

На 14 май 2008 г., в рамките на програмата на Пловдивския панаир, беше проведен открит семинар, организиран от смесената консултантска къща АЛФА КУОЛИТИ ИНТЕРНЕТЪНЪЛ и холандския орган за сертификация ИЗА СЕРТ, който е специализиран за хранителната верига. Семинарът беше на тема “HACCP, ISO 22000, BRC, IFS, GlobalGAP и ISO 9001 – за всички любознателни фирми от хранителната верига”. Тези материали са за публикуване и са грижливо съставени с предназначението да бъдат в полза на всички заинтересовани фирми и организации. Изготвени са по изложенията, дадени от организаторите, и темите, дискутирани с участниците

МАТЕРИАЛИ ЗА ПУБЛИКУВАНЕ

инж.Жана Петрова, консултант в “Алфа Куолити Интернешънъл”

На семинара бяха разгледани теми, важни и актуални за хранителния бранш, свързани с новите изисквания за безопасност на храните и съдържанието и начините на въвеждане на съответните международни стандарти от фирмите и организациите, които формират хранителната верига.

Целта на семинара бе да подаде малко светлина и пътепоказателни ориентири на българските производители и търговци на храни, които сега се лутат в своеобразна “джунгла от стандарти”.

В последно време постоянно расте броят международни стандарти и инициативи, чрез които се поставят изисквания към условията за производство и търговия с качествени и безопасни храни.

Това са:

- ISO 9001:2000 – Система за управление на качеството;
- Dutch HACCP:2006 – Система за безопасност на храните;
- ISO 22000:2005 – Система за безопасност и качество на храните;
- ISO 14001:2004 – Система за управление на околната среда;
- BS ISO 18001:2007 – Система за управление на здравословни и безопасни условия на труд;
- International Food Standard (IFS) – Стандарт на търговските вериги в Континентална Европа;
- BRC Global Food Standard – Стандарт на търговските вериги във Великобритания;
- GlobalGAP– Качество и безопасност на аграрния продукт.

Всеки ръководител е на кръстопът – към кои стандарти да се ориентира и кои стандарти са му необходими, за да отговори на постоянно повишаващите се изисквания на клиенти и държава.

Възможностите за избор за въвеждане на един или друг стандарт са много, но трябва да бъдат локализиран и това най-лесно се получава, когато си отговорите на няколко ключови въпроса:

Какъв тип са вашите клиенти?

Какво е мястото на вашата организация в хранителната верига?

Кои точно стандарти и системи изискват клиентите ви?

Тази таблица представя връзката между сектори/звена на хранителната верига (от една страна) и приложимите в сектора стандарти, чиито изисквания трябва да се постигнат (от друга страна).

СЕКТОР	Стандарти
Аграрен Растениевъдство – плодове, зеленчуци, гъби, ядки Животновъдство	GlobalGAP – option 1 и 2
Производители Производители и доставчици на търговските вериги Производители и доставчици на други стопански обекти (други производители, хотели, ресторанти, кетъринг...)	IFS Foods – version 5 BRC –version 4 и 5 ISO 22000 или ISO 9001&HACCP
Дистрибуция За фирми, които са доставчици на търговските вериги За други производители, хотели, ресторанти, кетъринг...	IFS Logistics version 4 BRC storage & distribution ISO 22000 или ISO 9001&HACCP
Доставчици за хранителната индустрия Фирми за опаковки, адитиви, препарати, консумативи, технологично, логистично и търговско оборудване	ISO 22000 или ISO 9001 & HACCP IFS Personal Care BRC Consumer products, BRC IoP

Как се въвежда система за управление на качеството и безопасността на храните?

Въвеждането на всяка система за управление, която е базирана на международни стандарти, протича през идентични етапи и с идентично съдържание на работата по всеки от тези етапи.

Те могат да бъдат дефинирани по следния начин:

1. Подготовка – обучение, диагностика, задание, план
2. Проектиране и предварително документиране
3. Пробно внедряване, корекции и усъвършенстване
4. Окончателно документиране и работно внедряване
5. Вътрешни одити и прегледи от ръководството

1. Етап на подготовката

Подготовката е необходим предварителен етап и тя има за задача, от една страна, да гарантира адекватност и полезност на бъдещата система за управление и, от друга страна – да създаде условия за вярно насочване, правилно изпълнение и ефективно управление на всички същински дейности по въвеждането на система за управление на качеството и безопасността на продукта.

Уводно обучение се прави преди диагностиката, и по изключение – след нея. То запознава ръководителите и специалистите от фирмата с философията и съдържанието на съответния стандарт и с конкретните им задачи и задължения по въвеждането на системата за управление. В него участват ръководители и специалисти, които имат преки ангажименти или са засегнати, дори косвено, от дейности или резултати от планирането, проектирането, документирането, внедряването, прилагането, поддържането и развитието на системата за управление.

Фирмата има интерес да включи в уводното обучение повече хора – по-добре е във фирмата да има повече обучени хора по материята на въвеждания стандарт. Ако макар една ключова фигура не е преминала уводно обучение, “синдромът на невежата” (той винаги отхвърля “непознатото”) ще обрече Програмата на боксуване. Удачно е в това обучение да участват и изявени изпълнителски кадри, особено ако имат завоюван авторитет на неформални лидери.

Диагностиката на реалната практика има за задача да осигури информация за планирането на системата за управление и за работите по въвеждането ѝ. Диагностиката се състои в търсене на информация за съответствия и несъответствия. Това става чрез посещения на работни места и обекти, преглед на документи и данни и беседи с отговорни длъжностни лица. Диагностиката цели да установи кои са и какви са съответствията и несъответствията на реалните правила и практики спрямо изискванията на приложим за системата за управление реферативен стандарт.

На база на установените от диагностиката несъответствия между реалната и идеална системи за управление, и предвид приоритетите и ресурсите на фирмата, се съставят, съгласуват и утвърждават Задание за проектиране и Работен план за въвеждане на системата за управление.

Заданието за проектиране на системата за управление (СУ) определя структурата и съдържанието на нейната документация и обикновено се представя чрез “Предложение за състав и йерархия на документацията на СУ”.

Работният план за въвеждане на СУ обикновено дефинира работните етапи на Програмата, задачи, срокове, изпълнители, отговорници, график на вътрешни одити, “директорски проверки” и прегледи от ръководството.

2. Етап на проектиране и предварително документиране

Преди да започне работа по проектирането и съставянето на новите документи на СУ (съгласно заданието за проектиране!), добре е да се инвентаризират и по възможност да се актуализират наличните във фирмата и пригодни за употреба “стари” организационни и организационно-технически документи. Някои от тях може да имат нужда от актуализиране.

Актуализираните и нови документи на СУ се обсъждат задълбочено със заинтересованите звена и лица преди да се представят за утвърждаване от ръководството. Обмислят се и се планират (съответно, осигуряват се и достатъчно ресурси) всички необходими организационни, технически или други мероприятия, които ще съпътстват дейността по пробното внедряване.

За да има фирмата наистина ефективна система, при проектирането на нейната документация трябва да се изготвят подходящи Програми за практическа подготовка за изпълнение на законовите и нормативни изисквания. Практиката показва, че повечето проблеми на **Етап 2** (проектиране и предварително документиране на СУ) се дължат на непознаване (а съответно, и на неспазване) на приложимите към дейността на фирмата законови и нормативни изисквания.

Случва се фирмата да има пълен списък на приложимите законови и нормативни документи, по-рядко ги има самите документи, още по-рядко е хората да ги владеят в дълбочина, а това, което е най-рядко, е изискванията да се прилагат на практика. Програмите подпомагат фирмата да отговори на законовите и нормативни изисквания, които са приложими към дейността ѝ.

Важно е системата за управление да се проектира “по мярка” според реалните и предполагаеми, сегашни и бъдещи потребности на конкретната фирма да осигурява и управлява качеството и безопасността на своя продукт.

3. Етап на пробно внедряване, корекции и усъвършенствания

Този етап може да започва с обучение на всички хора, засегнати от прилагането на елементи на системата за управление в режим на апробация. Апробацията цели да докаже, че правилата и изискванията на СУ са смислени, приложими и полезни. При сблъсъка на умозрителните идеи с практическите реалности може да се разкрият възможности за подобрения – чрез опростяване, допълване, изменения. Коригирането, това е въвеждането на тези подобрения в документите.

Има случаи етапът на апробацията да се “прескача” и да се почва направо работно внедряване, при което се съкращават сроковете, но има риск прилагането на СУ да започне да “боксува” главно поради съпротива към безполезни, недообмислени, усложнени, обюрократени или просто неразбрани регламенти на СУ.

4. Етап на окончателно документиране и работно внедряване

Всички полезни и работоспособни изводи от апробацията се отразяват чрез коригиране на съответни документи. За да няма евентуални противоречия, се прави обща редакция на всички документи. След като се преминат нужните съгласувания, всички документи се утвърждават и в този им вече финализиран и официален вид следва да бъдат пуснати за работно внедряване.

Всички правила и изисквания, зададени от финализираните и официално утвърдени документи на СУ, биват въплътени в технологията за изпълнение и управление на процесите и дейностите. На персонала се възлагат отговорности и пълномощия и се оказва помощ да придобие и затвърди практически умения и навици за стриктно спазване и съзнателно прилагане на новата “организационна дисциплина”, въведена от СУ.

Активно се работи по създаване и поддържане на изискваните от системата за управление записи – преки доказателства за действието ѝ и база за подобрения (систематизирани в разни картотеки, досиета, журнали и т.п.). Доколкото е нужно определено ниво на проследимост, изисквано от СУ, от договори с клиенти, от законово-нормативна уредба и пр., прави се и се поддържа подходяща идентификация на документи, продукти, оборудване, персонал и пр.

5. Етап на вътрешни одити и прегледи от ръководството

Вътрешните одити допълват информацията, добита в процеса на апробацията, с информация за действителните и потенциални слабости в правилата и изискванията и в реалното прилагане на СУ и помагат да се осъзнае и затвърди въведената чрез СУ нова организационна дисциплина.

Докато тече процесът на въвеждане на СУ, вътрешният одит има предимно роля да сигнализира фирменото ръководство дали СУ се въвежда ефективно, а не толкова дали тя действа ефикасно.

Прегледите от ръководството, така както ги дефинират и залагат стандартите, имат отношение към една вече въведена и реално функционираща системата за управление. Но докато тече процесът на въвеждане на СУ, пак има нужда от прегледи от ръководството, но с друга задача – да оценяват как се изпълняват важни етапи от Плана за въвеждане на СУ и да осигуряват ефективни коригиращи или подпомагащи мерки, ако са необходими.

При т.нар. “предсертификационен” Преглед от ръководството, който финализира въвеждането на СУ, е изключително важно да се оцени съвсем трезво, реалистично и самокритично готовността на системата за управление да бъде демонстрирана за проверка “от трета страна”.

Придържането към етапите на работата при въвеждане на системи за управление, базирани на международни стандарти, гарантира успешно въвеждане на ефективно функционираща система

Как се надгражда една вече действаща фирмена система за качество и безопасност на храните с изискванията на новите международни стандарти.

КОГАТО ЕДНА СИСТЕМА НЕ СТИГА

В последно време постоянно нараства броят на международните стандарти и инициативи, които задават изисквания към условията за производство и търговия с качествени и безопасни храни.

Все по-често производителите и търговците на храни ни задават някои от следните въпроси:

Какво става, когато дадена фирма трябва да бъде сертифицирани по няколко стандарта?

Доколко оправдано е това и обосновани ли са разходите и дублирането на усилията?

Произвежданите храни по-безопасни ли са, ако фирмата се сертифицира по всички стандарти?

Как да отговорим на всички поставени изисквания?

За съжаление, на тези въпроси не може да се отговори еднозначно. Затова ние ще предложим възможни решения, изхождайки най-вече от различните ситуации и възможностите за действие.

Става дума за фирма – предприятие за храни, която има установена система за безопасност на храната или система за управление на качеството. Възниква нужда, най-често под натиск на външни фактори (нови пазари, конкуренти, участия в търгове) 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 намести в досегашните документи и практики.

За 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 –

Каквито и да са и колкото и различни да са системите, между тях има елементи със значително или поне забележимо сходство. Така се получава, че при вече изградена и установена първа система, всяка следваща може да се присади на базата на първата, като за основа служат тези елементи, които са сходни в различните системи. Достатъчно е само 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, а те не са толкова много. Например – типично за системите е изискването за идентификация и проследимост.

Тук, в полза на сходството помага и “еластичността” на интерпретациите. Става дума за това, че едно и също изискване може да се реализира в диапазона от “две до двеста” в зависимост от много конкретни фактори (консултантът-матричар това не иска или не може да го разбере!). Неразбирането на еластичността винаги води до драстични разминавания, в които, например, на фирма от тип “джудже” се налагат решения и документация, подходящи за фирма “Голиат”.

Който умее майсторлъка за еластични решения, той може да печели ползи като:

- § точно “оразмеряване” – без документален перфектизъм 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 здравезащита и системата не става документален динозавър.

Гравитационна връзка –

За да разберем това схващане, е достатъчно да си мислим за ядро, представено от базовата система (тази, която е първа, установена и най-близо до същността на фирмата и процесите) и сателити на ядрото, представени от системи, които като обекти за сертификация са си самостоятелни, но са силно зависими и подчинени на ядрената система. Закон за гравитацията в този случай представлява общата политика на фирмата за управление на обектите в рамките на “гравитационното поле”. Ако продължим със забавните аналогии, ще се досетим и за притегателната сила на полето, поради която става така, че ако някоя фирмена практика се доближи до обхвата на ядрото, тя тогава от заблуден и скитащ без ориентир обект, ще се притегли в общата система и ще бъде нейн “орбитален” член с добре уредени, закономерни и предсказуеми характеристики.

ХАРАКТЕРНИ МОМЕНТИ В БЪЛГАРСКИТЕ ПРАКТИКИ ПРИ ВЪВЕЖДАНЕ И ПРЕДСТАВЯНЕ ЗА СЕРТИФИКАЦИЯ НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА БЕЗОПАСНОСТТА НА ХРАНАТА (СУБХ).

Собственият ни опит в областта на СУБХ и опитът, който е достъпен за нашите наблюдения, не са достатъчни, за да имаме категорични и общовалидни оценки на българските практики по въвеждане, прилагане и сертификация на СУБХ.

При все това, забелязаното до момента дава достатъчно основание за коментиране на някои характерни моменти, които привличат вниманието и за които може да се очаква да станат характерни за българската действителност.

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 някакъв праг минимум на фирмена култура за управление и определени ресурси. Случаите, в които желанието и намеренията далеч изпреварват реалните възможности на фирмата, обикновено са резултат от външен натиск от клиенти или конкуренти. Най-зле става, когато амбициите са непремерени – това са случаите на пакетиране на СУБХ в интегрирана система с други системи за управление. В такива случаи общият резултат е лош най-вече поради това, че 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 за сертификация 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 да бъде проектирано в Задание, но не започвайте едновременно, 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 смислено не може да бъде направено без хора. В случая “СУБХ” се допуска проектът да се възложи и да се очакват резултати от работата на твърде ограничен кръг хора – обикновено това е екипът по безопасност на храната. Даже е рядкост да се случи така, че целият екип да бъде плътно и ефикасно ангажиран с работите по проекта. Едва на по-късни фази на проекта, и в най-лошия случай в периода преди самата сертификация, се разбира че работите по СУБХ трябва да засегнат целия персонал, който има отношение към технологичните етапи на обработка, съхранение и предоставяне за консумация на храни, и тогава по спешност се форсира процес, подобен на лавина. Персонал, който дотогава си е стоял в съзерцателна позиция, тихо и неподвижно, изведнъж, под натиска на късно осъзната необходимост, се втурва да даде принос, но обикновено е късно, а хаосът от “масовизацията” има вече и отрицателни последици, съизмерими с ползите. Развитието на проекта в тесен кръг е вредна практика – създава усещането за заговорничество на клан от избранници.

Препоръки:

1. За екипа по безопасност – активирайте първо цялостно дееспособен екип по безопасност, който да успее да завърти колелото и да създаде инерцията за поддържане на движение. Нататък, в хода на проекта, ангажирайте все по-големи групи персонал, като поставите под контрол изпълнението на поетите нови изисквания или схеми на взаимодействия.
2. За външните експерти – включете в екипа избран външен експерт, който да запълни липсваща компетентност на екипа. Не се ограничавайте да намерите най-подходящият експерт и преодолейте манията за “намеса на външен човек”.

3. КОНСУЛТАНТИ-МАТРИЧАРИ

Този тип консултанти стъпват на няколко опорни линии на компетентност. Те са поне две – получени от обучение и получени от минал опит в проекти. Всичко това е добре, но само при условие, че консултантът не работи така, че да тласка всеки един проект само в посоката на познатите му похвати и решения. Става така, че тези две основни линии на компетентност се превръщат в нещо като релси и движението на проекта по тях става предсказуемо и безалтернативно. Колкото и да се прокламира, че стандартът не налага общ единен модел и има специфично приложение за всяка фирма, това губи стойност, ако е в ръцете на консултант от занаятчийския орден на матричарите.

ЗАГУБА НА ЕЛАСТИЧНОСТ И ВКОСТЕНЯВАНЕ НА СИСТЕМИТЕ

Ефектът на вкостеняване е първа производна на матричарските практики. Вярното решение (при въвеждане на СУБХ да отчита “еластичността” на изискванията) значи, че едно изискване може да се представи в реализация чрез опростени мерки или чрез развита и сложна процедура в зависимост от това къде се въвежда СУБХ и какви са реално отчетените при анализа рискове.

Препоръка:

Нека фирмите да приемат по-насерiously и с критичен поглед тези решения, които консултантът предлага „някакси” светкавично и в готов вид. За предпочитане е клиентите да не са просто консуматори на консултантски продукти (документи), а активно да участват в изготвянето им.

4. КЪСАТА ВЕРИГА И НЕЙНИТЕ РЪЖДЯСАЛИ ЗВЕНА

Става дума за хранителната верига. Всички я знаят като понятие и всеки си знае мястото. Знае и с кого е пряко свързан във веригата. Рядко обаче се знае и прави нещо повече. Първите и крайните звена на веригата се губят в гъста мъгла и изискванията за обмен на информация по течението на веригата са ограничени до звено “по вход” (доставчика) и до звено “по изход” (непосредствен 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 конфигурации на вериги не са особено динамични. Казано просто – усилието за опознаване на веригата в подробности е най-често еднократно, а обменът на информация при опозната верига става не самоцелен, а реален, защото ще цели да изясни конкретни неща и наистина може да допринесе големи ползи за повишаване на безопасността.

5. АНАЛИЗИРАНЕ

Липсата на анализи на записите е основен проблем при въвеждането на СУБХ. Често нещата се „нагласяват”, за да се харесат и да минат пред одитор, тъй като отрано е добре известно, че одиторите ще търсят и ще гледат най-вече записите. Екипът по безопасност не е узрял, за да осъзнае, че това не е в услуга на фирмата. Екипът по време на одит не знае за кого работи – за себе си, за фирмата, за клиента или за шефа. Анализирането на данни от записите ще даде възможности за подобрения, опростяване и оптимизиране на документацията.

Препоръка:

Да не се бърза с представяне на фирмата пред орган за сертификация, докато системата не се „стабилизира” и утвърди. Първи признак за стабилизирана система е моментът, в който хората разберат смисъла на записите и го разграничат от “бумашината”.

6. СЕРТИФИКАЦИЯ НА СУБХ ИЛИ ЗА МЯРАТА ПРИ ОЦЕНКА НА ДОКАЗАТЕЛСТВАТА

Когато 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 сериозност. Очакването е, че одитор, който изследва фирмата, за да определи най-точно статуса на съответствие, ще се огледа първо за доказателства по ключовите изисквания на приложимия стандарт (свързани с критичните точки, с оперативните програми, с добрите производствени и хигиенни практики) и няма да се заглежда дали има “паяжини по ъглите”.

Препоръка:

Използвайте всички достъпни средства, за да намерите информация как са протекли одитите на други места и какъв тип поведение има одиторът? Одиторът, който се заглежда по детайли, ще отклони голяма част от усилията да метете паяжините, вместо да фокусирате на главните неща.

7. “WELCOME” НА ЧУЖДЕНЦИТЕ

Неизбежно е, но 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 несъмнено носи някои 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 подсказва, 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 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 е синхронизирана с европейската, и това може да превърне одита в инспекция.

8. ТЕХНИЧЕСКИЯТ ЕКСПЕРТ – ЧОВЕКЪТ-ЗАГАДКА

Техническите експерти са несъмнено необходими и тяхната компетентност в предметната област е факт, а не загадка, доколкото е резултат от щателен подбор на органа за сертификация.

Нататък обаче почват неясноти и изненади.

Може да се случи така, че:

- § експертът има съвсем слаби или никакви знания по стандартите за системи за управление и това му пречи да обвързва фактите и данните по намерени при одита доказателства в цялостния контекст на системите;
- § професионалната област и опитът на експерта не съвпадат точно с областта на одитираната фирма и, ако разминаването е голямо, одитът е затруднен;
- § случва се експертът така да се вторачи в нещо дребно, че повлича след себе си и вниманието на одитора, който, като няма почва за спор, се съгласява лесно;
- § личните качества на експерта може да повлияят на взаимодействието с одитираните. Докато с трениран одитор това не става, то при един експерт може да се очаква всичко в диапазона от най-лошото до най-доброто ченге.

Препоръка:

Проучете професионалната компетентност и личностните забелки на техническия експерт и, ако те не ви удовлетворяват, не се колебайте да го откажете. Стандартите с указания за одит ви дават правото да отказвате участието на член от одиторския екип, без дори да се мотивирате.

ЗАЩО СА ВИ НЕОБХОДИМИ КОНСУЛТАНТИ?

Професионалният консултант може да улесни ръководния екип на фирмата да приложи по адекватен и икономичен начин изискванията на международните стандарти за управление. Важна е ролята на консултантите при интерпретирането на изискванията на стандартите.

Стандартите не дават готови рецепти как фирмата да си върши оперативната работа, а по скоро залагат основните принципи, които следва да се прилагат. Вариантите за тяхното прилагане зависят от опита и наложените с времето практики