

Tomasz Brzozowski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

PRZYWÓDZTWO W DĄŻENIU DO DOSKONAŁOŚCI W ZARZĄDZANIU ŚRODOWISKOWYM

1. Wstęp

Mówiąc o przywództwie w dążeniu do doskonałości w kontekście zarządzania środowiskowego, należy rozważyć dwie kwestie. Pierwsza to zagadnienie doskonałości w zarządzaniu środowiskowym, a drugie to rola przywództwa w dążeniu do tej doskonałości.

Doskonałość, a dokładniej działania prowadzące do osiągnięcia doskonałości w zarządzaniu środowiskowym – a w szerszym ujęciu w zarządzaniu zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa – opisane zostały w wielu zasadach, wytycznych i standardach stanowiących spójne zbiory dobrych praktyk i będących swoistymi kodeksami postępowania. Przykładami takich zbiorów mogą być np. norma ISO 14001 albo Karta Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju wydana przez Międzynarodową Izbę Handlową w 1991 r.

Część z zapisanych w karcie szesnastu zasad sygnalizuje znaczenie przywództwa w rozpowszechnianiu i realizowaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju. Wymienić tutaj można:

- zasadę szkolenia pracowników: uświadamiać i motywować pracowników do podejmowania działań prośrodowiskowych i przestrzegania określonych zasad postępowania;
- zasadę transferu technologii: przyczyniać się do transferu ekologicznych technologii i metod zarządzania w sektorze przemysłowym i publicznym oraz wspierać ten proces;

zasadę osiągania wspólnego efektu: przyczyniać się do rozwijania polityki, biznesowych, rządowych i międzyrządowych programów środowiskowych i inicjatyw edukacyjnych [2, s. 108-109].

Natomiast zasada ciągłego doskonalenia legła u podstaw koncepcji znormalizowanego systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001. Struktura wymagań tej normy odpowiada kolejnym etapom cyklu ciągłego doskonalenia: planowanie – działanie – sprawdzanie – poprawianie. Proces ciągłego doskonalenia w ramach systemu zarządzania środowiskowego opisany jest – w ujęciu funkcjonalnym – poprzez: określanie obszarów działalności do doskonalenia, ustanawianie planów działań, definiowanie celów i zadań oraz weryfikowanie skuteczności podejmowanych działań i dokumentowanie wyników.

Prowadząc rozważania nad doskonałością organizacyjną, M. Krupa formułuje jedenaście zasad filozofii perfekcyjnego zarządzania, z których jedną jest przyjmowanie postawy ekologicznej [5, s. 196-199]. Zasada ta może być rozumiana na dwa sposoby. Po pierwsze jako wrażliwość na inspiracje ekologiczne, przez co rozumieć należy postrzeganie organizacji przez pryzmat praw przyrody zachodzących między organizmami żywymi. Organizacja miałaby być takim organizmem funkcjonującym w otoczeniu, którego jednym z kluczowych elementów jest właśnie środowisko przyrodnicze. Drugi sposób to przeciwdziałanie niszczeniu środowiska, co wskazuje na fakt, że rozwój przedsiębiorstwa (i gospodarki w ogóle) uzależniony jest od dostępności różnych zasobów, w tym także zasobów środowiska (surowce mineralne, woda, energia itd.). Doskonalenie w tym obszarze wymagać będzie przyjęcia przez najwyższe kierownictwo i pracowników przedsiębiorstwa określonej postawy wobec środowiska traktującej je w sposób podmiotowy.

Celem niniejszego artykułu jest analiza doświadczeń i praktyk zarządzania środowiskowego stosowanych przez liderów światowego biznesu, a także przez polskie przedsiębiorstwa.

2. Liderzy rynkowi i ich działalność środowiskowa

Jednym z najbardziej zaawansowanych technologicznie sektorów gospodarki na świecie jest przemysł motoryzacyjny. Koncerny takie, jak Toyota czy Volkswagen, rywalizują ze sobą, stosując coraz bardziej zaawansowane technologie w swoich produktach oraz procesach ich wytwarzania. Ma to swój wyraz w raportach środowiskowych tych koncernów, których autorzy koncentrują się przede wszystkim na przedstawieniu rozwiązań technologicznych przyjaznych środowisku, minimalizujących negatywne i wzmacniających pozytywne oddziaływanie na środowisko, stosowanych na wszystkich etapach cyklu życia produktów.

Koncern Toyota prowadzi działalność na pięciu kontynentach. W Japonii i Azji jest rynkowym liderem, w Stanach Zjednoczonych jest najlepiej sprzedającą się marką spoza USA, a w Europie pierwszą pod względem wielkości sprzedaży mar-

ką japońską – w 2005 r. Toyota sprzedała blisko milion samochodów, uzyskując pięcioprocentowy udział w rynku. Dążenie do bycia liderem rynku najlepiej wyraża hasło reklamowe Toyoty: „Dzisiaj – jutro – Toyota (*Today – Tomorrow – Toyota*). Tak silna pozycja koncernu w Europie i na świecie daje mu szerokie możliwości kreowania polityki środowiskowej i rozwijania ekologicznych technologii. Polityką środowiskową Toyoty w Europie jest budowanie – w oparciu na wytycznych koncernu zapisanych w Karcie Ziemi Toyoty (*Toyota Earth Charter*) – zielonego świata poprzez:

- zapewnienie poszanowania dla środowiska, pełnej zgodności z przepisami prawa i pracy zespołowej;
ciągłe doskonalenie osiągnięć środowiskowych w odniesieniu do zapisów Karty Ziemi Toyoty;
- osiągnięcie zerowego poziomu emisji i odpadów w całym cyklu życia produktów Toyoty [3, s. 17].

W ramach tej polityki środowiskowej koncern skupia swoją działalność środowiskową na czterech zagadnieniach [8, s. 20-32]:

1) osiągnięcie zerowego poziomu emisji i odpadów składowanych na wysypiskach na wszystkich etapach cyklu życia produktu – od projektowania, poprzez produkcję, użytkowania, do postępowania ze zużyтым pojazdem – ilość składowanych odpadów przypadająca na jeden pojazd wynosiła w 2001 r. 8,1 kg, w 2005 r. – 2,2 kg, a celem do 2010 r. jest 0 kg;

2) budowanie ekologicznych samochodów zasilanych alternatywnymi źródłami energii – sprzedaż modeli Toyoty z napędem hybrydowym (połączony silnik benzynowy i elektryczny) zwiększyła się z 100 tys. sztuk w 2001 r. do ok. 550 tys. sztuk w 2005 r.;

3) stosowanie w produkcji czystszych technologii i rozwijanie systemów produkcji poprzez stosowanie takich technik zarządzania, jak: najlepsze praktyki (*Yokoten*), ciągłe doskonalenie (*Kaizen*), *just-in-time*, zaangażowanie wszystkich pracowników;

4) zmniejszanie zużycia zasobów (np. zużycie wody do produkcji jednego pojazdu: w 2001 r. wynosiło 3,5 m³, w 2005 r. – 2,3 m³, a do 2010 r. ma ono wynieść 2,2 m³), ponowne ich wykorzystanie i recykling (np. surowce zastosowane do produkcji modelu Prius mogą być odzyskane w 90%).

Poszukiwanie alternatywnych źródeł zasilania samochodów jest obecnie największym wyzwaniem stojącym przed koncernami motoryzacyjnymi. Firmy w swoich poszukiwaniach podążają różnymi ścieżkami: Toyota rozwija modele hybrydowe, BMW modele zasilane wodorem, Renault i SAAB pokazały ostatnio modele zasilane alkoholem, Volkswagen wprowadził rodzinę silników TFSI osiągających duże moce z małych pojemności przy zachowaniu niskiego zużycia paliwa, a małe auta dostawcze często wyposażane są w instalacje zasilania gazem ziemnym. Ekspersi rynku motoryzacyjnego wskazują, że brak takich ekologicz-

nych modeli w aktualnej ofercie producentów może w przyszłości wpłynąć na utratę części rynku. Branża motoryzacyjna jest dobrym przykładem potwierdzającym tezę, że na pozycję rynkową firmy duży wpływ ma (i będzie miał w przyszłości) stopień jej organizacyjnego i technologicznego zaangażowania w ochronę środowiska.

Także w innych sektorach gospodarki dążenie do ochrony środowiska przyrodniczego może stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Grupa Wates jest jedną z największych w Wielkiej Brytanii firm budowlano-konstrukcyjnych. Firma, która powstała, obecnie w swojej działalności kieruje się zasadami odpowiedzialności korporacyjnej i jest w tym zakresie liderem w Wielkiej Brytanii¹. Taka pozycja firmy oznacza także, że podejmuje ona liczne działania na rzecz ochrony środowiska przyrodniczego. Na ten kierunek działań wpływ miały m.in. oczekiwania klientów (dotyczące certyfikacji na zgodność z normą ISO 14001) oraz opinie organizacji ekologicznych (dotyczące stosowania drewna ze źródeł odnawialnych) [9, s. 10-13].

Obecnie firma dąży do zrealizowania celu środowiskowego polegającego na osiągnięciu zerowego poziomu odpadów składowanych na wysypiskach. Zamierzeniem Wates jest przy tym przyjęcie roli lidera w promowaniu i realizacji tej idei w całym sektorze firm budowlano-konstrukcyjnych w Wielkiej Brytanii. Cel zerowego poziomu składowanych odpadów najwyższe kierownictwo Wates zamierza osiągnąć poprzez realizację następujących projektów:

1) „Klienci i łańcuch dostaw” – mającego zbadać możliwości projektowania budynków w taki sposób, aby generowały mniej odpadów na placu budowy;

2) „Zachowania i umiejętności” – zakładającego szkolenie pracowników firmy i podwykonawców na temat odpowiedniego postępowania z materiałami i odpadami;

3) „Struktura i role” – zakładającego konieczność oceny wewnętrznej struktury firmy i odpowiedzialności pracowników w celu znalezienia najlepszych metod upowszechniania idei minimalizowania odpadów;

4) „Oddziaływanie zewnętrzne” – zakładającego budowanie takiej pozycji, która umożliwi firmie wpływanie na podejmowane decyzje rządowe i wzywanie przedsiębiorstw gospodarujących odpadami do inwestowania w technologie umożliwiające recykling.

Przykład grupy Wates pokazuje, że pozycja lidera na rynku w określonej branży kreuje dążenie i wolę przywództwa w dziedzinie ekologii – w kwestiach organizacyjnych i technologicznych.

¹ Więcej informacji o Wates Group na: www.wates.com.uk.

3. Budowanie pozycji firmy poprzez „zielony” wizerunek

Wiedza o działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwa w zakresie ochrony środowiska pochodzi przede wszystkim z publikowanych przez te firmy raportów środowiskowych. Raport środowiskowy jest narzędziem, które pomaga promować proekologiczny wizerunek organizacji. Celem opublikowania raportu środowiskowego jest dostarczenie zainteresowanym odbiorcom wiarygodnej i rzeczywistej informacji o charakterze, wielkości i sposobach minimalizowania niekorzystnego oddziaływania organizacji na środowisko. Praktyka publikowania raportów środowiskowych sięga roku 1989. Od tego momentu praktyka ta rozpowszechniła się, a także powstało wiele organizacji zajmujących się promowaniem tej idei.

KPMG cyklicznie – co trzy lata od 1993 r. – publikuje wyniki badań nad powszechnością raportowania. Ostatni sondaż wykazał, że 33% firm spośród 100 największych przedsiębiorstw w wybranych krajach i 52% firm wśród 250 z listy Global Fortune 500 udostępnia informacje o swojej działalności środowiskowej i społecznej w formie raportu, przy czym najczęściej (48% dla Top 100 i 68% dla Global 250) są to raporty zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa [4, s. 10].

Powszechność raportowania wśród polskich organizacji jest zdecydowanie mniejsza. Raporty środowiskowe publikowane są m.in. przez spółki: BOT Elektrownia Opole, Arctic Paper Kostrzyn SA, Huta Stalowa Wola SA, Elektrociepłownia SA, Famed Żywiec SA, ZEC Poznań SA, ZACHEM SA, Bank Ochrony Środowiska SA i PKN Orlen SA²

Polskie przedsiębiorstwa raczej nie mają dokonań na miarę koncernów międzynarodowych – ich raporty środowiskowe są zdecydowanie skromniejsze pod względem zarówno treści, jak i formy. Z kolei zakres podejmowanej przez nie działalności środowiskowej można opisać w kilku punktach.

1. Wdrażanie sformalizowanych systemów zarządzania środowiskowego (np. zgodnego z normą ISO 14001 lub spełniającego wymagania rozporządzenia EMAS). Najpopularniejszym standardem jest norma ISO 14001. Zasadniczą ideą zapisaną w wymaganiach tej normy jest zapewnienie, że procesy związane z istotnymi aspektami środowiskowymi prowadzone są w warunkach nadzorowanych oraz że osiągane są cele środowiskowe [7, s. 59].

2. Realizacja programów środowiskowych – np. programów czystszej produkcji. Czystsza produkcja (CP) opisana została w Agendzie XXI jako jedna z kluczowych strategii w dążeniu do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju [6, s. 24]. Celem CP jest zmniejszenie zużycia surowców, powstawania odpadów i innych zanieczyszczeń „u źródła” Cele te osiągnąć można m.in. poprzez stosowa-

² Odnośniki do raportów tych firm znajdują się na stronach internetowych serwisu eko-net pod adresem: www.eko-net.pl.

nie technologii energooszczędnych, małoodpadowych (lub bezodpadowych), poprawę jakości i trwałości wyrobów oraz stosowanie materiałów poddających się recyklingowi. Realizacja CP w praktyce następuje w wyniku opracowywania i wdrażania programów działań.

3. Certyfikacja systemów zarządzania. Przedsiębiorstwa, które wdrożyły jeden ze sformalizowanych systemów zarządzania środowiskowego, mogą poddać się:

- procedurze audytu certyfikacyjnego, potwierdzającego zgodność wdrożonego SZŚ z wymaganiami międzynarodowej normy i uzyskać certyfikat; na całym świecie wydano już ponad 100 tys. certyfikatów ISO 14001, a w Polsce wielkość ta kształtuje się na poziomie 1000. Od początku obecnego stulecia liczba certyfikatów zwiększyła się przeszło trzykrotnie;
- procedurze weryfikacyjnej, potwierdzającej spełnienie wymagań zapisanych w rozporządzeniu EMAS i gwarantującej wpis do rejestru.

Przedsiębiorstwa realizujące programy czystszej produkcji – twórcy tej koncepcji mówią o systemie zarządzania opartym na zasadach CP – mogą uzyskać świadectwo Przedsiębiorstwa czystszej produkcji i wpis do Polskiego Rejestru Czystszej Produkcji i Odpowiedzialnej Przedsiębiorczości. Dotychczas świadectwo CP otrzymało ponad 200 przedsiębiorstw, a do rejestru wpisanych jest blisko 100 firm.

4. Udział w konkursach. W Polsce regularnie odbywają się co najmniej trzy konkursy dla organizacji chcących wyróżnić się pod względem działalności w obszarze ochrony środowiska. Są to:

- tytuł Lider Polskiej Ekologii przyznawany od 1996 r. przez ministra środowiska tym organizacjom, które w swojej działalności kierują się zasadą ciągłego zmniejszania negatywnego oddziaływania na środowisko; za osiągnięcia w ochronie środowiska wyróżnione w konkursie przedsiębiorstwa otrzymują dyplom, statuetkę oraz prawo posługiwania się tytułem Lider Polskiej Ekologii; obecnie tytułem takim posługiwać się może blisko 100 organizacji – nie tylko przedsiębiorstw, ale też gmin i związków gmin;
- nagroda „Panteon Polskiej Ekologii” ustanowiona przez biuro konsultingowe GEOLAND, a patronat nad nią objęli minister środowiska i dyrektor Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji; nagrodę tę otrzymują przedsiębiorstwa, które wdrożyły system zarządzania środowiskowego zgodny z normą ISO 14001;
- konkurs „EKOLAUR Polskiej Izby Ekologii” organizowany przez Polską Izbę Ekologii, skierowany do przedsiębiorstw osiągających szczególne wyniki w dziedzinie ochrony środowiska i gospodarki wodnej, a nagrodę przyznaje się w następujących kategoriach: gospodarka wodno-ściekowa, ochrona powietrza, ochrona przed hałasem, gospodarka odpadami, rekultywacja terenów zdegradowanych, oszczędność energii, niekonwencjonalne źródła energii oraz eko-produkt.

4. Zakończenie

Jeszcze kilka lat temu panowało przekonanie, że posiadanie certyfikatu zgodności z normą ISO 9001 i ISO 14001 jest czynnikiem warunkującym przetrwanie firmy na rynku i określającym pozycję konkurencyjną takiego przedsiębiorstwa. Obecnie standardy te – szczególnie ISO 9001 – stały się podstawą działalności i znaczna liczba wiodących przedsiębiorstw takie standardy wdrożyła.

Jedną z podstawowych kategorii związanych z systemami zarządzania jest ich skuteczność i efektywność. Wyniki oceny tych kategorii dają podstawę do podejmowania działań doskonalących system. Badania przeprowadzone przez Narodową Fundację Ochrony Środowiska nt. efektywności zarządzania środowiskowego w polskich przedsiębiorstwach dały następujące wyniki [1, s. 14-16]:

- wiele organizacji nie podejmuje działań w zakresie planowania i przeprowadzenia audytów nadzoru systemu;
- stopień realizacji procesu osiągania założonych celów środowiskowych nie jest zbyt wysoki – odpowiedni wskaźnik wynosi 67%;
funkcjonujące systemy zarządzania charakteryzują się małą efektywnością; organizacje w niewielkim stopniu rejestrują dane o kosztach funkcjonowania systemu, przez co nie mają możliwości oceny ich efektywności;
- tylko 20% organizacji deklaruje, że wdrożenie i funkcjonowanie systemu zarządzania środowiskowego przyniosło wzrost konkurencyjności wyrażanej wzrostem sprzedaży, zysku i udziału w rynku, a połowa badanych organizacji nie zauważyła żadnych zmian w tym zakresie.

Wydaje się więc, że przed polskimi przedsiębiorstwami stoi wyzwanie bardziej aktywnego podejścia do zagadnień ochrony środowiska. Podejmowane dotychczas działania wydają się ukierunkowane raczej na budowanie wizerunku firmy dbającej o środowisko. Istnieje jednak dość liczna grupa przedsiębiorstw (np. skupionych wokół Ruchu Czystszej Produkcji), które dostrzegają korzyści płynące z realizacji programów środowiskowych, i mogą one zająć pozycję liderów w działalności środowiskowej.

Literatura

- [1] *Badanie i ocena polskich organizacji w zakresie efektywności zarządzania środowiskowego*, red. M. Szydlowski, Narodowa Fundacja Ochrony Środowiska, Warszawa 2004, www.eko-net.pl, 19.10.2006.
- [2] *Corporate Environmental Management*, red. R. Welford, Earthscan, London 1999.
- [3] *European Environmental Brochure 2006*, Toyota Motor Europe, Belgia 2006, http://www.toyota.eu/07_Publications/index.aspx, 19.10.2006.
- [4] *KMPG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005*.

- [5] Krupa M., *W poszukiwaniu doskonałości organizacyjnej*, ANTYKWA, Kraków 1999.
- [6] Nowak Z., *Czystsza produkcja – strategia ochrony środowiska XXI wieku*, „Problemy Ekologii” 1997 nr 5.
- [7] Rogala P., Brzozowski T., *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, AE, Wrocław 2003.
- [8] *Toyota European Sustainability Report 2006*, Toyota Motor Europe, Belgia 2006, http://www.toyota.eu/07_Publications/index.aspx, 19.10.2006.
- [9] *Wates Group Corporate Responsibility Report 2005*, www.wates.com.uk, 19.10.2006.

LEADERSHIP FOR IMPROVEMENT IN ENVIRONMENTAL MANAGEMENT

Summary

The biggest world companies are managed according to sustainable development principles. It means that economic, social and environmental issues are treated equivalently. It can be expected that these companies implement best practices in the protection of environment and promote the idea of environmental management.

The best source of information about companies environmental activities are annual reports. The article presents an analysis of the contents from the selected environmental reports with the final aim to present the methods of environmental management system improvement practised by market leading companies.