

PIOTR KAFEL, PAWEŁ NOWICKI, TADEUSZ SIKORA

## PLANOWANIE W INTEGROWANIU SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH BRANŻY SPOŻYWCZEJ

### Streszczenie

Przedmiotem badań był sposób integracji systemów zarządzania w przedsiębiorstwach branży spożywczej. Badaniu poddano etap planowania opisany w specyfikacji PAS 99, będący jednym z elementów wspólnych systemów tworzących zintegrowany system zarządzania. Do badań wytypowano cztery organizacje, w których zostały wdrożone i poddane certyfikacji przynajmniej dwa znormalizowane systemy zarządzania. Przyjęto założenie, że badane organizacje powinny mieć wdrożony system HACCP. Badania miały charakter studium przypadków. W każdej organizacji przeprowadzono wywiady z przedstawicielami kierownictwa odpowiedzialnymi za funkcjonowanie systemów zarządzania w przedsiębiorstwie. Badania przeprowadzono w formie wywiadów pogłębionych, na podstawie wcześniej opracowanego scenariusza, zgodnego z wytycznymi PAS 99.

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że wszystkie analizowane organizacje były świadome konieczności zarządzania ryzykiem w przypadku wystąpienia sytuacji awaryjnych. W trzech przedsiębiorstwach funkcjonowały procedury związane z zarządzaniem ryzykiem, a w czwartej organizacji pracowano nad wdrożeniem takich procedur. W badanych organizacjach była jedna osoba odpowiedzialna za wszystkie wdrożone systemy zarządzania. Cele związane z bezpieczeństwem żywności stanowiły mniejszość w stosunku do wszystkich celów przyjętych w organizacji w ramach funkcjonujących systemów zarządzania. Wykazano, że wdrożenie i certyfikacja systemu na zgodność z wymaganiami normy ISO 22000 nie spowodowała istotnych zmian na mapie procesów oraz w sposobie postępowania w badanych organizacjach. Utrudnienia w integracji systemów (dotyczy to również elementu planowania) związane były głównie z funkcjonowaniem organizacji w międzynarodowych grupach, w których pewne reguły są ustalone odgórnie i nie ma możliwości ich zmiany.

**Słowa kluczowe:** integracja systemów zarządzania, planowanie, PAS 99:2006, ISO 22000, ISO 9001

### Wprowadzenie

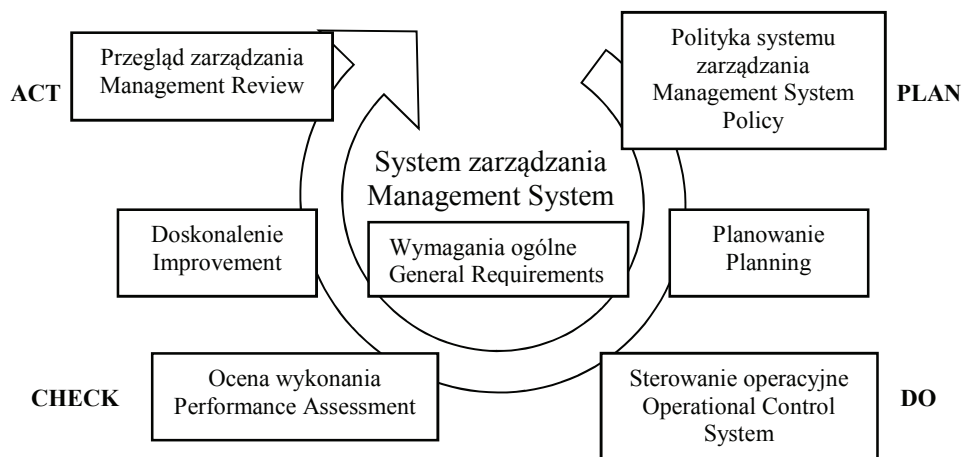
Duża liczba systemów zarządzania, na zgodność z którymi organizacje mogą się poddać certyfikacji, powoduje, że minimalny poziom integracji systemów zarządzania jest koniecznością, aby zapewnić sprawne funkcjonowanie jednostki [5]. Do tego celu

pomocne mogą być wytyczne dotyczące integracji systemów zarządzania zawarte w normach lub dokumentach normatywnych innych niż polskie. Możliwe jest integrowanie systemu lub jego certyfikacja na zgodność z tymi dokumentami. Jednym z nich jest PAS 99:2006 [6]. Brak ogólnie przyjętego międzynarodowego standardu zawierającego wytyczne, na zgodność z którymi można prowadzić audyty zintegrowanego systemu zarządzania (ZSZ), wskazywany jest jako istotna bariera integracji, co potwierdzają badania Douglasa i Glena [3].

System zarządzania jakością, opracowany zgodnie z normą ISO 9001, różni się od innych systemów (zarządzania środowiskowego – ISO 14001, bezpieczeństwa żywności – ISO 22000, HACCP) przede wszystkim podejściem ukierunkowanym na zaspokajanie potrzeb klientów, podczas gdy pozostałe systemy dodatkowo odnoszą się do innych zainteresowanych stron, tj. organizacji rządowych, opinii publicznej, społeczności lokalnych, grup konsumenckich oraz np. świadomych inwestorów. Właśnie dlatego przesłankami wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania może być spełnienie wymagań wielu zainteresowanych stron. W rezultacie tego działania możliwe są następujące potencjalne korzyści [1, 4, 8, 13, 17, 18]:

- zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa,
- poprawa skuteczności i efektywności organizacji,
- unikanie powielania działań,
- zmniejszenie biurokracji poprzez eliminację powielania polityk, procedur i zapisów,
- ujednoczenie celów, procesów i zasobów,
- obniżenie kosztów, np. poprzez zmniejszenie liczby audytów wewnętrznych i zewnętrznych,
- dostępność wspólnych szkoleń i lepszej komunikacji na wszystkich szczeblach zarządzania.

W badaniach poddano analizie poziom integracji systemów zarządzania, wykorzystując jako dokument odniesienia wymagania PAS 99:2006. Dokument ten opracowany został przez brytyjską jednostkę certyfikującą BSI jako wytyczne PAS 99:2006 (Publicly Available Specification). W dokumencie tym zostały zawarte podstawowe wymagania, które mogą być użyte jako schemat integracji znormalizowanych systemów. Struktura dokumentu uwzględnia zastosowany w prawie wszystkich standardach spopularyzowany przez Deminga cykl PDCA [9]. Na rys. 1. przedstawiono model integracji systemów zarządzania zaproponowany przez autorów specyfikacji.



Rys. 1. Model zintegrowanego systemu zarządzania wg PAS 99.

Opracowanie własne na podstawie: [9, 11].

Fig. 1. Model of integrated management system according to PAS 99.

Source: the authors' own study based on [9, 11].

Celem przeprowadzonych badań była ocena stopnia wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania w przedsiębiorstwach branży spożywczej, dotycząca etapu planowania zgodnie z modelem zaproponowanym w wytycznych PAS 99. Wymagania dotyczące planowania ujęte w punkcie 4.3. specyfikacji to:

- 4.3.1. Identyfikacja i ocena aspektów, wpływów i ryzyka;
- 4.3.2. Identyfikacja wymagań prawnych i innych wymagań;
- 4.3.3. Planowanie gotowości;
- 4.3.4. Cele;
- 4.3.5. Struktura organizacyjna, role, odpowiedzialność i uprawnienia.

### Material i metody badań

Badania przeprowadzono w grudniu 2011 roku. Wytypowano do nich cztery organizacje, w których zostały wdrożone i poddane certyfikacji przynajmniej dwa znormalizowane systemy zarządzania. Przyjęto założenie, że badane organizacje powinny mieć wdrożony system HACCP. Badania miały charakter studium przypadków. W każdej organizacji przeprowadzono wywiady z przedstawicielami kierownictwa organizacji, odpowiedzialnymi za funkcjonowanie systemów zarządzania w przedsiębiorstwie. Badania przeprowadzono w formie wywiadów pogłębionych na podstawie scenariusza opracowanego wcześniej zgodnie z wytycznymi PAS 99. Charakterystykę badanych organizacji przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1

Charakterystyka badanych organizacji.  
Profile of the organizations surveyed.

Organizacja Organization	Charakterystyka / Profile
Organizacja 1. Organization 1.	Jeden z największych producentów piekarsko-ciastkarskich na Dolnym Śląsku. Organizacja wyróżnia się szerokim i różnicowanym asortymentem produkowanych wyrobów piekarskich jak np. pieczywo, ciasta oraz produkty trwałe. W skład przedsiębiorstwa wchodzi dwa duże obiekty produkcyjne – piekarnia rzemieślnicza i ciastkarnia przemysłowa oraz sklepy firmowe. W organizacji zatrudnionych jest około 500 pracowników.
Organizacja 2. Organization 2.	Zakład produkcyjny zlokalizowany w Małopolsce, należący do grupy kapitałowej, w skład której wchodzi zakłady produkujące puszki napojowe, puszki stalowe, zamknięcia do butelek, opakowania szklane oraz usługi deweloperskie. W skład grupy wchodzi fabryki zlokalizowane w 9 krajach świata. Badana fabryka produkuje puszki stalowe przeznaczone do pakowania żywności. Zakład zatrudnia ponad 250 pracowników. Zatrudnienie w całej grupie to ponad 3500 pracowników.
Organizacja 3. Organization 3.	Wiodący producent przypraw mokrych w Polsce, zatrudniający ponad 300 pracowników. Zakład produkcyjny zlokalizowany jest w Małopolsce. W asortymencie oferowanym przez firmę znajdują się sosy, majonezy, musztardy, keczupy i dresingi.
Organizacja 4. Organization 4.	Jeden z największych na świecie producentów rozpuszczalnych kaw na bazie zbóż i cykorii. Zakład produkcyjny zlokalizowany jest w Małopolsce. Ofertę firmy stanowią rozpuszczalne kawy i kawy zbożowe oraz napoje produkowane z ekstraktów zbóż, cykorii, kaw naturalnych i wielu wzbogacających dodatków. Przedsiębiorstwo zatrudnia ponad 250 pracowników.

Źródło: opracowanie własne / Source: The authors' own study.

Wszystkie badane organizacje są związane z branżą spożywczą. Trzy z nich to producenci żywności, a czwarta organizacja jest producentem opakowań do żywności. Wdrażane w tych organizacjach systemy zarządzania można podzielić na ogólne systemy zarządzania, które mogą funkcjonować w każdej organizacji bez względu na charakter produkcji oraz systemy i standardy oceny dostawców charakterystyczne dla branży spożywczej.

W tab. 2. przedstawiono systemy zarządzania funkcjonujące w badanych organizacjach. Systemy te były certyfikowane i są nadzorowane przez niezależne jednostki certyfikujące.

Tabela 2

Certyfikowane systemy w badanych organizacjach.  
Certified systems in the organizations surveyed.

Organizacja 1. Organization 1.	Organizacja 2. Organization 2.	Organizacja 3. Organization 3.	Organizacja 4. Organization 4.
ISO 9001 ISO 22000 BRC	ISO 9001 ISO 22000	ISO 9001 ISO 14001 OHSAS 18001 BRC IFS Rozporządzenie Rady (WE) nr Council Regulation (EC) No. 834/2007 and NOP ISO 22000 Certyfikat koszerności Kosher Certificate AQAP 2110	ISO 9001 HACCP (Codex Alimentarius) IFS Certyfikat Halal / Halal Certif- icate Certyfikat koszerności Kosher Certificate Rozporządzenie Rady (WE) nr Council Regulation (EC) No. 834/2007

Źródło: opracowanie własne / Source: the authors' own study.

W organizacjach funkcjonuje wiele systemów zarządzania, co powoduje konieczność przynajmniej częściowej ich integracji. Wdrożenie co najmniej dwóch systemów w jednej organizacji jest bardzo popularne w polskich organizacjach, co potwierdzają badania przeprowadzone przez Czuprynę i Maleszkę [2]. Integracja systemów zarządzania jest procesem ciągłym i w dużej mierze zależy od kolejności wdrażanych w organizacji systemów zarządzania. W przypadku badanych firm kolejność wdrażania i certyfikacji systemów była podobna. Wszystkie badane organizacje jednocześnie wdrożyły system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 oraz system bezpieczeństwa żywności HACCP. Oba systemy poddane zostały certyfikacji, przy czym w organizacjach 1. i 2. podstawą certyfikacji była duńska norma DS 3027:2002, a w organizacjach 3. i 4. podstawę certyfikacji stanowił Codex Alimentarius. Wydana w 2005 roku norma ISO 22000 stała się impulsem dla 1. i 2. organizacji do wdrożenia wymagań tej normy. Nastąpiła więc zamiana dokumentu odniesienia w procesie certyfikacji z normy DS 3027:2002 na model zgodny z normą ISO 22000:2005.

Certyfikacja na zgodność ze standardami dostawców stanowi ułatwienie procesu negocjacyjnego w branży spożywczej [7, 10], dlatego też badane organizacje zdecydowały się na dostosowanie swojej produkcji do tych wymagań, a następnie na ich certyfikację. Standard zgodny z wymaganiami BRC został wdrożony w organizacji pierwszej i trzeciej. Standard zgodny z wymaganiami IFS został wdrożony w organiza-

cji 3. i 4. W przypadku 2. organizacji, która zajmuje się produkcją opakowań do żywności, trwają obecnie prace nad przystąpieniem do certyfikacji na zgodność ze standardem BRC (BRC/IoP). Produkcja dodatkowo jest kontrolowana przez dużych odbiorców opakowań według własnych standardów oceny.

Badane organizacje przystąpiły również do wdrożenia i certyfikacji części swojej produkcji na zgodność ze specyficznymi programami. Za programy takie uznać można produkcję żywności ekologicznej oraz produkcję żywności spełniającą wymagania różnych grup wyznaniowych. Wymagania związane z przetwórstwem produktów ekologicznych określone zostały w rozporządzeniu (WE) 834/2007 [14] oraz w szczegółowych rozporządzeniach wykonawczych. Spełnienie wymagań określonych w tych rozporządzeniach pozwala 3. i 4. organizacji na oznaczanie swoich produktów znakiem rolnictwa ekologicznego i ich sprzedaż na terenie UE. Dodatkowo 3. organizacja, która w badanej grupie firm ma najwięcej wdrożonych systemów, poddała swoje produkty ekologiczne certyfikacji na zgodność z wymaganiami rynku amerykańskiego – NOP (National Organic Program). Pomimo niewielkich różnic w wymaganiach standardu europejskiego i amerykańskiego, dostrzeganych przez ekspertów, jak i konsumentów [16], dotyczącego produkcji ekologicznej, organizacja chcąc eksportować swoje produkty musiała poddać się certyfikacji na zgodność z obydwoma standardami.

Wymagania związane z produkcją żywności przeznaczoną dla wyznawców islamu oraz judaizmu potwierdzone odpowiednio certyfikatem Halal oraz certyfikatem koszerności zostały wprowadzone w 4. organizacji. Organizacja 3. prowadzi część produkcji zgodnie z wymaganiami koszerności.

W 3. organizacji wdrożono dodatkowo system zarządzania środowiskowego (ISO 14001), system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (OHSAS 18001) oraz wymagania NATO dotyczące zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych i produkcji (AQAP 2110).

Wybór jednostek certyfikujących kolejne systemy zarządzania wskazuje na przywiązanie do jednostki, która przeprowadziła wcześniejsze procesy certyfikacji. Związane jest to z możliwością obniżenia kosztów certyfikacji poprzez prowadzenie audytów połączonych oraz znajomość procedur w danej jednostce certyfikującej [15]. W przypadku 3. i 4. organizacji poszczególne systemy certyfikowane były przez więcej niż jedną jednostkę certyfikującą, ponieważ brak jest organizacji, która proponowałaby tak szeroki zakres usług certyfikacyjnych.

Tylko w jednej z badanych organizacji pełnomocnik ds. zarządzania systemami przyznał, że rozważa się możliwość zaprzestania certyfikacji systemu zarządzania jakością, tłumacząc to powielaniem się wymagań dotyczących zarządzania jakością w normie ISO 22000. Tym niemniej, bezpośrednie koszty certyfikacji dodatkowego systemu w skali całej organizacji są niewielkie i prawdopodobnie kontynuowana będzie równolegle certyfikacja obu systemów. Pełnomocnik zwrócił również uwagę na

fakt, że niektórzy odbiorcy w procedurach oceny dostawców wymagają wdrożonego systemu ISO 9001, a nie ISO 22000. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku standardów oceny dostawców, które według ankietowanych różnią się wyłącznie detalami. Ponoszenie kosztów certyfikacji na zgodność zarówno z BRC, jak i IFS nie generuje żadnej wartości dodanej w obszarze doskonalenia systemu zarządzania. Decyzja związana z kontynuacją certyfikacji poszczególnych systemów wynika więc raczej z przesłanek zewnętrznych, a nie z przekonania o możliwości doskonalenia systemu zarządzania. Pomimo pewnych zastrzeżeń ze strony osób odpowiedzialnych za systemy zarządzania, wszystkie badane organizacje będą kontynuowały certyfikację wdrożonych systemów.

Badane organizacje starają się łączyć procesy certyfikacji, tak, aby możliwe było zmniejszenie jej kosztów. Ze względu na dużą liczbę wdrażanych systemów żadna z badanych organizacji nie prowadziła audytu połączonego wszystkich systemów, jednak starają się łączyć np. audyt na zgodność z wymaganiami normy ISO 9001 i ISO 22000. Jedynie w organizacji 3. wszystkie procesy certyfikacji przeprowadza się oddzielnie i w różnych terminach.

### **Wyniki i dyskusja**

Podjęcie procesowe zaproponowane w normie ISO 9001 ma swoje odzwierciedlenie również w wymaganiach PAS 99:2006 dotyczących zintegrowanego systemu zarządzania [11]. Konieczna jest m.in. identyfikacja oraz określenie powiązań procesów niezbędnych do realizacji celów określonych systemów zarządzania. Wszystkie badane organizacje wdrożyły podejście procesowe, a ogólne powiązania pomiędzy procesami przedstawione zostały na mapach procesów. W przypadku pierwszych trzech organizacji istnieje jedna mapa zawierająca wszystkie procesy zachodzące w organizacji. W 4. przedsiębiorstwie opracowane zostały oddzielne mapy procesów zawarte w dokumentacji systemu ISO 9001 i systemu HACCP.

W badanych przedsiębiorstwach sprawdzono, czy po wdrożeniu i certyfikacji systemu zgodnego z wymaganiami normy ISO 22000 zostały dokonane zmiany na mapie procesów. W 1. organizacji wdrożenie i certyfikacja systemu na zgodność z wymaganiami normy ISO 22000 nie spowodowała żadnych zmian na mapie procesów. Zmiany wprowadzone w wyniku wdrożenia wymagań normy ISO 22000 w badanej organizacji były niewielkie, ponieważ organizacja ta już wcześniej miała wdrożony i funkcjonujący system HACCP. Podobna sytuacja miała miejsce w 2. i 3. organizacji, gdzie zmiany po wdrożeniu systemu zgodnego z ISO 22000 dotyczyły podprocesów, które nie są przedstawione na głównej mapie procesów. Powyższe zmiany nie miały również wpływu na mierniki procesów ustalone wcześniej w badanych organizacjach.

W przypadku 4. organizacji księga jakości oraz księga HACCP nie są ze sobą zintegrowane. W organizacji tej funkcjonują dwie odrębne mapy procesów, co dla pełno-



mocnika odpowiedzialnego za te systemy jest trudne do efektywnego zarządzania nimi. Pełniejsza integracja w tym zakresie jest niemożliwa, co wiąże się z międzynarodowym charakterem organizacji, w której funkcjonuje narzucony model zarządzania (w tym dokumentacji). Wdrożenie i certyfikacja systemu HACCP była możliwa, jednak dokumentacja zgodna z wymaganiami normy ISO 9001 musiała pozostać niezmienną i spójną w ramach całej grupy.

Badane organizacje nie rozróżniają procesów, które mają istotny wpływ na realizację poszczególnych systemów zarządzania. Nie jest to również uwzględnione na mapach procesów. Przeprowadziły one jednak analizę ryzyka w celu określenia procesów, które mają najistotniejszy wpływ na jakość, bezpieczeństwo żywności i zadowolenie klienta.

Planowanie zintegrowanego systemu zarządzania, zgodne z wymaganiami PAS 99, obejmuje poza identyfikacją najważniejszych procesów w organizacji również identyfikację wymagań prawnych, planowanie awaryjne, planowanie celów oraz planowanie związane ze strukturą i odpowiedzialnością osób związanych z ZSZ [11].

Stopień integracji związany z identyfikacją wymagań prawnych oraz innych wymagań, które mogą mieć znaczenie dla organizacji, został poddany analizie w badanych organizacjach. W 1. organizacji identyfikacja wymagań prawnych wykonywana jest przez dwie osoby: pełnomocnika ds. ZSZ oraz prawnika. Dostępny jest wykaz aktów prawnych dotyczących produktu, który na bieżąco jest aktualizowany. Raz w roku przeprowadzany jest formalny przegląd wymagań prawnych, czego potwierdzeniem jest podpis prawnika pod wykazem.

W 2. organizacji za przegląd wymagań prawnych odpowiada dział zapewnienia jakości. W dziale tym zbierane są wszystkie wymagania prawne związane z wyrobem, łącznie z wymaganiami środowiskowymi. Dowody potwierdzające prawidłową identyfikację odpowiednich wymagań prawnych stanowi dokumentacja, na podstawie której w dziale zapewnienia jakości opracowuje się dla poszczególnych wyrobów deklaracje zgodności.

W 3. organizacji, w której liczba wdrożonych systemów zarządzania jest bardzo duża, wyznaczonych jest kilka osób odpowiedzialnych za określenie wymagań prawnych, które dotyczą poszczególnych systemów i nadzór nad ich zmianami. Osoba odpowiedzialna w firmie za dany obszar, prowadzi rejestr dokumentów (wymagań prawnych), dystrybuowany z wykorzystaniem rozdzielników, przeglądany co 2 tygodnie przez pełnomocnika ds. jakości. Formalne zatwierdzenie raportów wykonywane jest raz w roku.

W 4. organizacji potwierdzenie przeprowadzenia przeglądu wymagań prawnych w odniesieniu do wyrobów prowadzone jest przez szefa kontroli jakości. Przegląd prowadzony jest na bieżąco, a zapisy potwierdzające ich wykonanie opracowywane są raz na pół roku, chyba że sytuacja wymaga częstszych zmian.



Planowanie na wypadek zdarzeń awaryjnych w organizacjach pozwala na minimalizację skutków takich zdarzeń. Wymagania zawarte w PAS 99 zachęcają organizacje do opracowania procedur na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń czy też potencjalnych sytuacji kryzysowych. Przy uwzględnieniu specyfiki sektora, w którym działają badane organizacje, jednym z elementów związanych z planowaniem awaryjnym jest prowadzenie symulacji wycofania produktów potencjalnie niebezpiecznych. Wszystkie badane organizacje przeprowadzają takie działania, ponieważ wynikają one również z wymagań zawartych w standardach dostawców (BRC, IFS). Badane organizacje przeprowadzają takie działania raz w roku, dodatkowo podczas audytów wewnętrznych prowadzona jest weryfikacja systemu identyfikowalności. W każdej z badanych organizacji opracowane zostały procedury działania na wypadek konieczności przeprowadzenia wycofania produktu z rynku, jednak w ostatnim roku żadna z organizacji nie musiała z takiej procedury korzystać.

W ramach zarządzania ryzykiem zidentyfikowanym w organizacji można przyjąć różne strategie działania. Do najważniejszych zalicza się minimalizację ryzyka, np. poprzez stosowanie standardów higienicznych, ubezpieczenie, przenoszenie ryzyka na dostawców lub też świadome tolerowanie ryzyka. Postępowanie w przypadku zdarzeń awaryjnych powinno obejmować nie tylko zagrożenia wynikające z wprowadzenia na rynek produktów niebezpiecznych. W organizacjach 1., 2. i 3. wprowadzone zostały takie procedury, a w organizacji 4. trwają prace w tym zakresie. W 1. i 3. firmie opracowane zostały specjalne plany postępowania na wypadek sytuacji kryzysowych, które określają sposób działania w przypadku awarii, problemów z mediami, pożaru czy też bioterroryzmu. W 3. organizacji dodatkowo wszystkie sytuacje kryzysowe omawiane są w czasie przeglądów zarządzania wykonywanych przez kierownictwo organizacji. W ramach całej grupy 2. organizacji stworzono oddzielny dział zarządzania ryzykiem, który jest odpowiedzialny za identyfikację ryzyka biznesowego i dalsze postępowanie z nim. Opracowywane są odpowiednie strategie lub działania oraz procedury postępowania. W ramach tych działań planuje się również ciągłość produkcji. W grupie badanych organizacji tylko jedna przyznała się do wystąpienia w ostatnim okresie sytuacji kryzysowej, która spowodowała tygodniowy przestój linii produkcyjnej.

W zintegrowanym systemie zarządzania planowanie głównych celów systemowych powinno być prowadzone wspólnie i wynikać z opracowanej polityki ZSZ. We wszystkich badanych organizacjach planowanie takie jest przeprowadzane wspólnie. W przypadku 3. organizacji dodatkowo planowane są na niższym poziomie cele szczegółowe, oddzielnie do poszczególnych wdrożonych systemów zarządzania.

PAS 99 zakłada wspólne działania w zakresie określania zadań i obowiązków osób, które niezależnie od innej odpowiedzialności obejmują [11]:

- zapewnienie, że ZSZ jest ustanowiony, wdrożony i funkcjonuje zgodnie z wymaganiami PAS 99 oraz poszczególnych systemów zarządzania,

- przekazywanie najwyższemu kierownictwu sprawozdań dotyczących funkcjonowania ZSZ, łącznie z sugestiami dotyczącymi jego doskonalenia.

Powyższe wymagania są analogiczne do wymagań normy ISO 9001 w punkcie 5.5.2., dotyczących przedstawiciela kierownictwa [12].

Wszystkie badane organizacje wdrożyły wymagania normy ISO 9001, w związku z czym została w nich wskazana osoba odpowiedzialna za system zarządzania jakością, organizacje zostały poproszone o informacje, czy po wdrożeniu kolejnych systemów i ich integracji przedstawiciel kierownictwa jest obecnie odpowiedzialny za ZSZ. We wszystkich badanych organizacjach jest jedna osoba odpowiedzialna za wdrożone systemy zarządzania i to ona odpowiada za ich integrację. Przedstawiciel kierownictwa (w przypadku 3. organizacji dyrektor), odpowiada za doskonalenie ZSZ, jednak wszyscy pracownicy mogą wpływać na planowanie celów systemu. W 4. organizacji istnieje formalna procedura określająca zaangażowanie pracowników w formułowanie celów systemu zarządzania.

Na podstawie analizy celów określonych przez badane organizacje wskazano, że cele związane z bezpieczeństwem żywności stanowią mniejszość w stosunku do wszystkich ustanowionych w organizacji. Wyłącznie w 3. firmie cele związane z bezpieczeństwem żywności stanowią większość.

## **Wnioski**

1. We wszystkich badanych organizacjach istnieje świadomość konieczności zarządzania ryzykiem w przypadku wystąpienia sytuacji awaryjnych. W trzech przedsiębiorstwach funkcjonują procedury związane z zarządzaniem ryzykiem, a w czwartej organizacji podjęto prace nad wprowadzeniem takich procedur.
2. W badanych organizacjach jest jedna osoba odpowiedzialna za wszystkie wdrożone systemy zarządzania.
3. Cele związane z bezpieczeństwem żywności stanowią mniejszość w stosunku do wszystkich ustanowionych w organizacji celów w ramach funkcjonujących systemów zarządzania.
4. Wdrożenie i certyfikacja systemu na zgodność z wymaganiami normy ISO 22000 nie spowodowała istotnych zmian na mapie procesów oraz w sposobie postępowania w badanych organizacjach.
5. Utrudnienia w integracji systemów (dotyczy to również elementu planowania) związane są głównie z funkcjonowaniem organizacji w międzynarodowych grupach, w których pewne reguły są ustalone odgórnie i nie ma możliwości ich zmiany.

### Literatura

- [1] Bernardo M., Casadesús M., Karapetrovic S., Heras I.: How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. *J. Cleaner Prod.*, 2009, **17**, **8**, 742-750.
- [2] Czupryna M., Maleszka A.: Prywatne standardy żywnościowe w Polsce. *Problemy Jakości*, 2008, **6**, 21-26.
- [3] Douglas A., Glen D.: Integrated management systems in small and medium enterprises. *Total Quality Manag.*, 2000, **11**, **4-6**, 686-690.
- [4] Jørgensen T., Remmen A., Mellado M.: Integrated management systems - three different levels of integration. *J. Cleaner Prod.*, 2006, **14**, **8**, 713-722.
- [5] Kafel P., Sikora T.: Integracja systemów zarządzania. *Problemy Jakości*, 2011, **8**, 2-6.
- [6] Kafel P., Sikora T.: Integrated Management Systems Certification – Survey Results. *J. Economics and Organization of Future Enterprise*, 2010, **1**, 45-53.
- [7] Karaman A., Cobanoglu F., Tunalioglu R., Ova G.: Barriers and benefits of the implementation of food safety management systems among the Turkish dairy industry: A case study. *Food Control*, 2012, **25**, 732-739.
- [8] Klefsjö B., Bergquist B., Garvare R.: Quality management and business excellence, customers and stakeholders. *The TQM J.*, 2008, **20**, 120-129.
- [9] Kleniewski A.: Integracja systemów zarządzania – specyfikacja PAS 99:2006. *Problemy Jakości*, 2007, **10**, 12-17.
- [10] Parker J., Wilson R., Le Jeune J., Rivers L., Doohan D.: An expert guide to understanding grower decisions related to fresh fruit and vegetable contamination prevention and control. *Food Control*, 2012, **26**, 107-116.
- [11] PAS 99:2006 Publicly Available Specification. Specification of common management system requirements as a framework for integration.
- [12] PN-EN ISO 9001:2008. Systemy zarządzania jakością. Wymagania.
- [13] Poksinska B., Dahlgard J., Eklund J.: Implementing ISO 14000 in Sweden: motives, benefits and comparisons with ISO 9000. *Int. J. Quality Reliability Manag.*, 2003, **20**, **5**, 585-606.
- [14] Rozporządzenie Rady (WE) nr 834/2007, z dnia 28 czerwca 2007 r. w sprawie produkcji ekologicznej i znakowania produktów ekologicznych i uchylające rozporządzenie (EWG) nr 2092/91. *Dz. U. L 189 z 20.7.2007*.
- [15] Santos G., Mendes F., Barbosa J.: Certification and integration of management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises. *J. Cleaner Prod.*, 2011, **19**, 1965-1974.
- [16] Sawyer E., Kerr W., Hobbs J.: Consumer preferences and the international harmonization of organic standards. *Food Policy*, 2008, **33**, 607-615.
- [17] Tari J.J., Molina-Azorin J.F.: Integration of quality management and environmental management systems: Similarities and the role of the EFQM model. *TQM J.*, 2010, **22**, **6**, 687-701.
- [18] Zutshi A., Sohal A.: Integrated management systems. The experiences of three Australian organizations. *J. Manuf. Technol.*, 2005, **16**, **2**, 211-232.

## **PLANNING IN INTEGRATION OF MANAGEMENT SYSTEMS IN FOOD SECTOR ENTERPRISES**

### **S u m m a r y**

The research subject was a method of integrating management systems in food sector enterprises. A planning phase as described in the PAS 99 specification was studied as one of the elements of the joint systems constituting an integrated management system. Four organizations were selected for the study, where at least two standardized management systems were introduced and certified. It was assumed that the investigated organizations should have an implemented HACCP system. The research study was a case study. In every organization, the employees responsible for the operation of management systems in the enterprise were interviewed. The study was performed in the form of in-depth interviews based on a pre-developed scheme according to the PAS 99 guidelines.

Based on the research results, it was found that all the organizations surveyed were aware of the fact that in the case of emergency situations, risk management was a must. In three enterprises, the risk management procedures were implemented and in operation; in the fourth organization, the employees worked at implementing those procedures. In all the organizations, there was one person responsible for all the implemented management systems. The objectives linked with food safety constituted a minority compared to all other objectives adopted in the organization within the scope of management systems in operation therein. In addition, it was proved that the implementation of the system and the ISO 22000 certification did not cause any significant changes in the map of processes or in the type of actions taken by the organizations surveyed. Impediments to the integration of systems (including the planning element) were mainly associated with the fact that those organizations operated within international groups, where some rules were established top-down with no possibility to change them.

**Key words:** integration of management systems, planning, PAS 99:2006, ISO 22000, ISO 9001 