

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 377

## Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialność środowiskowa

Redaktorzy naukowci  
Tadeusz Borys  
Bartosz Bartniczak  
Michał Ptak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska  
i Gospodarki Wodnej  
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji

nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-419-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. Odpowiedzialność środowiskowa a narzędzia zarządzania środowiskowego

---

<b>Małgorzata Gotowska:</b> Cykl życia innowacyjnej ekousługi we wdrażanej strategii CSR na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego – <i>case study</i> ...	13
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Środowiskowy audit wewnętrzny jako narzędzie doskonalenia eko innowacji organizacyjnych .....	24
<b>Marta Purol, Alina Matuszak-Flejszman:</b> Kryteria zrównoważonego rozwoju jako element zintegrowanego systemu zarządzania w przemyśle spożywczym .....	38
<b>Tomasz Nitkiewicz:</b> Wykorzystanie ekologicznej oceny cyklu życia w realizacji przedsięwzięć proekologicznych przez przedsiębiorstwa produkcyjne..	54
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Zarządzanie działalnością środowiskową przez organizacje zarejestrowane w systemie EMAS .....	73
<b>Stanisław Tkaczyk, Joanna Kuzincow:</b> Zarządzanie cyklem życia jako narzędzie zrównoważonego rozwoju .....	82
<b>Grażyna Paulina Wójcik:</b> Rola systemu ekozarządzania i audytu (EMAS) w działalności organizacji.....	103

---

### Część 2. Odpowiedzialność środowiskowa w organizacji – pozostałe aspekty

---

<b>Mariusz Bryke, Beata Starzyńska:</b> Koncepcja <i>Human Lean Green</i> jako instrument zapewnienia zrównoważonego rozwoju organizacji ukierunkowany na wzrost jej efektywności .....	119
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Zrównoważony rozwój organizacji – ujęcie praktyczne	137
<b>Eugenia Czernyszewicz, Katarzyna Kwiatkowska, Łukasz Kopiński:</b> Aspekty środowiskowe w wymaganiach systemów jakości stosowanych w ogrodnictwie .....	146
<b>Aleksandra Heimowska:</b> Opakowania zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju .....	159
<b>Anna Jakubczak:</b> Zarządzanie relacją z interesariuszami w procesie wdrażania innowacji ekologicznej w MSP.....	174

<b>Ewa Kastrau, Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak:</b> Ekonomiczny, ekologiczny i społeczny aspekt odzysku odpadów komunalnych na przykładzie Legnickiego Przedsiębiorstwa Gospodarki Komunalnej Spółka z o.o. ....	190
<b>Zbigniew Kłos, Krzysztof Koper:</b> O ekowydajności produktów przedsiębiorstwa jako jednej z charakterystyk zrównoważonego rozwoju .....	203
<b>Alina Matuszak-Flejszman:</b> Rola komunikacji z interesariuszami w aspekcie doskonalenia efektów działalności środowiskowej organizacji.....	215
<b>Agnieszka Panasiewicz:</b> Zarządzanie ryzykiem ekologicznym jako narzędzie równoważenia rozwoju organizacji.....	230

---

### **Część 3. Stymulowanie odpowiedzialności środowiskowej oraz odpowiednie wykorzystanie zasobów środowiska**

---

<b>Bartosz Bartniczak:</b> Pomoc publiczna jako narzędzie wspierające zrównoważony rozwój organizacji .....	243
<b>Wojciech Brocki:</b> Odpowiedzialna eksploatacja zasobów naturalnych na przykładzie rybołówstwa .....	252
<b>Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Inteligentna specjalizacja jako droga do zrównoważonego rozwoju.....	267
<b>Krzysztof Kud:</b> Kształtowanie interakcji człowiek–środowisko na obszarach zalewowych doliny Sanu .....	280
<b>Michał Ptak:</b> Antyekologiczne subwencjonowanie energii .....	289

## **Summaries**

---

### **Part 1. Environmental responsibility vs. tools of environmental management**

---

<b>Malgorzata Gotowska:</b> Life cycle of innovative eco-service in implemented CSR strategy on the example of service company – case study.....	23
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Internal environmental audit as a tool to improve organizational eco-innovations.....	37
<b>Marta Purol, Alina Matuszak-Flejszman:</b> Criteria of sustainability as a part of integrated management system in food industry .....	53
<b>Tomasz Nitkiewicz:</b> Life Cycle Assessment use in the implementation of proecological activities in manufacturing companies.....	72
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Management of environmental activity by organizations registered under EMAS .....	81

<b>Stanisław Tkaczyk, Joanna Kuzincow:</b> Life Cycle Management as a tool of sustainable development.....	102
<b>Grażyna Paulina Wójcik:</b> The role of eco-management and audit scheme in an organization's activity.....	115

---

## **Part 2. Environmental responsibility in an organisation – further aspects**

---

<b>Mariusz Bryke, Beata Starzyńska:</b> Human Lean Green conception as the instrument of sustainability of organizational development oriented towards the increase of its effectiveness.....	136
<b>Tomasz Brzozowski:</b> Sustainable development of organization – practical aspects.....	145
<b>Eugenia Czernyszewicz, Katarzyna Kwiatkowska, Łukasz Kopiński:</b> Environmental aspects included in the requirements of quality systems applied in horticulture.....	158
<b>Aleksandra Heimowska:</b> Packaging in harmony with an idea of sustainable development.....	173
<b>Anna Jakubczak:</b> Management of stakeholder relations in the implementation process of environmental innovation in SMEs.....	189
<b>Ewa Kastrau, Renata Sosnowska-Noworól, Zdzisław Woźniak:</b> Economic, ecological and social aspect of municipal waste recovery .....	202
<b>Zbigniew Klos, Krzysztof Koper:</b> On the eco-efficiency of products as one of characteristics of sustainable development .....	214
<b>Alina Matuszak-Flejszman:</b> Role of communication with stakeholders in the aspect of improvement of activities effects of environment organization..	229
<b>Agnieszka Panasiewicz:</b> Environmental risk management in the process of sustainable development.....	239

---

## **Part 3. Environmental responsibility stimulating and adequate usage of environmental resources**

---

<b>Bartosz Bartniczak:</b> State aid as a tool for supporting sustainable development of organizations.....	251
<b>Wojciech Brocki:</b> Responsible exploitation of natural resources on the example of fisheries.....	266
<b>Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Smart specialisation as a way to sustainable development .....	279
<b>Krzysztof Kud:</b> Shaping the interaction human-environment in floodplains of the San valley .....	288
<b>Michał Ptak:</b> Environmentally harmful subsidies for energy.....	297

**Marta Purol, Alina Matuszak-Flejszman**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: marta.purol@ue.poznan.pl; alina.matuszak@ue.poznan.pl

---

## KRYTERIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU JAKO ELEMENT ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA W PRZEMYSŁE SPOŻYWCZYM

---

**Streszczenie:** Celem publikacji jest ocena możliwości włączenia kryteriów zrównoważonego rozwoju do zintegrowanych systemów zarządzania w przemyśle spożywczym. Zrównoważony rozwój, czyli podejście zapewniające, że potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie, wiąże się niewątpliwie z produkcją i konsumpcją żywności. Na arenie międzynarodowej podejmowanych jest w związku z tym wiele inicjatyw, o różnym zasięgu i specyfice, ograniczających negatywny wpływ produkcji i konsumpcji żywności na środowisko naturalne. Jednym z takich działań na rzecz zrównoważonej produkcji i konsumpcji żywności mogą być zmiany w systemach zarządzania prowadzące do włączania kryteriów zrównoważonego rozwoju w procesy zarządcze i produkcyjne. Pojawiają się pionierskie opracowania wytycznych, ujętych w standardy zrównoważonego zarządzania (ISO 20121:2012, ZNU – Standard Nachhaltiger Wirtschaften i in.), które mogą być podstawą do budowania uniwersalnych, rozpoznawalnych standardów. W publikacji omówiono kryteria wybranych standardów zrównoważonego zarządzania w produkcji żywności oraz dokonano oceny możliwości włączenia tych wymagań w zarządzanie zintegrowanymi systemami zarządzania jakością, środowiskiem, BHP i bezpieczeństwem żywności.

**Słowa kluczowe:** zrównoważona produkcja i konsumpcja żywności, zintegrowane systemy zarządzania, zrównoważony rozwój.

DOI: 10.15611/pn.2015.377.03

### 1. Wstęp

Zrównoważony rozwój (inaczej trwały rozwój, ekorozwój) jest pojęciem, które w ostatnim dwudziestolecu często pojawia się na arenie międzynarodowej podczas dyskusji polityczno-gospodarczych. Nie ma obszarów polityki światowej, w których, przy nakreślaniu strategii, nie uwzględniałoby się kryteriów zrównoważonego rozwoju. Powstawanie tej koncepcji trwałego rozwoju zostało wymuszone w konsekwencji grabieżczej działalności człowieka. W latach 70. zaczęto definiować pojęcia z nią związane, poszerzając z biegiem czasu jej znaczenie [Matuszak-Flejszman 2010]. W efekcie nie można przytoczyć jednoznacznej definicji, ponieważ

kwestia ta jest nadal przedmiotem wielu debat naukowych. Na potrzeby niniejszej pracy postanowiono przyjąć definicję, sformułowaną w Raporcie Burndtland (1987), określającą, że zrównoważony rozwój „jest to rozwój, który zapewnia zaspokojenie potrzeb obecnych pokoleń, nie przekreślając możliwości zaspokojenia potrzeb pokoleń następnych” [World Commission on Environment... 1987].

Definicja ta służyła także jako podstawa do formułowania pryncypiów strategii Unii Europejskiej (UE) w zakresie zrównoważonego rozwoju<sup>1</sup>. Jednym z aspektów polityki światowej w ramach ekorozwoju jest proces dystrybucji, konsumpcji i produkcji żywności. Konieczna jest gruntowna zmiana światowego systemu żywnościowego i rolnictwa, prowadząca do zwiększania efektywności i konkurencyjności przemysłu, przy jednoczesnym zapewnieniu potrzeb środowiskowych. Wynika to z prognoz, że liczba ludności na świecie wzrośnie do około 9,2 mld osób w 2050 r. Istnieje zatem poważne zagrożenie, że popyt na żywność nie zostanie zaspokojony, co doprowadzi do zwiększenia skali głodu i niestabilności politycznej. Wyzwania te wiążą się bezpośrednio z naszym stylem życia. Sposób, w jaki produkujemy i konsumujemy, przyczynia się do globalnego ocieplenia, zanieczyszczenia, zużycia surowców i wyczerpywania zasobów naturalnych. O tym, jak jest to ważny problem, świadczy chociażby temat przewodni planowanej na rok 2015 w Mediolanie wystawy Expo „Wyżywić planetę: energia do życia”.

Żywność stanowi jedną z podstaw gospodarki unijnej: UE jest największym światowym eksporterem żywności, a jej przemysł spożywczy stanowi największy sektor przemysłu wytwórczego, generujący roczne obroty w wysokości niemal 1 bln euro. Stanowi on źródło zatrudnienia dla ponad 4 mln ludzi [Komunikat Komisji... 2013]. W kontekście żywności trwałość można osiągnąć poprzez poprawę ogólnej ekologiczności produktów na każdym etapie ich cyklu życia. Powinno temu towarzyszyć promowanie i stymulowanie popytu na „lepsze” produkty i technologie produkcyjne oraz pomaganie konsumentom w dokonywaniu „lepszyc” wyborów, np. poprzez bardziej spójne i uproszczone oznakowanie produktów. Konieczne jest zatem zdefiniowanie jednoznacznych kryteriów zrównoważonej produkcji i konsumpcji żywności (nie istnieją sformalizowane kryteria). Są także przeciwnicy takiego podejścia, którzy uważają, że wszystkie działania podejmowane w celu poprawy efektywności środowiskowej procesów są wpisane w zrównoważone zarządzanie. Podejście to dyktowane jest tym, że nie jest możliwe zdefiniowanie produkcji i konsumpcji niezrównoważonej. Pojęcie to jest płynne, gdyż każdy proces czy organizacja charakteryzuje się określonym wpływem na środowisko. W działaniach na rzecz zrównoważonej produkcji i konsumpcji mówi się o polepszaniu istniejących para-

---

<sup>1</sup> W obowiązującej w Polsce od 2001 r. ustawie Prawo ochrony środowiska zrównoważony rozwój – rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń.

metrów w kontekście zmniejszania negatywnego wpływu na środowisko naturalne i zachowania trwałości zasobów naturalnych.

Wprowadzanie skutecznych informacyjnych i nieinformacyjnych form zachęcania i promowania bardziej zrównoważonych wyborów żywieniowych będzie drogą do zmiany. W tej rzeczywistości musi odnaleźć się zwykły przedsiębiorca działający na rynku żywnościowym. Czy zrównoważone podejście do produkcji i obrotu żywnością może być czynnikiem kształtującym strategię zarządzania przedsiębiorstwem? Czy cele ekonomiczne mogą współgrać z celami środowiskowymi, społecznymi i politycznymi? W jaki sposób przedsiębiorca może wpasować się w realizację światowej polityki na rzecz zrównoważonego rozwoju? W publikacji przedstawiono możliwości ujęcia kryteriów trwałego rozwoju w zintegrowane systemy zarządzania organizacją. Postawiono założenie, że nieunikniona jest transformacja w systemach zarządzania organizacją, zainicjowana przez zmianę w strukturalną popytu i konieczność dostosowania się przedsiębiorstw do zmieniającego się otoczenia gospodarczego.

## 2. Kryteria zrównoważonego rozwoju

Na przestrzeni ostatnich dekad nastąpił bardzo dynamiczny rozwój technologii, zorientowany na zaspokajanie coraz większych potrzeb i preferencji konsumentów. Gospodarki wielu krajów zaczęły odnotowywać wysoki wzrost gospodarczy, który – tak jak całe życie na ziemi – uzależniony jest od ciągłego korzystania z surowców czerpanych ze środowiska naturalnego, od wody poprzez powietrze aż po żywność i energię. Zdecydowanie lepsza jakość życia i wygoda, którą zaoferowały nowe rozwiązania technologiczne, okazały się tak kuszącą perspektywą, że wszelkie działania podejmowane w imię rozwoju cywilizacyjnego i postępu gospodarczego stanowiły priorytet, co spowodowało katastrofalne w skutkach zmiany w środowisku naturalnym [Machowski 2003].

Blisko 25% ludności żyje w krajach wysoko rozwiniętych, których nadmierna produkcja i konsumpcja osiągają poziom powodujący zanieczyszczenie środowiska. Pozostała część ludności to mieszkańcy krajów rozwijających się, zazwyczaj żyjący w ubóstwie i mocno eksploatujący środowisko, by móc zaspokoić podstawowe potrzeby. Takie działania skutkują wyczerpywaniem się zasobów naturalnych, zanieczyszczeniem środowiska i wieloma anomaliami. Szacuje się, że do 2050 r. przybędzie na Ziemi 3 miliardy osób, które także będą musiały się rozwijać i korzystać z dóbr oferowanych przez środowisko [Dobermann, Nelson 2009]. Co więcej, 20% populacji, która zamieszkuje kraje najbardziej rozwinięte, zużywa obecnie 80% wszystkich zasobów naturalnych. Gdyby zatem, kontynuując ten model rozwoju, kraje mniej rozwinięte osiągnęły średni poziom dobrobytu, konieczne byłoby zwiększenie zasobów ziemi dwukrotnie. Model rozwoju proponowany do tej pory musi ulec zmianie. Także ze względu na wyczerpywanie się zasobów naturalnych. Ich ograniczenie generuje przyrodnicze bariery wzrostu gospodarczego, zatem rabunko-

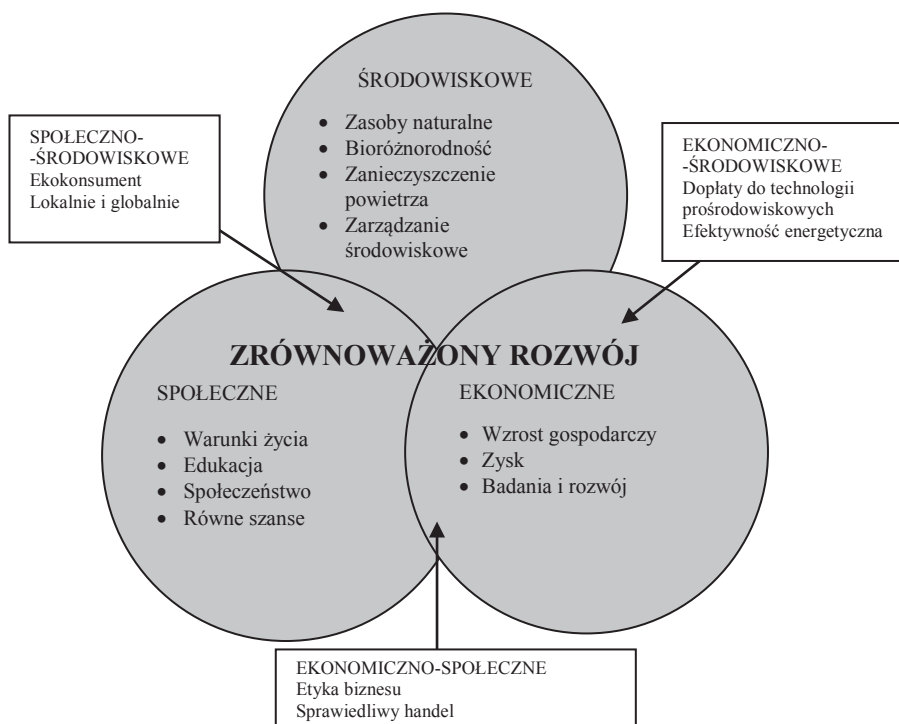


wa gospodarka surowcowa prowadzi nie tylko do pogorszenia jakości życia i zdrowia społeczeństwa, ale ostatecznie w dłuższej perspektywie również do spowolnienia rozwoju. Przekonało się już o tym wiele krajów wysoko rozwiniętych. Jeśli nie zmienimy swoich praktyk i przyzwyczajęń – nasze działania będą zmierzać ku katastrofie. Możemy jednak temu zapobiec – wkraczając na ścieżkę zrównoważonego rozwoju [Dobermann, Nelson 2013].

Obawy te dały początek długim międzynarodowym dyskusjom na temat koniecznych zmian w polityce środowiskowej [Zabłocki 2002]. Już w Programie ochrony środowiska sformułowanym w 1975 r. przez ONZ pojawiły się elementy ekorozwoju, który później zaczęto nazywać rozwojem zrównoważonym. Zwrócono uwagę na to, że współczesny rozwój powinien mieć na uwadze dobro przyszłych pokoleń. Wizja ta została rozwinięta w jednym z najważniejszych dokumentów, przyjętych na Konferencji ONZ w 1992 r. w Rio de Janeiro, pt. Agenda 21. Stanowi on wytyczne dla opracowania strategii zrównoważonego rozwoju w XXI w. na wszystkich szczeblach, od lokalnych do narodowych. W dokumencie tym pojęcie „zrównoważony rozwój” różni się od klasycznego ekonomicznego terminu zrównoważonego wzrostu gospodarczego i wskazuje na to, że rozwój gospodarczy i cywilizacyjny obecnego pokolenia musi uwzględniać dobra przyszłych pokoleń i ich prawa do swego rozwoju [Ministerstwo Środowiska 2000]. Zgodnie stwierdzono, że gospodarka światowa musi zaspokajać potrzeby i wymagania człowieka, ale jej wzrost powinien mieścić się w granicach „pojemności” planety. Podkreślono także, że ochrona środowiska oraz rozwój gospodarczy i społeczny nie mogą być traktowane jako osobne dziedziny [Kafel 2007]. W Polsce zasada zrównoważonego rozwoju ma rangę konstytucyjną. Konstytucja RP w art. 5 zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju. W roku 1991 przyjęto również dokument pn. Polityka ekologiczna państwa, który określa wytyczne realizacji zasad ekorozwoju. Ważnym wymiarem idei zrównoważonego rozwoju jest integracja i synergia podstawowych elementów, które kształtują naszą przyszłość. Uwzględnia się w nim aspekty środowiskowe, społeczne i ekonomiczne tak, aby wzajemnie się nie wykluczały, nie hamowały, a wręcz przeciwnie, by były dla siebie stymulatorami. Osłabienie któregoś z tych obszarów przekłada się na kryzys we wszystkich, dlatego tak konieczne jest ich nieustanne równoważenie [Bujak-Szwaczka, Kolas 2014]. Podejście to ma zastosowanie także w opracowywanym obecnie przez Ministerstwo Gospodarki dokumencie pt. Narodowy Program Rozwoju Gospodarki Niskoemisyjnej. Uwzględnia on między innymi zmiany zachowań konsumentów na bardziej zrównoważone.

System rolno-spożywczy obecnie ma charakter innowacyjny. Charakteryzuje się on wysoką nowoczesnością i mechanizacją. W następstwie prowadzi to do coraz większej monopolistycznej władzy przetwórców żywności i detalistów. Starają się oni kontrolować większość rynku i dokonują globalizacji łańcuchów dostaw żywności. Niestety, te praktyki stoją w skrajnej sprzeczności z założeniami zrównoważonego rozwoju. Komisja Europejska, wychodząc naprzeciw obawom społecznym

dotyczącym ochrony środowiska i bezpieczeństwa żywności, sugeruje, że należy koncentrować się na trzech znaczących aspektach, tzn. zwiększeniu skali zrównoważonych metod produkcji rolnej, wspieraniu „lokalnych” i „krótszych” łańcuchów dostaw żywności, zmianie form konsumpcji na bardziej wymagające i odpowiedzialne [Brian, Maye 2002]. Zagadnienia zrównoważonego rozwoju są istotnym elementem polityki Unii Europejskiej i zawarte są w najnowszej strategii Europa 2020. Przewiduje ona coroczne raporty Komisji Europejskiej na podstawie ustalonego zestawu ośmiu podstawowych wskaźników, m.in. obszaru zatrudnienia, emisji dwutlenku węgla i energii. Równowaga ekologiczna i zapobieganie kryzysowi klimatycznemu mają również swoje odzwierciedlenie w stosunkowo nowej (2011 r.) strategii OECD – Strategia Zielonego Wzrostu [OECD 2011]. Zakłada ona, że działania dotyczące rozwoju gospodarczego powinny odbywać się przy jednoczesnym zapobieganiu degradacji środowiska, zachowaniu bioróżnorodności oraz wykorzystywaniu zasobów naturalnych w sposób, który nie narusza równowagi ekologicznej. Ma ona doprowadzić do większej integracji gospodarczej, zmian wzorców konsumpcji, uzyskując rozsądniejsze wykorzystanie ograniczonych zasobów naturalnych [GUS 2011].



**Rys. 1.** Obszary zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowane na podstawie [University of Michigan 2002].

Bez względu na to, do jakiej polityki lub założeń się odwołujemy, możemy znaleźć mniej rozbudowane lub bardziej szczegółowe kryteria. Zawsze jednak sprowadzają się one od trzech głównych aspektów, tzn. środowiskowego, społecznego i ekonomicznego. Na rysunku 1 przedstawiono zależności obszarów zrównoważonego rozwoju. Kryteria zrównoważonego rozwoju, przedstawione na ilustracji, mają zastosowanie również w gospodarce żywnościowej, której istotnym elementem powinna być coraz częściej zrównoważona produkcja i konsumpcja żywności.

### 3. Zrównoważone zarządzanie w produkcji żywności

Postępy w nauce i technice rolniczej przyczyniły się do znaczących wzrostów produkcji żywności od połowy XX wieku [Radziewicz 2010]. Dzięki tym procesom udało się utrzymać wzrost produkcji żywności zaspokajający, a nawet niekiedy wyprzedzający wzrost liczebności populacji, zwiększającej się w tempie 1,8% rocznie w skali globu [Anioł 2010]. Gwałtowny wzrost produkcji niekoniecznie wpływa na zabezpieczenie pożywienia, a tym samym na zmniejszenie głodu. Ziemia jest zasobem ograniczonym. Z powodu rozwoju infrastruktury i urbanizacji, erozji gleb, wyczerpywania składników pokarmowych powierzchnia ziemi uprawnej stale się zmniejsza. Przy ciągłym wzroście populacji Ziemi i jednoczesnym zmniejszaniu się arealów uprawnych pojawia się ogromne wyzwanie – jak wyżywić ciągle rosnącą liczbę ludności świata przy ograniczonych zasobach wody i ziemi? Właśnie dlatego coraz więcej uwagi poświęca się zrównoważonej produkcji i konsumpcji żywności. Pojęcie to oznacza zapewnienie nie tylko wystarczającej ilości żywności, ale przede wszystkim żywności o wysokiej jakości, produkowanej w sposób zrównoważony. Sprowadza się to do działań zgodnych z wymogami w zakresie ochrony środowiska, zasobów wodnych, zdrowia i dobrostanu zwierząt, zdrowia roślin, zdrowia publicznego, przy jednoczesnym zagwarantowaniu stabilnych dochodów rolniczych. Oczwistym sposobem osiągnięcia tych celów w produkcji żywności zrównoważonej na poziomie przedsiębiorstw jest dążenie do bardziej efektywnego wykorzystania zasobów naturalnych, które są potrzebne do produkcji żywności. Do nich należą woda, gleba, powietrze, ludzie, istotna jest także redukcja strat w łańcuchu żywnościowym jako odpowiedź na zwiększający się popyt na żywność [Hobbs, Sayre, Gupta 2007].

Ważne miejsce w działaniach zmierzających do realizacji założeń zrównoważonego rozwoju zajmuje samo zarządzanie przedsiębiorstwem. Zrównoważony rozwój w przedsiębiorczości utożsamiany jest często jedynie ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR), nie uwzględniając aspektów środowiskowych i ekonomicznych [Łańcucki 2012]. Zrównoważone zarządzanie przedsiębiorstwem oznacza zwiększanie wydajności i efektywności procesów produkcyjnych, usługowych czy inwestycyjnych w taki sposób, aby zaspokajanie potrzeb społeczeństw nie zagrażało możliwościom zaspokajania potrzeb przyszłych pokoleń. Sprowadza się to do wytwarzania towarów i usług bezpiecznych i niezagrażających zdrowiu ludzi. Wykorzystuje się w związku z tym procesy

i systemy ograniczające zanieczyszczanie środowiska, oszczędzające energię i surowce, w sposób opłacalny zarówno ekonomicznie, jak i społecznie [PARP 2011]. Wymaga to od przedsiębiorstw dostrzeżenia ich działalności w szerokiej i długoterminowej perspektywie. Sprzyja temu zarządzanie strategiczne, które uwzględnia kryteria zrównoważonego rozwoju.

W skutecznym zarządzaniu organizacją pomocne okazują się, proponowane przez organizacje normalizacyjne lub uznane organizacje międzynarodowe, systemy zarządzania, które z założenia zmierzają do poprawy skuteczności zarządzania w przedsiębiorstwach, a w konsekwencji także do poprawy ich efektywności. Coraz częściej organizacje zainteresowane są wdrażaniem znormalizowanych [Borys, Rogala (red.) 2007], zintegrowanych systemów zarządzania, mając na uwadze możliwość bardziej efektywnej realizacji wielu stojących przed nimi zadań. Obecnie najbardziej popularnymi integracjami są te w zakresie jakości, środowiska i bezpieczeństwa. Podstawowym zadaniem integracji systemów zarządzania jest jednak usprawnienie i optymalizacja procesów realizowanych wewnątrz organizacji oraz zapewnienie skutecznych procesów zewnętrznych realizowanych przez dostawców i podwykonawców [Matuszak-Flejszman 2010]. Integracja w systemach zarządzania może więc dotyczyć każdego aspektu, który jest istotny z punktu widzenia strategii organizacji, wymagań formalnych lub oczekiwań klienta [Matuszak-Flejszman 2007]. Stanowi to nieograniczone możliwości doskonalenia organizacji, także w zakresie zrównoważonego rozwoju. Normalizacja odgrywa kluczową rolę w przemyśle, handlu, technologii itp. Najpopularniejsze, jak wspomniano, są takie normy, jak ISO 9001, ISO 14001 oraz OHSAS 18001, co stanowi z reguły punkt wyjścia do dalszej integracji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Dla branży spożywczej może to być jeszcze system bezpieczeństwa żywności zgodny np. z ISO 22000. Jeżeli chodzi o zrównoważony rozwój, podczas określania kryteriów dla doskonalenia zintegrowanego systemu zarządzania można wykorzystać wymagania prawne (formułowane na poziomie UE), międzynarodowe standardy (np. ISO 20121) lub specyficzne wymagania branżowe (np. ZNU).

#### **4. Standaryzacja w koncepcji zrównoważonego rozwoju**

Rozwój przedsiębiorstwa jest niewątpliwie determinowany sposobem zarządzania. Uniwersalnym i powszechnym podejściem w ostatnich latach są tzw. systemy zarządzania jakością, które rozbudowane o inne obszary zarządzania, istotne dla przedsiębiorstwa, pomagają w osiągnięciu efektywności w danych obszarach zarządzania. Intuicyjnie zrównoważone zarządzanie przedsiębiorstwem powinno jak najbardziej wpisywać się w możliwość zastosowania znormalizowanego podejścia, pod warunkiem doprecyzowania właściwych kryteriów. W związku z tym elementy systemów zarządzania według międzynarodowych norm ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 czy ISO 22000 będą wpisywały się w tę koncepcję, tym bardziej że normy te nazywane są często narzędziami realizacji strategii zrównoważonego rozwoju. Przed-

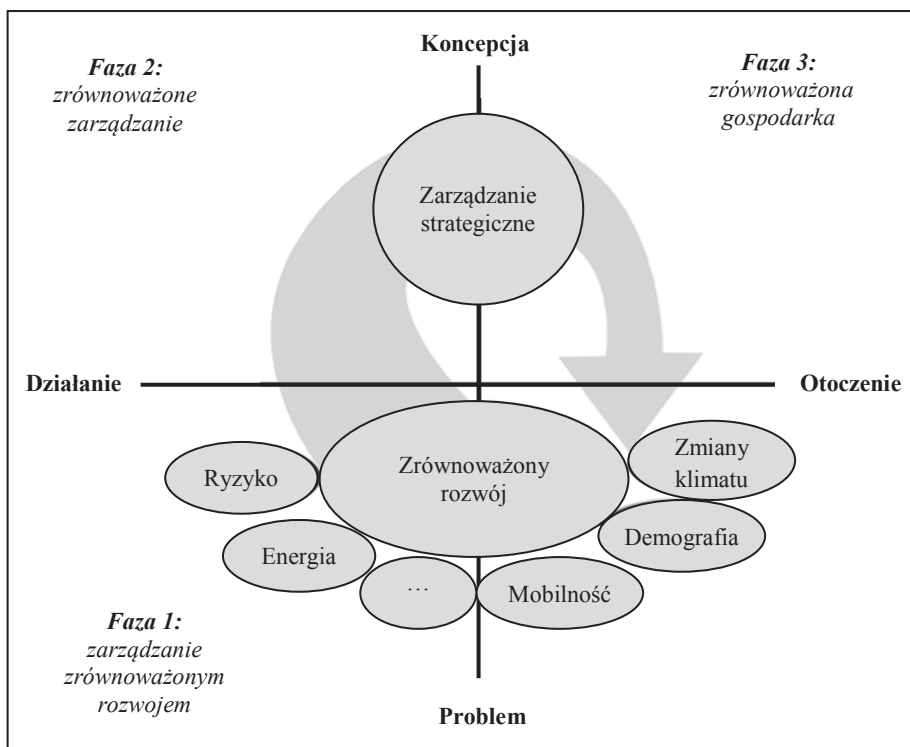
wszystkim opierają się one na wymaganiach prawnych w danym obszarze oraz biorą udział w usprawnianiu organizacji pracy w obszarze jakości, środowiska czy bezpieczeństwa. Skupić należy się zatem na uporządkowaniu i sformułowaniu jasnych kryteriów potrzebnych do opracowania standardu. Jest wiele standardów i wytycznych, które uwzględniają niektóre kryteria zrównoważonego rozwoju. Do nich można zaliczyć takie standardy, jak ISO 26000 (Guidance on Social Responsibility), BSCI (Business Social Compliance Initiative), SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audits), SAFA (Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems), GSCP (Global Social Compliance Programme), ISEAL (ISEAL Code of Good Practice for Setting Social and Environmental Standards) itp. Nie uwzględniają one jednak kompleksowo i jednocześnie wszystkich trzech aspektów zrównoważonego rozwoju, czyli ładu społecznego, ekonomicznego i środowiskowego. Ostatnie lata przyniosły standardy opracowane jako wytyczne zarządzania procesami i organizacjami w sposób zrównoważony. Do nich zalicza się normę ISO 20121, BS 8901, ASTM (zdarzenia), RSB (biopaliwa), SAN (bydło), STEP (tekstylnia), ZNU (żywność) itp. Po przeprowadzeniu analizy treści wymienionych standardów okazuje się, że w branży spożywczej najbardziej adekwatne są ISO 20121:2012 oraz standard ZNU, które zostały omówione w dalszej części publikacji.

Norma ISO 20121:2012 określa wymagania dla systemu zrównoważonego zarządzania zdarzeniami (wydarzeniami, imprezami) dla każdego typu działalności [Tinnish 2012]. Standard ten ma zastosowanie do systemu zarządzania stosowanego przez organizacje w realizacji zdarzeń związanych z własną działalnością, produktami bądź usługami. Norma ma na celu pomóc organizatorom różnego typu imprez zaplanować i zrealizować wydarzenia zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. W branży spożywczej może to dotyczyć restauratorów czy usług cateringowych. Standard ten został pierwszy raz wykorzystany na szerszą skalę podczas organizacji Olimpiady w Londynie w roku 2012. Podstawą do jego opracowania był wcześniejszy standard British Standard BS 8901(2007), który również dotyczy problemów zrównoważonego rozwoju. Dokładniej odnosi się to do organizowanych przez organizacje wydarzeń oraz wdrażania środków służących do monitorowania i minimalizacji ich negatywnego wpływu na otoczenie [Jones, Fullerton-Smith 2012]. Firmą, która podjęła się organizacji imprezy zgodnie z zasadami standardu ISO 20121:2012, była Fitzers Catering, zapewniająca pożywienie dla sportowców podczas Olimpiady. Przedsiębiorstwo to wykazało, że cele zrównoważonego rozwoju mogą współgrać z innymi aspektami działalności, nie wpływając przy tym na zmniejszenie opłacalności. Włączono także do tego przedsięwzięcia ponad 50 dostawców, poprawiając tym samym w imponujący sposób swój wizerunek. Z działań, jakie składały się na zrównoważone podejście do organizacji imprezy gastronomicznej, można wymienić:

- korzystanie z lokalnej siły roboczej,
- współpracę z miejscowym urzędem pracy,
- zmniejszenie zużycia energii,

- zatrudnianie osób niepełnosprawnych,
- wykorzystywanie produktów *fair trade*,
- lokalne pozyskiwanie surowców i produktów itp. [Jones, Fullerton-Smith 2013].

Standard ZNU – Standard Nachhaltiger Wirtschaften Food – powstał natomiast specjalnie dla produkcji żywnościowej w Niemczech. Założeniem twórców tego standardu było wzięcie pod uwagę istniejących wymagań, takich jak 14001, lub znaków graficznych produktów (np. ekologiczne znaki, *fair trade*). Podejście ZNU wymaga i promuje rozwój zintegrowanego systemu zarządzania dla zrównoważonej gospodarki, ze szczególnym ukierunkowaniem na przedsiębiorstwa działające w przemyśle spożywczym. Celem tego standardu jest zapewnienie przejrzystości i mierzalności działań w zakresie zrównoważonego rozwoju i ciągłego doskonalenia. To powoduje coraz szersze postrzeganie aspektów związanych z ochroną środowiska, ze społeczną odpowiedzialnością oraz z bezpieczeństwem żywnościowym, przy jednoczesnej efektywności ekonomicznej. W założeniu tego standardu wyróżnia się trzyfazowy model podejścia do zrównoważonego zarządzania przedsiębiorstwem. W pierwszej kolejności zwraca się uwagę na cele krótkoterminowe. Przykła-



Rys. 2. Zarządzanie zrównoważonym rozwojem

Źródło: opracowanie na podstawie [Kolle, Gessner 2008].

dem może być stosowanie lamp energooszczędnych lub zbieranie makulatury w organizacji, co nie przekłada się na koncepcję systematycznego i długotrwałego wzrostu efektywności energetycznej i wykorzystania zasobów naturalnych. W tej fazie działania te utożsamiane są z „zielonym listkiem figowym”.

Faza 2 podkreśla przekrojowy charakter orientacji zrównoważonego rozwoju. Zakłada systematyczne i konsekwentne rozwijanie zrównoważonego podejścia we wszystkich obszarach działalności, a tym samym generowanie trwałych korzyści na tle swoich konkurentów. Pierwszą motywacją w tym przypadku są obniżone koszty; efektywność myślenia okazuje się średnio- i długoterminowa. Jest to często uzupełniane przez rozwój innowacji produktowych i procesowych. Zauważa się, że integracja aspektów zrównoważonego rozwoju w działalności zależy w szczególności od świadomości zainteresowanych stron, jak również szybkości adaptacji danej koncepcji. W etapie 3 perspektywa zmienia się z wewnętrznej na zewnętrzną. Firma postrzega siebie przede wszystkim jako aktora społecznego z wyraźną odpowiedzialnością za udział w kształtowaniu zrównoważonego środowiska. Organizacja aktywnie uczestniczy w otwartym dialogu z różnymi podmiotami zewnętrznymi i wewnętrznymi. W takim podejściu obserwowana jest współpraca wzdłuż łańcucha wartości w celu opracowania innowacyjnych produktów i rozwoju standardów lub wytycznych. W każdej fazie rezultaty wynikają z dynamiki zaangażowania kierownictwa w połączeniu z udanymi projektami indywidualnymi. Wdrożenie standardu ZNU pozwala na niewiążącą samoocenę organizacji, co umożliwia określenie *status quo*. Następnie możliwe jest celowe i racjonalne wpisywanie koncepcji zrównoważonego rozwoju do istniejącej strategii organizacji [Koelle, Gessner 2008].

W znormalizowanych systemach zarządzania, zgodnych z koncepcją zrównoważonego rozwoju, w ramach trzech wspomnianych aspektów definiuje się zwykle takie obszary, jak:

- klimat/energia,
- zasoby,
- dobrostan zwierząt/bioróżnorodność,
- stworzenie trwałej wartości/godziwa płaca,
- jakość/ochrona konsumentów,
- odpowiedzialność społeczna/działania antykorupcyjne,
- prawa człowieka,
- zdrowie,
- demografia/równouprawnienie [ZNU 2013].

## **5. Kryteria zrównoważonego rozwoju w zintegrowanym systemie zarządzania**

Zarządzanie w ramach zintegrowanego systemu jest coraz bardziej powszechną praktyką. Organizacje widzą sens wprowadzania nowych kryteriów, w ramach których chcą prowadzić doskonalenie organizacji. Podstawą takiego działania jest zde-

**Tabela 1.** Porównanie wymagań ISO 9001:2008, ISO 20121:2012 oraz ZNU

Aspekt systemu zarządzania	PAS 99:2012	Norma 20121:2012	Standard ZNU
Zakres	Specyfikacja wspólnych wymagań standardów dotyczących systemów zarządzania w ramach integracji	System zrównoważonego zarządzania imprezami (zdarzeniami, wydarzeniami)	Standard zrównoważonej gospodarki żywnościowej
Podstawowe kryteria	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Polityka, strategia organizacji</li> <li>– Planowanie</li> <li>– Wdrożenie i funkcjonowanie</li> <li>– Ocena wyników</li> <li>– Doskonalenie</li> <li>– Przegląd wykonywany przez kierownictwo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Prawa człowieka</li> <li>– Środowisko</li> <li>– Standardy pracy</li> <li>– Przeciwdziałanie korupcji</li> <li>– Przywództwo</li> <li>– Praworządność</li> <li>– Dostępność</li> <li>– Transparentność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Środowisko (klimat, energia, zasoby, bioróżnorodność, ochrona zwierząt)</li> <li>– Gospodarka (zrównoważone zarządzanie, sprawiedliwe wynagrodzenie, jakość, ochrona konsumentów, społeczna odpowiedzialność, antykorupcja)</li> <li>– Społeczeństwo (prawa człowieka, zdrowie, równouprawnienie, demografia)</li> <li>– Odpowiedzialność za produkt</li> </ul>
Wymagania ogólne	4. Kontekst organizacji 4.1. Zrozumienie organizacji i jej kontekst 4.2. Zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych 4.3. Określenie zakresu systemu zarządzania 4.4. System zarządzania	4. Kontekst organizacji 4.1. Zrozumienie organizacji i jej kontekst 4.2. Zrozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych 4.3. Określenie zakresu systemu zrównoważonego zarządzania imprezą (zdarzeniem, wydarzeniem) 4.4. System zrównoważonego zarządzania imprezą 4.5. Zasady zrównoważonego rozwoju, określenie celu i wartości	Brak
Przywództwo	5. Przywództwo 5.1. Przywództwo i zaangażowanie 5.2. Polityka 5.3. Role organizacyjne, odpowiedzialność i uprawnienia	5. Przywództwo 5.1. Przywództwo i zaangażowanie 5.2. Polityka 5.3. Role organizacyjne, odpowiedzialność i uprawnienia	I. Zrównoważone przywództwo I.1. Wczesne reagowanie I.2. Wizja zrównoważonego rozwoju



Planowanie (Plan)	6.1. Działania ukierunkowane na ryzyko i szanse 6.2. Cele i plany dot. osiągnięcia tych działań	6.1. Działania ukierunkowane na ryzyko i szanse 6.2. Cele zrównoważonego rozwoju imprez i plany dot. osiągnięcia tych działań	I. Zrównoważone przywództwo I.3. Cele i kamienie milowe dla zrównoważonego rozwoju
Działanie (Do)	7. Wspomaganie 7.1. Zasoby 7.2. Kompetencje 7.3. Świadomość 8. Operacyjność 8.1. Planowanie i kontrola operacyjna	7. Wspomaganie 7.1. Zasoby 7.2. Kompetencje 7.3. Świadomość 7.4. Komunikacja 7.5. Udokumentowane informacje 8. Operacyjność 8.1. Planowanie i kontrola operacyjna 8.2. Postępowanie z modyfikacjami w operacjach, produktach lub usługach 8.3. Zarządzanie łańcuchem dostaw	I. Zrównoważone przywództwo I.4. Zapewnienie zasobów na realizację strategii I.5. Świadomość i zdolność uczenia się organizacji II.1. Klimat/energia II.2. Zasoby II.3. Bioróżnorodność/dobrostan zwierząt II.4. Zrównoważona ekonomia/sprawiedliwe wynagrodzenie II.5. Jakość/ochrona konsumentów II.6. Społeczna odpowiedzialność/antykorupcja II.7. Prawa człowieka II.8. Zdrowie II.9. Równouprawnienie/demografia
Weryfikacja (Check)	9. Ocena wykonania 9.1. Monitorowanie, pomiary 9.2. Audyt wewnętrzny 9.3. Przegląd zarządzania	9. Ocena wykonania 9.1. Wykonanie w zgodności z wymaganiami formalnymi i zasadami zrównoważonego rozwoju 9.2. Monitorowanie, pomiary, analiza i ocena 9.3. Audyt wewnętrzny 9.4. Przegląd zarządzania	I. Zrównoważone przywództwo I.6. Diagnoza (monitorowanie)
Doskonalenie (Act)	10. Doskonalenie 10.1. Niezgodności i akcje korygujące 10.2. Ciągłe doskonalenie	10. Doskonalenie 10.1. Niezgodności i akcje korygujące 10.2. Ciągłe doskonalenie	I. Zrównoważone przywództwo I.7. Dialog z zainteresowanymi stronami

Źródło: opracowanie [własne na podstawie PAS 99:2012; ISO 20121:2012; ZNU].

finiowanie wszystkich procesów przebiegających w organizacji oraz pokazanie powiązań pomiędzy nimi. Znając schemat i mechanizmy związane z tymi procesami, łatwiej jest dokonywać połączeń pomiędzy wymaganiami. Integracja, najczęściej znormalizowanych systemów, przebiega na poziomie strategicznym oraz operacyjnym. W rezultacie doprowadza się do sytuacji, kiedy cele działalności zarówno całej organizacji, jak i pojedynczych procesów są spójne i łatwiej jest osiągnąć ich efektywność. Rola systemów zarządzania i potrzeba ich integracji staje się coraz bardziej zauważalna w świecie biznesowym, a także obserwuje się sukcesywne rozszerzanie systemów o dalsze obszary zarządzania, takie jak zarządzanie informacją czy wiedzą, prowadząc tym samym do globalizacji tych systemów zarządzania i dalszego zwiększania efektywności firmy [Rączka 2008]. Można, a nawet trzeba znaleźć w związku z tym miejsce dla kryteriów zrównoważonego rozwoju w zintegrowanych systemach zarządzania, także w branży spożywczej. Integracja systemów zarządzania w oparciu o znormalizowane standardy polega najczęściej na wdrożeniu systemu zarządzania jakością według ISO 9001, który stanowi podstawę do dodawania „modułów” zarządzania zgodnych z ideą zapewnienia zgodności dla kolejnych aspektów działalności firmy. Najczęściej są to takie obszary, jak środowisko, bezpieczeństwo i higiena pracy czy bezpieczeństwo żywnościowe.

W ramach integrowania wymagań w systemach zarządzania można mówić o wspólnych obszarach, będących spoiwem dla różnych kompatybilnych kryteriów czy aspektów zarządzania. Do najważniejszych należą:

- a) przywództwo i zaangażowanie kierownictwa (polityka zarządzania, przegląd zarządzania, odpowiedzialność, uprawnienia itd.),
- b) planowanie strategiczne (cele, ryzyko itd.),
- c) zarządzanie zasobami (ludzie, infrastruktura, środowisko),
- d) komunikacja,
- e) sterowanie operacyjne (planowanie operacyjne i kontrola),
- f) ocena wykonania (monitoring i analiza danych),
- g) doskonalenie (audyty wewnętrzne, działania korygujące, zapobiegawcze, nadzorowanie niezgodności itd.),
- h) nadzorowanie dokumentacji i zapisów.

Powiązania te odzwierciedla doskonale model zintegrowanego systemu zarządzania opisany w dokumencie PAS 99:2012, w którym nie ujęto do tej pory elementów zrównoważonego zarządzania. Natomiast wytyczne te mogą stanowić schemat dalszej integracji znormalizowanych systemów zarządzania [PAS 99:2012]. Powołując się na normę 20121:2012 oraz standard ZNU, można z pewnością znaleźć punkty wspólne, będące podstawą do bezkolizyjnej integracji systemów. W tabeli 1 przedstawiono zależności pomiędzy normą PAS 99:2012, normą ISO 20121:2012 oraz standardem ZNU.

Porównując materiał wyodrębniony w tab. 1, odnoszący się do różnych przytoczonych standardów, można zauważyć kilka zależności. Standard ISO 20121:2012 opracowywany był z pewnością z uwzględnieniem wymagań dokumentu

PAS 99:2012. Stwierdzić można prawie bliźniacze podobieństwo wymagań. *Notabene* standardy te opracowywane były w tym samym czasie. Ściśle opierają się one na znanym w zarządzaniu jakością podejściu PDCA, czyli „planuj – wykonaj – sprawdź – popraw”. Różnice zauważyć można natomiast w opracowanym przez niemieckich naukowców standardzie ZNU. Podczas opracowywania tego dokumentu uwzględnili oni model ciągłego doskonalenia, jednak odnosi się on do takich elementów, jak „zaprojektuj – wykonaj – zmierz – zakomunikuj”. W samej koncepcji zarządzania nie ogranicza on jednak możliwości integracji wymagań standardu ZNU z innym systemem zarządzania. Zauważyć można także, że norma ISO 20121 charakteryzuje się większą uniwersalnością, z możliwością zastosowania jej dla każdego rodzaju zdarzeń. Standard ZNU został natomiast przeznaczony do produkcji żywności i w większej części wymagań odnosi się do tej specyfiki (II część standardu). Pozostałą część można potraktować jako wymagania ogólne, mające zastosowanie w każdego typu działalności (audyty wewnętrzne, polityka, zasoby itp.).

## 6. Podsumowanie

Zrównoważone zarządzanie biznesem staje się pozytywnym trendem stosowanym przez przedsiębiorstwa. Metodyczne podejście do zrównoważonego zarządzania przedsiębiorstwem może, a nawet powinno być wspierane przez znormalizowane wytyczne. Niekwestionowane korzyści z wdrażania znormalizowanych systemów zarządzania przekładają się na szersze korzyści w skali globalnej. Ważne, aby wykorzystywać znane już narzędzia, jakimi są międzynarodowe dokumenty PAS 99:2012, standardy ISO czy OHSAS, a także specyficzne, branżowe opracowania. Korzyści widoczne są stopniowo, od przejmowania większej odpowiedzialności za ludzi i przyrodę na poziomie organizacji i produktów, do zajmowania miejsca organizacji w łańcuchu tworzenia wartości dla społeczeństwa i Ziemi. Reasumując, należy stwierdzić, że wymagania omawianych w niniejszej publikacji standardów bardzo dobrze wpisują się w koncepcje norm zarządzania ISO, co pozwala na łatwą integrację w ramach zintegrowanych systemów zarządzania. Te zmiany organizacyjne mogą być skutecznym narzędziem do wspomaganie innych instrumentów dotyczących wyprowadzania planety na „lepszą” drogę. Realizację tej strategii zapewnia kwestia globalnego ujęcia zagadnienia zrównoważonego rozwoju. Dotyczy to umiejscowienia swoich działalności w siatce powiązań oraz śladu, jaki każda organizacja zostawia dla przyszłych pokoleń.

## Literatura

Anioł A., 2010, *Wpływ biotechnologii i procesów globalizacji w gospodarce na hodowlę roślin i wspierające ten sektor badania naukowe*, Biuletyn Instytutu Hodowli i Aklimatyzacji Roślin nr 256, s. 4.

- Borys T., Rogala P. (red.), 2007, *Systemy zarządzania jakością i zarządzania środowiskiem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- Bujak-Szwaczka B., Kolas P., *Zasady zrównoważonego rozwoju*, materiały szkoleniowe, <http://www.popt.gov.pl> (15.05.2014).
- Dobermann A., Nelson R., 2013, *Opportunities and Solutions for Sustainable Food Production*, Background Research Paper, High Level Panel on the Post-2015 Development Agenda Global agriculture towards 2050, High-Level Expert Forum "How to feed the World 2050".
- GUS, 2011, *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju Polski*, Katowice.
- Hobbs P.R., Sayre K., Gupta R., 2008, *The role of conservation agriculture in sustainable agriculture*, Philos Trans R Soc Lond B Biol Sci. Feb. 12, 363(1491), s. 543-555.
- Ilbery B., Maye D., 2005, *Food supply chains and sustainability: Evidence from specialist food producers in the Scottish/English borders*, "Land Use Policy", 22, s. 331-344.
- Jones M., Fullerton-Smith J., 2013, *Guide to understanding the international standard*, ISO 20121 Events Sustainability Management Systems, Fitzers Catering scoops ISO 20121 for peerless performance Issued – aPRIL 2013, [www.sgs.com](http://www.sgs.com) (12.05.2014).
- Kafel K., 2007, *W gąszczu definicji zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Wybrane zagadnienia ekologii i ochrony środowiska. Teoria i praktyka zrównoważonego rozwoju*, red. A. Kalinowska, W. Lenart, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Koelle A., Gessner Ch., 2008, *Dynamischer Lernprozess*, Quelle, Geßner.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Uczestnictwo UE w World Expo 2015 w Mediolanie *Wyżywić planetę: energia do życia*, Bruksela, 3.5.2013 COM(2013) 255 final.
- Macdiarmid J., 2011, *Livewell: A Balance of Healthy and Sustainable Food Choices*, WWF, [www.wwf.org.uk/research\\_centre/?4574/Livewell-a-balance-of-healthy-and-sustainable-food-choices](http://www.wwf.org.uk/research_centre/?4574/Livewell-a-balance-of-healthy-and-sustainable-food-choices) (12.05.2014).
- Machowski J., 2003, *Ochrona środowiska – prawo. Zrównoważony rozwój*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.
- Matuszak-Flejszman A., 2010, *Determinanty doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego według ISO 14001*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Matuszak-Flejszman A., 2010, *Integracja systemów zarządzania*, [w:] *Znormalizowane systemy zarządzania*, red. J. Łańcucki, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Matuszak-Flejszman A., 2007, *System zarządzania środowiskowego w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Ministerstwo Środowiska, 2000, *Strategia zrównoważonego rozwoju Polski do 2025*, Zespół do spraw Strategii Zrównoważonego Rozwoju Polski.
- OECD, 2010, *Sprawozdanie dotyczące przygotowania Strategii Zielonego Wzrostu*, <http://www.oecd-ilibrary.org> (12.05.2014).
- PARP, 2011, *Wzorce zrównoważonej produkcji (WZP) w działalności przedsiębiorstw – propozycja rozwiązań systemowych wspierających wdrażanie WZP w MSP. Raport z analizy danych zastanych*, Warszawa.
- PAS 99:2012 – draft, Publicly Available Specification – Specification of common management system requirements as a framework for integration.
- Radziejewicz J., 2010, *Kryzys żywnościowy marzec - kwiecień 2010*, „Rolniczy Magazyn Elektroniczny Rolnictwo w Unii Europejskiej”, nr 36.
- Rączka M., 2008, *Systemy zarządzania jako element rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, Zarządzanie i Marketing nr 249, z. 13, s. 409-416.
- Tinnish S., 2012, *Barriers and Enablers to the Adoption of the ISO 20121 Standard for Event Sustainability Management*, School of Hospitality Management Kendall College, Glion.
- University of Michigan, 2002, *Sustainability Assessment*.

- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska, Dz. U. 2013, poz. 1232, z późn. zm.
- World Commission on Environment and Development, 1987, *Our Common Future*. Oxford University Press, ISBN 019282080X.
- Zabłocki G., 2002, *Rozwój zrównoważony – idee, efekty, kontrowersje (perspektywa socjologiczna)*, Wydawnictwo UMK, Toruń.
- ZNU, 2013, Prüfliste zum ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften Food Version 06.03.2013.

## CRITERIA OF SUSTAINABILITY AS A PART OF INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM IN FOOD INDUSTRY

**Summary:** The purpose of the paper is to assess the possibility of including the sustainability criteria of integrated management systems in the food industry. Sustainability, development which meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs, is for sure associated with the food production and consumption. There are undertaken a lot initiatives in the world, of varying scope and specificity, limiting the negative impact of food production and consumption on the environment. One of this kinds of sustainable activities in food production and consumption may be changes in the management systems, leading to the incorporation of sustainability criteria in the management and production processes. There are some guidelines to include the sustainable management standards (ISO 20121: 2012, ZNU - Standard Nachhaltiger Wirtschaften, et al), which can be the basis for building universal, recognizable standards. The paper discusses the criteria for the sustainable management of the selected standards and assesses the possibility to include these requirements in the management of integrated management systems (quality, environment, occupational health and food safety).

**Keywords:** sustainable food production and consumption, integrated management systems, sustainability.