

Agata Szkiel
Akademia Morska w Gdyni
Dorota Jendza
Uniwersytet Gdański

DOSKONALENIE PROCESÓW MONITOROWANIA I POMIARÓW PRZEZ JEDNOSTKI INSPEKCYJNE NADZORUJĄCE BEZPIECZEŃSTWO ŻYWNOSCI

Nadrzędnym celem każdej jednostki inspekcyjnej nadzorującej bezpieczeństwo żywności powinno być uzyskanie zaufania wszystkich stron zainteresowanych bezpieczeństwem żywności do bezstronności i wiarygodności wyników czynności inspekcyjnych przeprowadzanych przez jednostkę. Realizacji tego celu sprzyja wdrożenie systemu zarządzania zgodnego z wymaganiami normy ISO/IEC 17020:2012. Ponadto, w celu zwiększenia swoich zdolności do spełniania wymagań stawianych przez różne strony zainteresowane, jednostki inspekcyjne mogą doskonalić skuteczność i efektywność wdrożonego systemu zarządzania, wykorzystując wytyczne normy ISO 9004:2009.

Celem artykułu jest ocena, w jakim zakresie wytyczne normy ISO 9004:2009 mogą być wykorzystane przez jednostki inspekcyjne nadzorujące bezpieczeństwo żywności, posiadające system zarządzania zgodny z wymaganiami normy ISO/IEC 17020:2012, do projektowania procesów monitorowania i pomiarów realizowanych w systemie, w celu zwiększenia jego skuteczności i efektywności.

W artykule przedstawiono wymagania normy ISO/IEC 17020:2012 oraz wytyczne normy ISO 9004:2009 dotyczące monitorowania i pomiarów, a także dokonano analizy możliwości wspólnego wykorzystania tych standardów do doskonalenia systemów zarządzania wdrożonych w jednostkach inspekcyjnych nadzorujących bezpieczeństwo żywności.

Słowa kluczowe: monitorowanie i pomiary, jednostka inspekcyjna, bezpieczeństwo żywności, ISO 17020, ISO 9004

WSTĘP

Misją jednostek inspekcyjnych nadzorujących bezpieczeństwo żywności jest zapewnienie zdrowia publicznego poprzez skuteczną realizację ustawowo powierzonych zadań związanych z ochroną bezpieczeństwa żywności. Realizacja tej misji wiąże się z koniecznością uzyskania zaufania otoczenia zewnętrznego (wszystkich stron zainteresowanych bezpieczeństwem żywności, np. społeczeństwa, rządu, producentów i dystrybutorów żywności) do bezstronności i wiarygodności wyników inspekcji przeprowadzanych przez jednostkę.

Narzędziem umożliwiającym jednostkom inspekcyjnym wykazanie ich zdolności do przeprowadzania inspekcji, których wyniki są bezstronne i wiarygodne, jest skuteczny system zarządzania jednostką. Do zbudowania takiego

systemu może być zastosowana norma ISO/IEC 17020:2012 [7] (w dalszej części artykułu: ISO 17020). Spełnienie wymagań tej normy zapewnia sformalizowanie i zharmonizowanie procedur postępowania w trakcie prowadzenia czynności inspekcyjnych oraz zasad jednolitej, obiektywnej oceny wyników inspekcji. Aby zapewnić skuteczność wdrożonego systemu zarządzania, jednostka powinna poddawać go systematycznym ocenom, które umożliwią gromadzenie informacji na temat potrzeb zmian w systemie i kierunków jego doskonalenia. Stąd też norma ISO 17020 wymaga ustanowienia skutecznych procesów monitorowania i pomiarów, które będą dostarczały danych wejściowych do oceny skuteczności systemu i identyfikowania potrzeb jego doskonalenia.

Ze względu na to, że w normie ISO 17020 nie podano sposobów mierzenia skuteczności i efektywności systemu zarządzania w zakresie realizowanych procesów, pomocne byłoby skorzystanie z normy ISO 9004:2009 [6] (w dalszej części artykułu: ISO 9004), która dostarcza organizacjom produkcyjnym i usługowym różnych branż rozwiązań pomocnych w osiągnięciu trwałego sukcesu (definiowanego jako zdolność organizacji do osiągnięcia i utrzymania swoich celów w długim czasie), w złożonym, wymagającym i stale zmieniającym się otoczeniu, poprzez wykorzystanie funkcjonującego w organizacji systemu zarządzania jakością [11].

Celem artykułu jest ocena, w jakim zakresie wytyczne normy ISO 9004 mogą być wykorzystane przez jednostki inspekcyjne nadzorujące bezpieczeństwo żywności, posiadające wdrożony system zarządzania zgodny z wymaganiami normy ISO 17020, do projektowania procesów monitorowania i pomiarów, w celu zwiększenia skuteczności systemu zarządzania funkcjonującego w jednostce.

1. WYMAGANIA NORMY ISO 17020 DOTYCZĄCE MONITOROWANIA I POMIARÓW

Celem opracowania normy ISO 17020 było promowanie zaufania do bezstronności i wiarygodności jednostek inspekcyjnych przeprowadzających – na zlecenie klientów indywidualnych bądź jednostek administracji publicznej – ocenę zgodności materiałów, produktów, urządzeń, instalacji, procesów, procedur pracy lub usług z przepisami prawnymi, normami lub specyfikacjami.

Norma ISO 17020 zawiera wymagania, na których podstawie każda jednostka inspekcyjna (bez względu na dziedzinę, w jakiej działa, a więc także nadzorująca bezpieczeństwo żywności) może zaprojektować i wdrożyć system zarządzania, umożliwiający jej skuteczną realizację celów oraz ciągłe doskonalenie jakości świadczonych usług. Obszary wymagań normy ISO 17020 przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Obszary wymagań normy ISO 17020 [7]**Table 1.** Areas of the ISO 17020 requirements [7]

Obszar wymagań	Zakres wymagań
Wymagania ogólne	bezstronność i niezależność poufność
Struktura organizacyjna	wymagania administracyjne organizacja i zarządzanie
Zarządzanie zasobami	personel środki i wyposażenie podwykonawstwo
Zarządzanie procesami	metody i procedury inspekcji postępowanie z próbkami i obiektami inspekcji zapisy, sprawozdania z inspekcji i świadectwa inspekcji proces skarg i odwołań
System zarządzania	dokumentacja systemu zarządzania nadzór nad dokumentacją i zapisami przegląd zarządzania audyty wewnętrzne działania korygujące i zapobiegawcze

Wśród wymagań dla systemu zarządzania norma ISO 17020 określa wymagania dotyczące monitorowania i pomiarów, wskazując elementy, które jednostki inspekcyjne powinny objąć monitorowaniem bądź pomiarami, a także metody, jakie powinny wykorzystywać w tym celu.

Jakość działań inspekcyjnych determinowana jest głównie kompetencjami, zaangażowaniem i świadomością personelu jednostek inspekcyjnych. Stąd też jednostki powinny objąć monitorowaniem inspektorów i innych pracowników zaangażowanych w działania inspekcyjne, w zakresie należytego i skutecznego wykonania tych działań, oraz wykorzystywać wyniki monitorowania do identyfikowania potrzeb szkoleniowych. W tym celu jednostki mogą stosować obserwacje personelu podczas prowadzenia działań inspekcyjnych, przeglądy raportów z inspekcji, wywiady z personelem lub badania symulacyjne [7].

W normie wskazano także metody, jakie jednostki powinny wykorzystywać w celu wspomagania procesów analizy danych z monitorowania i pomiarów funkcjonowania systemu zarządzania. Jedną z takich metod jest przegląd zarządzania, który powinien być przeprowadzany co najmniej raz w roku w celu zapewnienia stałej przydatności, adekwatności oraz skuteczności systemu. Aby zapewnić dostępność wymaganych danych wejściowych do przeglądu, jednostki inspekcyjne powinny monitorować [7]:

- potrzeby, oczekiwania oraz zadowolenie klientów i innych stron zainteresowanych;
- stopień realizacji ustalonych celów;

- odwołania i reklamacje zgłaszane przez klientów;
- stopień realizacji działań podejmowanych w następstwie przeglądów;
- zmiany zachodzące w otoczeniu wewnętrznym oraz zewnętrznym, a także ich wpływ na funkcjonujący w jednostce system zarządzania;
- stopień realizacji działań zapobiegawczych i korygujących;
- skuteczność systemu zarządzania i procesów realizowanych w systemie;
- dostępność zasobów niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania jednostki oraz utrzymania skutecznego systemu zarządzania.

Oprócz przeglądów zarządzania do oceny wdrożonego systemu zarządzania jednostki inspekcyjne powinny stosować audyty wewnętrzne. Audyty te powinny być przeprowadzane systematycznie, w zaplanowanych odstępach czasu, co najmniej raz w roku. Ustalając program audytu, jednostki powinny brać pod uwagę znaczenie audytowanych procesów i obszarów oraz wyniki wcześniejszych audytów. Wyniki oceny systemu zarządzania w ramach audytów wewnętrznych powinny być udokumentowane, rozpowszechnione wśród personelu odpowiedzialnego za obszar poddawany audytowi i wykorzystane do podejmowania działań doskonalących system zarządzania funkcjonujący w jednostce [7].

2. ZAKRES MONITOROWANIA I POMIARÓW WEDŁUG NORMY ISO 9004

Jak już wspomniano, w normie ISO 17020 określono minimalne wymagania dotyczące zakresu monitorowania i pomiarów realizowanych przez jednostki inspekcyjne. Jednak zakres ten może być dowolnie rozszerzany w taki sposób, aby dostarczyć jednostkom kompleksowych oraz wiarygodnych danych na temat skuteczności ich systemów zarządzania.

Rozszerzając zakres monitorowania i pomiarów, jednostki inspekcyjne mogą wykorzystać wytyczne normy ISO 9004. Zgodnie z tymi wytycznymi jednostka, która chce osiągnąć trwały sukces w ciągle zmieniającym się i trudnym do przewidzenia otoczeniu (definiowanym jako kombinacja wewnętrznych i zewnętrznych czynników oraz warunków, które mogą wpływać na osiągnięcie przez organizację jej celów), powinna regularnie monitorować, mierzyć, analizować i przeglądać swoje wyniki [3].

Osiągnięcie trwałego sukcesu w złożonym, wymagającym i stale zmieniającym się otoczeniu zależy od zdolności organizacji do spełniania potrzeb i oczekiwań jej klientów i innych stron zainteresowanych – w długim czasie i w zrównoważony sposób. Stąd też jednym z elementów, który jednostki inspekcyjne powinny stale monitorować, jest otoczenie, w którym funkcjonują. Monitorowanie otoczenia powinno umożliwiać jednostkom identyfikowanie, ocenę i zarządzanie ryzykiem związanym ze zmieniającymi się potrzebami i oczekiwaniami stron zainteresowanych [6, 10]. Przykłady stron zainteresowanych jednostek inspekcyjnych oraz ich potrzeb i oczekiwań przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Przykłady stron zainteresowanych jednostki inspekcyjnej nadzorującej bezpieczeństwo żywności oraz ich potrzeb i oczekiwań**Table 2.** Examples of interested parties of food safety inspection bodies and their needs and expectations

Strona zainteresowana	Przykładowe potrzeby i oczekiwania
Konsumenci żywności	bezpieczeństwo, jakość, cena i warunki dostawy żywności przestrzeganie przepisów prawa żywnościowego skuteczne informowanie o zagrożeniach bezpieczeństwa żywności odpowiednie reagowanie na wypadek sytuacji kryzysowych związanych z bezpieczeństwem żywności
Szczególne zarządzania w jednostkach inspekcyjnych (centralny, wojewódzki, powiatowy, graniczny), inne jednostki UE	przestrzeganie przepisów prawa żywnościowego skuteczne informowanie o zagrożeniach bezpieczeństwa żywności odpowiednie reagowanie na wypadek sytuacji kryzysowych związanych z bezpieczeństwem żywności realizacja założonych planów optymalizacja kosztów związanych z funkcjonowaniem jednostki skuteczna współpraca i wymiana informacji pomiędzy jednostkami
Przedsiębiorcy w łańcuchu żywnościowym	przestrzeganie przepisów prawa żywnościowego rzetelność i wiarygodność wyników przeprowadzanych inspekcji skuteczna komunikacja z jednostką inspekcyjną indywidualne podejście inspektorów do ocenianego przedsiębiorstwa kompetencje inspektorów prowadzących ocenę przejrzystość zasad przeprowadzania inspekcji
Pracownicy inspekcji	odpowiednie środowisko pracy pewność zatrudnienia uznawanie i nagradzanie osiągnięć przejrzystość zasad funkcjonowania inspekcji możliwość doskonalenia kompetencji i samorozwoju
Władze lokalne wojewódzkie/ powiatowe (wojewoda/ starosta)	realizacja założonych planów przez podległe jednostki realizacja budżetu i optymalizacja kosztów przez podległe jednostki skuteczna współpraca pomiędzy różnymi jednostkami inspekcyjnymi oraz jednostkami na różnych szczeblach zarządzania skuteczne informowanie o zagrożeniach bezpieczeństwa żywności odpowiednie reagowanie na wypadek sytuacji kryzysowych związanych z bezpieczeństwem żywności
Inne jednostki kontrolne (NIK)	zgodność działań jednostek z wymaganiami prawnymi etyczne postępowanie personelu jednostki inspekcyjnej
Media	skuteczne informowanie o zagrożeniach bezpieczeństwa żywności skuteczna komunikacja z jednostkami inspekcyjnymi

Jednostki inspekcyjne nadzorujące bezpieczeństwo żywności powinny monitorować swoje otoczenie w celu [6]:

- oceny potrzeb aktualizacji przyjętej strategii i polityki;

- identyfikowania wymagań wszystkich stron zainteresowanych, a także ich zadowolenia ze spełnienia wymagań;
- oceny mocnych i słabych stron wdrożonego systemu zarządzania oraz szans i zagrożeń;
- identyfikowania i przewidywania zmian w wymaganiach (szczególnie przepisów prawnych) dotyczących funkcjonowania jednostki;
- analizy rynku pracy i jego wpływu na lojalność personelu organizacji;
- określenia potrzeb dotyczących zasobów i ich zapewnienia w długim okresie;
- oceny aktualnych zdolności jednostki i jej procesów do spełniania wymagań.

Oprócz otoczenia jednostka inspekcyjna powinna prowadzić monitorowanie [6]:

- zdolności procesów realizowanych w systemie do dokonywania inspekcji stale spełniających wymagania stron zainteresowanych;
- zgodności działań z aktualnymi planami i procedurami;
- osiągniętych wyników w odniesieniu do misji, wizji, polityk, strategii i celów na wszystkich poziomach i dla wszystkich procesów i funkcji;
- ryzyka, które mogłoby mieć wpływ na osiągnięcie zakładanych wyników zgodnie z przyjętymi celami.

Elementem systemu zarządzania, który – zgodnie z wytycznymi normy ISO 9004 – powinien podlegać monitorowaniu, są zasoby. Wyniki monitorowania powinny dostarczać jednostkom inspekcyjnym informacji na temat dostępności, a także skuteczności i efektywności wykorzystania posiadanych zasobów (np. wyposażenia, materiałów, wiedzy, finansów, personelu) oraz umożliwiać zidentyfikowanie możliwości poprawy ich wykorzystania. Jednostki powinny także oceniać ryzyko potencjalnego niedoboru zasobów oraz skuteczność działań podejmowanych w celu ich pozyskania [6].

W normie ISO 9004 podkreślono znaczenie personelu dla skutecznego i efektywnego funkcjonowania organizacji, stąd też jednostki inspekcyjne powinny monitorować działania związane z zapewnieniem odpowiednich kompetencji swojego personelu, a także monitorować jego zadowolenie, potrzeby i oczekiwania. Jednostki powinny również monitorować osiągnięcia i dokonania personelu w stosunku do indywidualnych celów, odpowiednio wykorzystując wyniki, np. w systemie uznawania i nagradzania [6].

Ponieważ norma ISO 9004 zawiera wskazówki dotyczące zapewnienia efektywności systemu zarządzania, zostały w niej zawarte wytyczne dotyczące monitorowania zasobów finansowych organizacji. Z tego powodu projektując procesy monitorowania i pomiarów, jednostki inspekcyjne powinny określić zasady monitorowania skuteczności alokacji i efektywności wykorzystania posiadanych zasobów finansowych, związanych z przyjętymi celami [6]. Ponadto raporty finansowe dotyczące funkcjonowania systemu zarządzania powinny być wykorzystywane jako dane wejściowe do przeglądów zarządzania przeprowadzanych przez kierownictwo jednostek [6].

Wykorzystując wytyczne normy ISO 9004, jednostki inspekcyjne powinny także monitorować odpowiedniość infrastruktury do realizacji przyjętych celów, a także oceniać wpływ ryzyka związanego z infrastrukturą na ich osiąganie.

Kolejnym zasobem decydującym o skuteczności systemu zarządzania wdrożonego w jednostce inspekcyjnej jest informacja. Stąd też jednostki powinny monitorować potrzeby w zakresie tych zasobów, a także sposób ich identyfikacji i zabezpieczenia [4].

Kluczowy wpływ na skuteczność i efektywność wykorzystania zasobów będących w posiadaniu jednostki inspekcyjnej ma jakość jej współpracy z dostawcami zasobów. Dlatego procesy monitorowania wdrożone w jednostkach powinny obejmować współpracę z dostawcami i partnerami w aspekcie ich zdolności do dostarczania zasobów zgodnych z wymaganiami jednostek, a tym samym w aspekcie wpływu na realizację ich celów krótko- i długoterminowych [6].

3. KLUCZOWE WSKAŹNIKI DZIAŁANIA

Zgodnie z wytycznymi normy ISO 9004 kierownictwo organizacji powinno, poprzez procesy monitorowania i pomiarów, oceniać postęp w osiąganiu planowanych wyników w stosunku do misji, wizji, polityk, strategii i celów na wszystkich poziomach oraz dla wszystkich procesów i funkcji organizacji. Procesy monitorowania i pomiarów mają umożliwiać organizacji gromadzenie informacji niezbędnych do oceny jej osiągnięć oraz skutecznego podejmowania decyzji. Dla powodzenia procesów monitorowania i pomiarów decydujące znaczenie ma wybór odpowiednich kluczowych wskaźników działania oraz metod monitorowania [6].

Pod pojęciem kluczowych wskaźników działania należy rozumieć czynniki będące pod nadzorem organizacji i mające decydujące znaczenie dla jej trwałego sukcesu, które powinny być przedmiotem pomiarów [6]. Jednostki inspekcyjne również mogą określać takie wskaźniki, wykorzystując je do oceny skuteczności oraz efektywności funkcjonowania. Na podstawie analizy wyników monitorowania ustalonych wskaźników kierownictwo powinno podejmować decyzje związane z funkcjonowaniem jednostki, zarówno na poziomie strategicznym, jak i taktycznym [6].

Projektując kluczowe wskaźniki działania, jednostki inspekcyjne powinny zapewnić, że są one określone w sposób wymierny i umożliwiają ustalenie mierzalnych celów. Wskaźniki powinny być spójne z przyjętą strategią i polityką jakości jednostki, a także uwzględniać specyfikę jej działalności oraz realizowanych procesów, bowiem tylko prawidłowo dobrane oraz systematycznie monitorowane wskaźniki będą przynosić jednostce wartość dodaną. Ponadto wskaźniki powinny tworzyć hierarchię, a więc wskaźniki dla całej jednostki powinny być przełożone na wskaźniki dla jej poszczególnych komórek organizacyjnych [6].

Kluczowe wskaźniki działania powinny umożliwiać jednostkom gromadzenie dokładnych, wiarygodnych oraz przydatnych danych na temat skuteczności i efektywności procesów i stopnia realizacji założonych celów. W przypadku braku

osiągania zakładanych wyników powinny umożliwiać podejmowanie działań doskonalących.

Podczas określania kluczowych wskaźników działania jednostki powinny wziąć pod uwagę [5]:

- potrzeby i oczekiwania klientów i innych stron zainteresowanych;
- skuteczność i efektywność procesów oraz ich znaczenie dla funkcjonowania jednostki;
- skuteczność i efektywność wykorzystania zasobów;
- rentowność i wyniki finansowe;
- wymagania przepisów prawnych dotyczących funkcjonowania jednostki.

Do oceny uzyskiwanych wyników jednostki inspekcyjne nadzorujące bezpieczeństwo żywności mogą stosować kluczowe wskaźniki działania zarówno w zakresie działalności operacyjnej, jak i funkcjonowania wdrożonego systemu zarządzania. Przykładowo w zakresie działalności operacyjnej jednostki mogą wykorzystywać następujące wskaźniki:

- stopień realizacji rocznych planów działalności;
- stopień realizacji planu inspekcji;
- stopień realizacji budżetu;
- liczbę przeprowadzonych kontroli/skontrolowanych obiektów;
- liczbę pobranych prób;
- liczbę prawidłowo podjętych decyzji administracyjnych;
- liczbę uzasadnionych odwołań;
- skuteczność przepływu informacji pomiędzy jednostkami na różnych szczeblach;
- kompetencje inspektorów i personelu zaangażowanego w inspekcje;
- opinie o bezstronności, wiarygodności i kompetencjach jednostki.

Z kolei do monitorowania osiągniętych wyników w zakresie funkcjonującego systemu zarządzania jednostki mogą wykorzystywać następujące wskaźniki:

- stopień realizacji celów jakości;
- wyniki audytów wewnętrznych i zewnętrznych;
- wyniki samooceny;
- wyniki przeglądów zarządzania;
- stopień realizacji zadań wynikających z przeglądów;
- liczbę zmian wprowadzonych w dokumentacji systemu zarządzania;
- liczbę podjętych działań doskonalących.

4. METODY MONITOROWANIA I POMIARÓW

Jednostki inspekcyjne nadzorujące bezpieczeństwo żywności mogą także wykorzystać wytyczne normy ISO 9004 w zakresie stosowania metod monitorowania i pomiarów oraz analizy osiągniętych wyników.

Stosując się do wytycznych normy ISO 9004, jednostki mogą rozszerzyć zakres przeprowadzanych przeglądów zarządzania. Oprócz danych wejściowych wymaganych przez normę ISO 17020 jednostki powinny objąć przeglądem raporty finansowe dotyczące funkcjonowania wdrożonego systemu zarządzania, zgodność działań inspekcyjnych z wymaganiami, a także wyniki samooceny [6].

Jednostki inspekcyjne mogą także wykorzystać wytyczne normy ISO 9004 do rozszerzenia zakresu przeprowadzanych audytów wewnętrznych. Przede wszystkim jednostki powinny wykorzystywać audyty wewnętrzne do gromadzenia informacji niezbędnych do zrozumienia, analizowania i ciągłego doskonalenia swojego funkcjonowania [6]. Podczas audytów jednostki powinny oceniać nie tylko zgodność systemu zarządzania z wymaganiami, ale także swoją zdolność do realizacji przyjętych celów. Stąd też w trakcie audytów powinny identyfikować ryzyko, jakie może wpłynąć na brak osiągnięcia zakładanych celów. Prowadząc audyty wewnętrzne, jednostki powinny koncentrować się na identyfikacji dobrych praktyk, które mogłyby być zastosowane w innych obszarach jednostki, oraz na możliwościach doskonalenia. Ponadto jednostki powinny wykorzystywać dane wyjściowe z audytów do rozwiązywania problemów związanych z funkcjonowaniem, do benchmarkingu oraz poprawy zrozumienia oddziaływania między procesami. Aby audyty przynosiły jednostce wartość dodaną, kierownictwo powinno dokonywać przeglądów raportów z audytów w celu określenia trendów związanych z funkcjonowaniem jednostki, wdrożonego systemu zarządzania oraz realizowanych procesów [6].

Stosując się do wytycznych normy ISO 9004, jednostki inspekcyjne mogą także posługiwać się benchmarkingiem w celu identyfikowania – zarówno wewnątrz, jak i poza organizacją – najlepszych praktyk prowadzenia działań inspekcyjnych oraz doskonalenia własnych osiągnięć [5]. Jednostki mogą poddawać benchmarkingowi strategię i politykę jakości, strukturę organizacyjną, proces inspekcji i inne procesy realizowane w systemie zarządzania [6].

Jednostki inspekcyjne mogą prowadzić benchmarking [3]:

- wewnętrzny, obejmujący porównanie działań realizowanych przez działy w ramach jednostki;
- zewnętrzny, obejmujący porównanie wyników osiąganych przez jednostkę z innymi jednostkami oraz innymi organizacjami publicznymi.

Oprócz benchmarkingu norma ISO 9004 zaleca także wykorzystanie samooceny do pomiaru systemu zarządzania wdrożonego w jednostce oraz osiąganych przez nią wyników. Samoocena powinna być dla jednostki systematycznym, wszechstronnym i kompleksowym przeglądem jej działalności i osiąganych wyników, zapewniającym zidentyfikowanie silnych stron jednostki oraz obszarów wymagających usprawnień, a także umożliwiającym ustalanie priorytetów dotyczących działań doskonalących i ich regularne monitorowanie [2]. W celu doskonalenia funkcjonowania jednostki inspekcyjnej niezbędna jest analiza jej mocnych i słabych stron (stanowiących zagrożenie dla jej funkcjonowania) oraz określenie celów i priorytetów w zakresie doskonalenia, ponieważ nie jest możliwe doskonalenie wszystkich obszarów funkcjonowania organizacji jednocześnie [9]. Jed-

nostki powinny wykorzystywać wyniki samooceny do określania planów działań, a także kierunków inwestowania zasobów zapewniających jednostkom osiągnięcie trwałego sukcesu [1]. Jednostki mogą także wykorzystywać samoocenę do oceny poziomu dojrzałości swoich systemów zarządzania oraz – przy jej systematycznym przeprowadzaniu – do oceny swoich osiągnięć w czasie [3, 8].

5. ZAKRES MONITOROWANIA I POMIARÓW A POZIOM DOJRZAŁOŚCI JEDNOSTKI INSPEKCYJNEJ

W normie ISO 9004 zaleca się wykorzystanie samooceny jako metody, która umożliwia ocenę poziomu dojrzałości i doskonałości organizacji oraz systemu zarządzania. Analizując wyniki samooceny procesów monitorowania i pomiarów wdrożonych w jednostce inspekcyjnej, można określić poziom dojrzałości i doskonałości systemu zarządzania wdrożonego w jednostce (tab. 3).

Tabela 3. Zakres monitorowania w zależności od poziomu dojrzałości jednostki inspekcyjnej

Table 3. Scope of monitoring and measurement depending on the level of maturity of the inspection body

Poziom dojrzałości	Charakterystyka (zadania i funkcje jednostki inspekcyjnej)
Poziom 1	<p>prorowadzenie monitorowania sporadycznie, bez ustanowionych i sformalizowanych procesów monitorowania, co daje nie zawsze wiarygodne wyniki</p> <p>ukierunkowywanie monitorowania jedynie na działania inspekcyjne</p> <p>stosowanie podstawowych wskaźników oceny wyników funkcjonowania</p> <p>analizowanie reklamacji klientów w ograniczonym zakresie</p> <p>prorowadzenie audytów reaktywnie, w odpowiedzi na problemy (np. reklamacje klientów)</p> <p>prorowadzenie doraźnych przeglądów zarządzania, w reakcji na występujące problemy</p>
Poziom 2	<p>okresowa realizacja procesu monitorowania</p> <p>ukierunkowanie monitorowania na wymagania klientów oraz kluczowe procesy posiadanie zdefiniowanych kluczowych wskaźników, opartych głównie na danych wewnętrznych, związanych z jej strategią oraz głównymi procesami</p> <p>prorowadzenie okresowych audytów i przeglądów zarządzania</p> <p>w ograniczonym zakresie stosowanie samooceny</p>
Poziom 3	<p>w sposób spójny realizowanie monitorowania, pomiarów i doskonalenia</p> <p>ukierunkowanie procesów monitorowania na klientów, w mniejszym stopniu na personel jednostki i inne strony zainteresowane</p> <p>monitorowanie osiągniętych wyników w celu ich porównania z wynikami innych jednostek</p> <p>okresowe ocenianie procesu monitorowania</p> <p>dokonywanie systematycznych przeglądów kluczowych wskaźników działania</p> <p>prorowadzenie audytów i przeglądów zarządzania w sposób zapewniający skuteczność sytemu zarządzania</p> <p>prorowadzenie samooceny i wykorzystywanie jej wyników do określenia dojrzałości jednostki</p> <p>prorowadzenie benchmarkingu ukierunkowanego na działania inspekcyjne</p>

cd. tabeli 3

Poziom 4	realizacja procesu monitorowania w sposób systematyczny i zaplanowany monitorowanie postępu kluczowych wskaźników działania spójnych z jej strategią monitorowanie realizacji strategii i celów ocenie w sposób ciągły skuteczności procesów monitorowania i pomiarów wykorzystywanie wyników samooceny w procesie planowania strategicznego posiadanie ustanowionej metodyki i prowadzenie benchmarkingu wewnętrznego i zewnętrznego wyników pomiarów kluczowych osiągnięć
Poziom 5	monitorowanie kluczowych wskaźników efektywności działania w rzeczywistym czasie doskonalenie procesów monitorowania i pomiarów ukierunkowywanie monitorowania na trendy w sektorze przemysłu spożywczego, technologię oraz sytuację rynku pracy wykorzystywanie wyników monitorowania kluczowych wskaźników działania do podejmowania strategicznych decyzji monitorowanie ryzyka, które mogłoby wpływać na osiągnięcie założonych celów włączanie w swoje audyty i przeglądy zarządzania zainteresowanych stron prowadzenie samooceny na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej systematyczne prowadzenie benchmarkingu wewnętrznego i zewnętrznego

PODSUMOWANIE

Jednostki inspekcyjne nadzorujące bezpieczeństwo żywności, które chcą doskonalić wdrożony system zarządzania, a tym samym zwiększać swoją zdolność do realizacji czynności inspekcyjnych spełniających wymagania wszystkich stron zainteresowanych, powinny systematycznie monitorować i mierzyć osiągnięte wyniki w celu określenia potrzeb i kierunków zmian w systemie.

Każdy proces realizowany w systemie zarządzania powinien podlegać ocenie i doskonaleniu. Miarą skuteczności procesów monitorowania i pomiarów jest rzetelność, wiarygodność i kompleksowość dostarczanych przez nie informacji oraz ich przydatność do podejmowania przez jednostki inspekcyjne działań doskonalących. Zastosowanie przez jednostki wytycznych normy ISO 9004, zarówno w zakresie rodzaju zbieranych danych, jak i stosowanych metod ich gromadzenia, umożliwi jednostkom doskonalenie skuteczności realizowanych procesów monitorowania i pomiarów, a w rezultacie zapewni zwiększanie wartości dodanej uzyskiwanej z tych procesów.

LITERATURA

1. Cholewicka-Goździk K., *Samoocena. Nieformalna zasada zarządzania jakością*, Problemy Jakości, 2011, nr 6, s. 4–6.
2. Haffer R., *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstwem. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Kraków 2011.
3. Kleniewski A., *Monitorowanie i pomiary a wartość dodana*, Problemy Jakości, 2010, nr 10, s. 22–24.

4. Kocot-Barabasz O., *Uczestnictwo i informowanie jako formy oddziaływania administracji publicznej na zadowolenie klientów*, [w:] *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, T. Borys, P. Rogala (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011, s. 344–345.
5. Krawczyk L., *Wytoczne normy ISO 9004:2009*, *Problemy Jakości*, 2011, nr 5, s. 4–9.
6. PN-EN ISO 9004:2010 *Zarządzanie ukierunkowane na trwałe sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*.
7. PN-ISO/IEC 17020:2012 *Ocena zgodności. Wymagania dotyczące działania różnych rodzajów jednostek przeprowadzających inspekcję*.
8. Rogala P., *Zarządzanie wg nowej normy ISO 9004. Ukierunkowanie na trwałe sukces organizacji*, *Problemy Jakości*, 2011, nr 3, s. 9–12.
9. Steinbeck H.H., *Total Quality Management. Kompleksowe Zarządzanie Jakością. Doświadczenia praktyczne z IBM Niemcy*, Placet, Warszawa 1998.
10. Szczepańska K., *Klient w teorii i praktyce zarządzania jakością*, [w:] *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, T. Borys, P. Rogala (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011, s. 643–650.
11. Zimon D., *ISO 9004:2009, czyli zarządzanie ukierunkowane na trwałe sukces a specyfika małych i średnich organizacji*, *Problemy Jakości*, 2014, nr 1, s. 13–16.

IMPROVEMENT OF MONITORING AND MEASUREMENT PROCESSES BY FOOD SAFETY INSPECTION BODIES

Summary

The most vital objective of any food safety inspection body should be gaining trust of all the parties interested in food safety, trust regarding objectivity, transparency and the credibility of procedures executed by the inspection body. The implementation of the management system based on the requirements of the ISO 9004:2009 standard makes the fulfillment of the objective more probable.

Furthermore, in order to increase their abilities to meet the requirements of the interested parties, the inspection bodies can master the efficiency and effectiveness of the implemented systems using the prerogatives of the ISO 9004:2009 standard.

The aim of the article presented below is the examination of the range in which the prerogatives of the ISO 9004:2009 standard might be used by the food safety inspection bodies for designing the processes of monitoring and measuring realized within the system in order to increase its' efficiency and effectiveness.

The article outlines the requirements of the ISO/IEC 17020:2012 as well as the prerogatives of 9004:2009 standard concerning monitoring and measuring as well as analyzes the possibilities of the usage of both standards in order to master the management systems that are being implemented in food inspection bodies.

Keywords: *monitoring and measurement, inspection body, food safety, ISO 17020, ISO 9004*