability*, 15(7), 5828. <https://doi.org/10.3390/su15075828>.
- [22] Mataracioglu, T., & Ozkan, S. (2011). Analysis of the User Acceptance for Implementing ISO/IEC 27001:2005 in Turkish Public Organizations. *International Journal of Managing Information Technology*, 3(1), 1–14. <https://doi.org/10.5121/ijmit.2011.3101>.
- [23] Esgarrancho, S., & Candido, C.J.F. (2020). Firm preparation for ISO 9001 Certification – The case of the hotel industry in Portugal. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(1), 23–42. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1404428>.
- [24] Ingason, H. T. (2015). Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 194, 192–200. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.133>.
- [25] Strelicz, A., & Bognár, F. (2020). Integrated Risk and Business Impact Analysis: A Kind of Support for ISO 22301. *European Scientific Journal ESJ*, 16(4), 1–13. <https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n4p1>.
- [26] Ispas, L., Mironeasa, C., & Silvestri, A. (2025). A Study on the Emergence and Resilience of Integrated Management Systems in Organizations with an Industrial Profile in Romania. *Sustainability*, 17(6). 2401. <https://doi.org/10.3390/su17062401>.
- [27] Ispas, L. & Mironeasa, C. (2022). The Identification of Common Models Applied for the Integration of Management Systems: A Review. *Sustainability*, 14(6). 3559. <https://doi.org/10.3390/su14063559>.

■

Ester Bradač je magistrirala na Univerzi v Mariboru smer Organizacija in management informacijskih sistemov. Ukvarja se z vodenjem IT projektov v mednarodni organizaciji. Istočasno je tudi skrbnica organizacijskega standarda za neprekinjeno poslovanje 22301:2019 in notranja revizorka za več standardov. Aktivno pa se udejanja tudi na področju upravljanja sprememb, kjer znotraj organizacije sodeluje in usmerja projekte na tem področju.