

TOMASZ TADEUSZ BRZOWSKI

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

Wyższa Szkoła Technologii Teleinformatycznych w Świdnicy

CKU przy ZK nr 1 we Wrocławiu

## **Koncepcja zrównoważonego rozwoju wyzwaniem dla procesów transformacji przemysłu i usług**

### ZRÓWNOWAŻONA WARTOŚĆ JAKO „NOWA ETYKA” BIZNESU

Procesy transformacji przemysłu oraz usług na stałe wpisały się w krajobraz ekonomicznego i gospodarczego życia społeczeństw. Postulaty ekonomiczności, ekorozwoju, innowatyki czy robotyzacji nie są kolejną próbą implementacji zasad i strategii nawiązujących do pożądaných w świecie biznesu mód i trendów, ale stanowią wymóg. Wobec zaistniałej sytuacji, która wynika głównie z postępującego procesu globalizacji gospodarek i przedsiębiorstw, transformacja podmiotów gospodarczych dotyka nie tylko sfery zarządzania i zmian technologicznych, ale coraz częściej kwestii mentalnej, odnoszącej się do zmian w stanie świadomości kadry kierowniczej. Zmiany świadomościowe dotyczą wpływu przedsiębiorstw na otoczenie. Przekonania co do tego, że wpływ ten jest istotny, należą już do kategorii truizmów, ale odczuwalna staje się potrzeba reorientacji w uwzględnianiu interesów pozabiznesowych. Zmiany świadomościowe mają zwiększyć wrażliwość akcjonariuszy i menedżerów na oczekiwania ze strony społeczeństwa, domagającego się uwzględniania jego potrzeb już w fazie tworzenia programów i strategii rozwojowych powstających i istniejących korporacji oraz przedsiębiorstw. Odpowiedzialność społeczna jako wyzwanie wypływa z wielu czynników, z których najważniejszymi, jak się wydaje, są: siła społeczeństw, które oczekują od przedsiębiorstw wzięcia części odpowiedzialności za warunki socjalne wynikające z ich działania, domaganie się przejrzystości procedur i doboru kontrahentów dla firmy w jej łańcuchu dostaw, otwartość i upublicznienie głównych kierunków działania podmiotów. W procesie podejmowania decyzji, podczas którego dokonuje się szacunku strat i zysków, przedsiębiorstwa powinny brać pod uwagę tzw. koszty społeczne decyzji, odpowiedzialność za środowisko naturalne i społeczność lokalną, włączanie celów społecznych w obszar celów strategicznych firmy, monitoring i mierzenie kosztów programów społecznych, a także stopień realizacji założonych osiągnięć, rzetelne tworzenie i udostępnianie raportów o poziomie realizacji celów społeczno-ekologicznych i raportów o stanie i wydatkowaniu środków przeznaczonych na system zrównoważonego rozwoju w firmie (Adameczyk 2009).

W najnowszej literaturze poświęconej zasadom społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) coraz częściej mówi się o potrzebie wdrażania zasad tzw. nowej etyki, która ma być

pozytywną odpowiedź na potrzeby rynku, opartą na rzeczywistych wartościach. Zarzuty pod adresem zwolenników kierowania się zasadami CSR w biznesie dotyczą dziś głównie przekonania, że stają się oni grupą moralizatorską. Jak dotąd, przymusu dla akceptacji tej wersji biznesu nie ma, dlatego tego typu argumenty trafiają najczęściej w próżnię. Zadaniem „nowej etyki” (Laszlo 2008) jest stworzenie klimatu dla dynamicznego standardu wypracowanego dla dążenia do zysku w sposób umożliwiający tę samą drogę przyszłym pokoleniom. Skąd taka potrzeba? Od wieków do zmiany myślenia w kategoriach dobra społecznego nawoływali filozofowie, socjologowie, literaci. Dziś przymusza nas do tego apokaliptyczny obraz świata oraz chyląca się ku upadkowi kondycja natury. Zrównoważone uwzględnianie wartości w naszych codziennych działaniach wynika z obawy o to, co stanie się w niedługim czasie, jeśli nie zmienimy naszych zachowań i przyzwyczajzeń: „W przeciągu tysiącleci historii do przemyślenia naszych wartości, związków, celów i sposobu życia nawoływali filozofowie, przywódcy religijni i rewolucjoniści. Teraz wołają oceany” (Gelbspan 1998, s. 171). Niechlubną schedą po tzw. starej etyce, dla której synonimem dobra i wartości pozostawał zysk i opłacalność, pozostały toksyczne chemikalia liczone w miliardach ton, zatruwające powietrze, glebę i wodę, niekontrolowany wzrost niebezpiecznych materiałów, które dziś i w przyszłości będą absorbować ogromne środki przeznaczone do stałego nadzoru i będą zagrażać w równym stopniu nam, jak i przyszłym pokoleniom. Dochodzą do tego ogromne ilości śmieci, lokowanie wartościowych odpadów w silosach i zagłębieniach, z których nie uda się ich odzyskać, a które można by przeznaczyć na materiały budowlane, degradacja środowiska naturalnego, niszczenie różnorodności gatunkowej, tworzenie złudnie pojmowanego dobrobytu, opartego na likwidacji zasobów leśnych i ich spalaniu, mierzenie efektywności ilością i wydajnością populacji zatrudnionych itd. (Laszlo 2000).

Szansą dla utwierdzenia zrównoważonych wartości w momencie transformacji przemysłu i usług jest fakt, że nowa etyka staje się bez mała etyką globalną i ogólnoplanetarną zarazem, bowiem kodeks, który wytycza przyszłe drogi biznesu, zostaje rozszerzony na obszar całej kuli ziemskiej. Problemy, których dotyka, nie ograniczają się jedynie do obszarów lokalnych, ale obejmują odpowiedzialność firmy za środowisko i społeczeństwo, dotyczą więc biosfery i populacji całego świata (Laszlo 2008). Jakie więc kierunki strategiczne i priorytety wyznaczają drogę procesu polegającego na zdolności zaspokojenia globalnych potrzeb ekonomicznych, środowiskowych i społecznych teraźniejszego pokolenia, aby nie odebrało ono bezpowrotnie tej samej szansy na zaspokojenie tych samych potrzeb pokoleniom przyszłości? Odpowiedź można znaleźć w ustaleniach światowego szczytu na rzecz zrównoważonego rozwoju, który odbył się w Johannesburgu w 2002 roku. Podczas dyskusji skoncentrowano się na trzech obszarach działań: na wzroście gospodarczym i równym podziale korzyści, ochronie zasobów naturalnych i środowiska oraz rozwoju społecznym (*Johannesburg Summit* 2002). Wymienione obszary wymagają krótkiego komentarza. W pierwszym postulacie skoncentrowano się na problemie wypracowania długofalowego wzrostu, który ma się stać udziałem wszystkich narodów. Problem wymaga podejścia opartego na integracji systemów gospodarczych, powiązanych w sieci oddziałujących na siebie globalnych relacji o charakterze ekonomicznym. Druga z kwestii odnosi się do zabezpieczenia dziedzictwa natury oraz zachowania zasobów dla przyszłych pokoleń. Program solidaryzmu międzypokoleniowego i międzypokoleniowego wymaga wspólnego wysiłku na rzecz rozwiązań pozwalających na radykalne zmniejszenie zużycia zasobów, eksploatacji surowców oraz energii nieodnawialnej. Przedsięwzięcia te mają na celu powstrzymanie procesów przyczyniających się do erozji środowiska i zachowania naturalnych ekosystemów i biosfery. Z punktu widzenia etyki, najważniejsza grupa problemów dotyczy rozwoju społecz-

nego. Uczestnicy szczytu wzięli pod uwagę potrzeby społeczeństw dotyczące głównie zatrudnienia, edukacji, żywności, opieki zdrowotnej, energii, wody i systemów sanitarnych. Ustalono, że troską społeczności międzynarodowej powinno być zachowanie struktury kulturowej i społecznej.

W 1987 roku ukazał się raport *Nasza wspólna przyszłość*. Dokument był owocem ustaleń Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju pod przewodnictwem norweskiej lekarki, byłej premier Norwegii G.H. Brundtland. Przedłożenie raportu dało asumpt do zorganizowania przez ONZ w 1992 w Brazylii (Rio) konferencji *Środowisko i Rozwój*<sup>1</sup>. Konferencja zwróciła uwagę na potrzebę stworzenia strategii rozwiązywania problemów na przełomie wieków XX i XXI, stanowiąc prognozyk dla współpracy ukierunkowanej na rozpowszechnienie i wdrażanie koncepcji zrównoważonego rozwoju gospodarki w skali globalnej. Inicjatywa ta stała się źródłem dla późniejszego protokołu z Kyoto, opracowanego w ramach Ramowej Konwencji Klimatycznej ONZ<sup>2</sup>. Wypracowany podczas Szczytu Ziemi dokument koncentrował się na prawach i zobowiązaniach w obszarze zrównoważonego rozwoju. Stworzono dwadzieścia siedem zasad, wśród których należy wymienić zasadę określającą prawo człowieka do zdrowego i produktywnego życia w zgodzie z przyrodą, nadanie człowiekowi statusu podmiotu zrównoważonego rozwoju. W innym miejscu podkreślono równe prawo do rozwoju obecnej i przyszłej generacji, ochronę środowiska jako integralnego elementu procesu zrównoważonego rozwoju. Zasada 8 wskazuje na konieczność zmian konsumpcji i produkcji, zasada 13 nakłada obowiązek odpowiedzialności za szkody wyrządzone środowisku; wprowadzono potrzebę oceny i mierzenia oddziaływania jako narzędzia zarządzania. Dodatkowo, deklaracja zawiera 2500 rekomendacji (Agenda 21 1997).

Jak wynika z powyższych ustaleń, zrównoważony rozwój to proces rozciągnięty w czasie. W długim okresie ma nastąpić równowaga w gospodarce, środowisku i społeczeństwie. Rodzi się pytanie nie tyle o zasadność tej koncepcji (co pozostaje poza dyskusją), ile o to, czy współczesny świat jest w stanie przyjąć i wdrożyć dyrektywy zawarte w tym programie i czy biznes będzie w stanie zredefiniować swe priorytety na tyle, aby realnie uwzględnić wymienione trzy perspektywy w swej działalności? Odpowiedź na to trudne i skomplikowane pytanie wymaga uwzględnienia barier kulturowych, poziomów etycznych społeczeństw, nawyków, systemów gospodarczych i politycznych. Warto zaznaczyć, że zrównoważony rozwój należy postrzegać przez pryzmat samego równoważenia, trwałości i samopodtrzymywania się rozwoju. Na te trzy elementy zwracają uwagę autorzy pracy dotyczącej wskaźników zrównoważonego rozwoju (*Sustainable Development SD*) (*Wskaźniki zrównoważonego rozwoju 2005*, s. 30). Zrównoważony rozwój to

humanitarna koncepcja globalnego rozwoju, którego podstawowym wyznacznikiem jest poprawa jakości życia i dobrobytu ludzkości w warunkach ograniczonych zasobów naturalnych, z uwzględnieniem długookresowych skutków rozwoju przemysłu. Koncepcja ta zakłada wspólną odpowiedzialność i solidarność obecnych i przyszłych pokoleń (Adamczyk 2009, s. 66).

Mówiąc o możliwościach i szansach powodzenia strategii zrównoważonego rozwoju, należy dodać, że stopień jej uwzględniania w procesie decyzyjnym oraz działalności firmy jest w pełni mierzalny.

<sup>1</sup> Konferencja ta znana jest pod alternatywnym określeniem jako Szczyt Ziemi.

<sup>2</sup> Państwa, które parafowały protokół, podjęły dobrowolne zobowiązania w zakresie redukcji emisji gazów cieplarnianych do ok. 5,2% poziomu w stosunku do roku 1990. Przedmiotem zobowiązania stał się pierwszy okres rozliczeniowy, zamykający się w latach 2008–2012.

Standardy zrównoważonego rozwoju można traktować jako skale metryczne. Na standard wpływ ma kilkadziesiąt wskaźników operacyjnych. Odnoszą się one głównie do poziomu i jakości oddziaływania na populacje interesariuszy i mogą być szacowane wedle przyjętej przez firmę polityki (intencje firmy), stopnia i jakości wykonania (procedury oraz ich struktura), rezultatów (efektywność). Zbiór wskaźników odzwierciedla odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstwa, co do których panuje przekonanie o powszechnej dla nich społecznej akceptacji. Standardy zrównoważonego rozwoju stanowią też bazę dla różnych agencji ratingowych, jak choćby Core Ratings (Francja), Avanzi (Italia), Caring Company (Szwecja), FED (Hiszpania), Jantzi (Kanada), PIRC (Wielka Brytania), Scoris (Niemcy), SIRIS (Australia). Instytuty zajmujące się pomiarem i ustaleniami ratingu w sektorze inwestycji społecznie odpowiedzialnych udostępniają dane głównie menedżerom funduszy inwestycyjnych, penetrujących rynek w celu znalezienia danych do oszacowania realnych wartości akcji.

Aktualnie do dyspozycji firm ratingowych w kontekście inwestycji społecznie odpowiedzialnych pozostaje od 50 do 150 różnych wskaźników zrównoważonego rozwoju (SIRIS, agencja ratingowa z Australii, używa przy ocenie 1200 wskaźników). Podkreślenia wymaga fakt, że wykorzystanie któregoś z tych wskaźników w sposób oderwany od pozostałych, tj. traktowanie go w procesie pomiaru ekskluzywnie, staje się bezużyteczne i może prowadzić do błędu. Waga i przydatność tego typu badań polega na ich systemowości. Nie można badać jednego elementu, ignorując pozostałe. Chodzi o to, aby pomiar odpowiedział nam adekwatnie na pytanie o stopień i sprawność zachowania równowagi pomiędzy wszystkimi elementami systemu (zatem pomiar dotyczy uwzględnienia wszystkich parametrów)<sup>3</sup>. W związku z tym zaleca się holistyczne podejście badawcze, biorące pod uwagę całość relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a grupą jego interesariuszy. Problem ilustruje poniższy schemat.

Klienci (1)  
 Akcjonariusze (2)  
 Pracownicy (3)

PRZEDSIĘBIORSTWO  
 (działające holistycznie)

Spółeczność lokalna (4)  
 Kontrahenci, współpracownicy przedsiębiorstwa (5)  
 Środowisko naturalne (6)<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Przedsiębiorstwo ułatwiające pracę np. osobom niepełnosprawnym, rozwijające sprawny i rozbudowany parasol socjalny, kierowany do pracowników firmy, a jednocześnie trujące powietrze lub okoliczne źródła wody pitnej, nie spełnia standardów zrównoważonego rozwoju. W działaniu takiej firmy nie ma zgodności (tu: równowagi) co do ich realizowania. Zatem kadra menedżerska przedsiębiorstwa nie w pełni rozumie założenia strategii zrównoważonego rozwoju.

<sup>4</sup> Schemat przedstawia firmę realizującą standardy zrównoważonego rozwoju, gdzie w odniesieniu np. do partnera nr 6 stawia się pytanie: czy działania firmy, które wywołują negatywne skutki w otoczeniu środowiska naturalnego, szkody, nałożone sankcje, kary sytuują się poniżej przeciętnej branżowej czy ją przekraczają? Czy w odniesieniu do partnera nr 3 przed podjęciem decyzji o zwolnieniach grupowych firma starała się przesunąć zagrożonych utratą pracy na inne stanowiska, przebranzowić ich, skrócić ich czas pracy, aby utrzymać poziom zatrudnienia? Czy w odniesieniu do partnera nr 4 firma podjęła działalność na rzecz społeczności lokalnej (kursy dla okolicznych mieszkańców, inwestycje społecznie odpowiedzialne, budowa np. oczyszczalni ścieków, jak kształtują się relacje z władzami samorządowymi – jakie są efekty tych działań w odniesieniu do potencjalnych korzyści dla sąsiednich mieszkańców?) itp.

## INTERESARIUSZE – CZYLI JAK SIĘ BUDUJE NOWY TYP SPOŁECZEŃSTWA

Ponieważ przedsiębiorstwo stanowi część społeczeństwa, oba podmioty się przenikają i wchodzi w szereg relacji. Dotyczy to także działań ze strony społeczeństwa, bowiem również ono wchodzi w sferę gospodarczą. Zarówno biznes, jak i społeczność przez współpartycypację tworzą zintegrowaną sieć relacji współzależnych, co skutkuje wzajemnym postrzeganiem siebie jako konstytutywnego partnera, dzięki któremu relacje te są w ogóle możliwe (Frederick, Davis, Post 1988, s. 78). Żmudny i czasochłonny proces przemiany postrzegania rzeczywistości otaczającej przedsiębiorstwo należy zacząć od zmian w nastawieniu firmy do otoczenia. Wciąż więc powraca problem zmian mentalnych, od których rozpoczyna się rzeczywisty proces budowania jakościowo nowych relacji, opartych na zasadach nowej etyki biznesu. Chodzi o to, aby zrównoważony rozwój stał się standardem obecnym na wszystkich poziomach organizacji. Wymaga to radykalnego przedefiniowania zadań organizacji, a także permanentnego, ciągłego redefiniowania decyzji. Zadanie to powinno zachodzić równoległe do działań o charakterze monitoringowym i pomiaru efektywności w realizowaniu założeń. Widać wyraźnie, że nie chodzi o zmianę jakości w sensie statycznym, ale że jest to strategia o znamionach procesualnych, a taka wymaga nieustannej czujności ze strony kadry, nadzoru oraz komórek zajmujących się controllingiem i audytem.

Przedsiębiorstwo, funkcjonując w określonym otoczeniu, staje się podmiotem interakcji w kontaktach z interesariuszami. Podejmowanie działań ukierunkowanych na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa może być wspierane przez pozytywne relacje z osobami lub grupami, które oddziałują na te cele lub podlegają ich oddziaływaniu. Charakter i częstotliwość tych relacji wymaga podejmowania decyzji, czyli zarządzania (Adamczyk 2009, s. 76).

Gdy mówimy o zintegrowanym działaniu firmy, musimy zaznaczyć, że zrównoważone działanie etyczne idzie jakby „pod prąd” standardom wyznaczonym przez proces globalizacji. Naczelną przesłanką jest tu kwestia elastyczności. Dotyczy ona zwłaszcza problemu swobodnego przepływu kapitału. Elastyczność, rozpatrywana od strony popytu, wchodzi w jawny konflikt z postulatem zrównoważonego rozwoju, bowiem dopuszcza możliwość wędrowki kapitału w stronę obszarów stwarzających bardziej dogodne warunki rozwoju, co spełnia przede wszystkim postulat ekonomiczności. A co z etyką? Na problem zwraca uwagę Zygmunt Bauman:

Jednak to, co po stronie popytu wygląda na elastyczność, staje się twardym, okrutnym i bezwzględnym losem tych, którzy znaleźli się po stronie podaży. Praca pojawia się i znika równie szybko, jak się pojawiła; jest poszatkowana na małe kawałeczki i bez uprzedzenia można być jej pozbawionym, kiedy zasady gry w „zatrudnienia i zwolnienia” bez ostrzeżenia ulegają zmianom, a zatrudnieni i ci, co szukają pracy, niewiele mogą zrobić, by zatrzymać tę huśtawkę (Bauman 2000, s. 123).

Dochodzi tu jeszcze czynnik niesymetryczności położenia obu komplementarnych, jak by się chciało to widzieć, instancji: przedsiębiorstwa i społeczności lokalnej. Podmiot, mający większą swobodę (elastyczność) działania i szersze możliwości posunięć, staje się sprawcą i dostarczycielem niepewności dla drugiej ze stron. Słabsza strona, którą w tym wypadku jest społeczeństwo lokalne, ma niewielkie (o ile jakiegokolwiek) możliwości, aby odpowiedzieć lub nawiązać równoprawny dyskurs. Tak więc:

Globalny wymiar wyborów dokonywanych przez inwestorów, w zestawieniu ze ściśle lokalnymi ograniczeniami wyborów, które są udziałem „dostawcy pracy”, powoduje asymetrię, która leży u podstaw dominacji tych pierwszych nad tymi drugimi. Swoboda przemieszczania się lub jej brak określają nową, późnonowoczesną czy też ponowoczesną polaryzację warunków społecznych (Bauman 2000, s. 124).

Proces tworzenia strategii zrównoważonego rozwoju, aby był rzeczywiście zrównoważony, musi uwzględniać każdy typ interesariusza. Dlatego tak ważne jest wstępne rozeznanie w otoczeniu i wyłonienie rzeczywistych interesariuszy oraz zdefiniowanie się przedsiębiorstwa wobec tych, którzy są dla firmy kluczowymi. Chcąc wyznaczyć krok po kroku ścieżkę tworzenia nowego typu mentalności społecznej w obrębie życia gospodarczego warto aktywność menedżerów odpowiedzialnych za posunięcia firmy skierować przede wszystkim na identyfikację interesariuszy przedsiębiorstwa, ich klasyfikację i diagnozę (chodzi o oszacowanie ich wpływu pozytywnego, jak i negatywnego na przedsiębiorstwo), zwerbalizowanie strategii zarządzania, zakomunikowanie jej pracownikom oraz jej efektywne wdrożenie (Adamczyk 2009). Oczywiście, w zależności od wpływu na firmę, zajdzie także różnica w stopniu postrzegania interesariuszy. W tym sensie najbardziej znaczący okaże się interesariusz współtworzący przedsiębiorstwo, ten, dzięki któremu ono funkcjonuje (kapitałodawca), ale i ci, którzy je tworzą na bieżąco (pracownicy i współpracownicy oraz menedżerowie). Ponadto, interesariuszami będą ci, którzy bezpośrednio wchodzi w stosunki ekonomiczno-gospodarcze (klienci, kooperanci, kontrahenci, dostawcy, a także konkurenci). Równie istotne, często niedoceniane (nieostrzegane) elementy, to miejscowa społeczność lokalna i władze samorządowe. To najważniejsi partnerzy dla firmy, którzy wymagają uwzględnienia ich interesów oraz roszczeń w budowaniu wizerunku firmy i w procesie decyzyjnym odnoszącym się do profilu i strategii zarządzania podmiotem gospodarczym.

Zrównoważony rozwój postrzegany jest jako nowy światopogląd, bowiem jego zwolennicy uznają współzależność świata biznesu i interesariuszy oraz mają świadomość systemowej natury owej relacji. Stanowisko to odchodzi od poglądu Milтона Friedmana, konstatającego, że jedyna forma odpowiedzialności, jakiej można od biznesu oczekiwać to zwiększanie zysku (Friedman 1970). Strategia zrównoważonego rozwoju buduje nowy paradygmat uprawiania biznesu, opartego na permanentnej edukacji, polegającej na nabywaniu umiejętności uwzględniania innych w całym systemie firmy. Uczenie się nie odnosi się do sumy indywidualnych zdolności pracowników, ale domaga się konkretnego urzeczywistnienia w postaci procedur nakierowanych przede wszystkim na dialog w wymiarze społecznym. Przedsiębiorstwo, jako podmiot tworzący strukturę społecznościową, musi swe priorytety oraz zadania wyraźnie komunikować. Informacja o celach strategicznych nie może naruszać zasady symetryczności, ale winna wpisywać się w szerszy kontekst polistruktury, w jakiej funkcjonuje firma, toteż wymaga umiejętności nie tylko podawania rzetelnej informacji, ale instrumentów negocjacyjnych i ukierunkowania na możliwość kompromisów. Dlatego kadra menedżerska, odpowiedzialna za kierunki działań przedsiębiorstwa, musi nieustannie się uczyć, zaś owoce tej wiedzy przekształcać w etyczne działania. Autorefleksja na poziomie firmy skutkuje możliwościami postrzegania jej samej jako współpartnera.

Kolejną ważną kwestią staje się innowatyka. Innowacyjność obliuguje do zdezawuowania utartych zwyczajów i przyjętych praktyk. Jest sprawdzianem z odwagi, bowiem zrywa do zerwania z zakorzenionymi w mentalności i praktyce dotychczasowymi zwyczajami. Czy chodzi o rewolucję? Raczej nie. Otwarcie się korporacji na propozycje interesariuszy zewnętrznych, dopuszczonych do procesów współtworzenia firmy, może mieć wymierny skutek, bowiem daje firmie możliwość wykorzystania informacji zwrotnej, a także staje się

probierzem tego, jak firmę postrzegają inni. Wiedzę tę warto uwzględnić i – jeśli jest niekorzystna – zmieniać, zaś wyniki zmian raportować i komunikować otoczeniu. Jak twierdzą badacze, „w firmie zorientowanej na interesariuszy poziom innowacyjności znacząco wzrasta, dzięki umożliwieniu im współuczestnictwa wewnątrz i na zewnątrz firmy” (Laszlo 2008).

Trzecią, ostatnią sferą dochodzenia do pozytywnych zmian w etycznym zarządzaniu przedsiębiorstwem jest współpartycypacja. Chodzi o rezygnację z postawy: my – z jednej strony, oni – z przeciwnej. Zmiana powinna iść w stronę odejścia od perspektywy transakcyjnej na rzecz partnerstwa. Ponieważ nowe spojrzenie na siebie i innych z otoczenia opiera się na wkładzie konkretnych wartości z obu stron, zmiana taka ma szansę zapoczątkować poszukiwania coraz nowszych rozwiązań i zwiększyć zaangażowanie na rzecz równowagi wartości.

## OBSZARY ZRÓWNOWAŻONEJ WARTOŚCI

### I WYBRANE INSTRUMENTY ETYCZNEGO ZARZĄDZANIA

Jak już wspomniano, zrównoważona wartość odnosi się do kilku kluczowych obszarów zarządzania. Najczęściej wymienia się ich osiem. Każdy z nich jest kluczowy dla osiągnięcia celu i musi być rozpatrywany pod kątem współzależności z innymi. Tylko wówczas osiągniemy względną równowagę. Osiem kierunków orientacyjnych buduje nowy proces zarządzania, który staje się narzędziem dla menedżerów do zbudowania trwałej wartości opartej na strategii zrównoważonego rozwoju.

Do pierwszego obszaru zarządzania zrównoważoną jakością należy analiza aktualnej sytuacji, przez co rozumie się badanie i wnioski, jakie płyną z rozpoznania, w jakich obszarach i w jaki sposób firma tworzy wartość bądź ją niszczy. Badanie jest zorientowane przede wszystkim na interesariuszy, bo to oni są najważniejszym beneficjentem funkcjonowania przedsiębiorstwa. Drugi z obszarów dotyczy wyprzedzenia oczekiwań, jakie zostaną w przyszłości wysunięte wobec przedsiębiorstwa. Chodzi o stały monitoring głównych tendencji i rozpoznanie mainstreamu aktualnej polityki ekonomicznej, występującej na obszarze działania firmy. Antycypacja oczekiwań służy temu, aby odpowiednio wcześniej przygotować przedsiębiorstwo do nowych wyzwań, co korzystanie wpłynie na konkurencyjność podmiotu gospodarczego. Trzeci obszar to wytyczenie jasno sprecyzowanych celów. Stanowią go konkretne, strategiczne cele w zakresie tworzenia wartości dla akcjonariuszy, mających zmniejszać negatywne skutki oddziaływania na interesariuszy lub generować wobec nich wymierne wartości. Czwarty obszar stanowią działania, mające na celu tworzenie inicjatyw budujących wartości. Rozpoznając rzeczywiste i potencjalne ich źródła, możemy kierować nasze wysiłki na ich eksploatację i otoczenie przedsiębiorstwa. Analiza biznesowa to piąty obszar, dzięki któremu będziemy w stanie pozyskać zasoby niezbędne w procesie tworzenia wartości. Następnym etapem jest przejście do tworzenia wartości, zatem konkretnych działań oraz implementacji inicjatyw, które mają służyć powstawaniu wartości dla otoczenia. Obszar siódmy to potwierdzenie wyników oraz ewaluacja i wnioski. Chodzi tu o proces poddania naszych działań weryfikacji. Ocena i jej końcowe wyniki pozwolą na uznanie tworzenia wartości zrównoważonej. Ostatnim odcinkiem jest nabycie oraz wykształcenie umiejętności budowania zrównoważonej wartości, czyli nowe podejście, w którym dominuje nowa etyka biznesu. Jest to zdolność i umiejętność potrzebna do tworzenia wartości dla kapitałodawców i interesariuszy (Laszlo 2008).

Najbardziej znanym sposobem realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju na poziomie przedsiębiorstw jest program czystszej produkcji<sup>5</sup>. W Polsce inicjatywa ta jest stymulowana przez przemysłowy ruch ekologiczny Czystsze Produkcje (Cleaner Production – CP). Choć idea programu korzeniami sięga lat osiemdziesiątych (USA), w Polsce program zainicjowała w 1991 roku Federacja Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych. Przez czystsza produkcję rozumie się organizację oraz technologie, uwzględniające konieczność zabezpieczenia zdrowia ludzi i środowiska. Dotyczą one fazy produkcyjnej oraz innych etapów życia produktu (Rybak 2004). Przydatność oraz skuteczność koncepcji CP można badać za pomocą programu europejskiego zarządzania i audytów środowiskowych (EMAS). EMAS to koncepcja środowiskowo zorientowanego zarządzania podmiotem gospodarczym, obejmująca ciągły monitoring stanu środowiska, związanego lub narażonego na oddziaływanie podmiotu. Mierzy się jego negatywny wpływ na świat przyrody, po to, by stosować technologie maksymalnie ograniczające ten wpływ. EMAS skłania do zmniejszania szkodliwych działań, obliuguje do przestrzegania wymagań stawianych przez prawo, a także rozlicza z zachowania norm środowiskowych. Umożliwia implementację programów naprawczych, podając kolejne etapy usprawnień, ustalając terminarz działań oraz wyznaczając osoby odpowiedzialne za ich realizację. EMAS wdraża systemy zarządzania środowiskowego, nakazuje informowanie społeczeństwa o efektach działań (raportowanie), nakłada obowiązki na pracowników, podwykonawców, kontrahentów w odniesieniu do ek zarządzenia (Rybak 2004).

Dostosowanie się do wymagań EMAS to proces złożony i kosztowny, szczególnie w firmach zarządzanych „po staremu”. Wymaga odpowiednich nakładów, zaangażowania pionu kierowniczego i pracowniczego, ubiegających się o rejestrację. EMAS jest programem dobrowolnym. Porównując go np. ze standardem ISO 14001, charakteryzuje się zwiększonym naciskiem położonym na identyfikację i klasyfikację tzw. aspektów środowiskowych oraz pozwala na audyt firm w szerszym zakresie. System EMAS pozwala na sprawdzenie, czy przyjęty system zarządzania został wdrożony zgodnie z założeniami, czy funkcjonuje wedle zaleceń normy i czy nie wchodzi w konflikt z polityką przedsiębiorstwa. To ostatnie kryterium jest istotne, bowiem od niego zależy, czy przyjęte cele proekologiczne przyniosą wymierne korzyści firmie. Do mechanizmów kontrolnych w ramach EMAS należą rozmowy z pracownikami, monitoring sprzętu, dokumentacji i procedur, a także badanie zgodności przyjętych przez podmiot gospodarczy działań z prawem i normami środowiskowymi.

Innym – wydajnym i miarodajnym narzędziem badania systemów zarządzania środowiskowego – jest rodzina norm w ramach ISO seria 14000. Do najczęściej wykorzystywanych należą ISO 14001 oraz 14004 – system zarządzania środowiskiem, ISO 14010 i ISO 14011 – wytyczne audytowania środowiskowego, ISO 14020, ISO 14021, ISO 14024 – ekoetykietowanie i deklaracje środowiskowe, ISO 14031, ISO/TR 14032 – ocenianie efektów działań środowiskowych, Grupa ISO 14040, ISO 14041, ISO 14042, ISO 14043, ISO/TR 14048, ISO/TR 14049 – analizująca cykl życia. Odrębną normą jest norma ISO 14050, dotycząca definiowania oraz nomenklatury. Zrównoważona jakość, jako strategia zarządzania środowiskowego, skłania do integrowania systemu zarządzania. Pozwala poprawnie odczytać wskaźniki postępowania firmy wedle wartości istniejących w obrębie przyjętego programu.

<sup>5</sup> Nie jest to jedyny instrument sprawdzania efektywności wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju. Należy pamiętać także o innych, równie powszechnych, jak choćby *Global Reporting Initiative* [GRI] (popularny ramowy model sprawozdawczości w zakresie wyników ekonomicznych, społecznych i ekologicznych), *UN Global Compact* (prawa człowieka, standardy pracy), *Sullivan Principles* (globalna odpowiedzialność społeczna), Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych, INNOVAST (analiza inwestycyjna w zakresie zrównoważonej wartości, czy standardy Okrągłego Stołu w Caux: CA8000, ISO14000 ISO14063, ISO26000, AA1000).



Chodzi przede wszystkim o integrację systemów zarządzania środowiskowego, zarządzania bezpieczeństwem pracy i zarządzania jakością. Głównymi przesłankami do zrównoważonej polityki firmy zorientowanej na wartości są wymagania klientów oraz interesariuszy zewnętrznych (Freeman, Evan 1999).

## PODSUMOWANIE

Firmy decydujące się na politykę gospodarczo-społeczną uwzględniającą interesariuszy, środowisko lokalne, środowisko naturalne powinny dbać o rzeczywistą integrację przyjętych zadań i planowanych celów. Głównym zagrożeniem jest skupienie się na jednym lub dwóch priorytetach, bez realnego wzięcia pod uwagę innych, zaniedbywanych obszarów. Jeśli mówimy o równowadze w uwzględnianiu wartości, firma musi zarządzać w taki sposób, aby jej działanie dotykało w równiej mierze wszystkich sfer pojawiających się na horyzoncie jej działalności ekonomicznej.

Budowa zintegrowanego systemu wartości w obrębie firmy to już nie tylko wyzwanie dla transformującego się przemysłu i usług, ale swoisty standard, bez którego przedsiębiorstwa w niedługim czasie nie będą mogły się obejść. Stopień wiarygodności firmy, jej działań w sferze etyki środowiskowej i społecznej, staje się coraz ważniejszym czynnikiem decydującym o tym, czy firma jest wystarczająco konkurencyjna wobec innych podmiotów i czy warto, aby była obecna na rynku. Przyjęcie i uwzględnianie działań w zakresie zrównoważonego rozwoju z czasem stanie się wskaźnikiem kondycji przedsiębiorstwa, wskaźnikiem dla jego być czy nie być.

## Literatura

- Adamczyk J., 2009, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa
- Agenda 21, 1997, *Sprawozdanie z realizacji w latach 1992–1996*, MOŚNiL, Warszawa
- Bauman Z., 2000, *Globalizacja*, PIW, Warszawa
- Evan W.M., Freeman E., 1999, *Teoria nowoczesnej korporacji oparta na koncepcji „udziałowców zewnętrznych”*. *Kapitalizm Kantowski*, [w:] G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa
- Frederick W.C., Davis K., Post J.E., 1988, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Ethics*, McGraw-Hill Publishing Company, New York
- Friedman M., 1999, *Społeczna odpowiedzialność biznesu to zwiększanie zysków*, [w:] G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa, s. 260–2265
- Gelbspan R., 1998, *The Heat is On*, Perseus Publishing, Cambridge, Massachusetts
- Johannesburg Summit, 2002, *World Summit on Sustainable Development*, UN, Washington
- Laszlo Ch., 2008, *Firma zrównoważonego rozwoju*, EMKA, Warszawa
- Mouffe Ch., 2005, *Paradoks demokracji*, WNDSWE, Wrocław
- Rybak M., 2004, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa
- Wskaźniki zrównoważonego rozwoju*, 2005, red. T. Borys, *Ekonomia i Środowisko*, Warszawa–Białystok

## **Sustainable Development strategy as a challenge for the processes of transformation in industry and services**

Sustainable Development is a strategy which has evidently expanded in the economy. Processes of industry and services transformation become a favourable occasion especially for ethical reflection. Sustainable Development as a strategy of company management is a real challenge for the above mentioned processes.

This article concentrates on the advantages of this strategy put into practice, which allows the perception of such problems as: environmental protection, care about the place of employment, local society, etc.

Dr Tomasz Tadeusz Brzozowski

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

Wyższa Szkoła Technologii Teleinformatycznych w Świdnicy

Autorskie Licea Artystyczne ALA we Wrocławiu

CKU przy ZK nr 1 we Wrocławiu

e-mail: panichida@poczta.fm; 777iskander@gmail.com