

# СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА БЕЗОПАСНОСТТА НА ХРАНИТЕ – КАКВА ДА Я ИЗБЕРЕМ ПРИ ТОВА МНОГООБРАЗИЕ ОТ СТАНДАРТИ

## Важни моменти в българските практики при въвеждане и сертификация на СУБХ

инж. Жана Петрова, консултант в “Алфа Куолити Интернешънъл”  
Доклад пред Националната конференция по качеството, ноември 2008 г.

### Въведение

Напоследък често никнат нови международни стандарти и инициативи с все по-строги изисквания към условията за производство и търговия с качествени и безопасни храни. Наблюденията показват, че повечето производители и търговци на храни се лутат в “своеобразната джунгла” от стандарти, без достатъчно светлина и без пътепоказатели.

Пред всеки ръководител стои въпросът към изискванията на кой стандарт да се насочи и кой стандарт му е нужен, за да отговори на постоянно повишаващите се изисквания. Възможностите за избор да се въведе един или друг стандарт са многообразни и ще трябва да се “локализира”. Това става лесно, ако се отговори на три ключови въпроса.

### Какъв тип са клиентите ни?

Какво е мястото на нашата организация в хранителната верига?

Кои точно стандарти и системи изискват нашите клиенти?

За улеснение ще дадем връзката между звена в хранителната верига (от една страна) и приложими в сектора стандарти, чиито изисквания трябва да се постигнат (от друга), т.е. разделение на организации по сектори и изисквания на кои стандарти важат за тях.

СЕКТОР	СТАНДАРТИ
Аграрен сектор – растениевъдство (полеводство, градинарство, овощарство, гъби, ядки) и животновъдство (месо, мляко, яйца)	GlobalGAP – option 1 и 2
Производители, които доставят на големи търговски вериги	IFS – version 5 BRC – version 4 & 5
Производители, които доставят на други стопански субекти (на други производители; на хотели, ресторанти, кетъринг и пр.)	ISO 22000 ISO 9001 & HACCP
Дистрибуция и логистично обслужване на търговските вериги	IFS Logistics version 4 BRC storage & distribution
Логистично обслужване от и към други стопански субекти (други производители; хотели, ресторанти, кетъринг и пр.)	ISO 22000 ISO 9001 & HACCP
Доставчици за хранителната верига – производителите на опаковки, адитиви, консумативи, технологично и логистично оборудване, препарати	ISO 22000 ISO 9001 & HACCP;
Доставчици за места за хранене с изделия за еднократна употреба при хранене – опаковки, посуда, хигиенни изделия	IFS Personal Care BRC Consumer products BRC IoP

## **Надграждане на действащата фирмена СУБХ с изискванията на новите стандарти**

От опита ни сме открили въпроси, които вълнуват участниците в хранителната верига.

Това са следните въпроси:

1. Какво става, ако една фирма трябва да се сертифицира по няколко стандарта?
2. Това дали е оправдано и обосновани ли са разходите и дублиране на усилията?
3. Храната по-безопасна ли е, ако фирмата има сертификати по всички стандарти?
4. Как да отговорим на всички поставени изисквания?

На всичките тези въпроси надали някой би могъл да им отговори еднозначно. Затова ние ще дадем някои възможни решения, изхождайки най-вече от различните ситуации.

### **КОГАТО ЕДНА СИСТЕМА НЕ СТИГА**

Става дума за производител на храни, който има система за безопасност на храната или система по качеството. Възниква нужда, най-често под натиск на външни фактори (нови пазари, конкуренти, участие в търг) да се въведат изискванията на нов стандарт. Какво трябва да се прави? Подходите са различни, но си приличат по едно – търси се кое точно е новото и къде може то да се вмести в досегашните документи и практики.

За да се стигне до сполучливо и елегантно решение тук помагат две схващания, които, ако бъдат добре прилагани, може да бъдат изведени почти до ранга на принципи:

- сходство и еластичност на интерпретацията на изискванията;
- използване на “гравитационната връзка” между системите.

### **Сходство и еластичност на интерпретацията на изискванията**

Системите са различни, но имат и елементи със значително или поне видимо сходство. Така се получава, че при вече изградена първа система, всяка следваща система може да се надгради на база на първата, като за платформа ще служат сходните елементи.

Въвеждането на всяка система за управление, базирана на международни стандарти, има идентични етапи и съдържание на работата и те могат да бъдат дефинирани така:

- подготовка – обучение, диагностика, задание, план;
- проектиране и предварително документиране;
- пробно внедряване, корекции и усъвършенстване;
- окончателно документиране и работно внедряване;
- вътрешни одити и прегледи от ръководството.

Още на етап “Подготовка” трябва да се осигури адекватност и полезност на бъдещата надградена система за управление и да се създадат условия за вярно насочване, правилно изпълнение и ефективно управление на всички дейности по въвеждането ѝ.

Трябва да се изготвят и подходящи Програми за практическа подготовка. Повечето проблеми при надграждане на СУБХ идват от непознаване (съответно, и неспазване) на приложимите към производството и продукта законови и нормативни изисквания. Програмите за практическа подготовка подпомагат фирмата да опознае и да отговори на всички законови и нормативни изисквания, приложими към произвежданите храни.

Една от важните задачи на следващия етап (етапът “Проектиране и предварително документиране”) е да бъдат инвентаризирани и да се актуализират всички налични и пригодни за употреба “стари” организационни и организационно-технически документи. Достатъчно е те да се доразвият така, че не само да удовлетворяват изискванията на първата система, но да поемат и новите нюанси на следващата. Остава да се добавят само специфичните елементи на другата система. Те, в общия случай, не са тъй много.

Трябва СУБХ да се проектира “по мярка” с реалните днешни и бъдещи фирмени нужди

### **В полза на сходството помага и “еластичността” на интерпретациите.**

Едно и също изискване на стандарта може да се покрие в диапазона “от две до двеста” в зависимост от много конкретни фактори, касаещи дадената система. Неразбирането на еластичността винаги води до грозни разминавания, в които, например, на фирма от тип “джудже” се налагат решения и документация, подходящи за фирма тип “Голиат”.

При СУБХ, да се отчита еластичността на изискванията означава, че едно и също изискване на стандарта може да се изпълни с опростени мерки или с развита и сложна процедура според това къде се въвежда СУБХ и какви рискове са открити при анализа.

Който умее “майсторлъка” за еластични решения, той може да има ползи, например:

- точно “оразмеряване” – без документален перефектизъм или хипертрофия;
- съкратен срок за въвеждане – прави се само точно необходимото;
- изискванията на стандартите стават по-ясни за хората, а оттук постигането им и изпълнението им са по-ефикасни;
- намира се златно сечение на рискове и мерки за безопасност, екологичност, или здравна защита и системата не става документален динозавър.

При надграждане на системите консултантите ползват някои опори на компетентност. Те са поне две – получени от обучение и получени от минал опит в проекти. Това е добре, но при условие, че консултантът не работи така, че да тласка всеки един проект само в посоката на познатите му похвати и решения. Тези две опори на компетентност се превръщат в нещо като релси и плъзгането на проекта по тях става предсказуемо и безалтернативно, нещо като орисия. Колкото и да се прокламира, че стандартите не налагат общ единен модел и имат специфично приложение за всяка фирма, това губи стойност, ако попадне в ръцете на консултант от занаятчийския орден на матричарите.

За да се избягнат „матричарски практики” фирмите трябва да приемат по-насерiously и критично тези решения, които консултантът предлага “някак” светкавично и в готов вид. Ако я интересува да има реален резултат, фирмата-клиент не бива да бъде пасивен консуматор на консултантски продукт (документи), а активен участник в изготвянето им.

### **Гравитационна връзка на системите за управление на безопасността на храните**

За да изясним това схващане, нека мислим за ядро, представено от базовата система (тази, която е първа, установена и най-близо до същността на фирмата и процесите ѝ) и “свободни” сателити на ядрото, представени от системи, които като обекти за сертификация са самостоятелни, но са силно зависими и поради това са подчинени на

ядрената система. **Законът за гравитацията в този случай, това е общата политика на фирмата за управление на обектите в рамките на “гравитационното поле”.**

Стандартите не дават готови рецепти как фирмата да си върши работата и да я прави по-ефективна, а по скоро залагат основните принципи, които следва да се прилагат. Вариантите за прилагане зависят от осъзнатия опит и наложените с времето практики.

### **Характерни моменти в българските практики при въвеждане и представяне за сертификация на система за управление на безопасността на храната (СУБХ)**

Опитът ни на консултанти по СУБХ и опитът, който ни е бил достъпен за наблюдения, ни позволяват да имаме категорични и почти общовалидни оценки на добрите и лоши български практики по разработване, внедряване, прилагане и сертификация на СУБХ.

Това ни дава основание за коментар на някои характерни моменти, които привличат вниманието и за които вече се очертава да станат типични за българската реалност. Всичките тези моменти се отнасят различно за различните “играчи” в полето на СУБХ – фирми-внедрителки, участници във веригата, клиенти, консултанти, сертифициатори.

## **1. НЕРЕАЛИСТИЧНА ПРЕЦЕНКА НА ВЪЗМОЖНОСТИТЕ**

Оказва се, че СУБХ по модела на ISO 22000 не е лъжица за всяка уста и изисква един праг-минимум на фирмената култура за управление и на заделяне на нужните ресурси. Случаи, в които желанието и намеренията далеч изпреварват реалните възможности на фирмата, обикновено са резултат от външен натиск, бил той от клиент или конкурент. Най-зле става, ако амбициите са непремерени. Това са случаи на пакетирание на СУБХ в интегрирана система с други системи за управление. В такива случаи общият резултат е винаги и много лош, главно защото фирмата няма капацитет да поеме товара на изискванията или обема от консултантски услуги и така се стига до посредствени и половинчати решения, които мъчително трудно се представят и защитават при одитиране и сертификатът е повече измъчен отколкото заслужен.

### **Нашите основни препоръки са:**

1. Най-добре е СУБХ да стъпва на преди изградена и стабилизирана система с отработени навици за системно управление и добре подготвен персонал.
2. Ако имате амбиции за прилагане на повече от една системи за управление, това нека бъде проектирано в Задание, но не почвайте едновременно, а изберете схема “със застъпване” или, още по-добре, последователна схема.
3. Трябва добре да познавате възможностите (като капацитет за усвояване на нови изисквания) на персонала, състоянието на фирмата и възможностите да изпълните законовите изисквания. Едва тогава си поставете реалистична цел за обозрим (адекватен) период за внедряване и представяне за сертификация.

## **2. НЕПЪЛНО И НЕЕФИКАСНО ИЗПОЛЗВАНЕ НА РЕСУРСА “ПЕРСОНАЛ”**

Нищо не може да се направи без хора. В случая на СУБХ понякога се допуска проектът да се възложи и да се очакват резултати от работата на доста ограничен кръг хора – обикновено това е екипът по безопасност на храната. Даже е рядко да се случи така, че целият екип да е постоянно, плътно и ефикасно ангажиран с работите по проекта. Чак на късна фаза от проекта, и най-лошо – преди самата сертификация, се разбира, че работите по СУБХ трябва да засегнат целия персонал, имащ отношение към технологичните етапи на обработка, съхранение и доставка за консумация на храни, и тогава по спешност се форсира процес, наподобяващ лавина. Развитието на проекта в тесен кръг вреди – създава усещането за заговорничество на един клан от избраници.

### **Препоръки**

1. За екипа по безопасност – да се активира цялостно дееспособен екип, който да успее да завърти колелото и да се създаде инерцията за поддържане на движение. Нататък, в хода на проекта, да се ангажират все по-големи групи персонал, който да се постави под контрол за изпълнение на поетите нови изисквания.

2. Външните експерти – да се подбере външен експерт, който да запълни липсващата компетентност на екипа. Да се преодолее манията за “намеса на външен човек”.

## **3. КЪСАТА ВЕРИГА И НЕЙНИТЕ РЪЖДЯСАЛИ ЗВЕНА**

Говорим за хранителната верига. Всички я знаят като понятие и всеки си знае мястото. Знае и с кого е пряко свързан във веригата. Рядко се знае и прави нещо повече. Първите и крайни звена на веригата се губят в мъгла и изискванията за обмен на информация са ограничени до звено “по вход” (доставчика) и до звено “по изход” (пряк клиент). Не е ясно защо все още се гледа скептично и с неразбиране на това да се познава цялата верига и най-вече да се води взаимно полезен обмен на информация.

### **Препоръка:**

Възползвайте се от това, че повечето вериги не са конфигурирани особено динамично. Казано просто – усилието за опознаване на веригата в детайли често е еднократно, а обменът на информация при опознатата верига става не самоцелен, а реален, защото изяснява конкретни неща и допринася реални ползи за повишаване на безопасността.

## **4. АНАЛИЗИРАНЕ**

Не се анализират записите и това е основният проблем при въвеждането на СУБХ. Нещата често се “нагласяват”, за да се харесат и да минат пред одиторите, тъй като отрано е известно, че одиторите ще търсят и ще гледат най-вече записите. Екипът по безопасност не е узрял да осъзнае, че това не помага на фирмата. По време на одит

тоя екип май не знае за кого работи – за себе си, за фирмата, за клиента или за шефа. Анализът на данните от записите е една възможност за подобряване на управлението на процесите, включително и чрез опростяване и оптимизиране на документацията.

### **Препоръка:**

Да не се бърза с представянето на системата пред органа за сертификация преди тя да се “стабилизира” и утвърди. Първи признак за стабилизирането на системата е този момент, в който хората схванат смисъла на записите и го разграничат от бумажината.

## **5. СЕРТИФИКАЦИЯ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА БЕЗОПАСНОСТТА НА ХРАНИТЕ ИЛИ ЗА МЯРАТА ПРИ ОЦЕНЯВАНЕТО НА ДОКАЗАТЕЛСТВАТА**

Ако един одитор не работи с формални критерии за оценяване или, ако има такива, но той не ги прилага добре, той може да реагира еднакво сериозно на малките и големи несъответствия или лоши практики. Несъответствията, които се разкриват при одит, не са равнопоставени по значение. Очакването е, че одитор, който изследва системата, за да определи точно статуса на съответствие, ще се огледа първо за доказателства по ключовите изисквания на приложимия стандарт (свързани с критичните точки, с оперативните програми, с добри производствени и хигиенни практики, с проследимост) и няма да се заглежда дали има “паяжини по ъглите”.

Одиторът, който се заглежда по детайли, ще отклони голяма част от усилията Ви да метете паяжините, вместо да се фокусирате над главните неща

## **6. “WELCOME” НА ЧУЖДЕНЦИТЕ**

Неизбежно още поне две-три години ще става така, че в екипа за сертификационен одит на СУБХ ще има чуждестранен одитор, и това е много добре, защото носи ползи:

- стягаме се повече от обикновено, за да не се изложим пред чужденеца;
- такъв одитор е носител на чужд опит и може да се докоснем до него;
- в работата на одитора-чужденец винаги има елемент на сравнение на нашите практики и умения с тези от чужбина;
- такъв одитор може да подсказе, но не и да налага, нови елегантни решения вместо някои тромави и неефикасни наши.

Ако търсим такива ползи, нека да имаме готовност да се справим или да изтърпим и някои малки неудобства:

- когато езиковата бариера се преодолява с помощта на слаб преводач, одитът се развива в бавен каданс и на места може да загубите търпение;
- одиторът или не познава нашата нормативна уредба, или не е съвсем убеден, че тя е хармонизирана с европейската, и това може да превърне одита в инспекция.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Броят международни стандарти и инициативи, свързани с условията за производство и търговия с качествени и безопасни храни се увеличава непрекъснато, а с това растат и изискванията. Степените на свобода са много и лутането при избор на верен път ще бъде голямо. Затова най-мъдрият и елегантен начин на действие за Организацията е:

- да опознае себе си – кое е нейното място в хранителната верига и какви са възможностите и ресурсите ѝ;
- да припознае партньори и клиенти – кои са заинтересованите страни и какви са изискванията им;
- да се запознае с нормоопределящите документи – изискванията на кои стандарти и закони са приложими за нея;
- да направи своя верен избор – изискванията на кой стандарт ще бъдат най-полезни за нея и най-важни за партньорите и клиентите ѝ.

Това е и основата за разискване и решаване на въпроса към изискванията на кой стандарт да се ориентираме и кой стандарт ни е наистина необходим. Тогава остава само да се подходи аналитично и с трезв разум, за да се направи избор на най-верния подход и път за въвеждане на система за управление на безопасността на храните.

Надграждане на действаща СУБХ с изисквания на международни стандарти е решаема задача, понеже тези стандарти следват единна логика на развитие и сходна структура.

Който и стандарт да е избран, въвеждането на системата минава през идентични етапи и съдържание на работата. Придържането към етапите на работа при въвеждане на системи за управление, базирани на международни стандарти, гарантира ефективно действие на системата, а това е предпоставка да се осигури перспектива за устойчиво развитие и конкурентоспособност на фирмата – все неща, определящи бъдещето ѝ.

Интелигентността и знанията по организационно проектиране са необходими, за да бъде осигурено едно жизнено важно свойство на всяка система – адаптивността ѝ. Трябва да се познават и особеностите на конкретната фирма – вътрешните особености и тези на средата, в която функционира. Задачата по надграждане на СУБХ може да се решава по много начини, но ще си остане недобре решена, ако нейната формулировка не предвижда тази система да бъде адаптивна към външните и вътрешните промени