

# Gıda Sektöründe Entegre Kalite ve Risk Yönetim Sistemleri

Hasan MORDENİZ

Gıda Mühendisleri Odası İstanbul Şb. Yön. Kur. Üyesi  
Kalite Yönetim Sistemleri ve HACCP Danışmanı

Günümüzde yönetim dünyasına çok farklı yönetim anlayışları, model ve teknikleri sunulmaktadır. Bu modellerin çoğu farklı yaklaşımlara sahip olup, uygulanmasına yönelik de farklı reçeteler önerilmektedir. Kalite yönetimi sisteminin modern teknoloji uygulayan gıda işletmelerinde yerleştirilmesi zorunlu hale gelmiştir. Kalite güvenliği kavramı ve sisteminin dünyada yaygınlaştırılması, uluslar arası boyutta merkezi bir görev olarak benimsenmiştir. Bu amaçla 'ISO 9000 Standartları' geliştirilmiştir. Böylece üretim ve dağıtımda HACCP, soğuk zincir ve soğuk muhafazayı da kapsayan bir dizi önlemler, sistematik öneriler halinde toplanmıştır. Gıda üretimine yönelik geniş bir bilgilendirme halkası yaratılarak, kalite sisteminde güvenliği sağlanması, uygulamaların yaygınlaştırılması esas alınmıştır. Bu sistemle, gıda işletmelerinin sertifikalandırılması, böylece işlevlerindeki uygunluğun belgelenmesi ve onaylanması yoluna gidilmiştir. Söz konusu uygulamalarla uluslar arası gıda ticareti ve pazarında, kalite güvenlik sistemi kavramının yerleşmesi sağlanmıştır.

Amacı ortak olan tüm bu çabalar; işi, ortamı, şirkette çalışanları, şirketi, yönetimi, ve iş süreçlerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Zira ayakta kalabilmenin, varlığı sürdürebilmenin koşulu sürekli olarak gelişimi sürdürebilmekten geçer.

Gelişen modern ticaret kuralları yanında birçok ülkede oluşturulmakta olan gıda yasaları üretici durumundaki firmaları, gerçekleştirdikleri üretimin güvenliğinin sağlanmasında zorunlu olarak mesul tutmaktadırlar. Dolayısıyla firmaların kendi kuruluşlarına özgü bir "Gıda Güvenlik Programı" oluşturması zorunlu hale getirilmiştir. Böyle bir programın başarısı ancak bu amaçla oluşturulacak entegre sisteme ve bu sistemde kullanılacak "araçların" veya "alt sistemlerin" etkinliğine bağlıdır. Bu alt sistemlerin koordineli bir şekilde yürürlüğünün sağlanmasına günümüzde "Entegre Kalite ve Risk Yönetim Sistemi" denilmektedir. Bu sistem kalite güvenliğini sağlama ile iç içe olup, ürünün kaliteden bekleneni sağlaması için bir plan doğrultusundaki tüm etkinliklerin sistematik uygulanmasıdır. Bu kavram, kalite güvenliğinin gerçekleştirilebilmesi için organizasyonda yeterliliği, uygun tasarımı, yöntemlerde uygunluğu, ekipman yeterliliğini, nitelikli personel seçimini, depolama ve dağıtım koşullarının optimizasyonunu içermektedir.

Farklı standartların ve yönetim sistemlerinin tek faaliyet altında biçimlendirilmesi, uyumu ve entegrasyonu felsefesi ile bugün hemen tüm kalite yönetim standartları eşdeğer maddelerle "Entegre Yönetim Sistemi'nin avantajlarını önümüze sunmaktadırlar.

Ülkemizde son yıllarda tüm dünyada olduğu gibi birçok sektörün yanı sıra gıda sanayiinde de Modern Kalite Yönetim Sistemlerinin kurularak uygulanmasına yönelik olumlu gelişmeler gözlenmektedir. Gıda sektörü de birçok sıkıntısına rağmen bu rüzgara kapılmakta ve hıza ulaşmaya çalışmaktadır. Toplamına oranladığımızda henüz %10'luk bir kısmı bu ciddiyette olsa bile birçoğundaki iyi niyet, kalıcılık ve sürekli gelişme isteği tüm sorunlarına rağmen gıda sektörünün de Entegre Yönetim Sistemi konusuna hatırı sayılır bir eğilim gösterdiği gözlenmektedir.

Ancak bu alanda sistemlerin birbiriyle ilişkilerini

irdeleyen Türkçe yayın eksikliği, kalifiye eleman yetersizliği, belgelendirme kuruluşlarının denetlenemeyişi, danışmanlarla ilgili herhangi bir standart veya denetimin olmayışı, üniversite sanayi- meslek odaları- denetim kuruluşlarının işbirliği yetersizliği, Entegre Yönetim Sistemi kurulması yerine belgeye odaklılık, sorunların çözümünü geciktiren önemli handikaplar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Entegre Yönetim Sistemi çeşitli yönetim sistemlerini uygulayan pek çok şirkete çoklu denetimle sistem belgelendirmesi yerine, tek nokta denetim ve belgelendirme avantajı sunan bir çalışmadır. Bu özelliği ile hem belgenin katma değerini arttırmakta hem de zaman ve maliyet gibi kaynaklar açısından büyük ekonomi sağlamaktadır.

Söz konusu gıda sanayi, olunca temel hedef kuşkusuz kaliteli ve sağlıklı ürünler üretip tüketiciye sunmak olmalıdır. Kalite güvenliğinin dolayısıyla ürün güvenliğinin sağlanmasında herkesin kişisel görevlerinin yanı sıra sürekli bir yönetimi esas alan, hijyen sorumlulukları ve Kalite Yönetim Uygulamalarını kapsayan bir sistemin varlığı çok önemlidir. Çünkü yediğimiz, içtiğimiz şeyler, sağlığımızla doğrudan ilişkili olup, olası risklerin bazıları yaşamsal önem arz eder. Bu nedenle her gıda üreten tesiste mutlaka bir "Gıda Güvenliği" programı veya sistemi oluşturulmalı ve uygulanmalıdır. Bu sistemin amacı, üründe sağlık açısından risk oluşturabilecek bir hususun önceden tespiti ile bilinir olması ve kontrol altına alınması, bu risklerin her biri için önleyici ve düzeltici faaliyetler belirlenerek müşteriye her zaman sürekli "güvenli gıda" arzının sağlanmasıdır.

Bu kapsamda TKY' nin araçları olan alt-sistemler şöyle sıralanabilir,

- 1- Gıda Güvenliği Sistemi ( **GHP, GMP, HACCP** )
- 2- Kalite Yönetim Sistemi ( **ISO 9001** )
- 3- Çevre Yönetim Sistemi ( **ISO 14000** )
- 4- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Standardı ( **OHSAS 18001** )
- 5- Sosyal Sorumluluk Standardı ( **SA 8000** )

Kısaca bu alt sistemleri açıklamak gerekirse

**GHP:** İyi hijyen uygulamaları olarak Türkçeleştirebileceğimiz bu terimle, özetle tesis, makine, park, hammadde ve personel hijyeninin yanı sıra temizlik ve dezenfeksiyon talimatlarını da içerir. 16 Kasım 1997 tarihli resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Türk Gıda Kodeksinin 14 ve 15. maddelerinde yer almıştır. Yani uyulması zorunlu hale getirilmiştir.

**GMP:** İyi Üretim Teknikleri olarak Türkçeleştirilen bu terimle bina, çevre düzenlemeleri ve özellikle personel davranış ve hijyenine gerekli önemin verilmesini sağlayan uygulamalar bütünü olarak sanitasyon uygulama prosedürleri ile birlikte HACCP sisteminin temelini oluşturur. 10 Temmuz 1996 tarihli resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren " Gıda Üretim ve Satış Yerleri Hakkında Yönetmelikte" net bir şekilde tanımlanmıştır ve uygulanması zorunlu olup Sağlık Bakanlığı tarafından denetlenerek onaylanmıştır.

**HACCP:** KTTNA " Kritik Kontrol Noktaları Tehlike Analizi" olarak Türkçeleştirebileceğimiz bu terim, yine "Türk Gıda Kodeksi Yönetmeliğinin" yedinci ayrımında 16. ve 17. maddelerinde özetlenerek gıda ve gıda ambalaj sanayiinde uyulması zorunlu hale getirilmiştir. Her tesisin mutlaka kendi özel ürünleri, özel çalışma koşulları için özgün bir HACCP planı çıkarması ve uygulanması gerekmektedir. Bu çalışma ayrıca etkin bir "Risk Analizi" ni ( Risk değerlendirme- risk yönetimi- risk iletişimi

öğelerinden oluşan) gerekli kıldığından, klasik "Risk Yönetimi" sistemlerinin araçlarından olan karar ağacı da HACCP sistem aracı olarak kullanılmaktadır.

**ISO 9000:** Temelinde müşteri gereksinmelerinin tam olarak karşılanması amacıyla ortaya çıkmış, içeriğinde tasarım kalitesi, performans kalitesi gibi konuların yer aldığı bir kalite yönetim maddesidir. ISO 9000 satın almadan girdi kontrolüne, üretime ve ürünün sevk edilmesine kadar kalite adına tüm sorumlulukların tüm şirket birimlerince paylaşıldığı bir sistem anlayışıdır. Standart Aralık 2000'de revize olmuş, süreç yönetimi, sürekli gelişme, müşteriden bir adım önde düşünme, tedarikçilerle işbirliği gibi bakış açılarını getirmiştir. Standart bu bakış açısıyla diğer standartlarla entegrasyonu için çok daha elverişli hale gelmiştir.

**OHSAS 18001:** Kaliteyi var etmek için her zaman gereksinim duyulan çalışan sağlığını korumak, kazaları, potansiyel kazaları önlemek, çalışan performansını arttırmak gibi konuları amaç ve hedef edinmiş şirketlerin benimseyerek uyguladığı gereklilikleri içermektedir. Yöneticilerin de çalışanları teşvik edici, katılımı artırıcı, inisiyatif kullanmayı, sorumluluk almayı ve yenilikler yaratmayı teşvik eden bir "insan kaynakları planlama sistemi" kurması önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir.

**ISO 14000:** Çevre kirliliğinin önlenmesi ve daha yaşamsal bir çevre için şirketlerin uymayı taahhüt ettiği bir takım gereklilikler içermektedir. Ürünün üretimi sırasında çıkan atıkların geri kazanılması, yeniden değerlendirilmesi gibi temel çalışmalar; doğal kaynakların giderek azaldığı dünyamızda çevre yönetim sistemi belgesine sahip olsun olmasın en azından şirket prensibi olarak pek çok firma tarafından benimsenmiştir.

**SA 8000:** Uluslar arası kabul gören "ahlaklı çalışma" koşullarını, etik kuralları, sosyal adalet gibi soyut kavramları standardize etmek ve mevcut koşulları küresel olarak bütün sektörlerde iyileştirmek amaçlıdır.

Yukarıda bahsi geçen ürün, çevre, insan sağlığı ve güvenliği konusundaki maddeleri içeren yönetim sistemi standartlarının hepsinde entegrasyonu kolaylaştırıcı ortak maddeler bulunmaktadır. Politika ( Entegre Yönetim Sistemi Politikası ), üst yönetimin gözden geçirme faaliyetleri, eğitim, düzeltici faaliyetler, önleyici faaliyetler, önleyici faaliyet ve uygulamaları, iç denetimler, sürekli iyileştirme, yasal gerekliliklere uyum, dokümanların ve kayıtların kontrolü ... gibi ortak maddeler bahsi geçen yönetim sistemlerinin yaklaşık % 70'lik bir bölümünü oluşturmaktadır. Sistemlerdeki ortak özelliklerin fazla olması, entegre sistemin kurularak uygulanması ve denetim söz konusu olduğunda; planlama, uygulama ve uygunluk sağlamada çeşitli avantajlar getirmektedir.

Bu avantajları şöyle sıralayabiliriz;

- 1-Kalitesizlik maliyetleri azalır
  - 2-Süreçlere yönetim sistemlerinin uygulanmasında emek, zaman kayıplarını azaltma yolu ile gelişme sağlar
  - 3-Mevcut kaynakları, etkin kullanma yolu ile yönetim sistemlerinin uygulanması ve sürdürülmesinden başka ileriye dönük performans geliştirme, hedefi büyültme, müşteri portföyünü geliştirme çabalarına kaynak aktarımı sağlar
  - 4-Farklı denetim süreçleri arasında entegrasyon sağlayarak gelişkil raporların oluşumunu engeller
  - 5-Denetimlerin zaman ve sayılarında azalma yoluna giderek çalışanlar üzerinde denetim kaynaklı stresi azaltır
  - 6-Kuruluş içinde "bütünsel bir politika" oluşturmayı sağlar
  - 7-Dokümantasyon yapılarını ilişkilendirerek kolaylık sağlar
  - 8-İç ve dış denetimlerde tek denetimle tüm sistemi kontrol edebilmeyi sağlar
  - 9-Müşteriye, çalışanlara, çevreye ve topluma daha saygılı ve saygın imaj yaratılarak rekabet gücü artırılır
- Entegre yönetim sisteminde dokümantasyon

tasarımları da ayrı bir öneme sahiptir. Bu konuda çeşitli alternatifler vardır,

### 1-Organizasyonel bazlı dokümantasyon

Kuruluşun her bir departmanı baz alınarak hazırlanır. Ancak bazı yatay ilişkiler sorun yaratılabilir.

### 2-Ürün bazlı dokümantasyon

Her münferit ürün için hazırlanır. Ancak çalışanların sorumluluklarını bulmak güçleşir.

### 3-Proses bazlı dokümantasyon

Üretim sistemleri baz alınarak hazırlanır. Ancak ürünlere ve departmanlara ilişkilendirmede zorluklar olabilir.

### 4-Sistem bazlı dokümantasyon

Kullanılan **yönetim sistem araçlarının** baz alınarak gerçekleştirildiği dokümantasyondaki karşılıklı ilişkilendirmede en uygun görüleni bu tip dokümantasyondur. Örneğin ISO 9000 dokümanları, GMP dokümanları, HACCP dokümanları, iş talimatları, yönetim prosedürlerinin ilişkilendirilmesi şeklindeki dokümantasyon.

Gıda sanayi için son dokümantasyon çeşidini açmakta fayda var. Özellikle kılavuz standart niteliğinde TSE'ce yayınlanan "Gıda ve İçecek Sektöründe ISO 9001:2000 HACCP Entegrasyonu" standardı (ISO 15161) bu konuda yararlanılacak bir kaynak niteliğindedir. Standartta tek tek her bir kalite yönetim prosedürü ile HACCP' in nasıl entegre edileceği, gerekli yerlerde GMP prosedürlerine de atıfta bulunularak açıklanmıştır.

İşletmelerde entegre yönetime geçişte; mevcut dokümantasyon sistemlerine entegre sistemin işleyişini genel ana hatları ile ilgili bağlantıları tanımlayan bir **prosedür**, sistem araçlarının her birinin işleyişini açıklayan bir **talimat**, her birinin kendisiyle ilgili mevzuat ve uygunluklarını kontrole yönelik bir **liste**, münferit sistemlerde yeni doküman ve değişiklik onaylarının akışını ve tüm sistem birimlerine intikalini sağlayacak mekanizmalar ve yönetimin entegre sistem izleme sonuçlarından bilgilendirilmesini sağlayan bir mekanizmanın ilavesi gerekli olacaktır.

Gıda sektöründe yukarıda ayrıntıları açıklanan yönetim sistemlerinden şu an itibarı ile ağırlıklı olarak ISO 9001 ve HACCP entegrasyonu gündemdedir. Daha önce ISO 9001 sistemini kuranlar HACCP Risk Yönetim Sistemini de entegre ederek geçiş denetimi ile HACCP denetimini aynı zamana denk getirerek hem ekonomi olarak avantaj sağlamakta hem de ISO 9000 ' den dolayı aşına oldukları dokümantasyon ve kayıt tutmaya çabuk adapte olmaktadır. Yeni başlayanlar ise ISO 9001:2000 revizyonu ile GMP ve HACCP sistemini aynı anda kurarak hem ürün güvenliği hem de yönetim sistemi açısından ortak dokümanlardan yararlanarak tek denetim ile her iki sistemi de aynı anda denetletirebilirler. Bu zamandan tasarruf ve ekip çalışmasına firmada daha çabuk uyum sağlamayı getirir. Dolayısıyla yasal mevzuatlar gereği zorunlu olan bir sistemle tercihli olan bir sisteme entegre edilerek katma değeri son derece yüksek sonuçlara ulaşılabilir.

Ancak herhangi bir işletmede entegre yönetim sisteminin başarısı sistemin mutlaka dinamik tutulmasına, yeniliklerin takibine ve sürekli gelişiminin sağlanmasına tüm bunların gerçekleştirilmesi için sürekli ve katma değeri yüksek eğitimlerin alınmasına, kalite olgusunun tüm çalışanlarca benimsenmesine bağlıdır.

Sonuç olarak kuruluşların entegre bir sistem kurup tek bir denetim istemeleri durumunda, belgelendirme kuruluşunu da dikkatle seçmeleri gerekir. Kuruluşun bu konuda deneyimli, uluslar arası tanınmış akredite, esnek bakış açısına sahip, talebe cevap verebilir nitelikte olmasına özen gösterilmeli.

Aynı zamanda bu tip bir sistemi kurarak, tüm çalışanlara benimsetebilecek, sektörleri iyi tanıyan ve ayrıntılarını bilen, Kalite Yönetim ve HACCP başta olmak üzere tüm konulara hakim danışmanlarla da çalışmak doğru noktadan başlamak açısından en önemli ve asıl göz ardı edilmemesi gereken konudur.