

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 376

## Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie

Redaktorzy naukowci  
Tadeusz Borys  
Piotr Rogala  
Paweł Skowron



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

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 978-83-7695-415-8**

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. W kierunku zrównoważonej organizacji

---

<b>Tadeusz Borys:</b> Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć? .....	13
<b>Grzegorz Hoppe:</b> Zrównoważony rozwój organizacji – tworzenie doskonałości organizacyjnej czy utopia.....	25
<b>Kamila Kuczaj:</b> Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy .....	37
<b>Bazyli Poskrobko:</b> Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	50
<b>Paweł Skowron:</b> Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa .....	64
<b>Magdalena Sławińska:</b> Zrównoważony rozwój a klastry gospodarcze sektora MŚP .....	80
<b>Sabina Zaremba-Warnke:</b> Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.....	100

---

### Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

---

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych .....	115
<b>Grzegorz Biesok:</b> Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej .....	127
<b>Anna Dobrowolska:</b> Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych .....	140
<b>Rafał Haffer:</b> Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania .....	152
<b>Monika Jedynak:</b> Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania .....	169
<b>Yuliya Melnyk:</b> Zarządzanie ryzykiem na rynku sztuki.....	185
<b>Elżbieta Studzińska:</b> Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie. .....	195
<b>Wioletta Wereda:</b> Orientacja na zaufanie a budowania relacji z interesariuszami w organizacji .....	216
<b>Izabela Witczak:</b> Odpowiedzialność prawna oraz ekonomiczno-finansowa publicznego szpitala wobec społeczeństwa .....	233

---

### Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

---

<b>Małgorzata Asejczyk-Woroniecka:</b> Doskonalenie zarządzania w administracji samorządowej na przykładzie wybranej JST .....	245
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji .....	264
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Business Process Orientation and Quality Orientation interrelationship – survey results .....	275
<b>Grzegorz Greła:</b> Poprawa jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing .....	292
<b>Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska:</b> Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność? .....	301
<b>Marcin Jakubiec:</b> Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa .....	313
<b>Piotr Jedynek:</b> Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania .....	323
<b>Romuald Kolman:</b> Doskonalenie wszelkich odmian jakości z wykorzystaniem testów jakościowych .....	336
<b>Andrzej Kwintowski:</b> Samoocena jako narzędzie doskonalenia .....	346
<b>Katarzyna Szczepańska:</b> Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy .....	357
<b>Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz:</b> Doskonalenie zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym .....	375
<b>Maciej Urbaniak:</b> Znaczenie narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji z dostawcami na rynku B2B .....	389
<b>Sławomir Wawak:</b> Model oceny jakości zarządzania .....	395
<b>Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw .....	405

### Summaries

---

#### Part 1. Toward sustainable organization

---

<b>Tadeusz Borys:</b> Sustainable development of organization – are we aware what exactly we want or should consider? .....	24
<b>Grzegorz Hoppe:</b> Sustainable development of organization – creating organizational perfection or utopia? .....	36
<b>Kamila Kuczaj:</b> Determinants of quality of work life .....	49

<b>Bazyli Poskrobko:</b> Creativity of employees as an instrument of shaping the sustainable development of a company .....	62
<b>Paweł Skowron:</b> The risk category in the concept of sustainable development of enterprise .....	79
<b>Magdalena Sławińska:</b> SME clusters and sustainable development .....	99
<b>Sabina Zaremba-Warnke:</b> Sustainable marketing as a tool of enterprise improvement .....	112

---

## Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

---

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Analysis of partners selection in service creation using strategic groups maps.....	126
<b>Grzegorz Biesok:</b> Recommendations for improvement of customer satisfaction surveys in self-governmental administration offices.....	139
<b>Anna Dobrowolska:</b> The impact of key stakeholders on the management of the quality of service processes .....	151
<b>Rafał Haffer:</b> Antecedents and consequences of employee satisfaction in the light of positive management theory .....	168
<b>Monika Jedynek:</b> The specificity of the relation with suppliers in management systems.....	184
<b>Yuliya Melnyk:</b> Risk management on the art market.....	194
<b>Elżbieta Studzińska:</b> Customer loyalty – notion, division, types and degrees .....	215
<b>Wioletta Wereda:</b> Orientation on trust and building relationships with stakeholders in organizations .....	232
<b>Izabela Witzak:</b> Legal and economic and financial responsibility of public hospital to the society .....	242

---

## Part 3. Quality management improvement as an indication of responsibility of an organization

---

<b>Małgorzata Asejczyk-Woroniczka:</b> Management in territorial administration – case of improvement actions .....	263
<b>Renata Brajer-Marczak:</b> Business process maturity to improve processes from the perspective of the ability of an organisation .....	274
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Relacja pomiędzy orientacją procesową a orientacją projakościową – wyniki badań .....	291
<b>Grzegorz Greła:</b> Improving the quality and efficiency of business processes through insourcing .....	300
<b>Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska:</b> Six Sigma in small and medium-sized enterprises. An empty slogan or necessity? .....	312

---

<b>Marcin Jakubiec:</b> Analysis and assessment of introducing and functioning of quality management system in the context of company growth.....	321
<b>Piotr Jedynak:</b> Relations of the organization with the environment. The perspective of standardized management systems.....	335
<b>Romuald Kolman:</b> Improvement of all quality varieties with the application of quality tests.....	345
<b>Andrzej Kwintowski:</b> Self-assessment as an improvement tool.....	356
<b>Katarzyna Szczepańska:</b> Connections of an approach to quality management with stakeholders theory .....	373
<b>Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz:</b> Improvement of management of construction investment .....	388
<b>Maciej Urbaniak:</b> The role of processes improvement tools in building relationships with suppliers in the B2B market.....	394
<b>Sławomir Wawak:</b> Framework model of quality of management evaluation.	404
<b>Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski:</b> Selected systems for the security in the supply chain.....	415

## **Paweł Skowron**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: pawel.skowron@ue.wroc.pl

---

# **KATEGORIA RYZYKA W KONCEPCJI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA**

---

**Streszczenie:** Rozwój koncepcji opartej na równoważeniu obszarów społecznego, ekonomicznego oraz przyrodniczego w przedsiębiorstwach nabiera szczególnego znaczenia. Celem niniejszego opracowania jest prezentacja ryzyka jako współistniejącego elementu koncepcji zrównoważonego rozwoju. W tym celu autor dokonał analizy dostępnych raportów przygotowanych przez firmę Ernst & Young oraz Massachusetts Institute of Technology i Boston Consulting Group w latach 2010-2013. W artykule zaprezentowano także narzędzie samooceny poziomu dojrzałości wdrożonej koncepcji zrównoważonego rozwoju mające na celu m.in. skuteczne monitorowanie poziomu ryzyka w pięciu obszarach.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój, ryzyko, samoocena, doskonalenie.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.05

## **1. Wstęp**

Ryzyko jako wszechobecny element działalności organizacji nie jest kategorią nową. Towarzyszy organizacjom od zawsze. Współczesne podejście do zarządzania ryzykiem nabrało jednak nieco innego znaczenia w kontekście kryzysów gospodarczych, politycznych czy społecznych. To sprawia, że ryzyko nie powinno być pomijane przez współczesne organizacje ani proponowane koncepcje rozwoju.

Dualny charakter ryzyka (zarówno w kontekście pozytywnym – szansa, jak i negatywnym – zagrożenie, strata) sprawia, że jest ono integralną częścią rozwoju współczesnych organizacji.

Ryzyko jest również elementem koncepcji zrównoważonego rozwoju. Koncepcja ta generuje obszary ryzyka dla organizacji, ale stwarza również szanse, które powodują wzrost znaczenia przedsiębiorstwa, poprawy jego pozycji i wartości.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja ryzyka jako współistniejącego elementu koncepcji zrównoważonego rozwoju. W tym celu autor dokonał analizy dostępnych raportów przygotowanych przez firmę Ernst & Young oraz Massachu-

setts Institute of Technology i Boston Consulting Group w latach 2010-2013. W artykule zaprezentowano także narzędzie samooceny poziomu dojrzałości wdrożonej koncepcji zrównoważonego rozwoju mające na celu m.in. skuteczne monitorowanie poziomu ryzyka w pięciu obszarach, tj. zarządzanie, środowisko, stosunki pracy, relacje społeczne, środowisko biznesowe.

## 2. Istota zrównoważonego rozwoju

Rozwój zrównoważony to taki proces zmian (rozwój), który realizuje cechę zrównoważenia oceniana pozytywnie z punktu widzenia co najmniej antropocentrycznego systemu wartości [Borys (red.) 2005] – zauważa T. Borys.

Ze swej istoty koncepcja ta wprowadza równowagę w poszanowaniu nie tylko środowiska przyrodniczego, ale także środowiska antropogenicznego (w tym ekonomicznego) i ludzkiego lub, jak twierdzi F. Piontek, zapewnia trwałą poprawę jakości życia współczesnych i przyszłych pokoleń poprzez właściwe kształtowanie proporcji między poszczególnymi rodzajami kapitału: ekonomicznym, ludzkim i przyrodniczym [Borys (red.) 2005]. Na podobny aspekt zwracają uwagę R. Pochyluk i M. Macniak, twierdząc, że rozwój zrównoważony to rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych, 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 [Pochyluk, Macniak 2003]. Koncepcja zrównoważonego rozwoju znalazła również swoje miejsce w przepisach prawa międzynarodowego i krajowego. Przykładem niech będą Agenda 21, Konstytucja RP, Ustawa prawo ochrony środowiska itp.

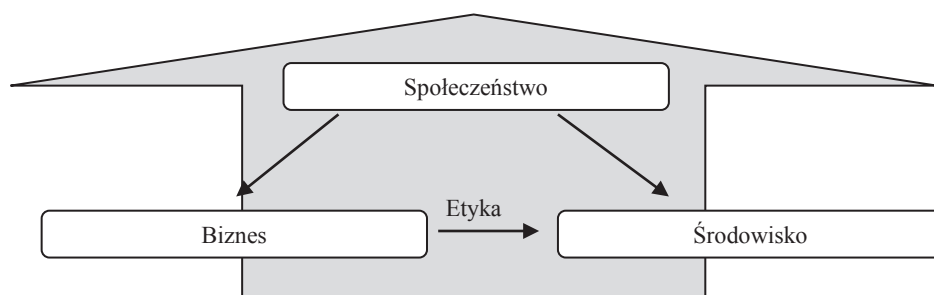
Rozwój zrównoważony to antycypacja możliwych, przyszłych wyzwań społeczeństwa, dlatego wiedza o nim powinna być przekazywana szerokim kręgom odbiorców, wszak działanie jest możliwe wówczas, gdy społeczeństwa dysponują odpowiednią wiedzą. Problem zrównoważonego rozwoju ma z pewnością charakter interdyscyplinarny, dlatego jego rozpoznanie i realizowanie jego zasad wymaga daleko idących kompetencji [Skrzypek 2010]. Koncepcja zrównoważonego rozwoju dotyczy zarówno całej gospodarki, jak i poszczególnych podmiotów. Problematyka ta ma zasięg europejski i globalny. Problem globalizacji obejmuje zagadnienia o charakterze społecznym, etycznym i kulturowym, które wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach wielokulturowości i różnorodności norm. Szczególnie trudne problemy wiążą się z korporacjami międzynarodowymi, których działalność ma aspekty pozytywne i negatywne. Chodzi tu między innymi o poddanie się międzynarodowej kontroli, potrzebę tworzenia przez nie kodeksów etycznych, charakter kultury organizacyjnej i nadzoru korporacyjnego [Skrzypek 2010].

Wdrożenie koncepcji organizacji odpowiedzialnej wymaga od organizacji zmiany nastawienia (przetestowanie istniejących zasad, przekonań czy zachowań) oraz



podjęcie działań związanych z budowaniem kultury organizacyjnej, tak by idea zrównoważenia dotyczyła wszystkich poziomów w organizacji, tj. stanowisk pracy, procesów i strategii. Zmiany powinny iść w kierunku długofalowym, a nie jedynie krótkookresowych działań. Potrzeba więc głębokiej analizy istniejących zasobów i zrozumienia, że organizacja nie działa w próżni, lecz oddziałuje na środowisko przyrodnicze, społeczność lokalną, pracowników, udziałowców. To przyczynia się do budowania wizerunku organizacji odpowiedzialnej. Wartość ta staje się wyznacznikiem oceny działalności organizacji [Skowron 2010].

Jak wynika z przytoczonych sposobów przedstawiania koncepcji, można wskazać, że pojęcie to łączy ze sobą trzy podstawowe elementy, tj. społeczeństwo, działalność gospodarczą oraz środowisko przyrodnicze. Zdaniem autora niniejszego opracowania wszystkie te elementy powinny być „opatrzone” dodatkowym elementem, którym jest postępowanie etyczne we wszystkich pozostałych obszarach. Podejście to zaprezentowano na rys. 1.

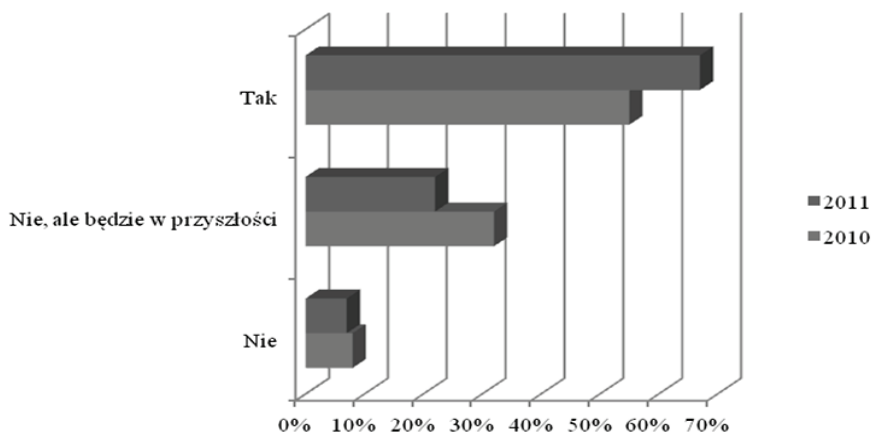


**Rys. 1.** Podejście do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [<https://www.emi.pl/czy-zrownowazono-rozwoj-to-tylko/#more-373>].

Podejmowanie działań związanych z wdrożeniem rozwoju zrównoważonego przedsiębiorstw przez wiele firm jest traktowane jako działania mające na celu podniesienie konkurencyjności. Wskazują na to badania prowadzone przez Massachusetts Institute of Technology i Boston Consulting Group w grupie ponad 3000 menedżerów z 113 krajów i zaprezentowane w raporcie *Sustainability Nears a Tipping Point*. Co więcej, jak wynika z przeprowadzonych badań, to podejście związane ze zrównoważonym rozwojem ma charakter rosnący. W 2011 r. 67% badanych wskazało, że realizacja strategii zrównoważonego rozwoju przyczynia się do bycia konkurencyjnym. Jest to wzrost o 12% w porównaniu z rokiem 2010. Wyniki tego badania zamieszczono na rys. 2.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju staje się coraz bardziej popularna, a termin „zrównoważony” towarzyszy niemal każdemu obszarowi współczesnej działalności gospodarczej, naukowej. Pojęcie to stało się po prostu modne i bardzo medialne.



**Rys. 2.** Czy realizacja strategii zrównoważonego rozwoju jest niezbędna do bycia konkurencyjnym?

Źródło: [Sustainability Nears 2012].

Jak wskazują wyniki przeprowadzonych badań, głównym inicjatorem w zakresie zrównoważonego rozwoju jest najwyższe kierownictwo. Wskazało na to 20% badanych respondentów w badaniu przeprowadzonym przez firmę Ernst & Young na grupie 272 respondentów z 24 sektorów globalnej gospodarki. W następnej kolejności wymienieni są uczestnicy łańcucha, w jakim funkcjonują badane przedsiębiorstwa. To one, zdaniem badanych, determinują konieczność wdrożenia koncepcji zrównoważonego rozwoju. W najmniejszym zakresie takie wymagania stawiają określone grupy interesu, czy grupy branżowe. Wyniki przeprowadzonych badań zamieszczono na rys. 3.



**Rys. 3.** Siły napędowe wdrożenia podejścia zrównoważonego rozwoju w firmie

Źródło: [Six key trends 2012].

Nie ulega wątpliwości, że koncepcją zrównoważonego rozwoju najbardziej zainteresowane są korporacje. Małe i średnie firmy prawie w ogóle nie znają tej koncepcji albo stosują jej wybrane elementy, czasem nawet nieświadomie. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez firmę Ernst & Young, to właśnie korporacje decydują o zwiększonym zainteresowaniu koncepcją zrównoważonego rozwoju. W następnej kolejności są coraz bardziej świadomi konsumenci. Wyniki tych badań zamieszczono na rys. 4.



Rys. 4. Podmioty zainteresowane wdrożeniem zrównoważonego rozwoju

Źródło: [Six key trends 2012].

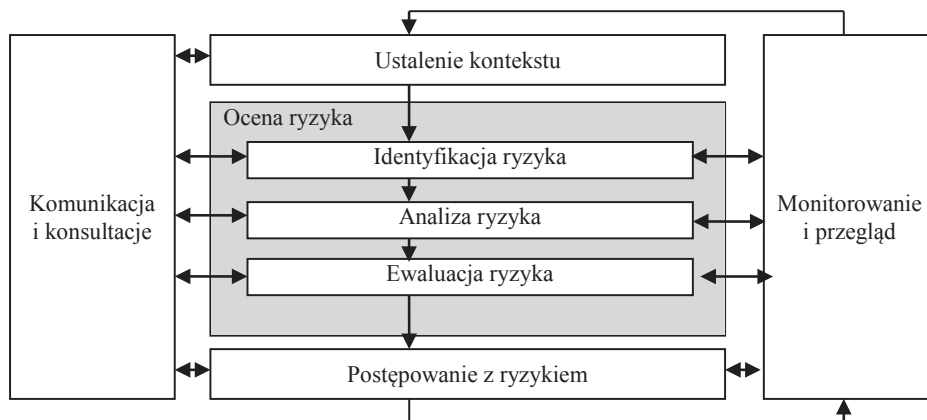
Ta tendencja może być poparta również liczbą raportów na temat zrównoważonego rozwoju. Raporty zrównoważonego rozwoju nie są przygotowywane przez małe i średnie firmy. Przygotowują je korporacje. W głównej mierze stanowią one źródło promocji swoich produktów, ogólnikowych sformułowań na temat działalności w zakresie odpowiedzialności społecznej, ekologicznej itp.

### 3. Zarządzanie ryzykiem *versus* zarządzanie zrównoważonym rozwojem

Organizacje różnych rodzajów i wielkości stawiają czoła czynnikom i wpływom zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym, które składają się na niepewność, czy i kiedy osiągną one swoje cele. Wpływ, jaki wywiera ta niepewność na cele organizacji, nazywa się „ryzykiem” – wskazano w normie ISO 31000. Wszelkie działania podejmowane przez organizację wiążą się z ryzykiem. Organizacje zarządzają ryzykiem poprzez jego identyfikację, analizę, a następnie ewaluację ryzyka pod kątem jego modyfikacji poprzez wdrożenie postępowania z ryzykiem, mającego na celu spełnienie kryteriów ryzyka. W trakcie tego procesu organizacje komunikują się i konsultują z interesariuszami, a także monitorują i dokonują przeglądu ryzyk oraz

środków kontroli, które modyfikują ryzyko, tak aby żadne dalsze postępowanie z ryzykiem nie było wymagane [PN-ISO 31000, 2012].

Proces zarządzania ryzykiem zaprezentowano na rys. 5.



**Rys. 5.** Proces postępowania z ryzykiem

Źródło: [PN-ISO 31000, 2012].

Zaleca się, aby proces zarządzania ryzykiem był:

- integralną częścią zarządzania,
- zakorzeniony w kulturze i praktykach,
- dopasowany do biznesowych procesów organizacji [PN-ISO 31000, 2012].

Wśród głównych korzyści wynikających z wdrożenia efektywnego systemu zarządzania ryzykiem można wymienić:

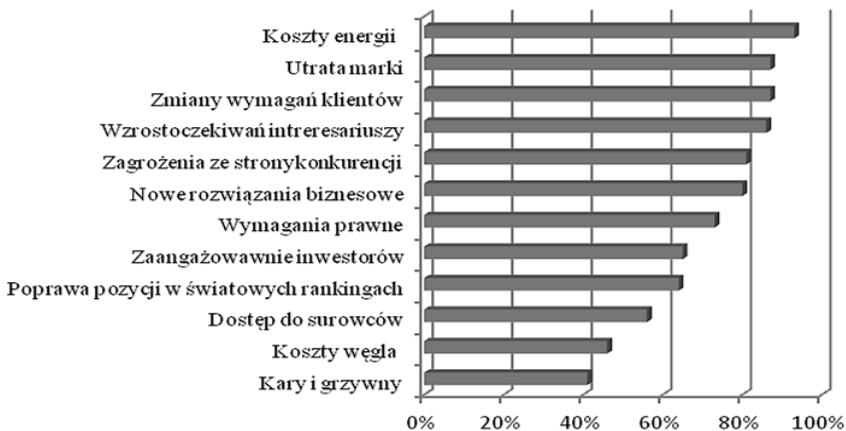
- większą skuteczność dzięki koncentracji na kwestiach istotnych z punktu widzenia realizacji celów strategicznych firmy,
- lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów,
- ograniczenie zdarzeń mogących przeszkodzić w osiągnięciu założonych celów,
- lepsze rozpoznanie szans i zagrożeń oraz dostarczanie kompleksowej informacji umożliwiającej bardziej świadome i aktywne zarządzanie firmą,
- wzrost wiarygodności firmy oraz poprawę relacji z interesariuszami [Gasiński, Pijanowski 2011].

Potrzebę zmiany paradygmatów zarządzania, a w szczególności wzmocnienia relacji między zyskiem firmy a korzyściami społecznymi, dostrzega coraz więcej liderów biznesu. Ze słowami Jacka Welcha: „bez sukcesu finansowego – osiągnięcie celów społecznych jest po prostu niemożliwe” zgadza się dziś coraz więcej menedżerów. Przyznają oni, że biznes i społeczeństwo są ze sobą nierozzerwalnie związane, a cele biznesowe mogą przenikać się z celami społecznymi. Sukces finansowy wymaga przecież, z jednej strony, zapewnienia kapitału na rozwój (nie tylko finan-

sowego, ale również ludzkiego oraz społecznego), z drugiej natomiast – zwiększenia efektywności wykorzystania już dostępnych zasobów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych [Gasiński, Pijanowski 2011].

Coraz więcej firm rozumie także, że istotnym elementem strategii biznesowej powinien być dialog z kluczowymi interesariuszami umożliwiający poszukiwanie i wdrażanie rozwiązań sprzyjających budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej na podstawie tzw. wspólnej wartości ekonomiczno-społecznej) [Gasiński, Pijanowski 2011].

Po przeanalizowaniu raportu pt. *Six key trends in corporate sustainability*, dotyczącego badania przeprowadzonego wśród 272 firm na całym świecie przez firmę Ernst & Young, wskazano na główne zagrożenia, które będą miały decydujący wpływ na podejmowane inicjatywy w zakresie zrównoważonego rozwoju. 93% respondentów wskazało na rosnące koszty energii. Ciekawy jest fakt, że ponad 80% badanych będzie podejmowało działania związane ze zrównoważonym rozwojem z uwagi na możliwość utraty marki. Wartości niematerialne będą zatem stanowiły jeden z kluczowych elementów podejmowania jakichkolwiek działań w zakresie zrównoważonego rozwoju. Ten wynik może wskazywać, że zrównoważony rozwój niesie ze sobą bardzo silny aspekt marketingowy. Zwłaszcza, że kolejnym elementem decydującym o wprowadzeniu inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju są klienci, na co wskazało 87% badanych. Wyniki zaprezentowano na rys. 6.



**Rys. 6.** Czynniki determinujące prowadzenie inicjatyw w zakresie zrównoważonego rozwoju

Źródło: [Six key trends 2012].

Uzupełnieniem powyższych wyników badań niech będą światowe tendencje w zakresie zrównoważonego rozwoju. Stanowią one wyzwanie dla współczesnych organizacji, są źródłem ryzyka, ale również szans.

Na podstawie przeprowadzonych badań przez firmę Ernst & Young oraz Green-Biz Group w 2012 r. wyznaczono sześć światowych trendów związanych ze zrównoważonym rozwojem. Wskazano wówczas na następujące obszary:

1. Wzrasta raportowanie na temat zrównoważonego rozwoju, ale w dalszym ciągu jest to proces rozwijający się.

2. Wzrasta rola osoby, z ramienia najwyższego kierownictwa, odpowiedzialnej za zrównoważony rozwój.

3. Pracownicy stanowią kluczową grupą interesariuszy inicjatyw związanych ze zrównoważonym rozwojem i sprawozdawczością w tym zakresie.

4. Pomimo braku przejrzystości w regulacji prawnej, raportowanie na temat gazów cieplarnianych rozwija się; wzrasta również w tym zakresie zainteresowanie dotyczące zasobów wody.

5. Wzrasta świadomość firm dotycząca niedostatku zasobów biznesowych.

6. Rankingi i oceny mają coraz większe znaczenia dla kierownictwa firmy [*Six key trends 2012*].

W 2013 r. to samo badanie wykazało następujące trendy:

1. Zaangażowanie najwyższego kierownictwa jest kluczem do zwiększonej świadomości i gotowości do ryzyka zrównoważonego rozwoju.

2. Rządy i instytucje nie ogrywają kluczowej roli w programach zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw.

3. W koncepcji zrównoważonego rozwoju coraz wyraźniej można zaobserwować zwiększone ryzyko niedoborów zasobów naturalnych.

4. Reakcja na ryzyko korporacyjne nie jest dobrze połączona ze skalą wyzwań, jakie niesie ze sobą zrównoważony rozwój.

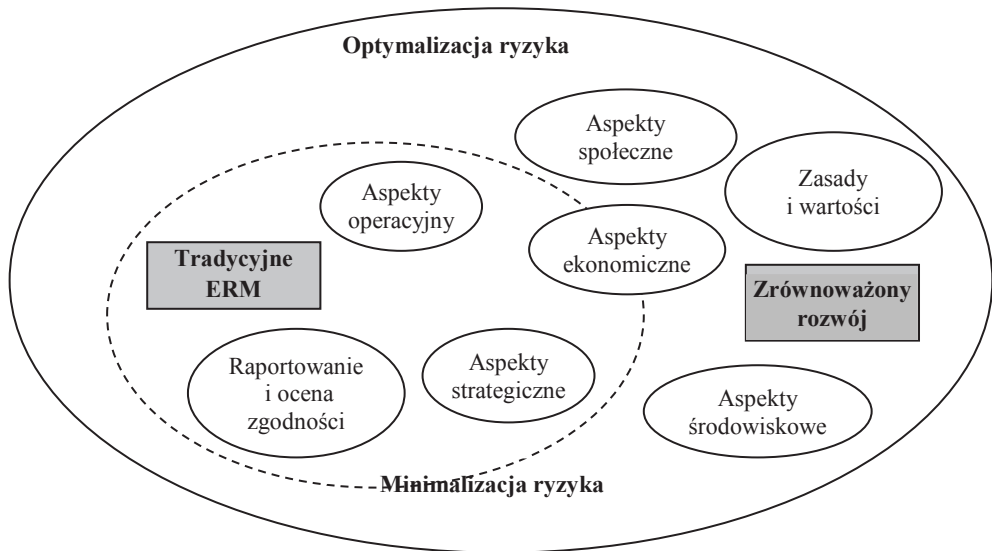
5. Widoczne jest rosnące zainteresowanie ze strony organizacji raportowaniem zintegrowanym.

6. Rośnie zainteresowanie ze strony interesariuszy (głównie inwestorów i akcjonariuszy) aspektami zrównoważonego rozwoju [*2013 six growing trends 2013*].

Zrównoważony rozwój oferuje nowy sposób patrzenia na ryzyko, które jest znacznie szersze od tradycyjnego podejścia do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Poza czynnikami ekonomicznymi, strategicznymi i operacyjnymi uwzględnienia się również w tym podejściu kwestie społeczne i środowiskowe. Zrównoważony rozwój pozwala organizacjom rozważyć pojawiające obszary ryzyka i poszukiwanie możliwości związanych ze zidentyfikowanym ryzykiem. Jest to więc podejście holistyczne – zapewnia należyte zarządzanie finansami, etyczny ład i przejrzystość w odniesieniu do informacji przekazanych do pracowników i innych interesariuszy [*Sustainability 2007*].

Zrównoważony rozwój jest koncepcją, która może być włączona do szerokiego kręgu organizacji biznesowych, systemów społecznych, pozarządowych i politycznych. Na rys. 7 pokazano, jaki jest zakres zrównoważonego rozwoju.

Aspekty ryzyka stanowią integralną część w procesie budowania zrównoważonego rozwoju, dlatego powinny być: zidentyfikowane, ocenione i poddane analizie, a następnie odpowiednio zarządzane [*Sustainability 2007*].



Rys. 7. Wymiary zrównoważonego rozwoju

Źródło: [Sustainability 2007].

Mając na uwadze zaprezentowane na rys. 7 nowe podejście do zarządzania ryzykiem, organizacja powinna zwrócić uwagę na fakt, że program zarządzania ryzykiem musi być rozszerzony o aspekty społeczne, środowiskowe i przyrodnicze oraz ryzyka z nich wynikające, by w pełni nadzorować proces wdrażania zrównoważonego rozwoju [Sustainability 2007].

#### 4. Samoocena dojrzałości zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa

Kluczowym elementem wdrożenia strategii opartej na zrównoważonym rozwoju jest opracowanie metody oceny, która:

- dostarczy informacji zainteresowanym stronom na temat skuteczności wdrożenia koncepcji zrównoważonego rozwoju,
- będzie służyła doskonaleniu działań w zakresie zrównoważonego rozwoju,
- wskaże niezbędne kierunki rozwoju, szanse, zagrożenia oraz obszary ryzyka,
- będzie narzędziem komunikacji pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za wdrożenie i utrzymanie strategii opartej na zrównoważonym rozwoju,
- będzie stanowiła możliwość dokonywania porównań w czasie.

Pomocne może być narzędzie, jakie zostało zaproponowane przez ekspertów ACONA Ltd. Narzędzie to, choć dotyczy społecznej odpowiedzialności, zdaniem autora, może być z powodzeniem stosowane do oceny dojrzałości strategii zrównoważonego rozwoju.

**Tabela 1.** Przykład samooceny zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa

Lp.	Obszar	Wskaźnik:	Ocena				
			0	1	2	3	4
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Zarządzanie	Czy przedsiębiorstwo określiło swoje główne ekonomiczne, społeczne i środowiskowego wpływy?	Nie	–	Tak, ale częściowo	–	Tak
2		Czy firma posiada strategię ZR, która określa jej zaangażowanie w praktyki ZR?	Nie	–	Tak, ale częściowo	–	Tak
3		Czy w firmie wyznaczono personel najwyższego szczebla jednoznacznie odpowiedzialny za ZR?	Brak pracownika wyższego szczebla odpowiedzialnego za wdrożenie ZR	–	Pracownik wyższego szczebla odpowiedzialny za wdrożenie ZR	–	Pełnoetatowy pracownik wyższego szczebla odpowiedzialny za wdrożenie ZR
4		Czy firma łączy kwestie związane z odpowiedzialnością biznesu z oceną wyników pracownika?	Nie	–	Tak, ale częściowo	–	Tak
5		Czy firma definiuje kluczowe priorytety ZR i odpowiednio komunikuje je w ramach swojej organizacji?	Pracownicy nie otrzymują informacji na temat priorytetów ZR	–	Firma corocznie podaje do wiadomości priorytety i oczekiwania z obszaru ZR	–	Istnieje mechanizm, za pomocą którego regularnie podaje się do wiadomości priorytety informacji z obszaru ZR, również podczas przyjmowania nowego pracownika
6	Środowisko	Czy firma posiada plany i programy działania mające na celu obniżenie wpływu na środowisko?	Firma nie posiada planu działania na rzecz środowiska	–	Plan działań firmy na rzecz środowiska nie zawiera wszystkich wymienionych składników, ale zawiera ocenę jego realizacji względem wskaźników KPI	–	Plan działań firmy na rzecz środowiska zawiera wszystkie wymienione elementy oraz ocenę jego realizacji względem wskaźników KPI
7		Czy firma posiada system monitorowania mierzący jej wpływ na środowisko, a w szczególności zużycia zasobów naturalnych i emisję dwutlenku węgla?	Nie	–	-	–	Tak
8		Czy firma posiada program szkoleniowy mający na celu wsparcie pracowników w zakresie wdrażania polityki dotyczącej ochrony środowiska?	Firma nie posiada programu szkoleniowego	–	Firma posiada udokumentowany program szkoleniowy	–	Firma przeprowadza coroczny program szkoleniowy, również dla nowych pracowników, a wszyscy podpisują się na liście obecności



Tabela 1, cd.

1	2	3	4	5	6	7	8
9		Czy firma jest w stanie wykazać mierzalną redukcję emisji dwutlenku węgla w porównaniu do ubiegłych lat?	Firma nie jest w stanie wykazać ani redukcji, ani braku zwiększenia negatywnego wpływu na środowisko na podstawie średniej kroczącej z trzech lat	–	Firma nie jest w stanie wykazać brak zwiększenia negatywnego wpływu na środowisko na podstawie średniej kroczącej z trzech lat potwierdzonej w wymienionych dokumentach	–	Firma jest w stanie wykazać mierzalną redukcję wpływu na środowisko na podstawie średniej kroczącej z trzech lat potwierdzonej w wymienionych dokumentach
10		Czy firma posiada program utylizacji odpadów?	Firma nie podejmuje żadnych działań w kierunku utylizacji odpadów	–	Firma zbiera materiały do utylizacji i oddaje je innej firmie	–	Firma gromadzi zużyte materiały i przekazuje je specjalistycznej firmie odpowiedzialnej za ich utylizację
11		Czy firma posiada plan działań dotyczący stosunków pracy/zasobów ludzkich podlegający okresowej ewaluacji?	Firma nie posiada planu działań	–	Firma posiada plan działań	–	Firma posiada plan działań i dokonuje oceny jego realizacji
12		Czy pracownicy są w firmie oficjalnie reprezentowani?	Pracownicy nie są w żaden sposób oficjalnie reprezentowani	–	–	–	Mają miejsca spotkania związków zawodowych, rady pracowniczej, i/lub inny sposób reprezentowani pracowników w firmie
13		Czy w firmie istnieją procedury, mające na celu przeciwdziałanie problemom w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy?	Żadne z powyższych kryteriów nie zostało spełnione	–	Firma regularnie szkoli swoich pracowników z przepisów bhp	–	Firma posiada procedury zapobiegania wypadkom oraz urazom
14	Stosunki pracy	Czy firma posiada programy łagodzenia skutków redukcji zatrudnienia?	–	Firma zapewnia szkolenia przebranżawiające	–	–	–
–		Firma przyznaje pracownikom odprawy poza wymogami wynikającymi z przepisów prawnych	–	–	–	–	
–		Firma wykorzystuje inne rozwiązania, aby zatrzymać pracowników na stanowiskach	–	–	–	–	
–		Firma pomaga pracownikom znaleźć nową pracę	–	–	–	–	

15		Czy firma posiada efektywną procedurę rozpatrywania skarg?	Firma nie stosuje żadnej procedury rozpatrywania	–	Firma rozpatruje zażalenia wewnętrzne i nie jest to procedura anonimowa	–	Firma rozpatruje zażalenia anonimowo, za pośrednictwem firmy zewnętrznej lub działu personalnego
16	Relacje społeczne	Czy firma posiada program społecznego zaangażowania?	Firma nie posiada planu działań	–	Firma posiada plan działań	–	Firma posiada plan działań i dokonuje
17		Czy firma regularnie komunikuje się z interesariuszami?	Firma nie współpracuje z interesariuszami	–	Firma regularnie przedstawia stan wdrożenia ZR	Firma nawiązuje komunikację z interesariuszami, jeśli zgłaszają oni zastrzeżenia co do jej działalności	Firma nawiązała regularną komunikację z interesariuszami
18		Czy firma bierze czynny udział w organizacjach i firmach ZR oraz/lub angażuje się we współpracę z lokalnymi organizacjami pozarządowymi	Firma nie angażuje się działania organizacji ZR lub lokalnych organizacji pozarządowych	–	Firma jest członkiem organizacji ZR lub lokalnej organizacji pozarządowej, ale nie angażuje się w jej prace	–	Firma uczestniczy w działaniach i inicjatywach organizacji ZR lub lokalnych organizacji pozarządowych 2-5 razy do roku
19		Czy firma oferuje swój czas, inwestuje lub wspiera jakiegokolwiek inicjatywy lokalnych społeczności	Firma nie zajmuje się inwestowaniem społecznym	–	Firma zajmuje się inwestowaniem społecznym w ramach dodatkowej działalności	–	Firma zajmuje się inwestowaniem społecznym w ramach podstawowej działalności
20		Czy firma oferuje programy praktyk zawodowych w celu wspierania rozwoju umiejętności społecznych	Firma nie posiada programu praktyk szkoleniowych	–	Firma oferuje program bezpłatnych praktyk, który zapewnia rozwój umiejętności, ale bez możliwości uzyskania świadectwa	–	Firma posiada programy płatnych praktyk, które umożliwiają praktykantom otrzymanie świadectwa potwierdzającego nabyte umiejętności
21	Środowisko biznesowe	Czy firma dokonuje ocen kluczowych dostawców oraz kontrahentów pod względem: – zasobów ludzkich, – przepisów bhp, – zapobiegania korupcji, – praktyk środowiskowych	Firma nie ocenia swoich dostawców	–	Firma dokonuje oceny kluczowych dostawców	–	Firma ocenia cały łańcuch dostaw oraz podejmuje decyzje w zakresie outsourcingu w oparciu o oceny dostawców, a także współpracuje z dostawcami niespełniającymi wymogów w celu poprawy ich standardów

Tabela 1, cd.

1	2	3	4	5	6	7	8
22	Środowisko biznesowe	Czy firma praktykuje tzw. zielone zakupy/zamówienia?	Firma nie praktykuje zielonych zakupów	–	Firma stara się praktykować zielone zamówienia na wszystkich możliwych obszarach	–	Firma podejmuje decyzje w zakresie zamawiania produktów i usług w oparciu o praktyki środowiskowe stosowane przez dostawców oraz wspiera dostawców niespełniających wymogów w celu poprawy standardów środowiskowych
23		Czy firma posiada procedury służące do analizy oraz przeciwdziałania praktykom łapówkarskim i korupcyjnym?	Firma nie posiada procedur do analizowania oraz przeciwdziałania praktykom łapówkarskim ani korupcyjnym	–	–	–	Firma posiada procedury służące do analizowania oraz przeciwdziałania praktykom łapówkarskim oraz korupcyjnym
24		Czy firma posiada politykę oraz procedury zapewniające przejrzystość lobbingu?	Firma nie posiada odrębnej polityki oraz procedur w zakresie przejrzystości działań lobbingowych	–	–	–	Firma posiada odrębną politykę oraz procedury w zakresie przejrzystości działań lobbingowych
25		Czy firma szkoli swoich pracowników w zakresie łańcucha dostaw oraz praktyk antyłamówkarskich oraz antykorupcyjnych?	Firma nie posiada programu szkoleniowego w zakresie etyki biznesu	–	Firma posiada udokumentowany program szkoleniowy w zakresie etyki biznesu	–	Firma posiada program szkoleniowy w zakresie etyki dla nowych oraz obecnych pracowników (szkolenie raz w roku) i dysponuje listami obecności z tego zakresu

ZR – zrównoważony rozwój

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Spoleczna odpowiedzialność biznesu 2010].

ważonego rozwoju przedsiębiorstw zarówno przez małe, średnie, jak i duże przedsiębiorstwa. Uniwersalność i prostota tego narzędzia sprawia, że może być stosowane przez wiele przedsiębiorstw, które chcą dokonać oceny poziomu zaangażowania się w stosowanie koncepcji zrównoważonego rozwoju.

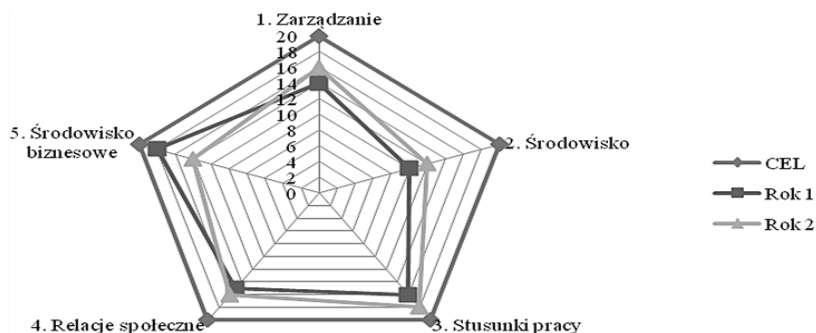
Wszystkie pięć kryteriów ocenianych jest w skali od 0 do 20 punktów, co oznacza, że wszystkie kryteria, tj. zarządzanie, środowisko, stosunki pracy, relacje społeczne oraz środowisko biznesowe, są traktowane w taki sam sposób. Maksymalna liczba punktów, jaką można otrzymać wynosi 100. W proponowanej metodzie brakuje jednak sposobu interpretacji uzyskanych wyników.

Przykład tej metody zamieszczono w tab. 1.

Przeprowadzenie samooceny pod kątem dojrzałości zrównoważonego rozwoju w firmie z pewnością pozwoli na wyeliminowanie obszarów ryzyka. Należy zauważyć, że kwestionariusz samooceny dotyczy szerokiego spojrzenia na kwestie zrównoważonego rozwoju. Niestety, zdaniem autora, pomimo zapewnień pomysłodawców, że może być on stosowany przez małe i średnie firmy, nie jest to narzędzie łatwe do implementacji w takich organizacjach. W sektorze małych i średnich firm takie rozwiązania należą do rzadkości. Wielu właścicieli firm z tego sektora nawet nie słyszało o takim podejściu, takiej koncepcji, jaką jest zrównoważony rozwój.

Ocena poziomu dojrzałości zarządzania zrównoważonym rozwojem prowadzi do pozycjonowania firmy na określonym poziomie. Zaproponowana metoda pozwala ocenić poziom rozwoju w pięciu kategoriach. Wskazanie określonych braków, a także mocnych stron pozwoli na ustalenie określonych działań, zidentyfikowanie nowych lub wyeliminowanie obecnych obszarów ryzyka, utrzymanie dotychczasowych silnych stron na tym samym poziomie itp.

Przykład prezentujący wyniki samooceny zamieszczono na rys. 8.



Rys. 8. Przykład wyników samooceny zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany wynikające z wdrożenia strategii zrównoważonego rozwoju mogą być narzucone przez silniejsze korporacje. Dla wielu organizacji wprowadzenie takich rozwiązań może być zbyt trudne. Wiąże się z koniecznością identyfikacji i oceny obszarów ryzyka, związanych z:

- nieznaną wytycznych,
- niemożliwością oszacowania kosztów,
- niewiedzą o cyklu życia produktu,
- nadmiernymi regulacjami prawnymi,
- wzrostem konkurencji,
- nadużyciami w raportowaniu,
- utratą reputacji,
- brakiem precyzyjnego określenia odpowiedzialności,
- niskim poziom zaangażowania kierownictwa.

Proces budowania wartości organizacji opartej na trwałych zasadach zrównoważonego rozwoju wymaga zaangażowania umiejętności przywódczych w zakresie planowania strategicznego czy zarządzania ryzykiem. Łączenie efektów działalności organizacji, w tym społecznym, środowiskowym, z oczekiwaniami interesariuszy nie jest zadaniem łatwym [Skowron 2010].

## 5. Zakończenie

Proces budowania nowej filozofii wartości opartej na zachowaniu postawy etycznej w działalności gospodarczej, odpowiedzialności społecznej i środowiskowej, a tym samym realizowanie celów biznesowych postawionych przed organizacją może być dla wielu organizacji niezwykle trudne do wykonania, dla innych zaś może być kluczowym czynnikiem zdobycia przewagi konkurencyjnej. Wdrożenie zasad zrównoważonego rozwoju wymaga od organizacji z jednej strony podjęcia znacznych wysiłków w zaprezentowaniu oferty handlowej (produktów czy usług), z drugiej zaś wdrożenie procedur pozyskiwania surowców, stosowania najlepszych praktyk w dziedzinie produkcji po kreowanie nowoczesnych systemów dystrybucyjnych [Skowron 2010].

Jak zauważa C. Laszlo, wyważona polityka rzetelności połączona z uczciwymi transakcjami to za mało. Rolą przywódców biznesowych nie jest po prostu „robienie interesów”, ale splatanie całej kanwy cywilizacji. Jej harmonijność, wzór, konstrukcja i mechanizmy zależą od ich trzeźwego osądu, pomysłowości, postępowego działania, wyobraźni i siły charakteru. Z tego powodu przywódcy biznesowi muszą być równie zainteresowani i kompetentni we wszystkich kwestiach, jakie składają się na taką cywilizację, która poprzez zjednoczone wysiłki ludzi dąży do pokoju, dobrobytu i szczęścia [Laszlo 2008].

## Literatura

*2013 six growing trends in corporate sustainability*, An EY survey in cooperation with GreenBiz Group, 2013, <http://www.ey.com/US/en/Services/Specialty-Services/Climate-Change-and-Sustainability-Services/Six-growing-trends-in-corporate-sustainability>.

- Borys T. (red.), 2005, *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Warszawa-Białystok.
- Gasiński T., Pijanowski S., 2011, *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju. Podręcznik dla dużych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa.
- <https://www.emi.pl/czy-zrownowazony-rozwoj-to-tylko/#more-373>.
- Laszlo C., 2008, *Firma zrównoważonego rozwoju*, Studio Emka, Warszawa.
- PN-ISO 31000:2012, 2012 *Zarządzanie ryzykiem. Zasady i wytyczne*, Warszawa.
- Pochyluk R., Macniak M., 2003, *Koncepcja rozwoju systemów zarządzania środowiskowego*, „Q Jakości”, 1.
- Six key trends in corporate sustainability*, An Ernst & Young survey done in cooperation with GreenBiz, 2012, [http://www.ey.com/US/en/Services/Specialty-Services/Climate-Change-and-Sustainability-Services/Six-growing-trends-in-corporate-sustainability\\_overview](http://www.ey.com/US/en/Services/Specialty-Services/Climate-Change-and-Sustainability-Services/Six-growing-trends-in-corporate-sustainability_overview).
- Skowron P., 2010, *Zarządzanie zrównoważoną wartością organizacji*, [w:] T. Wawak (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, tom I, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Skrzypek A., 2010, *Znaczenie koncepcji zrównoważonego rozwoju*, [w:] J.S. Kardas, M. Jasińska (red.), *Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju*, Studio Emka, Warszawa.
- Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) Podręcznik do samooceny przedsiębiorstw*, 2010, Wilno.
- Sustainability – Beyond, Enterprise Risk Management, 2007, Global Corporate Marketing and Communications, [http://www.aon.com/about-aon/intellectual-capital/attachments/risk-services/sustainability\\_beyond\\_enterprise\\_risk\\_management.pdf](http://www.aon.com/about-aon/intellectual-capital/attachments/risk-services/sustainability_beyond_enterprise_risk_management.pdf).
- Sustainability Nears a Tipping Point, 2012, Massachusetts Institute of Technology in Collaboration with BCG, <http://www.sustainabilityprofessionals.org/system/files/MIT-SMR-BCG-Sustainability-Nears-a-Tipping-Point-Winter-2012.pdf>.

## THE RISK CATEGORY IN THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE

**Summary:** The development concept based on balancing social, economic and natural areas in enterprises takes on particular significance. The examples are efforts to improve the quality of life of employees, management statements concerning compliance with the law, promoting environmental actions. All of these activities are dictated by the companies on the one hand by the desire to stand out against the background of other market participants, and on the other by the necessity to take a wide responsibility for activities related to the conduct of business. Paying attention to the unique intangible elements, which often determine the value of a company, is a key element of the strategy of modern enterprises. The purpose of this study is to present the risk of a coexistent element of the concept of sustainable development. For this purpose the author has analyzed the available reports prepared by Ernst & Young and Massachusetts Institute of Technology and Boston Consulting Group in 2010-2013. The article presents a tool of self-assessment of maturity level of the implemented concept of sustainable development aimed, inter alia, at effective monitoring the risk levels in five areas.

**Keywords:** sustainable development, risk, self-assessment, improving.