

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 377

Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialność środowiskowa

Redaktorzy naukow
Tadeusz Borys
Bartosz Bartniczak
Michał Ptak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, 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 Dziedzic, 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

Alina Matuszak-Flejszman

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: alina.matuszak@ue.poznan.pl

ROLA KOMUNIKACJI Z INTERESARIUSZAMI W ASPEKCIE DOSKONALENIA EFEKTÓW DZIAŁALNOŚCI ŚRODOWISKOWEJ ORGANIZACJI

Streszczenie: W celu sprawnego zarządzania organizacją należy zapewnić sprawny przepływ informacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i z zewnętrznymi zainteresowanymi stronami (interesariuszami). Organizacje mające na celu minimalizację negatywnego wpływu na środowisko, zapobieganie zanieczyszczeniom oraz ciągłe doskonalenie efektów działalności środowiskowej muszą, realizując te działania w sposób sprawny i skuteczny, komunikować się z interesariuszami. Bardzo często strategia mająca na celu realizację polityki środowiskowej organizacji wymaga działań i współpracy z różnymi interesariuszami, na których w sposób bezpośredni lub pośredni organizacja oddziałuje. Do grup tych zalicza się interesariuszy powiązanych rynkowo (klienci, pracownicy, dostawcy, detaliści, hurtownicy, konkurencja, akcjonariusze i wierzyciele) oraz grupę, z którą organizacja związana jest na poziomie budowania wizerunku i wiarygodności; są to tzw. interesariusze nierynkowi (społeczności lokalne, organizacje pozarządowe, instytucje rządowe, działacze społeczni oraz media). W artykule podjęto próbę oceny roli komunikacji z interesariuszami w aspekcie doskonalenia efektów działalności środowiskowej organizacji. W tym celu wykorzystano doświadczenia oraz wyniki badań organizacji posiadających wdrożony system zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001 oraz system ekzarządzania i audytu EMAS, w których wymagana jest komunikacja z zainteresowanymi stronami. Postawiono hipotezę, że znacznie większy wpływ na doskonalenie efektów działalności środowiskowej organizacji mają wymagania zawarte w rozporządzeniu EMAS niż w międzynarodowej normie ISO 14001.

Słowa kluczowe: komunikacja środowiskowa, system zarządzania środowiskowego, ISO 14001, EMAS, interesariusze.

DOI: 10.15611/pn.2015.377.15

1. Wstęp

Wielu menedżerów organizacji w swojej strategii zakłada minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko oraz zapobieganie zanieczyszczeniom i chce informować o tym interesariuszy swojej organizacji. Przedsiębiorcy już na początku lat osiemdziesiątych zaczęli dobrowolnie wdrażać system zarządzania środowiskowego, którego cechą charakterystyczną jest jego zintegrowanie z ogólnym systemem

zarządzania przedsiębiorstwem w celu minimalizowania negatywnego wpływu na środowisko oraz doskonalenia swoich efektów działalności środowiskowej, a więc w konsekwencji realizacji zasad zrównoważonego rozwoju. W kwietniu 2013 roku ukazały się zalecenia Komisji Europejskiej dotyczące stosowania wspólnych metod pomiaru efektywności środowiskowej w cyklu życia produktów i organizacji oraz informowania o niej [Zalecenie Komisji...]. Jednak w krajach europejskich nie wypracowano jeszcze takich metod. Należy podkreślić, że obserwowane aktualnie rozpowszechnienie różnych metod i inicjatyw mających na celu ocenę efektywności środowiskowej i informowanie o niej powoduje dezorientację i brak zaufania do informacji o efektywności środowiskowej. W organizacjach stosuje się różnego rodzaju metody i narzędzia w celu komunikowania interesariuszom efektów działalności środowiskowej. Jednak nie wszystkie z nich są skuteczne, nie wszystkie są wiarygodne i weryfikowalne.

Systemy zarządzania środowiskowego (według międzynarodowej normy ISO 14001 oraz unijnego rozporządzenia 1221/2009 EMAS) wdrażane w organizacjach stanowią narzędzie umożliwiające informowanie interesariuszy o efektach działalności środowiskowej organizacji. Należy jednak podkreślić, że tylko w przypadku systemu ekozarządzania i audytu EMAS wymagane jest informowanie interesariuszy o efektach działalności środowiskowej organizacji i coroczne aktualizowanie tej informacji. Również organizacje realizujące koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) zobligowane są do informowania interesariuszy m.in. o swoim wpływie na środowisko oraz efektach działalności środowiskowej. Jednak organizacje te stosują różnego rodzaju raporty, w których informacje na temat efektów działalności środowiskowej organizacji nie zawsze są kompletne, wiarygodne i przejrzyste.

Analiza wymagań tych narzędzi w zakresie informowania interesariuszy o efektach działalności środowiskowej, jak i wymiana doświadczeń organizacji posiadających wdrożone i certyfikowane/weryfikowane systemy zarządzania środowiskowego oraz analiza przejrzystości informacji na temat efektów działalności środowiskowej organizacji pozwoli wskazać, które z narzędzi jest najbardziej wiarygodne i przejrzyste w celu komunikowania interesariuszy o efektywności środowiskowej organizacji.

2. Interesariusze

Teoria interesariuszy stała się dominującym elementem w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, ale też definicja interesariuszy pojawiła się w projektach norm ISO 9001 i ISO 14001, które zostaną opublikowane w 2015 roku. Zainteresowane strony (interesariusze) były brane pod uwagę w systemowym podejściu do zarządzania środowiskowego. Według Freemana [1984] interesariuszem jest każda osoba lub grupa, która może wywierać wpływ na daną organizację lub na którą ta organizacja wywiera wpływ. Interesariusze to osoby, instytucje lub inne organizacje,

które uczestniczą w tworzeniu „projektu” (biorą czynny udział w jego realizacji) lub są bezpośrednio zainteresowane wynikami jego wdrożenia. Bycie odpowiedzialnym społecznie oznacza nie tylko spełnianie oczekiwań prawnych, ale wychodzenie ponad to i większe inwestowanie w zasoby ludzkie, środowisko i relacje z interesariuszami.

Bardzo często strategia organizacji, mająca na celu realizację polityki środowiskowej, wymaga działań i współpracy z różnymi interesariuszami, na których w sposób bezpośredni lub pośredni organizacja oddziałuje. Do grup tych zalicza się interesariuszy powiązanych rynkowo (klienci, pracownicy, dostawcy, detaliści, hurtownicy, konkurencja, akcjonariusze i wierzyciele) oraz grupę, z którą organizacja związana jest na poziomie budowania wizerunku i wiarygodności, tzw. interesariuszy nierynkowych (społeczności lokalne, organizacje pozarządowe, instytucje rządowe, działacze społeczni oraz media). Należy podkreślić, że znaczącym interesariuszem są również pracownicy organizacji, którzy zainteresowani są wpływem organizacji na środowisko, a jednocześnie odgrywają istotną rolę w minimalizowaniu tego wpływu.

Dlatego ważną funkcję spełnia wiarygodna informacja oraz forma, w jakiej jest ona przekazywana interesariuszom na temat efektywności środowiskowej organizacji. Od tego zależy wzrost zaufania wszystkich zainteresowanych stron do danej organizacji oraz budowanie pozytywnego wizerunku wśród wszystkich interesariuszy.

3. Komunikacja środowiskowa w organizacjach – raportowanie informacji środowiskowej

Wraz ze wzrostem świadomości społeczeństwa w zakresie wpływu organizacji i wyrobów na środowisko interesariusze coraz częściej dokonują wyboru wyrobów lub organizacji, z którymi chcą współpracować, na podstawie opinii o stosunku organizacji do środowiska. W związku z tym wiele organizacji zainteresowanych jest przekazywaniem wiarygodnej informacji na temat swojego wpływu na środowisko oraz wpływu na środowisko wyrobów, które produkują.

Międzynarodowa organizacja normalizacyjna (ISO) w roku 2006 opracowała normę ISO 14063 *Zarządzanie środowiskowe – Komunikacja środowiskowa – Wytyczne i przykłady*. W normie tej zawarte są wytyczne dla organizacji dotyczące ogólnych zasad, polityki, strategii i działań odnoszących się do wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji środowiskowej danej organizacji. Wykorzystano w niej sprawdzone i ugruntowane podejścia do komunikacji, które mogą zostać zaadaptowane do specyficznych warunków istniejących w komunikacji środowiskowej organizacji. Norma ISO 14063 ma zastosowanie do wszystkich organizacji bez względu na ich wielkość, rodzaj, umiejscowienie, działania, wyroby i usługi oraz posiadanie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 14001 lub rozporządzenia EMAS. Organizacja, wykorzystując wytyczne

zawarte w normie ISO 14063, może zademonstrować swoje zaangażowanie w zagadnienia związane ze środowiskiem dzięki przedstawieniu etycznych i „zielonych” cech jej produktów w sposób jasny i czytelny dla interesariuszy.

Jak wspomniano, jest wiele grup interesariuszy. Przykładowo w przypadku detalistów (klientów) organizacja może:

- poinformować swoich klientów o ekologicznych cechach swoich produktów,
- zyskać konkurencyjną przewagę dzięki oferowaniu klientom ekologicznej alternatywy,
- polepszyć swój wizerunek.

Organizacje chcące sprzedać swój produkt, półprodukt lub surowiec dzięki wiarygodnej informacji środowiskowej mogą:

- rozpowszechniać informacje marketingowe, wykorzystując różnego rodzaju rozpoznawalne standardy i etykiety środowiskowe,
- spełniać środowiskowe wymagania inwestorów, klientów i innych zainteresowanych stron,
- ogłaszać na rynku ekologiczne cechy i parametry poszczególnych produktów produkowanych przez organizację,
- zastosować uznane metody, m.in. ocenę cyklu życia (LCA) czy ślad węglowy.

4. Cel systemów zarządzania środowiskowego

Zainteresowanie systemami zarządzania środowiskowego w Polsce przypada na lata dziewięćdziesiąte ubiegłego stulecia. Od roku 1996 w przedsiębiorstwach zaczęto sukcesywnie wdrażać systemy zarządzania środowiskowego zgodne z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 14001. Obecnie¹ w Polsce już około 2,5 tysiąca organizacji posiada wdrożony i certyfikowany system zarządzania środowiskowego. Niestety, zaledwie 45 organizacji jest zarejestrowanych w systemie ekzarządzania i audytu EMAS. Zasadniczym celem systemu zarządzania środowiskowego jest zapewnienie przez organizację minimalizowania negatywnego wpływu na środowisko wraz z zapobieganiem zanieczyszczeniom, zapewnienie zgodności z wymaganiami prawnymi w zakresie ochrony środowiska obowiązującymi organizację oraz ciągłego doskonalenia efektów działalności środowiskowej. O ile ze spełnieniem dwóch pierwszych zobowiązań organizacje nie mają większego problemu, o tyle trudno jest jednoznacznie stwierdzić, czy i w jakim zakresie organizacje doskonałą zarówno system zarządzania środowiskowego, jak i działania mające na celu osiągnięcie efektów działalności środowiskowej [Matuszak-Flejszman 2010].

W normie ISO 14001 wyszczególnione są zasadnicze elementy, na które organizacja powinna zwrócić uwagę, wdrażając, utrzymując oraz doskonaląc swój system zarządzania środowiskowego. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć:

¹ Stan na czerwiec 2014 r.

- zobowiązanie do ciągłego doskonalenia, które definiowane jest jako powtarzający się proces usprawniania systemu zarządzania środowiskowego, mający na celu doskonalenie ogólnych efektów działalności środowiskowej, zgodnie z polityką środowiskową organizacji [PN-EN ISO 14001],
- zobowiązanie do zgodności z obowiązującym ustawodawstwem dotyczącym ochrony środowiska (przepisy, kodeksy postępowania oraz zarządzenia wewnętrzne), związanym z aspektami środowiskowymi występującymi w organizacji,
- zapobieganie zanieczyszczeniom stosowane we wszystkich możliwych elementach środowiska, takich jak: emisja do powietrza, zrzuty ścieków do wody, gospodarka odpadami, zanieczyszczenie podłoża gruntowego, oddziaływanie na społeczeństwo, wykorzystanie surowców i zasobów naturalnych, a także inne lokalne kwestie środowiskowe.

Celem systemu ekozarządzania i audytu EMAS [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009...], jako ważnego instrumentu planu działania na rzecz zrównoważonej konsumpcji i produkcji oraz zrównoważonej polityki przemysłowej, jest wspieranie ciągłej poprawy efektów działalności środowiskowej organizacji przez ustanowienie i wdrażanie przez organizacje systemów zarządzania środowiskowego, systematyczną, obiektywną i okresową ocenę efektywności takich systemów zarządzania, dostarczanie informacji o efektach działalności środowiskowej, prowadzenie otwartego dialogu ze społeczeństwem i innymi zainteresowanymi stronami, a także aktywne zaangażowanie pracowników organizacji oraz odpowiednie szkolenia.

Mając na uwadze doskonalenie systemów zarządzania środowiskowego w celu osiągnięcia efektów działalności środowiskowej organizacji, można wykorzystać zasady społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego przy wykorzystaniu zasad społecznej odpowiedzialności biznesu na płaszczyźnie środowiskowej może być realizowane poprzez [Urbaniak 2007]:

- ograniczenie negatywnych skutków działalności dla środowiska:
 - elementów wejściowych dla procesów (użycia materiałów i energii),
 - wyników realizowanych procesów (emisji, zrzutów, odpadów),
 - minimalizowania negatywnego wpływu produktu na środowisko we wszystkich fazach jego cyklu życia (projektowania, produkcji, dystrybucji, instalowania, użycia, konserwacji, usuwania, zniszczenia, utylizacji),
- zapobieganie zmianom wynikającym z nasilenia efektu cieplarnianego,
- wprowadzenie recyklingu,
- wprowadzenie koncepcji *green logistic* (*green purchasing, green distribution*),
- wdrażanie koncepcji *design for environment/eco-design* (projektowanie dla środowiska) podczas opracowywania nowych produktów i procesów,
- wprowadzanie ocen środowiskowych:
 - oceny cyklu życia produktu,
 - oceny kosztów związanych z cyklem życia,

- księgowości środowiskowej,
- oceny ryzyka środowiskowego,
- środowiskowych deklaracji produktowych,
- wskaźników działalności środowiskowej,
- wprowadzanie raportów działalności środowiskowej.

Mając powyższe na uwadze, można stwierdzić, że systemy zarządzania środowiskowego wraz z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu wpisują się w cel, jakim jest minimalizowanie negatywnego wpływu organizacji na środowisko, zapobieganie zanieczyszczeniom oraz osiąganie efektywności środowiskowej organizacji. Natomiast informacje o efektach działalności środowiskowej można przekazywać zgodnie z wymaganiami zawartymi w powyższych narzędziach.

5. Komunikacja w systemach zarządzania środowiskowego

W normie ISO 14001 zawarte jest wymaganie dotyczące ustanowienia, wdrożenia i utrzymywania procedury [PN-EN ISO 14001]:

- wewnętrznej komunikacji między różnymi szczeblami i służbami organizacji, np. regularne spotkania grup roboczych, biuletyny, informacje na tablicach ogłoszeniowych i stronach intranetowych,
- otrzymywania, dokumentowania i udzielania odpowiedzi w procesie komunikowania się z zewnętrznymi zainteresowanymi stronami (interesariuszami).

Procedura zewnętrznej komunikacji może obejmować dialog z zainteresowanymi stronami oraz rozważanie ich wątpliwości. W pewnych okolicznościach odpowiedzi na wątpliwości zainteresowanych stron mogą zawierać odpowiednie informacje dotyczące aspektów środowiskowych i wpływów związanych z działaniami organizacji na środowisko. Ponadto takie procedury powinny uwzględniać także niezbędne komunikowanie się z publicznymi władzami w zakresie planowania działań na wypadek awarii i innych istotnych zagadnień.

Elementem wyróżniającym wymagania zawarte w normie ISO 14001 oraz rozporządzeniu EMAS jest to, że kierownictwo organizacji powinno podjąć decyzję, czy komunikować na zewnątrz informacje o znaczących aspektach środowiskowych. Decyzja ta powinna zostać udokumentowana. Oczywiście większość kierownictwa organizacji (około 90%) podejmuje decyzję, że nie będzie informowała interesariuszy o swoich znaczących aspektach środowiskowych. Natomiast jeśli kierownictwo organizacji podejmie decyzję o komunikowaniu, powinno ustanowić i wdrożyć metody (procedury) dotyczące zewnętrznej komunikacji. W tym przypadku organizacje powinny wziąć pod uwagę potrzeby informacyjne oraz punkt widzenia wszystkich stron zainteresowanych. Gdy kierownictwo organizacji podejmie decyzję o komunikowaniu na zewnątrz o swoich aspektach środowiskowych, może ustanowić procedurę, jak to robić. Procedura ta może zmieniać się w zależności od wielu czynników, łącznie z rodzajem informacji, jakie mają być komunikowane, grupą zadaniową i indywidualnymi uwarunkowaniami organizacji. Metody ze-

wewnętrznej komunikacji mogą obejmować roczne raporty, biuletyny, informacje na stronie internetowej oraz spotkania ze społecznością.

W przypadku systemu ekzarządzania i audytu EMAS komunikacja zewnętrzna oraz informowanie interesariuszy zarówno o bezpośrednich, jak i pośrednich aspektach środowiskowych jest bezwzględnie wymagane. Zgodnie z wymaganiami zawartymi w załączniku II do rozporządzenia EMAS organizacje muszą być w stanie wykazać, że prowadzą otwarty dialog ze społeczeństwem i innymi zainteresowanymi stronami, w tym z lokalną społecznością i klientami [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009...]. Dialog ten ma dotyczyć wpływu na środowisko działań organizacji, jej wyrobów i usług. Celem jest zidentyfikowanie kwestii interesujących społeczeństwo i inne zainteresowane strony. Ponadto EMAS odróżnia od innych systemów zarządzania środowiskowego otwartość, przejrzystość i okresowe przedstawianie informacji w celu budowania zaufania interesariuszy. Takim narzędziem, w którym cyklicznie organizacja przedstawia informacje na temat swojego wpływu na środowisko oraz efektów działalności środowiskowej, jest deklaracja środowiskowa.

6. Doskonalenie efektów działalności środowiskowej

Ciągle doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego zdefiniowane zostało w normie ISO 14001 jako powtarzający się proces usprawniania systemu zarządzania środowiskowego, który ma na celu uzyskanie poprawy ogólnych efektów działalności środowiskowej, zgodnie z polityką środowiskową organizacji. Efekty działalności środowiskowej mogą być oceniane z różnych punktów widzenia. Uwzględniając kryterium podziału efektów według podmiotów je generujących, można wyróżnić efekty bezpośrednie (wewnętrzne) i pośrednie (zewnętrzne) [Ejdys 2004]. Bezpośrednie efekty środowiskowe to te, które występują w jednostce posiadającej system zarządzania środowiskowego, stanowiące o poprawie środowiskowych parametrów funkcjonowania podmiotów. Najczęściej mają one charakter wymierny, pozytywny, a ich identyfikacja jest stosunkowo łatwa. W przypadku rozporządzenia EMAS takie wskaźniki zostały zaproponowane w załączniku IV. Natomiast pośrednie efekty środowiskowe generowane są przez otoczenie i stanowią o poprawie bądź pogorszeniu ekologicznych parametrów otoczenia. Ich charakter może być zarówno pozytywny, jak i negatywny. Pośrednie skutki środowiskowe powiększają lub obniżają wartość bezpośrednich efektów środowiskowych. Poza efektami środowiskowymi organizacja w wyniku funkcjonowania i doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego może osiągać efekty ekonomiczne zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie [Ejdys 2004]. Bezpośrednie efekty ekonomiczne to takie, które występują w organizacji posiadającej system zarządzania środowiskowego i wpływają na wynik finansowy prowadzonej działalności. Ich charakter może być pozytywny (zaoszczędzenie w wyniku zmniejszenia zużycia zasobów) lub negatywny (wyższe opłaty za gospodarce korzystanie ze środowiska). Pośrednie efekty ekonomiczne natomiast to efek-

ty, które występują w otoczeniu przedsiębiorstwa posiadającego system zarządzania środowiskowego i mają wpływ na wynik finansowy. Ich charakter również może być zarówno pozytywny (mniejsze odszkodowania lub ich brak w wyniku zachorowań spowodowanych zanieczyszczonym środowiskiem), jak i negatywny (narzucone opłaty podwyższone dla wszystkich podmiotów gospodarczych na danym terenie za korzystanie ze środowiska). Trzecia grupa efektów, jakie może osiągnąć organizacja posiadająca i doskonaląca system zarządzania środowiskowego, to efekty społeczne zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie. Bezpośrednie efekty społeczne związane są z realizacją celów i funkcji społecznych organizacji posiadającej system zarządzania środowiskowego. Skutki te najczęściej mają charakter niewymierny, a ich identyfikacja jest utrudniona. Natomiast pośrednie efekty społeczne występują w przedsiębiorstwach z otoczenia. Związane są z osiąganiem celów społecznych wytyczanych przez otoczenie. Ich charakter może być i pozytywny, i negatywny.

Efekty działalności środowiskowej są wynikiem doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego, natomiast podstawę dla analizy skuteczności systemu zarządzania środowiskowego stanowią zapisy zawarte w normie ISO 14031. Należy podkreślić, że wytyczne zawarte w normie ISO 14031 nie są wiążące nawet dla tych organizacji, które wdrożyły i certyfikowały system zarządzania środowiskowego zgodny z wymaganiami normy ISO 14001 [Matuszak-Flejszman 2011]. Jednak zastosowanie wskaźników proponowanych w normie ISO 14031 dotyczącej oceny efektów działalności środowiskowej może pozytywnie wpłynąć na jakość systemu zarządzania środowiskowego, a przede wszystkim na efekty działalności środowiskowej organizacji. Ocena efektów działań środowiskowych to proces ułatwiający decyzje w obszarze zarządzania efektami działalności środowiskowej organizacji poprzez wybór wskaźników, gromadzenie i analizę danych, ocenę informacji w odniesieniu do kryteriów efektów działalności środowiskowej, raportowanie i komunikowanie oraz okresowe przeglądanie i doskonalenie tego procesu [PN-EN ISO 14031]. Opisuje ona szereg wskaźników, których stosowanie może przyczynić się do udoskonalenia systemu zarządzania środowiskowego. Ocena efektów działalności środowiskowej i audyty środowiskowe pomagają kierownictwu organizacji ocenić stan efektów jej działalności środowiskowej oraz zidentyfikować obszary doskonalenia stosownie do potrzeb. Ocena efektów działalności środowiskowej jest wewnętrznym procesem ciągłego gromadzenia i oceny danych oraz informacji w celu dostarczania na bieżąco kierownictwu wiarygodnych i sprawdzalnych informacji służących do określenia, czy efekty działalności środowiskowej organizacji spełniają kryteria ustalone przez kierownictwo tej organizacji [Wathey, O'Reilly 2002].

Wskaźniki efektów działalności środowiskowej wiążą się z bezpośrednim wpływem działalności organizacji na środowisko poprzez zarządzanie środowiskowe oraz sterowanie operacyjne. Stosowanie wskaźników efektów działalności operacyjnej²

² Wskaźnik efektów działalności operacyjnej – wskaźnik efektów działalności środowiskowej, który dostarcza informacji o efektach działalności środowiskowej związanych z działaniami operacyjnymi organizacji.

może być pomocne dla przedsiębiorstwa przy ustalaniu celów i zadań środowiskowych. Wskaźniki pozwalają także na właściwe sterowanie procesami. Szczególnie chodzi tu o te procesy, które są związane ze znaczącymi aspektami środowiskowymi. Uzyskując na bieżąco informacje, można śledzić trendy i w razie potrzeby dokonywać korekt procesu. Odpowiednio częste wyliczanie wartości określonych wskaźników ułatwia identyfikację niepożądanych sytuacji.

Należy ponadto podkreślić, że ważne są wewnętrzne raportowanie i komunikowanie informacji opisujących działalność środowiskową organizacji w celu udzielenia pomocy pracownikom w wypełnianiu ich obowiązków, a przez to umożliwianie organizacji spełnienia kryteriów efektów działalności środowiskowej. Kierownictwo może również raportować lub komunikować takie informacje innym zainteresowanym stronom.

Mimo że norma ISO 14031 przeznaczona jest przede wszystkim do użytku wewnętrznego organizacji, wskaźniki w niej opisane mogą być również wykorzystywane do porównywania własnych osiągnięć z osiągnięciami innych organizacji.

Ciągłe doskonalenie efektów działalności środowiskowej organizacji może być osiągnięte poprzez [Perotto i in. 2008]:

- realizację ustalonych celów i zadań środowiskowych wyrażonych przy pomocy wskaźników mających na celu ocenę efektów działalności środowiskowej,
- wyznaczanie nowych ambitnych celów i zadań środowiskowych,
- poprawę funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego lub jego elementów poprzez eliminowanie problemów i niezgodności środowiskowych, identyfikowanie przyczyn niezgodności oraz podejmowanie odpowiednich działań korygujących i zapobiegawczych,
- wprowadzanie innowacji mających na celu usprawnianie działań w kierunku osiągnięcia efektów środowiskowych.

Ciągłe doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego może mieć miejsce tylko wówczas, gdy będą znane słabe miejsca funkcjonowania tego systemu zarządzania, błędy, jakie popełniają pracownicy, oraz przyczyny powstawania tych błędów. Ponadto można realizować ciągłe doskonalenie wtedy, gdy w organizacji zostanie dostrzeżone ryzyko, np. wystąpienia awarii, braku zgodności z wymaganiami przepisów prawnych. W celu zapewnienia realizacji ciągłego doskonalenia pracownicy powinni zidentyfikować możliwości efektywniejszego działania, np. lepszego wykorzystania zasobów: wody, energii, surowców. Ponadto powinny być dostrzeżone możliwości zmniejszenia uciążliwości dla środowiska wynikające z samego funkcjonowania przedsiębiorstwa i z wyrobów wprowadzanych na rynek [Matuszak-Flejszman 2010].

Przykładem doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego, który po upływie pewnego czasu powinien przynieść poprawę efektów środowiskowych związanych z działalnością organizacji, jest także m.in. usprawnienie komunikowania wewnętrznego czy zewnętrznego bądź podnoszenie świadomości pracowników poprzez szkolenia, np. w zakresie potrzeby segregacji odpadów, w celu zmniejszenia ilości

odpadów wywożonych na składowisko. Dlatego bardzo istotną rolę odgrywa komunikacja środowiskowa w i na zewnątrz organizacji.

Należy podkreślić, że ciągłe doskonalenie jest kluczową cechą skutecznego systemu zarządzania środowiskowego, czyli systemu zarządzania, w wyniku którego organizacja osiąga efekty działalności środowiskowej. Efekty działalności środowiskowej to zaś możliwe do zmierzenia wyniki zarządzania przez organizację swoimi aspektami środowiskowymi [Matuszak-Flejszman 2010]. W kontekście systemu zarządzania środowiskowego natomiast wyniki te mogą być mierzone w odniesieniu do polityki środowiskowej organizacji, celów środowiskowych, zadań środowiskowych i innych wymagań dotyczących efektów działalności środowiskowej [PN-EN ISO 14001]. Wyniki działań środowiskowych podejmowanych w ramach systemu zarządzania środowiskowego, zgodnie z ideą ciągłego doskonalenia, powinny ulegać poprawie. Jednym z elementów oceny zakresu poprawy wyników środowiskowych jest pomiar wyników za pomocą zestawu odpowiednio dobranych wskaźników [Ejdys, Kobylińska, Lulewicz 2006].

Według Epstein [2005] na skuteczność działalności środowiskowej organizacji ma wpływ wiele czynników, między innymi:

- wprowadzenie i rozwój strategii środowiskowej organizacji,
- polityka korporacyjna ukierunkowana na działania środowiskowe,
- świadomość środowiskowa kierownictwa organizacji,
- stawianie indywidualnych celów środowiskowych,
- rozwój środowiskowej świadomości wśród pracowników,
- systemowe podejście do prowadzenia środowiskowych rozwiązań w projektowaniu i rozwoju wyrobu,
- analiza cyklu życia, recykling,
- ponowne projektowanie wyrobów mające na celu zmniejszenie ilości odpadów,
- nacisk na dostawców, aby zredukowali negatywne aspekty środowiskowe i wpływy na środowisko,
- prowadzenie wewnętrznych i zewnętrznych audytów środowiskowych,
- uwzględnienie działań środowiskowych w budżecie organizacji,
- raportowanie zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji informacji na temat efektów jej działalności środowiskowej.

W celu oceny ciągłego doskonalenia efektów działalności środowiskowej można wykorzystać różnego rodzaju metody czy narzędzia. Należy zwrócić uwagę na wykorzystanie [Brouwer, van Koppen 2008]:

- standardu nastawionego na znormalizowane wskaźniki, np. ISO 14031,
- raportowanie ciągłego doskonalenia z ustandaryzowaną zawartością,
- dokumentów standaryzujących cykl PWSO,
- zróżnicowane poziomy doskonalenia,
- podobne priorytety kalkulacji.

Bardzo trudno ujednolicić metody pomiarów i wskaźniki w celu oceny ciągłego doskonalenia, jako że bardziej zależą one od elementów organizacyjnych, lokalizacji, procesu produkcyjnego czy innych specyficznych dla danej organizacji czynni-

ków. Podczas gdy organizacje i jednostki certyfikujące głównie odrzucają benchmarking pomiędzy organizacjami, obserwuje się, że organizacje, które wykorzystują więcej, bardziej różnorodnych kategorii wskaźników i które są w czołówce ciągłego doskonalenia, są postrzegane dużo korzystniej. To może wskazywać, że organizacje posiadające większe doświadczenie mogą dzielić się swoim doświadczeniem z innymi organizacjami w ramach benchmarkingu, a tym samym ciągle doskonaląc swój system zarządzania środowiskowego [Matuszak-Flejszman 2010].

Należy również podkreślić, że w rozporządzeniu EMAS w załączniku IV zostały wymienione główne wskaźniki efektywności środowiskowej, które przedstawiają dane dotyczące rzeczywistego wpływu na środowisko. Wskaźniki te [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009...]:

- mają przedstawiać dokładną ocenę efektów działalności środowiskowej organizacji,
- muszą być zrozumiałe i jednoznaczne,
- powinny umożliwiać porównanie poszczególnych lat w celu dokonania oceny rozwoju efektów działalności środowiskowej organizacji,
- powinny umożliwiać porównanie z punktami odniesienia (odpowiednio: sektorowymi, krajowymi lub regionalnymi),
- powinny umożliwiać porównanie z odpowiednimi wymaganiami prawnymi.

Wskaźniki te stosuje się do wszystkich rodzajów organizacji. Powinny się one koncentrować na efektywności środowiskowej w takich obszarach, jak: efektywność energetyczna, efektywne wykorzystanie materiałów, woda, odpady, różnorodność biologiczna oraz emisje.

7. Deklaracje i raporty środowiskowe

Deklaracja środowiskowa została zdefiniowana w rozporządzeniu EMAS jako wyczerpująca informacja udzielana przez organizację posiadającą wdrożony system EMAS społeczeństwu i innym zainteresowanym stronom, w której zawarte są następujące informacje [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009...]:

- jasny i jednoznaczny opis organizacji oraz streszczenie dotyczące jej działalności, produktów i usług, a także jej związków z wszelkimi organizacjami macierzystymi,
- polityka środowiskowa i krótki opis systemu zarządzania środowiskowego funkcjonującego w organizacji,
- opis wszystkich znaczących, bezpośrednich i pośrednich aspektów środowiskowych, powodujących istotny wpływ organizacji na środowisko, a także wyjaśnienia dotyczące charakteru wpływu w odniesieniu do tych aspektów,
- opis celów i zadań środowiskowych w odniesieniu do znaczących aspektów środowiskowych i wpływu na środowisko,

- streszczenie dostępnych danych dotyczących efektów działalności środowiskowej organizacji w porównaniu z jej celami i zadaniami środowiskowymi, w odniesieniu do znaczącego wpływu organizacji na środowisko; sprawozdawczość ma obejmować zarówno główne wskaźniki, jak i inne istniejące wskaźniki określone w sekcji C załącznika IV rozporządzenia 1221/2009 EMAS,
- inne elementy dotyczące efektów działalności środowiskowej, w tym efektywność w świetle przepisów prawnych w odniesieniu do znaczącego wpływu na środowisko,
- odniesienie do mających zastosowanie wymagań prawnych dotyczących środowiska,
- nazwisko i numer akredytacji lub licencji weryfikatora środowiskowego oraz data walidacji.

Zaktualizowana deklaracja środowiskowa, która powinna być corocznie aktualizowana, oznacza [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009...] wyczerpujące informacje udzielane społeczeństwu i innym zainteresowanym stronom, zawierające aktualizacje ostatniej zwalidowanej deklaracji środowiskowej jedynie w odniesieniu do efektów działalności środowiskowej organizacji oraz zgodności z mającymi zastosowanie obowiązkami prawnymi dotyczącymi środowiska.

W ramach CSR organizacje wydają raporty zgodnie z wytycznymi GRI. Global Reporting Initiative (GRI) to międzynarodowa organizacja, właściciel najpopularniejszych i rekomendowanych przez inwestorów Wytycznych Raportowania Zrównoważonego Rozwoju. Wytyczne GRI są standardem w opracowaniu raportów społecznych organizacji. Określają one zasady raportowania kwestii ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, ich jakość oraz dostarczają listę wskaźników efektywności tych działań. Celem GRI jest rozpowszechnianie wytycznych dla raportów dotyczących zrównoważonego rozwoju. Dzięki temu, że utworzony został standard GRI (obecnie funkcjonuje już jego czwarte wydanie, tzw. GRI G4), uzyskano większą zrozumiałość i porównywalność raportów, co z uwagi na globalny zasięg inicjatyw społecznie odpowiedzialnej działalności ma kluczowe znaczenie. Należy jednak pamiętać, że ze względu na swój charakter GRI zawiera tylko wytyczne w zakresie raportowania CSR i nie każda organizacja uwzględnia je w swoich raportach.

Zgodnie z wytycznymi zawartymi w GRI raporty na rzecz zrównoważonego rozwoju powinny zawierać:

- opis organizacji, jej wielkość i profil działalności,
- uzasadnienie, co dla organizacji oznacza odpowiedzialne gospodarowanie,
- opis tego, co zostało, a co nie zostało ujęte w raporcie, i informacje, jakiego okresu sprawozdawczego dotyczy dany dokument,
- informacje, w jaki sposób wyższe kierownictwo zarządza kwestiami odpowiedzialności przedsiębiorstwa i w jaki sposób organizacja monitoruje swoje wyniki,
- stosunek organizacji do kwestii ważnych dla kluczowych interesariuszy,

- kryteria, na których podstawie ustalono istotność kwestii,
- stanowisko organizacji dotyczące poglądów interesariuszy,
- cele organizacji na kolejny rok,
- opis, w jaki sposób zagwarantowano prawidłowość informacji w raporcie.

Wytyczne GRI wymagają, aby raporty organizacji w zakresie ekonomii, wpływu na środowisko oraz zaangażowania społecznego powinny być opisywane z poszanowaniem takich zasad, jak: przejrzystość, jawność, uczestnictwo interesariuszy, sprawdzalność, kompleksowość, istotność, zrównoważony rozwój, dokładność, neutralność, porównywalność, jasność i regularność.

8. Zakończenie

Reasumując rozważania na temat roli komunikacji z interesariuszami w doskonaleniu efektów działalności środowiskowej, należy stwierdzić, że system ekzarządzania i audytu EMAS stanowi idealne narzędzie wspomagające informowanie interesariuszy o efektach działalności środowiskowej. Co prawda wymagania zawarte w normie ISO 14001 zawierają kwestie dotyczące oceny efektów działalności środowiskowej organizacji, jednak nie nakładają obowiązku informowania o nich. Należy również podkreślić, że deklaracje środowiskowe wydawane przez organizacje posiadające system ekzarządzania i audytu EMAS są zdecydowanie bardziej wiarygodne niż informacje zawarte w raportach CSR. Deklaracje środowiskowe zawsze są weryfikowane i corocznie aktualizowane, a dodatkowo pod kątem wiarygodności informacji weryfikuje je przedstawiciel Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska. Zarówno system ekzarządzania i audytu EMAS, jak i wymagane przez rozporządzenie EMAS 1221/2009 deklaracje środowiskowe skupiają się na efektach działalności środowiskowej i pozwalają monitorować efekty działalności środowiskowej. Dlatego system ekzarządzania i audytu EMAS może stanowić część strategii CSR. Raporty środowiskowe wymagane przez CSR i uwzględniające wymagania zawarte w rozporządzeniu EMAS zdecydowanie mogą wspierać implementację strategii poprzez sam proces raportowania angażujący pracowników i interesariuszy organizacji. Ponadto poprawiają wizerunek organizacji w oczach pracowników, a nawet mogą być nietypowym narzędziem do pozyskiwania potencjalnych pracowników. Raporty i deklaracje środowiskowe pozwalają informować o polityce środowiskowej i środowiskowych działaniach organizacji również innych interesariuszy oraz pokazują zarówno osiągnięcia, jak i potknięcia czy błędy organizacji w danym okresie.

Literatura

- Brouwer M.A.C., van Koppen C.S.A., 2008, *The soul of the machine: continual improvement*, "Journal of Cleaner Production", Vol. 16.
- Ejdys J., 2004, *Metoda oceny wyników działalności środowiskowej*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.

- Ejdys J., Kobylińska U., Lulewicz A., 2006, *Zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.
- Epstein M.J., Wisner P.S., 2005, *Linking management control systems to environmental performance: Evidence from Mexico*, "Advantages in Management Accounting", Vol. 14, s. 115-137.
- Freeman R.E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholders approach*, Boston, Pitman Publishing Company.
- Matuszak-Flejszman A., 2010, *Determinanty doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Matuszak-Flejszman A., 2011, *Skuteczność i efektywność systemów zarządzania*, [w:] *Rola znormalizowanych systemów zarządzania*, red. J. Łańcucki, Zeszyty Naukowe UEP, Poznań.
- Perotto E., Canziani R., Marchesi R., Butelli P., 2008, *Environmental performance, indicators and measurement uncertainty in EMS context: A case study*, "Journal of Cleaner Production", Vol. 16, s. 517-530.
- Piontek F., Piontek B., Piontek W., 2000, *Efektywność wydatkowania funduszy ekologicznych posiadających osobowość prawną*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Katowice-Białystok.
- PN-EN ISO 14031, 2002, *Zarządzanie środowiskowe. Ocena efektów działalności środowiskowej Wytyczne*, PKN, Warszawa.
- PN-EN ISO 14001, 2005, *System zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania*, PKN, Warszawa.
- PN-EN ISO 14063, 2010, *Zarządzanie środowiskowe – Komunikacja środowiskowa – Wytyczne i przykłady*, wersja angielska, PKN, Warszawa.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 roku w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS), uchylające rozporządzenie (WE) 761/2001 oraz decyzje Komisji 2001/681/WE i 2006/193/WE.
- Urbaniak M., 2007, *Znaczenie społecznej odpowiedzialności*, „Problemy Jakości”, nr 6, s. 11-19.
- Wathey D., O'Reilly M., 2002, *ISO 14031: A Practical Guide to Developing Environment Performance Indicators for your Business*, "Corporate Environmental Strategy", Vol. 9, No. 2, s. 206.
- Wee Y.S., Quazi H.A., 2005, *Development and validation of critical factors of environment al management*, "Industrial Management + Data Systems", Vol. 105, No. 1, s. 96-113.
- Zalecenie Komisji z dnia 9 kwietnia 2013 r. w sprawie stosowania wspólnych metod pomiaru efektywności środowiskowej w cyklu życia produktów i organizacji oraz informowania o niej (2013/179/UE).

ROLE OF COMMUNICATION WITH STAKEHOLDERS IN THE ASPECT OF IMPROVEMENT OF ACTIVITIES EFFECTS OF ENVIRONMENT ORGANIZATION

Summary: To efficiently manage an organization must ensure the smooth flow of information both within the organization and with external stakeholders. Organizations, which minimize the negative impact on the environment, pollution prevention and continuous improvement of environmental performance must communicate with stakeholders. A strategy for the implementation of the organization's environmental policy very often requires action and cooperation with various stakeholders, who directly or indirectly affect the organization. These groups include market-related stakeholders (customers, employees, suppliers, retailers,

wholesalers, competitors, shareholders and creditors) and a group with which the organization is related to the level of building the image and credibility of the so-called non-market stakeholders (local communities, NGOs, government agencies, social activists and the media). The article attempts to assess the role of communication with stakeholders in terms of improving the environmental performance of organizations. In this regard, there was used the experience and the results of organizations that have implemented an environmental management system according to ISO 14001 and Eco-Management and Audit Scheme, which require communication with stakeholders. It was hypothesized that by far the greater impact on improving the environmental performance of organizations have the requirements of the EMAS regulation than the international standard ISO 14001.

Keywords: environmental communication, environmental management system, ISO 14001, EMAS, stakeholders.