

Agata Szkiel

Akademia Morska w Gdyni
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa
e-mail: a.szkiel@wpit.am.gdynia.pl

Komunikacja jako narzędzie kształtowania relacji z dostawcami w systemie zarządzania środowiskowego

Kod JEL: Q56

Słowa kluczowe: ISO 14001, system zarządzania środowiskowego, dostawcy, kontekst organizacji, komunikacja, relacje

Streszczenie. Integralnym elementem każdego systemu zarządzania środowiskowego powinna być skuteczna komunikacja organizacji z zainteresowanymi stronami, dotycząca środowiskowych wartości oraz efektów działalności środowiskowej organizacji. Jedną z zainteresowanych stron, z którymi organizacja powinna utrzymywać skuteczną komunikację, są dostawcy. Jakość współpracy z dostawcami jest bowiem czynnikiem determinującym skuteczność systemu zarządzania środowiskowego organizacji. Celem artykułu jest omówienie wymagań normy ISO 14001:2015 dotyczących komunikacji organizacji ze stronami zainteresowanymi, a także przedstawienie roli komunikacji z dostawcami w doskonaleniu skuteczności systemu zarządzania środowiskowego. W artykule przedstawiono również możliwości wykorzystania wytycznych normy ISO 14063:2009 do budowy skutecznego procesu komunikacji środowiskowej z dostawcami jako narzędzia kształtowania relacji z dostawcami w ramach systemu zarządzania środowiskowego.

Wprowadzenie

Komunikacja dotycząca środowiskowych wartości, działań i efektów działalności środowiskowej stała się w ostatnich latach ważnym elementem działalności

organizacji ze względu na rosnące obawy i zainteresowanie społeczne oraz działania rządowe związane z ochroną środowiska naturalnego. Coraz częściej organizacje stają przed koniecznością wyrażania swoich opinii i przedstawiania stronom zainteresowanym implikacji środowiskowych swoich działań, wyrobów i usług (PN-ISO 14063:2009). Komunikacja środowiskowa jest szczególnie istotna dla organizacji posiadających wdrożony system zarządzania środowiskowego zgodny z normą ISO 14001:2015. Norma określa bowiem wymagania, by organizacja wsłuchiwała się w potrzeby i oczekiwania jej zainteresowanych stron, a także uwzględniała ich opinie i wymagania, projektując i wdrażając system zarządzania środowiskowego, jak również podejmując działania w celu zwiększenia jego skuteczności.

Jedną z zainteresowanych stron, z którymi organizacja powinna utrzymywać skuteczną komunikację, są dostawcy. Jakość współpracy z dostawcami można bowiem zaliczyć do czynników, które w dużym stopniu wpływają na skuteczność systemu zarządzania środowiskowego (Matuszak-Flejszman, 2011, s. 431–445). Wyniki badań przeprowadzonych w organizacjach posiadających wdrożony system zarządzania, w tym system zarządzania środowiskowego, wskazują, że organizacje postrzegają relacje z dostawcami w kategoriach ryzyka, a ryzyko to traktują jako na tyle istotne, iż wymaga ono podejmowania działań, które je eliminują bądź ograniczają do akceptowalnego poziomu (Jedynak, 2015, s. 169–184). W systemie zarządzania środowiskowego działania organizacji ukierunkowane są na identyfikowanie i ograniczanie ryzyka wystąpienia negatywnych wpływów na środowisko wynikających z procesów realizowanych przez dostawców, a także dostarczanych przez nich wyrobów lub usług. Jeżeli działania dostawców wiążą się ze znaczącymi wpływami na środowisko, jakość współpracy z dostawcami, w tym skuteczność stosowanych zasad komunikacji, ma istotny wpływ na skuteczność systemu zarządzania środowiskowego organizacji.

Organizacje, które chcą skutecznie realizować założone cele ustalone dla procesu komunikacji z dostawcami, powinny realizować go w sposób sformalizowany i systemowy oraz integrować z innymi procesami realizowanymi w systemie zarządzania środowiskowego, a także z polityką środowiskową organizacji, planowaniem, zarządzaniem, procesami raportowania, wartościami i kulturą. Projektując system komunikacji z dostawcami, organizacja może kierować się wytycznymi określonymi w normie ISO 14063:2009. Wykorzystano w niej sprawdzone i ugruntowane podejścia do komunikacji środowiskowej, które mogą zostać zaadaptowane do specyficznych warunków istniejących w komunikacji środowiskowej organizacji (Matuszak-Flejszman, 2015, s. 215–229).

Artykuł ma charakter przeglądowy. Jego celem jest omówienie wymagań normy ISO 14001:2015 dotyczących komunikacji organizacji ze stronami zainteresowanymi, a także ukazanie roli komunikacji z dostawcami w doskonaleniu

skuteczności systemu zarządzania środowiskowego. W opracowaniu przedstawiono także możliwości wykorzystania wytycznych normy ISO 14063:2009 do budowy skutecznego procesu komunikacji środowiskowej z dostawcami, jako narzędzia kształtowania relacji z dostawcami w ramach systemu zarządzania środowiskowego.

Cele komunikacji środowiskowej

Komunikacja środowiskowa jest procesem realizowanym przez organizację, polegającym na dzieleniu się ze stronami zainteresowanymi informacjami dotyczącymi działalności środowiskowej organizacji, a także wyników tej działalności. Ma to na celu budowanie zaufania, wiarygodności i partnerstwa, a także zwiększenie świadomości i wykorzystania informacji w podejmowaniu decyzji dotyczących kierunku rozwoju systemu zarządzania środowiskowego organizacji, a także doskonalenia efektów jego funkcjonowania (PN-ISO 14063:2009).

Informacje przekazywane stronom zainteresowanym wskazują głównie na ważność aspektów środowiskowych w strukturze celów organizacji, jej misji i strategii (Wodzińska-Jabłońska, Królikowski, 2014, s. 7293–7296). Informacje te mogą dotyczyć wielu kwestii dotyczących relacji organizacji ze środowiskiem, np. (Balicka, 2016, s. 30–38):

- inicjatyw środowiskowych organizacji,
- zarządzania ryzykiem środowiskowym,
- informacji wymaganych przez zainteresowane strony,
- informacji wymaganych przez prawo ochrony środowiska,
- odpowiedzi i skarg od zainteresowanych stron.

Komunikacja środowiskowa z interesariuszami, którzy mogą mieć wpływ na decyzje lub działania środowiskowe organizacji bądź podlegają tym wpływom, powinna być integralnym elementem każdego systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001:2015. Komunikacja pozwala organizacji dostarczać i otrzymywać informacje istotne dla jej systemu zarządzania środowiskowego, w tym informacje związane z jej znaczącymi aspektami środowiskowymi, środowiskowymi efektami działalności, zobowiązaniami dotyczącymi zgodności oraz zaleceniami dotyczącymi ciągłego doskonalenia (ISO 14001, 2015).

Komunikacja w systemie zarządzania środowiskowego powinna być realizowana w sposób systematyczny i planowany, choć w pewnych sytuacjach, np. awarii mających wpływ na środowisko, może być również realizowana ad hoc. W zależności od wpływu stron zainteresowanych na system zarządzania środowiskowego oraz decyzje środowiskowe organizacji, a także stopnia zainteresowania, jakie poszczególne strony włączone w działania komunikacji środowiskowej wykazują w odniesieniu do przekazywanych informacji, komunikacja może

obejmować zakres od ograniczonego do pełnego uczestnictwa zainteresowanych stron (PN-ISO 14063:2009).

Komunikacja środowiskowa powinna obejmować systematyczne kontaktowanie się organizacji z jej stronami zainteresowanymi i powinna być częścią strategii ogólnej komunikacji organizacji. Aby proces komunikacji był skuteczny, organizacja powinna konsultować ze stronami zainteresowanymi swoje decyzje środowiskowe, angażować je do wyrażania opinii na temat działalności środowiskowej organizacji, a także zrozumieć ich punkt widzenia (PN-ISO 14063:2009).

Skuteczna komunikacja środowiskowa może przynosić organizacjom wiele korzyści, wśród których można wymienić (PN-ISO 14063:2009):

- zrozumienie przez strony zainteresowane zaangażowania organizacji w ochronę środowiska, jej polityki środowiskowej i efektów działalności środowiskowej,
- gromadzenie danych wejściowych do identyfikowania potrzeb doskonalenia efektów działalności środowiskowej organizacji,
- promowanie i poprawę środowiskowego wizerunku organizacji, jej osiągnięć i wyników.

Komunikacja umożliwi również zwiększenie poziomu świadomości środowiskowej personelu w celu budowy kultury odpowiedzialności środowiskowej i jej wartości w organizacji.

Wymagania normy ISO 14001:2015 dotyczące komunikacji

Wszystkie standardy określające wymagania dla systemów zarządzania, opracowane przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną, podlegają systematycznym przeglądom i aktualizacji. Zmiany wprowadzane w normach mają na celu uwzględnienie praktycznych potrzeb organizacji wdrażających systemy, są także odpowiedzią na zmiany wymagań rynku oraz trendów w zarządzaniu (Kobylińska, 2014, s. 205–219). Norma ISO 14001, od momentu opublikowania jej pierwszej wersji w 1996 roku, została już trzykrotnie zaktualizowana. W najnowszym wydaniu normy z 2015 roku zastosowano strukturę wymagań ujednoczoną dla wszystkich norm systemów zarządzania, aby ułatwić organizacjom integrację systemu zarządzania środowiskowego z innymi znormalizowanymi systemami zarządzania, jak np. jakością czy bezpieczeństwem i higieną pracy.

Znaczącą rolę w ciągłym doskonaleniu efektów działalności środowiskowej organizacji przez doskonalenie jej systemu zarządzania środowiskowego odgrywają strony zainteresowane (Matuszak-Flejszman, 2011, s. 431–445). Stąd też znowelizowane wydanie normy ISO 14001:2015 kładzie nacisk na:

- a) analizę kontekstu organizacji, czyli czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które mogą mieć wpływ na stopień osiągnięcia przez organizację celów środowiskowych i założonych wyników funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego;

- b) identyfikację stron zainteresowanych istotnych dla systemu zarządzania środowiskowego organizacji, a także ich potrzeb i oczekiwań;
- c) utrzymywanie skutecznej komunikacji środowiskowej ze stronami zainteresowanymi.

Wymagania te mają na celu podkreślenie, że system zarządzania środowiskowego nie powinien funkcjonować w oderwaniu od otoczenia, w jakim działa organizacja. Kwestie oddziaływania na środowisko są bowiem istotnym elementem wpływającym na decyzje podejmowane przez organizacje, są zatem źródłem zarówno potencjalnych zagrożeń, jak i szans (Pochyluk, 2018).

Organizacje, które mają wdrożony system zarządzania środowiskowego, muszą utrzymywać komunikację z zewnętrznymi zainteresowanymi stronami. W ramach tej komunikacji powinny przekazywać interesariuszom informacje dotyczące systemu, a także efektów jego funkcjonowania. W celu zapewnienia skuteczności procesu komunikacji, organizacja powinna określić (ISO 14001, 2015):

- informacje, które będzie przekazywać stronom zainteresowanym,
- kiedy te informacje będzie komunikować,
- z kim będzie się komunikować,
- w jaki sposób będzie się komunikować.

Potrzeby różnych stron zainteresowanych w zakresie komunikacji mogą być zaspokojone przez zastosowanie jednej metody komunikacji, ale może okazać się konieczne zastosowanie wielu metod dla zaspokojenia specyficznych potrzeb poszczególnych stron zainteresowanych. Wyniki komunikacji ze stronami zainteresowanymi powinny być udokumentowane.

Ustanawiając proces komunikacji środowiskowej, organizacja powinna uwzględnić swoje zobowiązania dotyczące zgodności, np. wymagania prawne, potrzeby i oczekiwania stron zainteresowanych (ISO 14001:2015). Powinna również zapewnić, aby przekazywana informacja dotycząca środowiska była wiarygodna oraz spójna z informacją powstającą w ramach systemu zarządzania środowiskowego. Ponadto komunikacja środowiskowa powinna być:

- przejrzysta – odnosząca się do źródła pochodzenia danych,
- odpowiednia – spełniająca potrzeby stron zainteresowanych oraz umożliwiająca ich udział w procesie komunikacji,
- prawdziwa i niewprowadzająca w błąd,
- zgodna z faktami, dokładna i wiarygodna,
- zrozumiała dla zainteresowanych stron.

Komunikacja w ramach systemu zarządzania środowiskowego powinna spełniać potrzeby stron zainteresowanych nie tylko w zakresie dostępu do informacji środowiskowych, ale także w zakresie możliwości przekazywania uwag i spostrzeżeń (pozytywnych i negatywnych) związanych z zarządzaniem przez organizację jej aspektami środowiskowymi. Organizacja powinna reagować na

uwagi i spostrzeżenia dotyczące jej systemu zarządzania środowiskowego przekazywane przez zainteresowane strony. Szybka i jednoznaczna odpowiedź organizacji jest szczególnie istotna w przypadku negatywnych uwag (np. skarg). Analizy takich skarg mogą być bowiem źródłem wartościowych informacji służących poszukiwaniu możliwości doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego.

Komunikacja z dostawcami jako element systemu zarządzania środowiskowego

Prawidłowo ukształtowane stosunki z dostawcami i odpowiednia funkcja zaopatrzenia może stanowić przewagę konkurencyjną organizacji, co z kolei wpływa na osiąganie przez nią postawionych celów (Kozłowski, Piotrowski, 2005, s. 135–137), w tym również tych związanych z działalnością środowiskową. To z kolei wpływa na uzyskiwanie przez organizację założonych efektów działalności środowiskowej, stanowiących wyznaczniki ciągłego doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego.

Zarządzanie relacjami z dostawcami ma wpływ na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego, szczególnie w obszarze zapewnienia minimalizowania negatywnego wpływu działań dostawców i dostarczanych przez nich wyrobów na środowisko (Matuszak-Flejszman, 2011, s. 431–445). Zwiększone zaangażowanie podmiotów połączonych łańcuchem dostaw na rzecz jego integracji może przyczynić się do zwiększenia znaczenia, jak i skali korzyści wynikających z inicjatyw środowiskowych podejmowanych w organizacjach. Oddziaływanie normy ISO 14001:2015 ma zatem szeroki kontekst, ponieważ rezultaty prośrodowiskowej postawy organizacji mającej wdrożony system zarządzania środowiskowego są widoczne również w organizacjach z nią powiązanych, w tym u jej dostawców (Fura, Surmacz, 2014, s. 13265–13270).

Norma ISO 14001 wymaga, by organizacja nadzorowała procesy zlecone dostawcom oraz zdefiniowała rodzaj i zakres nadzoru nad takimi procesami w swoim systemie zarządzania środowiskowego. Czynnikiem, który w istotnym stopniu wpływa na skuteczność tego nadzoru, jest komunikacja. Z tego względu system zarządzania środowiskowego powinien obejmować zasady oraz narzędzia komunikacji z dostawcami (ISO 14001, 2015).

Skuteczna komunikacja jest niezbędna nie tylko dla wyboru kluczowych dostawców, z którymi organizacja będzie współpracować, ale również dla późniejszego nadzoru nad dostawcami oraz związanymi z ich działalnością wpływami na środowisko. Projektując system zarządzania środowiskowego, organizacja powinna określić zasady komunikacji z dostawcami, biorąc pod uwagę wpływ dostarczanych przez nich wyrobów oraz usług na środowisko, a także efekty działalności środowiskowej i praktyki środowiskowe dostawców. Zasady

te powinny zapewniać, że znaczące aspekty środowiskowe związane z zakupywanymi wyrobami lub usługami będą nadzorowane, a tym samym wynikający z nich negatywny wpływ na środowisko będzie ograniczany.

Budowanie relacji z dostawcami jest procesem, w którym istotną rolę odgrywają wymagania stawiane dostawcom, weryfikowane przez ocenę wstępną i okresową (Urbaniak, 2017, s. 74–84). Zgodnie z wymaganiami normy ISO 14001:2015 organizacja powinna określić swoje wymagania środowiskowe stosowane przy wyborze dostawców oraz zamawianiu wyrobów i usług (ISO 14001, 2015). W tym celu organizacja powinna zidentyfikować aspekty środowiskowe oraz wpływy na środowisko związane z zakupywanymi wyrobami i usługami, a także określić wpływ współpracy z dostawcami na jej własne efekty działalności środowiskowej, na stopień osiągnięcia celów i zadań środowiskowych oraz zgodność z mającymi zastosowanie wymaganiami prawnymi i innymi wymaganiami, do spełnienia których organizacja się zobowiązała (Wierzowiecka, 2014, s. 13051–13061).

Organizacje, które mają certyfikowany system zarządzania środowiskowego, coraz częściej oczekują od swoich dostawców wdrożenia działań ukierunkowanych na doskonalenie realizowanych procesów oraz dostarczanych wyrobów przez zmniejszenie ich uciążliwości dla środowiska. Wdrożenie i doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego, a także wyniki działalności środowiskowej, obok wymagań dotyczących jakości i bezpieczeństwa zakupywanych wyrobów, może być jednym z podstawowych kryteriów oceny wstępnej i okresowej dostawców (Urbaniak, 2014, s. 2119–2125; Fura, Surmacz, 2014, s. 13265–13270). Zakres wymagań stawianych dostawcom może obejmować np. przestrzeganie przepisów prawnych dotyczących ochrony środowiska, odnoszących się zarówno do produktów, jak i procesów realizowanych przez dostawcę, identyfikacji, oceny i nadzorowania aspektów środowiskowych w całym cyklu życia wyrobów, jak również poprawy oddziaływania na środowisko zgodnie z przyjętymi celami i programami środowiskowymi (Urbaniak, 2014, s. 2119–2125). Najczęściej oczekiwania wobec dostawców odnoszą się do ograniczania negatywnego wpływu na otoczenie takich aspektów środowiskowych, jak: zużycie materiałów, czynników energetycznych i opakowań, zużycie wody, stosowanie substancji toksycznych, emisje gazów i hałasu. Dostawcy obligowani są także do recyklingu odpadów, wykorzystywania odnawialnych źródeł energii, edukacji i podnoszenia świadomości pracowników (zwłaszcza w zakresie ich gotowości i reakcji na sytuacje awaryjne), wdrożenia elektronicznej komunikacji zewnętrznej oraz wewnętrznej (Urbaniak, 2016, s. 237–247). Skutkuje to podejmowaniem przez dostawców istotnych zmian zarówno w zarządzaniu infrastrukturą, w gospodarce opakowaniami, gospodarce odpadami, jak i w zarządzaniu procesami administracyjnymi (Urbaniak, 2011, s. 15–24).

Spełnienie przez dostawców określonych wymagań środowiskowych jest możliwe tylko wówczas, gdy zostaną o nich poinformowani. Stąd też organizacja powinna promować świadomość środowiskową wśród dostawców, a także przekazywać im swoje wymagania środowiskowe dotyczące zakupywanych wyrobów i usług, w tym informacje o mających zastosowanie wymaganiach prawnych i innych, do spełnienia których organizacja się zobowiązała (ISO 14001, 2015). Komunikacja z dostawcami powinna zapewnić uzgodnienie i obustronną akceptację wymagań środowiskowych dotyczących dostarczanych wyrobów oraz usług, a także warunków i sposobów dostaw. Wymagania te mogą być przekazywane dostawcom przez politykę środowiskową organizacji, umowy zawierane z dostawcami, specyfikacje zakupywanych wyrobów, procedury lub instrukcje postępowania dotyczące np. zasad świadczenia usługi bądź dostarczania wyrobów.

Oprócz wymagań środowiskowych dotyczących zakupywanych wyrobów i usług, organizacja powinna przekazywać dostawcom informacje dotyczące kryteriów, na podstawie których będą oceniani, częstotliwości, z jaką będzie prowadzona ocena, a także kryteriów akceptacji dostawców. Dostawcy powinni być również informowani o wynikach prowadzonych ocen oraz stopniu spełnienia przez nich wyspecyfikowanych wymagań.

Komunikacja z dostawcami może być także wykorzystywana podczas realizacji programów opartych na wyznaczeniu dostawcom celów i zadań związanych ze stosowaniem mniej uciążliwych dla środowiska materiałów czy wdrażaniem ekologicznych rozwiązań technologicznych. Organizacja może wspierać dostawców w realizacji tych programów, przekazując im specjalistyczną wiedzę dostarczaną w trakcie szkoleń i konsultacji. Ponadto organizacje mogą świadczyć dostawcom pomoc mającą na celu poprawę oddziaływania ich procesów oraz produktów na środowisko. Pomoc ta może obejmować np. wsparcie związane z wdrażaniem lub doskonaleniem systemu zarządzania środowiskowego, jak również szkolenia i konsultacje w zakresie zarządzania aspektami środowiskowymi (Urbaniak, 2014, s. 2119–2125).

Organizacja powinna również komunikować dostawcom, jeśli wykonują prace pod nadzorem organizacji, istotne informacje związane z gotowością i reagowaniem na sytuacje awaryjne, mogące mieć negatywny wpływ na środowisko, takie jak np. pożar, wyciek substancji chemicznej, rozlew paliwa. Informacje w tym zakresie mogą być przekazywane dostawcom podczas szkoleń (ISO 14001, 2015). Informacje te są niezbędne do zapobiegania sytuacjom awaryjnym, a także do eliminowania bądź ograniczania niekorzystnych skutków dla środowiska, wynikających z ich wystąpienia.

Informacje gromadzone w ramach komunikacji z dostawcami powinny być poddawane analizie oraz wykorzystywane jako dane wejściowe do przeglądu zarządzania. Ma to na celu zidentyfikowanie możliwości doskonalenia współpracy z dostawcami, w tym metod wzajemnej komunikacji.

Budowa i doskonalenie procesu komunikacji z dostawcami z wykorzystaniem wytycznych normy PN-ISO 14063:2009

W normie ISO 14001:2015 określone zostały wymagania dotyczące zapewnienia skutecznej komunikacji z dostawcami, jednak nie zostały określone wymagania dotyczące formalizacji tego procesu. Norma ISO 14001:2015 nie określa również wymagań o charakterze operacyjnym w zakresie wykorzystania przez organizację konkretnych narzędzi komunikacji. Organizacje stosują różnego rodzaju metody i narzędzia komunikacji z interesariuszami, choć nie wszystkie z nich są skuteczne, nie wszystkie są wiarygodne i weryfikowalne (Matuszak-Flejszman, 2015, s. 215–229).

Do zaprojektowania, wdrożenia oraz doskonalenia skutecznego procesu komunikacji środowiskowej organizacja może wykorzystać wytyczne określone w normie ISO 14063:2009. Norma ta określa wskazówki dla organizacji dotyczące ogólnych zasad, polityki, strategii i działań związanych zarówno z wewnętrzną, jak i zewnętrzną komunikacją środowiskową. Ma ona zastosowanie do wszystkich organizacji, niezależnie od ich wielkości, charakteru działalności, rodzaju produkowanych wyrobów i świadczonych usług (PN-ISO 14063:2009). Wytyczne normy mogą być więc wykorzystane przez organizacje mające wdrożony i certyfikowany system zarządzania środowiskowego oparty na wymaganiach normy ISO 14001:2015 do budowy procesu komunikacji ze wszystkimi stronami zainteresowanymi, w tym również z dostawcami.

Stosując się do wytycznych normy ISO 14063:2009, najwyższe kierownictwo powinno określić politykę komunikacji środowiskowej z dostawcami, spójną z ogólną polityką środowiskową organizacji, zawierającą zobowiązania organizacji dotyczące zaangażowania w dialog z dostawcami, informowania dostawców o stawianych im wymaganiach środowiskowych, angażowania w realizację programów środowiskowych oraz wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego, a także udzielania dostawcom wsparcia w tym zakresie (PN-ISO 14063:2009). W opracowanie tej polityki powinny być zaangażowane osoby z organizacji odpowiedzialne za współpracę z dostawcami oraz uczestniczące w procesie komunikacji w ramach tej współpracy. Opracowując politykę komunikacji, organizacja powinna wziąć pod uwagę branżę, w jakiej działają dostawcy, istnienie u dostawców systemu zarządzania środowiskowego, aspekty środowiskowe i wpływy na środowisko związane z działalnością dostawców oraz dostarczaniem wyrobami i usługami, a także oczekiwania samych dostawców

w zakresie komunikacji z organizacją. Polityka ta powinna uświadamiać dostawcom znaczenie, jakie organizacja przywiązuje do komunikowania kwestii środowiskowych, aspektów środowiskowych i związanych z nimi wpływów na środowisko, a także oczekiwań dotyczących efektów działalności środowiskowej dostawców (PN-ISO 14063:2009). Powinna być ona zakomunikowana zarówno w organizacji, przede wszystkim osobom zaangażowanym w komunikację z dostawcami, jak i dostawcom.

Elementem współpracy z dostawcami powinna być opracowana przez organizację strategia komunikacji środowiskowej z dostawcami, obejmująca (PN-ISO 14063:2009):

- a) cele komunikacji, spójne z polityką komunikacji środowiskowej z dostawcami, uwzględniające ich punkt widzenia oraz potrzeby i oczekiwania;
- b) identyfikację dostawców, z którymi organizacja będzie utrzymywać komunikację środowiskową, z uwzględnieniem znaczących aspektów środowiskowych i wpływów na środowisko, wynikających z działań dostawców, dostarczanych wyrobów bądź usług;
- c) wskazanie rodzaju informacji będących przedmiotem zainteresowania dostawców oraz częstotliwości ich komunikowania; informacje te mogą obejmować:
 - aspekty środowiskowe, w tym znaczące aspekty środowiskowe związane z wyrobami i usługami organizacji,
 - politykę i cele środowiskowe organizacji,
 - procedury obowiązujące w organizacji, mające zastosowanie w odniesieniu do działań dostawców,
 - specyfikacje wymagań środowiskowych dotyczących dostarczanych wyrobów i usług,
 - procedury postępowania na wypadek sytuacji awaryjnych, mających wpływ na środowisko, które mogą wystąpić w trakcie dostarczania wyrobów bądź usług przez dostawców.
- d) przydzielenie zasobów niezbędnych do wdrożenia procesu komunikacji z dostawcami, takich jak zasoby ludzkie, techniczne i finansowe, a także określenie odpowiedzialności i uprawnień w ramach komunikacji.

Strategia ta, zatwierdzona przez kierownictwo organizacji, powinna być podstawą wszystkich działań związanych z komunikacją z dostawcami.

Planując działania związane z komunikacją środowiskową z dostawcami, organizacja powinna wziąć pod uwagę dotychczas stosowane narzędzia komunikacji oraz wyniki oceny ich skuteczności, oczekiwania dostawców związane z komunikacją oraz świadomość środowiskową dostawcy. Przy planowaniu działań organizacja powinna również rozważyć potencjalne koszty i konsekwencje braku komunikacji z dostawcami (PN-ISO 14063:2009). Do kosztów tych można

zaliczyć, np. koszty usuwania skutków środowiskowych wynikających z dostarczonych wyrobów lub usług niespełniających wymagań środowiskowych, koszty utraty wizerunku i zaufania stron zainteresowanych do organizacji, koszty związane z awariami środowiskowymi wynikającymi z braku przestrzegania przez dostawców procedur postępowania obowiązujących w organizacji.

Dla każdego celu dotyczącego komunikacji środowiskowej z dostawcami organizacja powinna zaplanować zadania do wykonania. Zadania te powinny być mierzalne, możliwe do osiągnięcia oraz określone w czasie. Umożliwi to organizacji ocenę, czy cele komunikacji zostały osiągnięte (PN-ISO 14063:2009). Przykładowe cele i zadania związane z komunikacją środowiskową z dostawcami przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Przykłady celów i zadań związanych z komunikacją środowiskową z dostawcami

Cel komunikacji środowiskowej z dostawcami	Zadania
Komunikowanie dostawcom polityki, celów i zadań środowiskowych organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – przekazanie polityki środowiskowej wszystkim dostawcom przez stronę internetową, e-mail oraz spotkania bezpośrednie – konsultacja celów środowiskowych organizacji z pięcioma kluczowymi dostawcami
Rozwój wiedzy i świadomości dostawców dotyczącej ochrony środowiska	<ul style="list-style-type: none"> – organizacja cyklu czterech szkoleń dla kluczowych dostawców – zwrot kwestionariuszy ankiety od 70% dostawców na temat ich świadomości dotyczącej wpływów ich działań, wyrobów i usług na środowisko
Komunikowanie dostawcom precyzyjnych i kompletnych wymagań środowiskowych	<ul style="list-style-type: none"> – wdrożenie elektronicznych narzędzi zarządzania łańcuchem dostaw, w tym przekazywania dostawcom wymagań środowiskowych dotyczących zakupów i specyfikacji dostaw
Włączenie dostawców w realizację projektów dotyczących doskonalenia efektów działalności środowiskowej organizacji	<ul style="list-style-type: none"> – pomoc pięciu kluczowym dostawcom we wdrożeniu systemu zarządzania środowiskowego, zakończonego certyfikacją systemu – realizacja trzech projektów prośrodowiskowych we współpracy z dostawcami

Źródło: opracowanie własne na podstawie PN-ISO 14063:2009.

Oprócz określenia polityki i strategii komunikacji kierownictwo organizacji powinno zaangażować się w proces komunikacji z dostawcami przez zapoznanie się z wpływami na środowisko wynikającymi ze współpracy organizacji z dostawcami, motywowanie i uznawanie osiągnięć personelu zaangażowanego w komunikację środowiskową z dostawcami, a także zachęcanie do regularnego przekazywania wszystkim pracownikom organizacji wyników tej komunikacji.

Kierownictwo powinno również przydzielić personelowi organizacji odpowiedzialność za gromadzenie oraz analizę informacji w ramach komunikacji (PN-ISO 14063:2009).

Komunikacja z dostawcami jest szczególnie istotna podczas kryzysów i awarii środowiskowych związanych z dostarczaniem wyrobów i usług, ponieważ nieskuteczna komunikacja w takich sytuacjach może być źródłem poważnych konsekwencji dla środowiska. Organizacja powinna więc zidentyfikować wszelkie potencjalne kryzysy i awarie środowiskowe, które mogą wystąpić w ramach współpracy z dostawcami, oraz zaplanować odpowiednią komunikację, która zapewni przekazywanie dostawcom informacji odnoszących się do zapobiegania sytuacjom awaryjnym, a także reagowania w przypadku ich wystąpienia. Skuteczność komunikacji podczas sytuacji awaryjnych może mieć znaczenie dla (PN-ISO 14063:2009):

- stałego informowania dostawców o narażeniu na ryzyko i podjętych środkach zapobiegawczych,
- zredukowania lub uniknięcia problemów zdrowotnych pracowników dostawców,
- zredukowania lub uniknięcia wpływów na środowisko.

Stosując się do wytycznych normy ISO 4063:2009, organizacja powinna utrzymywać zapisy dotyczące komunikacji z dostawcami. Jest to niezbędne do (PN-ISO 14063:2009):

- odtworzenia historii komunikacji z dostawcami,
- zrozumienia zaangażowania dostawców na przestrzeni czasu,
- doskonalenia skuteczności przyszłej komunikacji.

Organizacja powinna również przechowywać informacje i materiały wykorzystywane w komunikacji środowiskowej z dostawcami, w szczególności związane z reagowaniem na kryzysy i awarie środowiskowe, w celu ich porządkowania, łatwego wykorzystania i aktualizacji. Informacje te powinny być poddawane okresowym przeglądom w celu oceny ich dokładności, spójności i wiarygodności (PN-ISO 14063:2009).

Komunikacja z dostawcami powinna być czynna, czyli zapewniać nie tylko przekazywanie dostawcom informacji dotyczących stawianych im wymagań środowiskowych, ale również umożliwiać gromadzenie informacji zwrotnych na temat oceny przez dostawców współpracy z organizacją. Działania związane z komunikacją powinny więc obejmować określenie nie tylko tych informacji, które organizacja będzie przekazywać dostawcom, ale również informacji zwrotnych, które będzie chciała gromadzić od dostawców. Organizacja powinna określić sposób postępowania z informacjami zwrotnymi, w tym zasady ich analizy i podejmowania działań wynikających z analizy (PN-ISO 14063:2009). Oceniając reakcje dostawców na przekazywane informacje, a także analizując otrzymywane informacje zwrotne organizacja może zweryfikować stopień zrozumienia przez

dostawców przekazywanych im informacji. Organizacja powinna reagować na informacje przekazywane przez dostawców tak, by wykazać zrozumienie ich potrzeb i ich punktu widzenia. Nie zawsze oznacza to, że organizacja powinna zmieniać swoje działania, ale dostawcy powinni mieć świadomość, że zostali wysłuchani (PN-ISO 14063:2009). Organizacja powinna wykorzystywać informacje zwrotne, otrzymywane od dostawców do oceny skuteczności działań związanych z komunikacją oraz doskonalenia swoich przyszłych działań. Jeśli działania związane z komunikacją nie były skuteczne, organizacja powinna szybko zareagować, np. przez dostarczenie dostawcom bardziej zrozumiałych informacji (PN-ISO 14063:2009). W ten sposób informacje gromadzone od dostawców umożliwiają organizacji doskonalenie jakości stosowanych narzędzi komunikacji i formy przekazywanych informacji.

Elementem procesu komunikacji z dostawcami powinien być okresowy przegląd i ocena jego skuteczności. Prowadząc ocenę, organizacja powinna rozważyć (PN-ISO 14063:2009):

- swoją politykę komunikacji środowiskowej,
- sposób stosowania zasad komunikacji środowiskowej,
- stopień osiągnięcia celów i zadań środowiskowych,
- jakość informacji przekazywanych dostawcom,
- odpowiedzi dostawców,
- przejrzystość procedury komunikacji,
- stopień uwzględniania potrzeb dostawców,
- percepcję dostawców dotyczącą stopnia wykorzystania ich uwag dotyczących współpracy z organizacją,
- zrozumienie przez dostawców celu i treści komunikacji środowiskowej,
- skuteczność działań w odniesieniu do uwag zgłaszanych przez dostawców.

Wyniki oceny powinny stanowić podstawę do przeglądu polityki komunikacji środowiskowej przez najwyższe kierownictwo. Narzędziem, które organizacja może wykorzystywać do oceny, czy określone cele i zadania komunikacji środowiskowej z dostawcami zostały osiągnięte, są wskaźniki komunikacji środowiskowej. Wśród przykładowych wskaźników można wskazać na takie, jak:

- a) liczba szkoleń poświęconych zagadnieniom środowiskowym zorganizowanych dla dostawców w jednostce czasu;
- b) liczba spotkań z dostawcami poświęconych kwestiom środowiskowym w jednostce czasu;
- c) liczba sytuacji awaryjnych w jednostce czasu wynikających z braku znajomości oraz przestrzegania przez dostawców wymagań organizacji;
- d) procent niezgodnych dostaw w jednostce czasu wynikających z braku przekazania dostawcom precyzyjnych i wyspecyfikowanych wymagań środowiskowych;

- e) liczba projektów prośrodowiskowych zrealizowanych przez dostawców w jednostce czasu we współpracy z organizacją;
- f) liczba uwag i zapytań dotyczących kwestii środowiskowych zgłoszonych przez dostawców w jednostce czasu.

Opierając się na wynikach oceny wskaźników, kierownictwo powinno dokonywać regularnych przeglądów i, w razie potrzeby, aktualizować politykę komunikacji środowiskowej z dostawcami. Przeglądy powinny obejmować ocenę możliwości doskonalenia i potrzeb zmian w komunikacji. Rozważając potrzebę zmian, organizacja powinna (PN-ISO 14063:2009):

- ocenić adekwatność zasobów zapewnionych dla komunikacji,
- ocenić proces zbierania i dokumentowania danych w ramach komunikacji,
- określić niezbędne działania doskonalące w odniesieniu do informacji dostarczanych dostawcom oraz procesu komunikacji.

Podjmując decyzje dotyczące zmian polityki komunikacji środowiskowej, organizacja powinna rozważyć, jak dostawcy będą postrzegać zmiany oraz komunikować im powody zmian.

Podsumowanie

Zarządzanie relacjami z dostawcami, obejmujące doskonalenie procesu komunikacji, jest niezbędne do budowy i utrzymania skutecznego systemu zarządzania środowiskowego. Komunikacja realizowana w systemie powinna zapewniać skuteczny przepływ informacji między organizacją a jej dostawcami. Przepływ informacji powinien przebiegać w dwie strony, zarówno do, jak i na zewnątrz organizacji. Umożliwia to przekazywanie dostawcom informacji dotyczących wymagań środowiskowych, które mają być spełnione, ale również gromadzenie informacji zwrotnych na temat oceny przez dostawców współpracy z organizacją oraz problemów z nią związanych.

Analiza skuteczności procesu komunikacji z dostawcami, zarówno w aspekcie jakości przekazywanych informacji, jak i stosowanych metod i narzędzi komunikacji, powinna być stałym obszarem oceny skuteczności systemu zarządzania środowiskowego wdrożonego w organizacji. Wyniki tej oceny dostarczają kierownictwu organizacji cennych informacji na temat elementów procesu komunikacji wymagających doskonalenia, są także podstawą do określenia i wdrożenia działań doskonalących.

Skuteczna komunikacja może być narzędziem umożliwiającym nie tylko doskonalenie skuteczności systemów zarządzania środowiskowego wdrażanych w organizacjach powiązanych łańcuchem dostaw, ale również wspomagającym budowanie trwałych i partnerskich relacji, zapewniających podejmowanie wspól-

nych inicjatyw i programów mających na celu eliminowanie negatywnych wpływów na środowisko w całym łańcuchu dostaw. Skutkuje to poprawą wizerunku zarówno organizacji, jak i jej dostawców wśród zainteresowanych stron.

Bibliografia

- Balicka, A. (2016). Sprawozdawczość środowiskowa – światowe trendy ujawniania informacji środowiskowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 436, 30–38.
- Fura, B., Surmacz, T. (2014). Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwach jako narzędzie służące budowie zielonych łańcuchów dostaw. *Logistyka*, 6, 13265–13270.
- Jedynak, M. (2015). Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 376, 169–184.
- Kobylińska, U. (2014). Ewolucja czy rewolucja? Zmiany w standardzie ISO 9001:2015. *Economics and Management*, 1, 205–219.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (red.). (2005). *Zarządzanie: teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Matuszak-Flejszman, A. (2011). Wpływ wymagań klienta i innych zainteresowanych stron na doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 151, 431–445.
- Matuszak-Flejszman, A. (2015). Rola komunikacji z interesariuszami w aspekcie doskonalenia efektów działalności środowiskowej organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 377, 215–229.
- PN-EN ISO 14001:2015 *Systemy zarządzania środowiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania*.
- PN-ISO 14063:2009 *Zarządzanie środowiskowe. Komunikacja środowiskowa. Wytyczne i przykłady*.
- Pochyluk, R. (2018). *Nowa norma ISO 14001:2015. Czas na zmiany*. Pobrano z: www.pfiso14000.org.pl/.
- Urbaniak, M. (2011). Międzynarodowe standardy zarządzania w łańcuchu dostaw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 235, 15–24.
- Urbaniak, M. (2014). Rola zarządzania środowiskowego w budowaniu relacji z dostawcami. *Logistyka*, 5, 2119–2125.
- Urbaniak, M. (2016). Rola społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w budowaniu relacji z dostawcami. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 419, 237–247.
- Urbaniak, M. (2017). Wymagania stawiane dostawcom w zakresie wdrażania systemowego zarządzania jakością i środowiskiem. *Studia Ekonomiczne*, 337, 74–84.
- Wierzowiecka, J. (2014). Współpraca z dostawcami na podstawie wymagań znormalizowanych systemów zarządzania. *Logistyka*, 6, 13051–13061.
- Wodzińska-Jabłońska, J., Królikowski, J. (2014). Komunikowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w aspekcie środowiskowym. *Logistyka*, 3, 7293–7296.

Communication as a Tool for Shaping Relations with Suppliers in Environmental Management System

Keywords: ISO 14001, environmental management system, supplier, context of the organization, communication, relations

Summary. An integral element of any environmental management system should be effective communication of the organization with interested parties regarding environmental values and environmental performance of the organization. One of the interested parties, with whom the organization should maintain effective communication, are suppliers. The quality of cooperation with suppliers is a factor determining the effectiveness of the environmental management system. The objective of the paper is to discuss the requirements of the ISO 14001:2015 standard regarding the communication of organizations with interested parties, as well as to present the role of communication with suppliers in improving the effectiveness of the environmental management system. The paper also presents the possibilities of using the ISO 14063:2009 standard guidelines to build an effective environmental communication process with suppliers as a tool for shaping relations with suppliers within the environmental management system.

Translated by Agata Szkiel

Cytowanie

Szkiel, A. (2018). Komunikacja jako narzędzie kształtowania relacji z dostawcami w systemie zarządzania środowiskowego. *Marketing i Zarządzanie*, 3 (53), 173–188. DOI: 10.18276/miz.2018.53-16.