

Piotr Białowąs

PROBLEMATYKA EFEKTYWNOŚCI SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO W OBLICZU KONSOLIDACJI PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

Zwiększające się trudności w stabilnym funkcjonowaniu przedsiębiorstw rynkowych oraz zwiększająca się presja na wzrost wartości przedsiębiorstwa implikują podejmowanie przez organizacje wielu działań. Ostatnio zauważalne jest stosowanie w przedsiębiorstwach rozmaitych koncepcji w celu wzrostu efektywności oraz zmniejszenia kosztów funkcjonowania. Z pewnością można do nich zaliczyć stosowanie koncepcji outsourcingu czy też radykalną przebudowę struktur organizacyjnych połączoną najczęściej z restrukturyzacją zatrudnienia. Do jednych z częściej spotykanych działań, które w ostatnich latach zyskały na znaczeniu, ze względu na powszechność, jest konsolidacja podmiotów gospodarczych¹. W takim wypadku efekty połączenia związane ze wzrostem wartości przedsiębiorstwa są widoczne m.in. w wyniku wystąpienia efektów skali oraz uwspólnienia rynków zbytu (por. [2, s. 276-288]). Konsolidacje podmiotów, oprócz wielu łatwych do osiągnięcia rezultatów, powodują także rezultaty generujące koszty. Wynika to chociażby z konieczności realizacji takich działań, jak uporządkowanie struktur organizacyjnych po konsolidacji, ujednolicenie systemów zarządzania oraz likwidacja powielających się funkcji.

Celem artykułu jest ocena wpływu zmian organizacyjnych wynikających z połączenia przedsiębiorstw na funkcjonowanie znormalizowanego systemu zarządzania środowiskowego. Rozważania zawarte w artykule będą dotyczyły przypadku konsolidacji pięciu przedsiębiorstw działających w sektorze energetycznym².

¹ Przykładem konsolidacji jest połączenie firm spedycyjnych – Servisco oraz DHL. Wśród polskich organizacji przykładem największych procesów konsolidacyjnych w ostatnich latach są podmioty sektora energetycznego.

² Artykuł wynika z doświadczeń autora w prowadzeniu pierwszego projektu w Polsce w podsektorze dystrybucji energii elektrycznej dotyczącego przebudowy i certyfikacji zintegrowanego systemu zarządzania, którego elementem był system zarządzania środowiskowego zgodny z normą ISO 14001:2004.

2. Ogólna charakterystyka systemu zarządzania środowiskowego

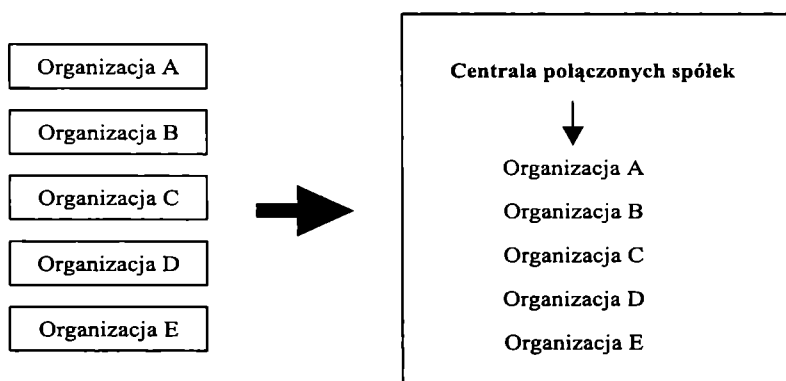
Każde przedsiębiorstwo działające na rynku ma system zarządzania środowiskowego³. System ten może być mniej lub bardziej efektywny, a co za tym idzie, powodować większe lub mniejsze oddziaływanie firmy na otoczenie. Z punktu widzenia efektywności zarządzania środowiskowego korzystne jest stosowanie przez organizację systemu zgodnego z normą ISO 14001:2004 oraz konsekwentne podejmowanie w następnych latach działań doskonalących, mających na celu zmniejszenie oddziaływania na środowisko (zgodnie z ideą zawartą w wymienionej normie). Główny mechanizm, na którego podstawie system powinien działać, dotyczy zarządzania aspektami środowiskowymi. Za aspekt środowiskowy uznaje się każdy efekt działania procesów organizacji powodujący zmiany w otoczeniu organizacji – zarówno niekorzystne, jak i te o charakterze pozytywnym. Przykładem negatywnych aspektów środowiskowych są odpady, wszelkiego rodzaju emisje zorganizowane oraz niezorganizowane, zużycie wody, energii elektrycznej itp. Jako ciekawy przykład pozytywnego aspektu środowiskowego można podać dotlenianie wody w elektrowniach wodnych w wyniku jej przechodzenia przez turbiny. Zgodnie z wymaganiami systemu organizacja chcąc mieć system zgodny z wymaganiami normy ISO 14001:2004 powinna wdrożyć procedurę identyfikacji aspektów środowiskowych, dokonać ich inwentaryzacji oraz, w wyniku oceny oddziaływania aspektów, podjąć działania mające na celu zmniejszenie oddziaływania tych aspektów, które mają największy wpływ na otoczenie. Prosty i logiczny mechanizm, na którego podstawie została zbudowana norma, oprócz jej pozostałych wymagań formalnych dotyczących systemu audytów wewnętrznych, określenia celów, budowy świadomości pro jakościowej i sformułowania polityki w zakresie ochrony środowiska oraz mechanizmu ciągłego doskonalenia, powoduje usystematyzowanie problematyki ochrony środowiska na szczeblu mikroekonomicznym (por. [1, s. 51-162]). Bardzo ważnym elementem, na który należy zwrócić uwagę, jest brak w normie ujednoliconych kryteriów oceny stopnia ważności poszczególnych zidentyfikowanych aspektów środowiskowych. Liberalna regulacja w tym zakresie wymusza funkcjonowanie w przedsiębiorstwach zróżnicowanych, znormalizowanych systemów zarządzania środowiskowego, w szczególności w zakresie ich efektywności. Jest to jeden z głównym elementów, który ma wpływ na konieczność modyfikacji systemu zarządzania środowiskowego podczas procesów łączenia podmiotów gospodarczych. Brak narzuconych ujednoliconych kryteriów dotyczących oceny aspektów powoduje, że różne organizacje mają zróżnicowane systemy, mimo że są one oceniane jako zgodne z wymaganiami tej samej normy w wyniku procesu ich certyfikacji. Warto jednak podkreślić, że chociaż możliwa jest skrajnie różna efektywność systemów

³ Oczywiście nie chodzi w tym miejscu o system zgodny z określonymi wymaganiami (np. normami). Formułując to zdanie, autor ma na myśli takie funkcje występujące w każdym przedsiębiorstwie, jak np. gospodarowanie odpadami czy też dostosowywanie się do wymagań prawnych.

w różnych organizacjach, wynikającą z restrykcyjnych bądź liberalnych kryteriów ich oceny, już sam fakt podjęcia działań mających na celu zmniejszenie oddziaływania na otoczenie należy uznać za zjawisko bardzo korzystne.

3. Zmiany funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego – studium przypadku

Jak wspomniano we wcześniejszych częściach artykułu, konsolidacja organizacji, niezależnie od liczby podmiotów wchodzących w skład nowej struktury, powoduje podjęcie działań dostosowawczych. Dalsze wnioski będą formułowane na podstawie analizy podejmowanych działań w wyniku konsolidacji pięciu przedsiębiorstw sektora energetycznego. Uproszczony model zmian w zakresie funkcjonowania podmiotów ilustruje rys. 1.



Rys. 1. Zmiany w zakresie funkcjonowania podmiotów przed i po konsolidacji

Źródło: opracowanie własne.

Do chwili połączenia pięć spółek miało pełną autonomię w zakresie budowy oraz realizacji polityki prośrodowiskowej. Pomimo tego, że każda z pięciu analizowanych organizacji była poddana formalnemu audytowi trzeciej strony na zgodność z wymaganiami normy ISO serii 14000 i uzyskała certyfikat na zgodność z normą, szczegółowa analiza systemu przed konsolidacją wskazała wiele różnic w zakresie działania systemów. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć:

- 1) różną liczbę aspektów środowiskowych i zróżnicowane kryteria kwalifikacji aspektów znaczących oraz nieznaczących,
- 2) zróżnicowaną politykę w zakresie zmniejszania oddziaływania na otoczenie,
- 3) zróżnicowaną liczbę programów zarządzania środowiskowego,
- 4) zróżnicowane cele w zakresie ochrony środowiska,
- 5) zróżnicowaną ocenę efektywności na bazie systemu wskaźników.

Tak zdefiniowane różnice mają tym większe znaczenie, że badane organizacje charakteryzowały się podobnymi procesami ze względu na działanie w tym samym sektorze. Przykłady szczegółowych różnic dotyczących kryteriów oceny aspektów środowiskowych dla wybranych dwóch organizacji przedstawiono w tab. 1 i 2.

Tabela 1. Kryteria oceny aspektów środowiskowych w badanej organizacji A

Ocena wpływu*	Ocena ważności dla organizacji*
A – skala wpływu	E – oddziaływanie przepisów prawa (w tym objęcie decyzją, pozwoleniem itp.)
B – dotkliwość wpływu	F – oddziaływanie zainteresowanych stron (w tym skargi i społeczny odbiór organizacji)
C – prawdopodobieństwo wystąpienia	G – oddziaływanie ekonomiczne (opłaty i koszty środowiskowe)
D – czas trwania wpływu na środowisko	H – możliwości techniczne zmiany wpływu (dostępność technologii na rynku)
	I – możliwości finansowe zmiany wpływu (wygenerowanie odpowiednich środków)
	J – możliwości organizacyjne zmiany wpływu (w tym wpływ na inne procesy i działania)
* ocena według skali 0-3	
Kwalifikacja aspektu: 0-10 – nieistotny, 11-20 – umiarkowany, 21-30 – znaczący.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanego przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Kryteria oceny aspektów środowiskowych w badanej organizacji B

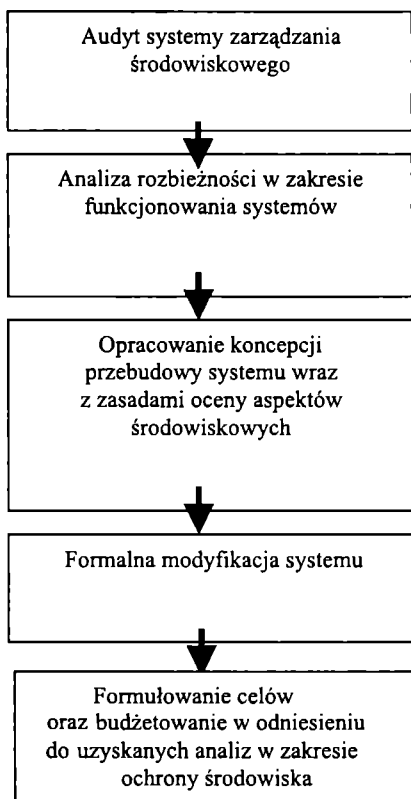
Ocena wpływu*
A – wymagania prawne – ocena podlegania wymaganiom prawnym
B – strony zainteresowane – ocena występowania konfliktu
C – koszty
D – zużycie energii – ocena zjawiska
* ocena 0 lub 1
Za aspekt znaczący uznaje się każdy aspekt, który uzyskał chociaż jeden punkt w jakimkolwiek kryterium.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych badanego przedsiębiorstwa.

Jak wynika z tab. 1 i 2, w organizacjach, które zostały poddane procesowi konsolidacji, występowała wyraźnie zróżnicowana metodyka oceny oddziaływania na środowisko. Implikacją tego była zróżnicowana polityka nowo powstałej spółki utworzonej na bazie pięciu autonomicznych przedsiębiorstw, która musiała zostać poddana przebudowie. Na uwagę zasługuje to, że w przypadku występowania znormalizowanych kryteriów oceny oddziaływania na środowisko zawartych w normie ISO 14001:2004 lub wytycznych w tym zakresie zawartych w innych dokumentach, nawet po połączeniu różnych organizacji zachowany byłby z pewnością podobny poziom oceny oddziaływania na środowisko.

4. Zmiany w zakresie systemu zarządzania środowiskowego po konsolidacji podmiotów

Zmiany mające na celu wprowadzenie ujednoliconej polityki w nowo powstałej organizacji powinny objąć w pierwszej kolejności przebudowę kryteriów oceny aspektów środowiskowych. Wprowadzenie ujednoliconych zasad oceny aspektów umożliwia prowadzenie racjonalnego procesu planowania i budżetowania działań mających na celu zmniejszenie oddziaływania organizacji na otoczenie. Działania te umożliwiają sformułowanie jednolitych w ramach całej organizacji celów środowiskowych, a także wdrożenie ujednoliconych programów zarządzania środowiskowego. Główne etapy prac w zakresie przebudowy systemu środowiskowego w badanej organizacji zostały scharakteryzowane na rys. 2.



Rys. 2. Etapy prac w zakresie systemu zarządzania środowiskowego po konsolidacji podmiotów
Źródło: opracowanie własne.

W wyniku przebudowy systemu wprowadzone zostały nowe ujednolicone kryteria oceny oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie. Kryteria te przedstawiono w tab. 3.

Tabela 3. Ujednolicone kryteria oceny oddziaływania na środowisko po konsolidacji podmiotów

Kryteria oceny aspektów środowiskowych	Opis
Wymagania prawne	Wprowadzono punktację od 1 do 3 w zależności od tego, czy dany aspekt środowiskowy jest uregulowany prawnie, czy też nie. Jeśli zidentyfikowany aspekt środowiskowy jest prawnie uregulowany (akty o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym), a wymagania prawne w stosunku do niego nie są spełnione, to wartość oceny wynosi 3; w warunkach istnienia wymagań i dodatkowo spełnienia określonych wymagań prawnych wartość oceny wynosi 2, a w pozostałych przypadkach wartość oceny wynosi 1
Strony zainteresowane	Ocena w skali 1-3. Kryterium oddaje wpływ aspektu na społeczny odbiór organizacji, zainteresowanie uregulowaniem poszczególnych kwestii przez klientów, władze, organizacje społeczne i mieszkańców (w tym skargi) oraz organy i instytucje kontrolne, np.: Inspekcję Ochrony Środowiska, Państwową Inspekcję Pracy, Państwową Inspekcję Sanitarną, Najwyższą Izbę Kontroli
Ryzyko środowiskowe	Kryterium będące wypadkową <i>częstości występowania wpływów środowiskowych (lub oszacowanego prawdopodobieństwa wystąpienia wpływu w sytuacjach awaryjnych)</i> oraz <i>potencjału zagrożeń dla środowiska, ocenianego na podstawie wiedzy na temat szkodliwości wpływu na środowisko ze względu na zawartość substancji niebezpiecznych czy specyficzne właściwości fizykochemiczne.</i> Kryterium oceniane według skali 1-3 na podstawie dodatkowych szczegółowych tabel, które ze względu na obszerność nie zostały dołączone do artykułu
Za aspekt znaczący uznaje się każdy aspekt, który uzyskał więcej niż 6 punktów, oraz każdy z tych aspektów, który wynika z niespełnienia wymagań prawnych przez organizację	

Źródło: opracowanie własne.

Wydaje się, że trudno jest wartościować podejście do oceny oddziaływania na środowisko według przedstawionych w artykule kryteriów stosowanych przed oraz po procesie konsolidacji. Trudna wydaje się także ocena tego, czy w wyniku zastosowania przebudowanych kryteriów działania zmniejszające oddziaływanie na środowisko nowo utworzonej organizacji będą mniej lub bardziej zintensyfikowane. Biorąc jednak pod uwagę racjonalność zarządzania organizacją na szczeblu strategicznym, priorytetem jest najczęściej ujednolicenie zasad oceny zjawisk oraz polityki w zakresie poszczególnych obszarów firmy, w tym także w zakresie ochrony środowiska.

Oprócz wykazanego w artykule zjawiska zróżnicowania efektywności systemu zarządzania środowiskowego w odniesieniu do tych samych wymagań wynikających z norm ISO serii 14000, z przytoczonej analizy jednoznacznie wynikają duże implikacje w sferze zarządczej oraz organizacyjnej, wynikające z modyfikacji struktury organizacyjnej firm, w tym w szczególności z konsolidacji podmiotów gospodarczych. Przedstawiony przykład przebudowy systemu wskazuje także, iż modyfikacja szeroko rozumianych systemów zarządzania w obliczu konsolidacji struktur organizacyjnych jest działaniem bardzo pracochłonnym, które pociąga za sobą zmiany w procesach pozornie ze sobą nie związanych, takich jak modyfikacja polityki inwestycyjnej (w wyniku zmiany kwalifikacji aspektów środowiskowych), a także konieczność przebudowy i centralizacji procedur oraz funkcji wynikających z likwidacji autonomii w dawnych niezależnych podmiotach. W obliczu powyższych rozważań niezwykle istotnym zagadnieniem jest zachowanie ciągłości systemu zarządzania środowiskowego mimo zmiany warunków jego funkcjonowania. Powoduje to m.in. konieczność występowania powielonych częściowo systemów środowiskowych – jeden z nich wynika z kontynuacji realizowanych do tej pory programów środowiskowych (zmniejszających oddziaływanie procesów na otoczenie), a drugi – z programów nowych, wynikających ze zmodyfikowanej (ujednoliconej) klasyfikacji aspektów środowiskowych. Dopiero z czasem dochodzi do pełnej integracji nowego systemu zarządzania środowiskowego.

Literatura

- [1] Pochyluk R., Grudowski P., Szymański J., *Zasady wdrażania systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001*, Ekokonsult, Gdańsk 1999.
- [2] Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

PROBLEM OF EFFICIENCY OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEMS IN CONSOLIDATION OF ENTERPRISES

Summary

The author of the article defines environmental management system and characterizes changes concerning consolidation companies. The article shows the influence of the changes connected with organization structure on environmental management system efficiency. The article presents the process of standardization of the criteria of checking environmental aspects in five companies and shows their influence on the policy of environmental protection.

Dr inż. Piotr Białow jest pracownikiem Katedry Zarządzania Jakością i Środowiskiem Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu – Wydział w Jeleniej Górze.