

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-Korłub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

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

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

Część 2. Odpowiedzialność środowiskowa w organizacji – pozostałe aspekty

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

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

Część 3. Stymulowanie odpowiedzialności środowiskowej oraz odpowiednie wykorzystanie zasobów środowiska

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

Summaries

Part 1. Environmental responsibility vs. tools of environmental management

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

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

Part 2. Environmental responsibility in an organisation – further aspects

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

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

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

Tomasz Brzozowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: tomasz.brzozowski@ue.wroc.pl

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ ORGANIZACJI – UJĘCIE PRAKTYCZNE

Streszczenie: Zrównoważony rozwój jest obecnie niezwykle istotną koncepcją, wychodzącą naprzeciw globalnym problemom związanym z działalnością człowieka, funkcjonowaniem gospodarek i społeczeństw w krajach zarówno rozwiniętych, jak i rozwijających się. Zrównoważony rozwój organizacji to taki sposób zarządzania, w którym równocześnie i równoważnie bierze się pod uwagę ekonomiczne, środowiskowe i społeczne kwestie związane z ich funkcjonowaniem. W praktyce oznacza to, że w organizacjach podążających taką ścieżką rozwoju powinna pojawić się nowa jakość zarządzania. Dotyczyć ona może m.in. takich aspektów, jak sposób uwzględnienia w strategii organizacji kwestii zrównoważonego rozwoju oraz sposób pomiaru osiągnięć w tym zakresie. Przedmiotem badań, których wyniki przedstawiono w artykule, są doświadczenia wybranych przedsiębiorstw w ramach wymienionych aspektów, przedstawione w opublikowanych przez nie raportach zrównoważonego rozwoju. W oparciu o dostępne informacje sformułowane zostały wnioski dotyczące tego, w jaki sposób badane przedsiębiorstwa zarządzają zrównoważonym rozwojem, z uwzględnieniem kwestii organizowania i mierzenia tej działalności.

Słowa kluczowe: zrównoważony rozwój organizacji, wskaźniki zrównoważonego rozwoju, zarządzanie zrównoważonym rozwojem.

DOI: 10.15611/pn.2015.377.09

1. Wstęp

Zrównoważony rozwój to koncepcja, która realizowana jest przez wiele organizacji, zarówno dużych, jak i małych przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych. Wiedzę o ich doświadczeniach pozyskiwać można z systematycznie publikowanych przez te przedsiębiorstwa raportów, nazywanych raportami społecznymi, raportami odpowiedzialności lub raportami zrównoważonego rozwoju.

Na obecnym poziomie rozwoju i wiedzy prawdopodobnie wielu decydentów, właścicieli przedsiębiorstw, menedżerów i znaczna część społeczeństwa zgodziłaby się ze stwierdzeniem, że istnieje konieczność podążania ścieżką zrównoważonego rozwoju. Z kolei wątpliwości często budzi sposób realizowania koncepcji zrównoważonego rozwoju przez przedsiębiorstwa, szczególnie korporacje. Wynika on z ujawniających się często rozbieżności pomiędzy rzeczywiście podejmowanymi

działaniami a deklaracjami. Sytuacja taka wiąże się z występowaniem określonych rodzajów ryzyka dla organizacji.

W dobie powszechnego zainteresowania globalnymi problemami zrównoważonego rozwoju odpowiedzialne przedsiębiorstwa powinny brać pod uwagę ryzyko związane z ich oddziaływaniem na zmiany klimatu, ze zużyciem surowców w całym łańcuchu dostaw, z wpływem na społeczności lokalne, a także ryzyko związane z podejmowaniem lub niepodejmowaniem określonych działań w odniesieniu do kwestii zrównoważonego rozwoju. Wśród badaczy istnieje przekonanie potwierdzone wywiadami z przedstawicielami przedsiębiorstw, że wiele z nich przeprowadza odpowiednią analizę ryzyka i w sposób systemowy podejmuje działania w obszarach największego oddziaływania [*The Road...* 2010]. Często jednak okazuje się, że działania podejmowane przez organizacje nie spotykają się z pozytywną oceną społeczną. Przykładem takiej sytuacji mogą być działania podejmowane przez H&M w Bangladeszu. Korporacja ta, mimo że zatrudnia „ponad setkę ludzi, którzy zajmują się wyłącznie poszczególnymi aspektami zrównoważonego rozwoju”¹, spotyka się z negatywnym odbiorem podejmowanych działań.

Problemy z realizacją koncepcji zrównoważonego rozwoju mogą mieć różnorodne przyczyny, poczynając od niskiej świadomości, braku integralności działań, nieodpowiednich rozwiązań systemowych, na błędach decyzyjnych kończąc. Istotną

Tabela 1. Wykaz badanych przedsiębiorstw

Lp.	Nazwa organizacji	Nazwa raportu
1	Banarra	Sustainability report 2011
2	Guelph Hydro	Sustainability report 2011
3	Hyundai Engineering&Construction	Sustainability report 2012
4	Vodafone Group	Sustainability report 2011
5	Marks&Spencer	Plan A report 2013
6	Lipor	Sustainability report 2012
7	M4C	Sustainability report 2012
8	Nestle	Tworzenie wspólnej wartości 2008-2011
9	Orange Polska	Raport społecznej odpowiedzialności 2011
10	Kompania Piwowarska	Raport zrównoważonego rozwoju 2012
11	Coca-Cola	Corporate responsibility & sustainability report 2011/2012
12	Danone	Zrównoważony rozwój w praktyce biznesowej. Raport 2010-2012

Źródło: opracowanie własne.

¹ Wyowiedzi takiej udzielił Karl-Johan Persson z H&M w wywiadzie z Janko Tietz i Susanne Amann, <http://biznes.onet.pl/konsumpcja-jest-rzecz-dobra,18564,5562850,1,prasa-detel> [data wejścia: 22.07.2013].

rolę odgrywać mogą także czynniki zewnętrzne, związane z warunkami konkurencji na danym rynku lub relacjami z dostawcami. Innym, istotnym i jednocześnie interesującym problemem jest kwestia pomiaru osiągnięć w realizacji zrównoważonego rozwoju.

W artykule przedstawione zostały wnioski z analizy doświadczeń wybranych organizacji w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem oraz stosowania wskaźników osiągnięć środowiskowych. Analiza opierać się będzie na informacjach ujawnionych w raportach badanych przedsiębiorstw. Do badania wybrane zostały przedsiębiorstwa, których raporty wygrały lub zostały wyróżnione w poszczególnych kategoriach w konkursie na najlepszy raport, organizowanym przez Corporate Register (Corporate Register Reporting Awards – CRRRA). Wykaz tych przedsiębiorstw zawiera tab. 1.

2. Zrównoważony rozwój organizacji – ujęcie teoretyczne

Istnieje szereg czynników, dla których zwiększa się zainteresowanie organizacji koncepcją zrównoważonego rozwoju i podejmowaniem działań w obszarze kwestii społecznych i środowiskowych. Wśród tych, które mogą mieć największe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw, wymienia się:

- zmiany oczekiwań społeczeństw, w tym konsumentów i pracowników organizacji, związane ze zwiększającym się poziomem świadomości i z kreowaniem nowych, zrównoważonych wartości, dotyczących modelu konsumpcji, bezpieczeństwa produktów, warunków pracy itp.;
- zmiany w otoczeniu technologicznym i istotne powiększanie się zasobów wiedzy, dzięki czemu pojawiają się szerokie możliwości kreowania zmian w sposobie funkcjonowania organizacji, oferowanych produktach i usługach;
- uwarunkowania instytucjonalne i prawne, które określają pożądane kierunki i ramy rozwoju gospodarki i poszczególnych podmiotów [Przychodzeń 2013].

W takich warunkach organizacje, które nastawione są na trwały rozwój, muszą podjąć wyzwanie związane z realizacją zasad zrównoważonego rozwoju, uzyskaniem społecznej „licencji na funkcjonowanie”, poprzez poszukiwanie i podejmowanie działań w obszarze kwestii zrównoważonego rozwoju, powiązanych ze specyfiką funkcjonowania danej organizacji.

Warto w tym miejscu sprecyzować, że zrównoważony rozwój na poziomie przedsiębiorstwa oznacza szeroko rozumianą ekologizację procesów operacyjnych, przy jednoczesnym dążeniu do spełniania oczekiwań wszystkich interesariuszy, czyli finansowych oczekiwań właścicieli i akcjonariuszy, potrzeb bezpieczeństwa i stabilizacji pracowników i innych [Grudzewski i in. 2010]. Należy podkreślić, że choć realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju w tradycyjnym ujęciu, takim jak prezentowane w niniejszym artykule, ciągle stanowi wyzwanie, już pojawiają się nowe spojrzenia na zrównoważony biznes, znacznie rozszerzające znaczenie pojęcia *sustainability*. Zgodnie z nimi zrównoważone przedsiębiorstwo to firma elastyczna

i dostosowująca się do ciągłych zmian, czyli potrafiąca funkcjonować w zmieniającym się otoczeniu i warunkach kryzysu. Takie umiejętności mają zapewnić firmie długotrwałe przetrwanie na rynku. Zakłada się przy tym, że poza takimi elementami, jak efektywność i społeczna odpowiedzialność, zrównoważone przedsiębiorstwo kształtować będą: kultura organizacyjna, przywództwo i zaufanie oraz zarządzanie ryzykiem i ciągłość działania. Realizacja takich postulatów wymaga przyjęcia systemowego podejścia do zarządzania zrównoważonym rozwojem. Systemowe podejście do zarządzania zrównoważonym rozwojem, w ramach którego stosuje się pomiar i monitorowanie osiągnięć, jest jednym z kluczowych elementów procesów podejmowania decyzji.

Ponadto ważna jest transparentność i raportowanie osiągnięć, szczególnie w odniesieniu do oddziaływania organizacji i jej produktów na interesariuszy [*The 21st century...*]. Publikowanie raportów informujących o działaniach i wynikach jest integralnym elementem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, a także koncepcji zrównoważonego rozwoju, realizowanej na poziomie przedsiębiorstwa. Metodyka opracowywania raportów pozwala przedstawić złożoną problematykę wpływu organizacji na społeczeństwo i środowisko w sposób ilościowy za pomocą wskaźników, tabel i wykresów. Jest to korzystne z punktu widzenia zrozumienia tej problematyki przez odbiorców raportów i wpływa na podniesienie świadomości społeczeństwa w układzie globalnym.

3. Zarządzanie zrównoważonym rozwojem w świetle informacji ujawnianych w raportach

Przeprowadzona analiza treści przedstawionych w tab. 1 raportów pozwoliła na sformułowanie kilku wniosków dotyczących tego, w jaki sposób przedsiębiorstwa podchodzą do realizowania koncepcji zrównoważonego rozwoju, jak rozumieją tę koncepcję i swoją rolę w jej urzeczywistnianiu. Uwzględniając specyfikę małych i dużych przedsiębiorstw, można wysunąć następujące wnioski:

1) raportowanie traktowane jest jako proces, w ramach którego zapewnia się, że wszystkie istotne kwestie zrównoważonego rozwoju zostaną wzięte pod uwagę; osiąga się to poprzez zaangażowanie interesariuszy w proces raportowania; ponadto bardzo ważne jest budowanie i utrzymanie zaufania; jest to także jedna z przesłanek raportowania;

2) dla raportujących organizacji ważne jest, aby odnaleźć i wykazać uzasadnienie dla prowadzonego biznesu w zasadach zrównoważonego rozwoju; poszukują one „licencji na działanie” w odniesieniu do ogólnych tendencji rozwojowych, polityk rozwojowych itp.;

3) duże organizacje podkreślają swój wpływ na całą gospodarkę w danym kraju, regionie lub globalnie; wpływ ten wyraża się np. w wielkości zatrudnienia „u siebie” i u dostawców, wartości płaconych podatków, wielkość eksportu i innych aspektach ekonomicznych;

4) w warunkach ograniczonych zasobów duże organizacje muszą dokonywać wyboru priorytetów działania w zakresie spełniania oczekiwań interesariuszy, przy jednoczesnym szerokim oddziaływaniu na wiele aspektów związanych ze zrównoważonym rozwojem;

5) w przypadku dużych organizacji bardzo duża liczba kwestii kluczowych, połączona z globalnym zasięgiem działania i wieloma lokalizacjami, powoduje, że realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju przybiera formę akcyjności, wdrażania różnego rodzaju planów cząstkowych czy też programów działań;

6) mimo to duże organizacje tworzą znacznie bardziej dalekosiężne wizje stawania się globalnymi liderami w dostarczaniu wartości (odpowiednio do domeny działania) i wpływania na jakość życia ludzi;

7) przyszłość biznesu jest nierozzerwalnie powiązana z globalnymi wyzwaniami zrównoważonego rozwoju, którymi w przypadku koncernów globalnych zwykle są:

- zarządzanie śladem węglowym i efektywność ekologiczna (*eco-efficiency – doing more with less*),
- problem jakości życia społeczeństw w krajach rozwijających się;

8) dla małych organizacji rozpoznanie szerszego kontekstu zrównoważonego rozwoju może być szansą na stworzenie nowego biznesu;

9) nawet w małych przedsiębiorstwach zrównoważonego rozwoju bardzo rozwinięte jest zarządzanie strategiczne; określone są strategie, wizje, misje, cele długo- i krótkoterminowe;

10) w dużych organizacjach proces identyfikowania kwestii zrównoważonego rozwoju jest znacząco rozbudowany, często globalny i wymaga:

- analizy trendów w danej gałęzi przemysłu na rynku krajowym, zagranicznym, globalnym,
- przeglądu globalnych standardów,
- analizy kanałów komunikowania się z interesariuszami,
- przeglądu wewnętrznego;

11) w przypadku dużych organizacji kwestie zrównoważonego rozwoju przedstawiane są zwykle w układzie całego łańcucha tworzenia wartości;

12) proces identyfikowania kluczowych kwestii zrównoważonego rozwoju związanych z działalnością organizacji:

- może być przeprowadzany tylko na potrzeby raportowania,
- może mieć charakter ciągły i zostać włączony w procesy biznesowe, takie jak planowanie strategiczne, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie ciągłością działania;

13) wybór kwestii kluczowych często przybiera formę analizy ryzyka; wykorzystywane są macierze uwzględniające dwa wymiary – ważność kwestii dla interesariuszy i ważność kwestii dla organizacji;

14) sformalizowany proces zarządzania ryzykiem może zostać zbudowany poprzez integrowanie elementów systemów zarządzania (jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem żywności oraz bezpieczeństwem i higieną pracy itp.);

15) w odniesieniu do zidentyfikowanych kwestii określony zostaje plan działań, którego stan realizacji weryfikowany jest podczas kolejnych procesów raportowania;

16) w dużych organizacjach zwykle funkcjonują różnego rodzaju sformalizowane narzędzia wspierające zarządzanie zrównoważonym rozwojem, takie jak:

- polityki, zasady, kodeksy etyczne,
- systemy zarządzania (np. zgodne z wymaganiami norm ISO),
- programy ciągłego doskonalenia (np. w Nestle – Nestle Continuous Excellence),
- audyty zewnętrzne różnych obszarów (np. w Nestle – Audyt Care),
- samoocena (np. model SAM w Kompanii Piwowarskiej);

17) zwykle powoływane są komitety sterujące, wydzielane komórki organizacyjne itp., których przedstawiciele spotykają się systematycznie, opracowują i koordynują programy działań; programy działań mają określone budżety, efekty są monitorowane;

18) często powoływane są zewnętrzne ciała doradcze składające się z osób pochodzących z różnych organizacji, naukowców, liderów społecznych i innych; ponadto duże organizacje zaznaczają swoją pozycję i zaangażowanie poprzez obecność w różnego rodzaju stowarzyszeniach i organizacjach branżowych.

Tak sformułowane wnioski z analizy treści raportów zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw potwierdzają, że istotnie zarządzanie organizacją w sposób uwzględniający kwestie zrównoważonego rozwoju stanowi pewne wyzwanie, wymaga wyższej jakości, większej dojrzałości w podejściu do zarządzania organizacją.

4. Pomiar osiągnięć środowiskowych jako element zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa

W kontekście informacji zawartych w raportach zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw łatwo zauważyć, że sposób przedstawiania informacji w formie wskaźnikowej opiera się na międzynarodowym standardzie, opracowanym przez Global Reporting Initiative [*G4. Sustainability reporting guidelines*]. Najnowsza wersja tego standardu, oznaczona symbolem G4, proponuje, aby pomiar osiągnięć dokonywany był w obszarze ekonomicznym, środowiskowym i społecznym oraz dotyczył takich aspektów, jak:

1) w obszarze ekonomicznym:

- wyniki ekonomiczne,
- obecność na rynku,
- pośrednie wpływy ekonomiczne,
- relacje z dostawcami;

2) w obszarze środowiskowym:

- wykorzystanie materiałów, energii, wody,
- wytwarzanie emisji, ścieków i odpadów,
- wpływ produktów i usług,

- oddziaływanie transportu i oddziaływania w łańcuchu dostaw,
- zgodność z prawem;
- 3) w obszarze społecznym:
- praktyki zatrudniania i warunki pracy,
- stosowanie praw człowieka,
- oddziaływanie na społeczeństwo,
- odpowiedzialność za produkty.

W dalszej części opracowania szczególna uwaga poświęcona zostanie wskaźnikom środowiskowym.

Sposób, w jaki organizacje przedstawiają swoje osiągnięcia środowiskowe w raportach, jest zróżnicowany w swojej formie, natomiast treść, w zakresie doboru i konstrukcji wskaźników, jest zwykle podobna.

Zakres informacji przedstawiany za pomocą wskaźników jest następujący:

1. W odniesieniu do aspektów środowiskowych występujących na wejściu do procesów:

- wielkość zużycia materiałów w podziale na materiały odnawialne i nieodnawialne oraz udział materiałów pochodzących z recyklingu;
- zużycie paliw ze źródeł odnawialnych i nieodnawialnych;
- zużycie nośników energii, takich jak elektryczność, ciepło, para;
- wielkość zużycia zasobów wodnych, skala ponownego wykorzystywania wody, poziom uszczuplania zasobów wodnych.

W zakresie tych aspektów środowiskowych wielkości środowiskowe przedstawiane są w relacji do wielkości odzwierciedlających skalę działalności organizacji. Mogą to być wielkości specyficzne dla danej organizacji, ale także takie o charakterze ogólnym, jak np. wielkość sprzedaży, liczba zatrudnionych. Istotne jest to, że wskaźniki prezentowane są w ujęciu dynamicznym, czyli z uwzględnieniem zmian w zużyciu materiałów i energii. W miarę możliwości uzyskiwane wartości wskaźników porównywane są z wybranymi wielkościami bazowymi, takim jak np. przeciętne zużycie energii na jednostkę produkcji w sektorze.

2. W odniesieniu do aspektów środowiskowych na wyjściu procesów:

- wskaźniki określające ślad węglowy organizacji;
- wskaźniki dotyczące wielkości i redukcji emisji gazów cieplarnianych, którym poświęca się w raportach bardzo dużo miejsca; ponadto wskaźniki emisyjności dotyczą substancji niszczących warstwę ozonową i innych niebezpiecznych substancji;
- wskaźniki określające sposób postępowania z odpadami, relacja odpadów poddawanych recyklingowi i składowanych z wyszczególnieniem wielkości poszczególnych rodzajów odpadów;
- wskaźniki dotyczące zrównoważonego transportu, obejmujące informacje o wykorzystywaniu przez pracowników z transportu publicznego, wykorzystywaniu samochodów elektrycznych lub hybrydowych we flocie, zużyciu paliw i wielkości emisji ze środków transportu.

Ponadto bardzo ważnymi zagadnieniami – w świetle zapisów w badanych raportach – jest powszechność stosowania w przedsiębiorstwach sformalizowanych systemów zarządzania środowiskowego. Podstawowy system jest oparty na wymaganiach normy ISO 14001, jednak coraz większą popularnością cieszy się system zarządzania efektywnością energetyczną oparty na wymaganiach normy ISO 50001. Wydaje się, że w najbliższych latach dynamika wdrożeń i certyfikacji tego systemu będzie bardzo duża.

Z mierzaniem i monitorowaniem osiągnięć środowiskowych wiąże się jeszcze jedno interesujące zagadnienie. Jest to rozwój inicjatyw i instrumentów wspierających proces raportowania. W procesie przygotowania raportu istotne jest to, czy przedsiębiorstwa mają możliwość wykorzystania odpowiednich narzędzi do gromadzenia i analizowania danych. Wyniki przywoływanych już wcześniej badań Ernst&Young pokazują, że najczęściej do gromadzenia i kompilowania danych stosuje się powszechnie dostępne arkusze kalkulacyjne oraz centralne bazy danych, a tylko w 24% przypadków dedykowane oprogramowanie pakietowe [*Six growing...* 2012].

W skali globalnej odnotować można powstawanie i rozwój inicjatyw dostarczających narzędzi do gromadzenia, analizowania i udostępniania danych dotyczących poziomu oddziaływania organizacji na środowisko, wśród których są m.in.:

- *Carbon Disclosure Project* – inicjatywa mająca na celu gromadzenie danych dotyczących skali emisji gazów cieplarnianych z procesów operacyjnych realizowanych przez przedsiębiorstwa;
- *Global Water Tool* – narzędzie do mapowania zużycia wody w procesach operacyjnych i w łańcuchach dostaw w ujęciu globalnym;
- *Greenhouse Gas Protocol* – narzędzie do inwentaryzowania i kalkulowania wielkości emisji gazów cieplarnianych.

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na to, że emisja gazów cieplarnianych oraz tzw. ślad węglowy to obecnie kluczowe zagadnienia leżące w obszarze zainteresowań społeczeństwa, badaczy, inwestorów oraz instytucji regulujących. Wynika z tego duże zainteresowanie organizacji raportowaniem danych dotyczących tych zagadnień. Sytuację w tym zakresie dobrze ilustruje fakt, że w ramach projektu *Carbon Disclosure Project* w 2011 roku 81% spośród największych pięciuset organizacji świata przedstawiło odpowiednie raporty [*Six growing...* 2012].

5. Zakończenie

Doświadczenia przedsiębiorstw publikujących raporty potwierdzają, że w ostatnich latach nastąpił bardzo duży postęp w zakresie podejmowania przez organizacje wyzwań związanych z realizacją zrównoważonego rozwoju. Na podstawie przeprowadzonej analizy informacji ujawnionych w treści raportów można stwierdzić, że poszczególne organizacje poszukują swojej ścieżki rozwoju, uwzględniającej kwestie społeczne i środowiskowe, związane z prowadzoną działalnością biznesową. Jednocześnie zauważyć można pewne podobieństwa w zakresie organizacji struktur odpo-

wiedzialnych za zarządzanie zrównoważonym rozwojem, uwzględniających specyfikę małych i dużych organizacji. Z kolei w odniesieniu do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju wydaje się, że kierunek, w jakim podążać będzie praktyka, jest jednoznaczny i związany ze stosowaniem standardu raportowania opracowanego przez Global Reporting Initiative.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju rodzi szereg interesujących obszarów badawczych. Wśród nich są te związane ze sposobem uwzględniania przez organizacje zasad zrównoważonego rozwoju w strategii i działaniach operacyjnych, związane ze stosowaniem wskaźników do pomiaru osiągnięć społecznych i środowiskowych i wiązania ich z aspektami ekonomicznymi, a także zagadnienia związane z raportowaniem.

Literatura

G4. Sustainability reporting guidelines, GRI.

Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie*, Poltex, Warszawa 2010.

Przychodzeń W., *Zrównoważone przedsiębiorstwo*, Poltext, Warszawa 2013.

Six growing trends in corporate sustainability, Ernst&Young, 2012.

The 21st century corporation. The CERES roadmap for sustainability, CERES, Boston 2010.

The Road to 2020. Corporate Progress on the ceres roadmap for sustainability, <http://www.ceres.org/roadmap-assessment/resources/the-road-to-2020> [data wejścia: 12.04.2013].

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ORGANIZATION – PRACTICAL ASPECTS

Summary: Sustainable development is a very important concept, which corresponds to contemporary global problems related to human activity. Sustainable development of organization is a kind of management which takes into consideration economic, social and environmental issues. It means new quality of management, which requires a strategic approach to management of environmental aspects of processes, impact on local community and safety of employees. Sustainable management points out the need for the measurement of the results of organization management. In author presents the results of analysis of corporate sustainability reports including management practices, measurements and organizational solutions used by organizations which develop in a sustainable way.

Keywords: sustainable development of organization, sustainable development measures, management of sustainable development.