



Jadwiga Nycz-Wróbel

Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza
Wydział Zarządzania
Katedra Systemów Zarządzania i Logistyki
jadwiganw@prz.edu.pl

WDROŻENIE SYSTEMU EKOZARZĄDZANIA I AUDYTU (EMAS) A POPRAWA RELACJI Z INTERESARIUSZAMI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Celem artykułu była ocena znaczenia implementacji systemu EMAS w kontekście poprawy relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami. W pierwszej części artykułu przedstawiono wymagania systemu EMAS, które w opinii autorki mają istotne znaczenie w kontekście uzyskiwania poprawy relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami. W dalszej części artykułu przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez autorkę w 2015 r., wśród polskich przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie EMAS. Dobór próby był celowy, wyczerpujący. Badaniem objęto całą populację, liczącą 38 przedsiębiorstw, zgodnie z rejestrem EMAS z dnia 29 stycznia 2015 r. Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych stwierdzono, że wdrożenie systemu EMAS skutkuje poprawą relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa, w szczególności z administracją publiczną i organami kontroli.

Słowa kluczowe: System Ekozarządzania i Audytu (EMAS), system zarządzania środowiskowego, relacje z interesariuszami.

JEL Classification: Q01, Q56, M14.

Wprowadzenie

We współczesnych przedsiębiorstwach o przetrwaniu i rozwoju decyduje nie tylko realizacja celów ekonomicznych, czy też związanych ze sferą techniczno-produkcyjną, ale również celów społecznych i ekologicznych [więcej w: Koźmiński i Piotrowski (red.), 1995, s. 50; Bieniok, 1999, s. 108; Lisiecka i Kubasik, 2001].

Uwzględnienie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, obok celów ekonomicznych, także celów społecznych i ekologicznych, przekłada się na tworzenie społecz-

nej odpowiedzialności przedsiębiorstwa [Adamczyk i Nitkiewicz, 2007, s. 51-52]. Owa odpowiedzialność, będąca wynikiem relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, dotyczy zarówno zrozumienia oraz odpowiadania na potrzeby coraz szerszego grona interesariuszy, jak również przyjmowania odpowiedzialności za konsekwencje podejmowanych działań, także w odniesieniu do środowiska naturalnego [Kaleta (red.), 2014, s. 23]. Uwzględnienie aspektów etycznych i ekologicznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem może sprzyjać poprawie relacji z interesariuszami poprzez m.in.: pozyskanie lojalności dostawców lub klientów, wzrost zaangażowania i motywacji pracowników [Masłyk-Musiał (red.), 2005, s. 68-69], lepsze postrzeganie organizacji przez władze lokalne oraz społeczność lokalną¹ lub zwiększenie wartości przedsiębiorstwa w oczach akcjonariuszy poprzez zmniejszenie ryzyka środowiskowego prowadzonej działalności.

Wśród instrumentów umożliwiających realizację celów ekologicznych i społecznych w przedsiębiorstwie wymienić można m.in. system EMAS.

Celem artykułu była ocena znaczenia implementacji systemu EMAS w kontekście poprawy relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami. W opinii autorki istnieje luka poznawcza w wiedzy dotyczącej wdrażania i funkcjonowania systemu EMAS w polskich przedsiębiorstwach, w tym także w zakresie rzeczywistych efektów uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa w wyniku wdrożenia tego systemu. Należy także podkreślić, że prawidłowa identyfikacja i odpowiadanie na potrzeby interesariuszy są dla współczesnych przedsiębiorstw warunkiem niezbędnym dla ich funkcjonowania i rozwoju w zmiennym otoczeniu.

W pierwszej części artykułu przedstawiono wymagania systemu EMAS, które w opinii autorki mają istotne znaczenie w kontekście uzyskiwania poprawy relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami.

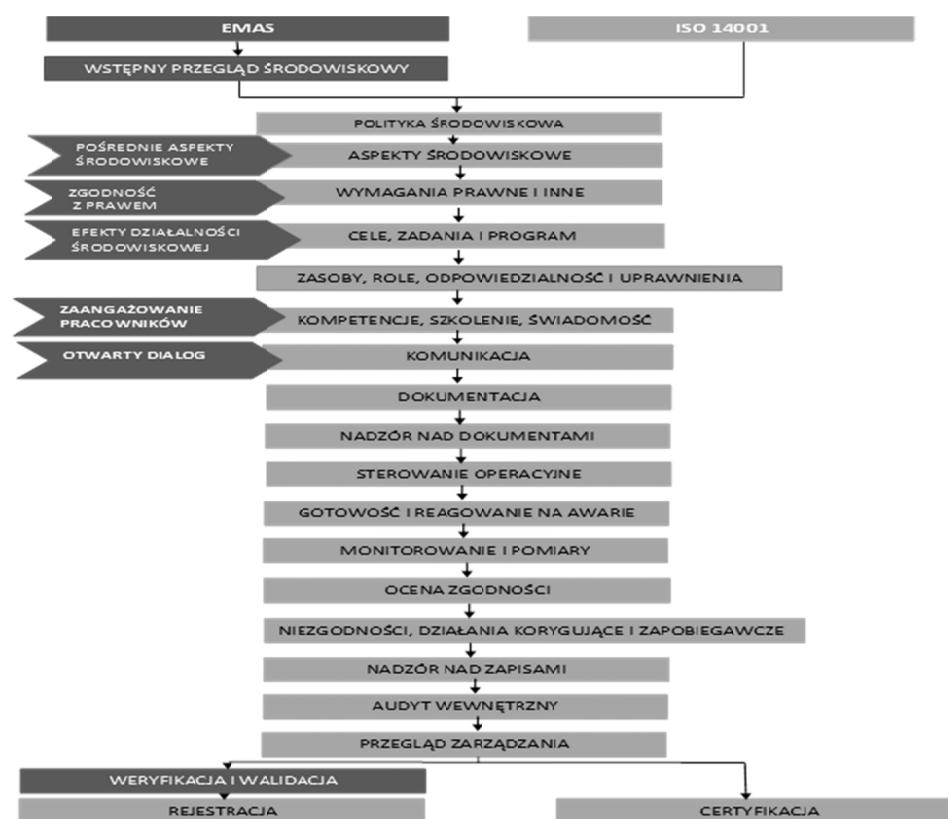
W dalszej części artykułu przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez autorkę w 2015 r.

1. Wymagania systemu EMAS w kontekście uzyskiwania poprawy relacji z interesariuszami

System Ekozarządzania i Audytu (EMAS) jest sformalizowanym systemem zarządzania środowiskowego, wprowadzonym przez Unię Europejską w 1993 r. [Council Regulation (EEC) No. 1836/93 of 29 June 1993]. Obecnie obowiązuje

¹ K. Lisiecka podkreśla, że we współczesnych czasach sukces przedsiębiorstwa na rynku zależy w coraz większym stopniu właśnie od oceny społeczeństwa. Przedsiębiorstwo buduje swój „public image” m.in. właśnie poprzez uwzględnienie celów ekologicznych i społecznych w zarządzaniu organizacją [Lisiecka i Kubasik, 2001].

trzecia wersja Rozporządzenia EMAS z 2009 r. [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009]. System EMAS jest współcześnie uważany za najbardziej wiarygodny, sformalizowany system zarządzania środowiskowego. Opiera się on na wymaganiach normy ISO 14001, zawiera jednak dodatkowe wymagania, które istotnie odróżniają go od innych systemów zarządzania środowiskowego (rys. 1).



* W polach o ciemniejszym kolorze zaznaczono dodatkowe wymagania systemu EMAS.

Rys. 1. Wymagania normy ISO 14001 oraz systemu EMAS

Źródło: Na podstawie [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009; Matuszak-Flejszman, 2011, s. 22].

Wśród dodatkowych wymagań systemu EMAS można wskazać nie tylko te, dotyczące ochrony środowiska. Dwa z tych wymagań są w bezpośredni sposób związane z interesariuszami przedsiębiorstwa. Dotyczą one obowiązku zaangażowania pracowników w działania dotyczące ochrony środowiska oraz obo-

wiązku prowadzenia otwartego dialogu ze stronami zainteresowanymi oddziaływaniem przedsiębiorstwa na środowisko.

Zaangażowanie pracowników w działania dotyczące ochrony środowiska może odbywać np. poprzez włączenie pracowników z różnych poziomów struktury organizacyjnej w proces identyfikacji aspektów środowiskowych, opracowywania dokumentacji systemowej lub deklaracji środowiskowej lub też poprzez zaangażowanie w formułowanie celów i zadań środowiskowych [Decyzja Komisji z dnia 4 marca 2013 r., s. 15]. Zgodnie z wymaganiami rozporządzenia EMAS pracownicy przedsiębiorstwa powinni być także zaangażowani w proces mający na celu uzyskiwanie ciągłej poprawy efektów działalności środowiskowej. Organizacja może wykorzystać do tego celu różne formy uczestnictwa pracowników, jak np. komitety działające w dziedzinie środowiska lub wspólne grupy robocze ds. programu działań na rzecz ochrony środowiska [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009, s. 28]. Rozporządzenie EMAS nakłada także na pracowników zaangażowanych w wykonywanie zadań, które mogą mieć znaczący wpływ na środowisko, posiadanie odpowiednich kompetencji, będących wynikiem posiadanego wykształcenia, doświadczenia lub przebytych szkoleń. Obowiązkiem przedsiębiorstwa w tym zakresie jest natomiast identyfikacja i zapewnienie niezbędnych szkoleń [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009, s. 27].

Spełnienie przez przedsiębiorstwo wymagań dotyczących zaangażowania pracowników w działania na rzecz ochrony środowiska może skutkować zwiększeniem ich świadomości i rzeczywistego zaangażowania w wykonywaną pracę. Pracownicy przedsiębiorstwa skupiają się wokół wspólnego celu, jakim jest ochrona środowiska, co może skutkować zwiększeniem poczucia przynależności do przedsiębiorstwa i stanowić podstawę kształtowania prośrodowiskowej kultury organizacyjnej².

Drugi z wymogów systemu EMAS związany z interesariuszami, dotyczący obowiązku prowadzenia otwartego dialogu ze społeczeństwem i innymi stronami zainteresowanymi wpływem działalności przedsiębiorstwa na środowisko, jest wymogiem istotnie odróżniającym system EMAS od innych systemów zarządzania środowiskowego. W tym zakresie organizacje mają obowiązek publikowania deklaracji środowiskowej. Stanowi ona formę raportu środowiskowego, w którym organizacje zamieszczają informacje dotyczące m.in. wpływu prowadzonej działalności na środowisko oraz działań podjętych na rzecz zmniejszania

² K. Lisiecka podkreśla, że kreatywność i motywacja pracowników uzależniona jest od otoczenia, w jakim pracują. W obecnych czasach może ją zwiększyć m.in. pozytywna renoma ekologiczna przedsiębiorstwa [Lisiecka i Kubasik, 2001, s. 72].

skali tego wpływu [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009, s. 29-38]. Odbiorcami deklaracji środowiskowej mogą być: pracownicy, społeczność lokalna, organizacje ekologiczne, klienci, dostawcy, akcjonariusze, ubezpieczyciele, instytucje finansowe, media oraz administracja [więcej: EMAS deklaracja środowiskowa..., 2007, s. 6]. Obowiązkiem organizacji jest zapewnienie wszystkim zainteresowanym stronom swobodnego dostępu do informacji zawartych w deklaracji środowiskowej.

W zakresie komunikacji z interesariuszami istotne znaczenie ma także wymóg opracowania i publicznego udostępnienia polityki środowiskowej³. Poprzez publiczne udostępnienie polityki środowiskowej przedsiębiorstwo komunikuje zainteresowanym stronom (np. dostawcom, pracownikom, klientom lub społeczności lokalnej) jakie są jego priorytety w zakresie ochrony środowiska.

Spełnienie wymogu dotyczącego publikowania polityki oraz deklaracji środowiskowej mogą skutkować zwiększeniem wiarygodności i przejrzystości działań prowadzonych przez przedsiębiorstwo w oczach interesariuszy, a tym samym poprawą relacji z zainteresowanymi stronami.

Wśród dodatkowych wymagań systemu EMAS można także wskazać takie, które wprowadzie nie dotyczą w bezpośredni sposób interesariuszy, jednak ich spełnienie ma – w opinii autorki – znaczenie w kontekście uzyskiwania poprawy relacji z zainteresowanymi stronami. Dotyczą one utrzymywania zgodności prawnej oraz obowiązku cyklicznego poddawania systemu EMAS niezależnej weryfikacji.

Wymóg zachowania bezwzględnej zgodności z obowiązującymi organizację przepisami prawa, dotyczącymi ochrony środowiska, jest kolejnym wymogiem istotnie odróżniającym system EMAS od innych systemów zarządzania środowiskowego. Organizacje, które starają się o rejestrację w tym systemie, powinny dokonać identyfikacji wszystkich mających zastosowanie w organizacji środowiskowych przepisów prawnych oraz wykazać, że prowadzona przez nie działalność jest zgodna z tymi przepisami [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009, s. 25]. Dodatkowo rozporządzenie EMAS nakłada na przedsiębiorstwa obowiązek ustanowienia, wdrożenia oraz utrzymywania procedury dotyczącej identyfikowania obowiązujących oraz nowych wymagań prawnych, a także sposobu uzyskiwania oraz aktualizacji dokumentów regulujących stan formalno-prawny obowiązujący organizację [Wspólnotowy System Ek zarzadzania i Audytu, 2005, s. 63]. To umożliwia utrzymywanie zgodności prawnej w sposób ciągły oraz może skutkować uzyskaniem poprawy relacji przede wszystkim z administracją publiczną oraz organami kontroli.

³ Polityka środowiskowa oznacza ogólne zamiary i kierunek działania organizacji w odniesieniu do efektów jej działalności środowiskowej. Stanowi podstawę do formułowania celów i zadań środowiskowych [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009].

Kolejnym dodatkowym wymaganiem rozporządzenia EMAS, o którym warto wspomnieć w kontekście poprawy relacji z interesariuszami, jest obowiązek poddawania wdrożonego systemu EMAS cyklicznej weryfikacji przez niezależnego weryfikatora środowiskowego. Weryfikatorzy poddają ocenie: spełnienie przez przedsiębiorstwo wymogów rozporządzenia EMAS, spełnienie przez organizację obowiązujących ją wymogów prawnych oraz wypełnienie obowiązku ciągłej poprawy w zakresie efektów działalności środowiskowej [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009, s. 11]. Częścią procesu weryfikacji jest także walidacja deklaracji środowiskowej, która oznacza poddanie deklaracji ocenie przez niezależnego weryfikatora środowiskowego, pod kątem m.in. prawidłowości, rzetelności oraz wiarygodności informacji w niej zawartych [Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009, s. 5].

Proces weryfikacji jest ważny dla przedsiębiorstwa, ponieważ jest jednym z warunków uzyskania rejestracji w systemie EMAS. Natomiast z punktu widzenia poprawy relacji z interesariuszami, przedsiębiorstwo staje się bardziej wiarygodne i transparentne w prowadzonych działaniach, co może skutkować poprawą relacji z zainteresowanymi stronami.

2. Poprawa relacji z interesariuszami jako efekt wdrożenia systemu EMAS – wyniki badań empirycznych

W tej części artykułu przedstawiono jedno z zagadnień, będących częścią szerszych badań przeprowadzonych przez autorkę w 2015 r.

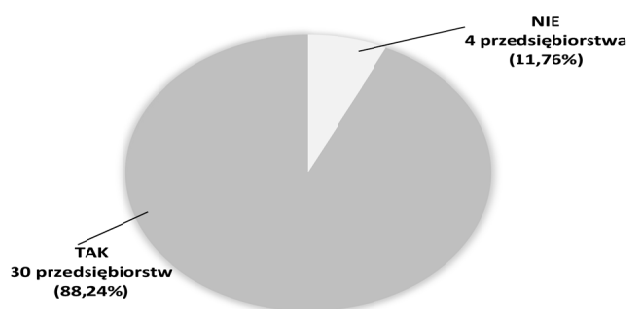
W badaniach zdecydowano się na dobór próby celowej, wyczerpującej. Badaniem objęto całą populację liczącą 38 przedsiębiorstw, zarejestrowanych w systemie EMAS w Polsce, zgodnie z rejestrem EMAS z dnia 29 stycznia 2015 r.⁴ W badaniu zgodziły się wziąć udział 34 przedsiębiorstwa, co stanowiło 89,47% badanej populacji. Strukturę badanej populacji, w związku z wielkością przedsiębiorstw, stanowiło 5 mikro, 1 małe, 11 średnich oraz 17 dużych przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę klasyfikację działalności NACE, badane przedsiębiorstwa należały do sześciu różnych sektorów⁵.

⁴ Listę przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie EMAS w Polsce pobrano z oficjalnej strony internetowej systemu EMAS – emas.gdos.gov.pl. W rejestrze z tego dnia widniało 39 przedsiębiorstw, jednak w wyniku rozmowy z jednym z nich okazało się, że nie jest już zarejestrowane w systemie EMAS. Należy podkreślić, że liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie EMAS może ulegać zmianom w wyniku przystąpienia lub zawieszenia organizacji w systemie.

⁵ NACE – statystyczna klasyfikacja działalności gospodarczej Wspólnoty Europejskiej.

W badaniach wykorzystano narzędzie badawcze w postaci ustrukturyzowanego kwestionariusza ankietowego, przesyłanego drogą mailową do wypełnienia przez pełnomocnika ds. systemu EMAS.

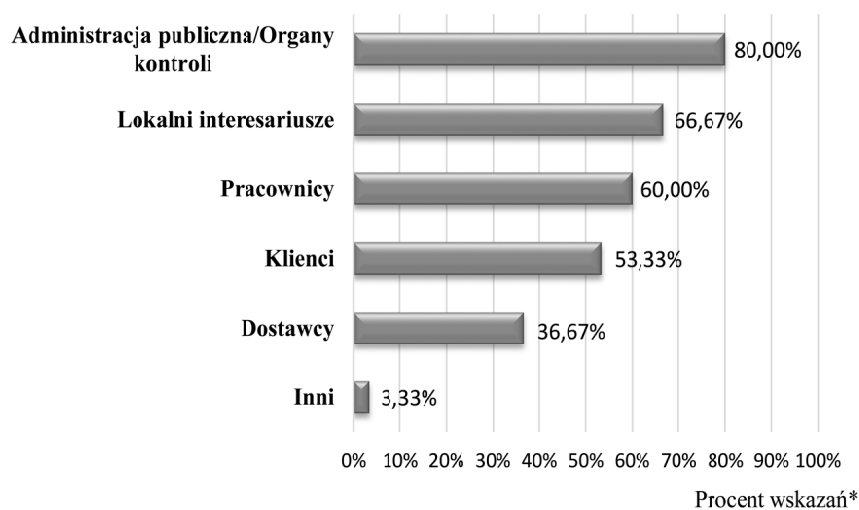
Z przeprowadzonych badań wynika, że w opinii zdecydowanej większości polskich przedsiębiorstw (88,24%), uzyskano poprawę relacji z interesariuszami w wyniku wdrożenia systemu EMAS (rys. 2).



Rys. 2. Czy w wyniku wdrożenia systemu EMAS uzyskali Państwo poprawę relacji z interesariuszami?

Źródło: Na podstawie: Nycz-Wróbel [2015, s. 224].

Badane przedsiębiorstwa poproszono o wskazanie interesariuszy, z którymi nastąpiła poprawa relacji (rys. 3).



* Respondenci mieli możliwość wskazania dowolnej liczby odpowiedzi

Rys. 3. Interesariusze, z którymi nastąpiła poprawa relacji w wyniku wdrożenia systemu EMAS w polskich przedsiębiorstwach

Źródło: Na podstawie: Nycz-Wróbel [2015, s. 225].

Z przeprowadzonych badań wynika, że w następstwie wdrożenia systemu EMAS największa liczba badanych przedsiębiorstw uzyskała poprawę relacji z administracją publiczną oraz organami kontroli. Poprawę w tym zakresie wskazały 24 przedsiębiorstwa (80%). Poprawa z tą grupą interesariuszy jest w opinii autorki wynikiem spełnienia przez przedsiębiorstwa wymogu systemu EMAS, dotyczącego utrzymywania zgodności ze środowiskowymi przepisami prawa⁶. Przedsiębiorstwa zarejestrowane w systemie EMAS muszą spełniać wszystkie wymagania prawne dotyczące ochrony środowiska, w tym także te zawarte w limitach i pozwoleniach środowiskowych. Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa zarejestrowane w systemie EMAS niejednokrotnie uzyskują wyniki lepsze, aniżeli wyłącznie dotrzymanie warunków uzyskanych pozwoleń lub limitów środowiskowych. Wynika to z kolejnego wymogu rozporządzenia EMAS, dotyczącego uzyskiwania ciągłej poprawy efektów działalności środowiskowej. Poprawa wyników w zakresie działalności środowiskowej i brak naruszeń przepisów prawa mogą skutkować lepszym postrzeganiem przedsiębiorstwa przez administrację publiczną oraz organy kontroli. To natomiast może skutkować uproszczeniem procedur administracyjnych (np. poprzez przyspieszenie lub zmniejszenie uciążliwości w zakresie podejmowania decyzji w sprawie pozwoleń na nowe inwestycje, wniosków projektowych) lub zmniejszeniem częstotliwości lub zakresu przeprowadzanych kontroli.

Z przeprowadzonych badań wynika także, że 20 polskich przedsiębiorstw (66,67%), uzyskało poprawę relacji z lokalną społecznością. W opinii autorki istotne znaczenie w tym zakresie ma przedstawiony wcześniej wymóg rozporządzenia EMAS dotyczący prowadzenia otwartego dialogu ze stronami zainteresowanymi działalnością środowiskową przedsiębiorstwa, a także wymóg dotyczący utrzymywania zgodności z przepisami prawa. Zgodność prawna skutkuje zmniejszeniem liczby skarg od zainteresowanych stron, natomiast poprzez otwarty dialog przedsiębiorstwo dodatkowo podkreśla swoją środowiskową i społeczną odpowiedzialność.

Polskie przedsiębiorstwa uzyskały także poprawę relacji z pracownikami, co wskazało 18 badanych przedsiębiorstw (60%). W opinii autorki wynika to z wymogu dotyczącego zaangażowania pracowników w działania dotyczące ochrony środowiska. Spełnienie wymagań rozporządzenia EMAS w tym zakresie może skutkować zwiększeniem świadomości i zaangażowania pracowników w działania dotyczące ochrony środowiska. To zaś może skutkować poprawą relacji z tą grupą interesariuszy oraz usprawnieniem procesów realizowanych w przedsiębiorstwie.

⁶ Wymóg opisano dokładniej we wcześniejszej części artykułu.

Z przeprowadzonych badań wynika także, że 16 przedsiębiorstw (53,33%) uzyskało poprawę relacji z klientami. W ostatnim czasie, w wyniku zwiększenia popularności systemów zarządzania, klienci mogą uzależniać współpracę z danym przedsiębiorstwem właśnie od wdrożenia przez nie np. systemu zarządzania środowiskowego. Ponadto prawidłowa identyfikacja i spełnianie potrzeb klientów, w tym także tych związanych z ochroną środowiska jest w obecnych czasach warunkiem kluczowym dla przetrwania i rozwoju organizacji na rynku.

W wyniku wdrożenia systemu EMAS uzyskano także poprawę relacji z dostawcami, co wskazało 11 przedsiębiorstw (36,67%). Pozytywne relacje z tą grupą interesariuszy są istotne dla przedsiębiorstw m.in. w związku z uzależnieniem ekologicznych parametrów oferowanych wyrobów od zasileń dostawców [Ryszko, 2007].

Wśród innych grup interesariuszy, z którymi uzyskano poprawę relacji, wskazano oświatę. Poprawę w tym obszarze wskazało jedno przedsiębiorstwo (3,3%).

Podsumowanie

System Ek zarzadzania i Audytu (EMAS) jest jednym z narzędzi umożliwiających realizację celów ekologicznych oraz społecznych w przedsiębiorstwie. Głównym celem tego systemu jest wspieranie organizacji w uzyskiwaniu ciągłej poprawy efektów działalności środowiskowej.

System EMAS można jednak postrzegać także jako instrument, którego wdrożenie umożliwia przedsiębiorstwu uzyskanie poprawy relacji z interesariuszami, co potwierdziły badania empiryczne przeprowadzone wśród polskich przedsiębiorstw, jak również wśród organizacji z innych krajów europejskich [Strachan, 1999; Schucht, 2000; UBA, 2000; Kössler i in., 2002; Meinke, 2002; IEF E, 2005; Hyršlová i Hájek, 2005, 2006; The Spanish Ministry of the Environment, 2006; Milieu Ltd and RPA Ltd, 2009; BMU, 2013]. Skuteczność systemu EMAS w kontekście poprawy relacji z interesariuszami należy postrzegać przede wszystkim w odniesieniu do administracji publicznej oraz organów kontroli. Polskie przedsiębiorstwa wskazały dodatkowo na poprawę relacji z: lokalną społecznością, pracownikami, klientami oraz dostawcami.

W opinii autorki istotne znaczenie w kontekście uzyskiwania poprawy relacji z interesariuszami ma spełnienie wymagań rozporządzenia EMAS, dotyczących: zaangażowania pracowników w działania związane z ochroną środowiska, prowadzenia otwartego dialogu ze stronami zainteresowanymi działalnością środowiskową organizacji, utrzymywania zgodności prawnej, uzyskiwania ciągłej poprawy efektów działalności środowiskowej, a także weryfikacji systemu EMAS przez niezależnego weryfikatora środowiskowego.

Literatura

- Adamczyk J., Nitkiewicz T. (2007), *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Bieniok H., red. (1999), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Część I, Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- BMU (2013), *EMAS in Germany Evaluation 2012*, Germany.
- Council Regulation (EEC) No. 1836/93 of 29 June 1993 allowing voluntary participation by companies in the industrial sector in a Community eco-management and audit scheme.
- Decyzja Komisji z dnia 4 marca 2013 r. ustanawiająca przewodnik użytkownika, w którym określa się działania konieczne do uczestnictwa w EMAS, zgodnie z rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ek zarządzenia i audytu we Wspólnocie (EMAS), 2013, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej.
- EMAS deklaracja środowiskowa, wskazówki metodyczne* (2007), Ministerstwo Środowiska, Warszawa.
- Hyršlová J., Hájek M. (2005), *Environmental Management Accounting in the Framework of EMAS II in the Czech Republic* [w:] P.M. Rikhardsson et al. (eds.), *Implementing Environmental Management Accounting*, Springer, Netherlands.
- Hyršlová J., Hájek M. (2006), *Environmental Management Accounting in Czech Companies that Have Implemented Environmental Management Systems* [w:] S. Schaltegger, M. Bennett, R. Burritt (eds.), *Sustainability Accounting and Reporting*, Springer, Berlin-Heidelberg.
- IEFE Università Bocconi (2005), *EVER: Evaluation of EMAS and Ecolabel for their Revision. Report 1: OPTIONS and RECOMMENDATIONS for the REVISION PROCESS*, Italy.
- Kaleta A., red. (2014), *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*, C.H. Beck, Warszawa.
- Kössler W., Promberger K., Stichauner B., Waidhofer S. (2002), *Evaluierung der Umsetzung der EMAS I-VO in österreichischen Unternehmen*, Working Paper 1, Austria, s. 1-78.
- Koźmiński A., Piotrowski W., red. (1995), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lisiecka K., Kubasik A. (2001), *Środowisko w globalnej orientacji zarządzania przedsiębiorstwem*, Kolegium Zarządzania Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Mastyk-Musiał E., red. (2005), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa.
- Matuszak-Flejszman A. (2011), *Wdrażania systemu ek zarządzenia i audytu (EMAS) w urzędach administracji rządowej*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.
- Meinke B. (2002), *EMAS: An Instrument for Realising Sustainable Innovations? Messages from Empirical Research* [w:] H. Heinelt, P. Getimis, G. Kafkalas, R. Smith, E. Swyngedouw (eds.), *Participatory Governance in Multi-Level Context. Concepts and Experience*, Leske + Budrich, Opladen, s. 133-152.

- Milieu Ltd. and RPA Ltd. (2009), *Final Report. Study on the Costs and Benefits of EMAS to Registered Organisations*, Brussels.
- Nycz-Wróbel J. (2015), *Strategiczny wymiar Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w przedsiębiorstwie*, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław (niepublikowana).
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS), uchylające rozporządzenie (WE) nr 761/2001 oraz decyzje Komisji 2001/681/WE i 2006/193/WE.
- Ryszko A. (2007), *Proaktywność przedsiębiorstw w zarządzaniu środowiskowym*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Schucht S. (2000), *The Implementation of the Environmental Management and Eco-Audit Scheme (EMAS) Regulation in France*, IMPOL, Kraków, s. 29-31.
- Strachan P.A. (1999), *Is the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) Regulation an effective strategic marketing tool for implementing industrial organizations?* "Eco-Management and Auditing", Vol. 6, s. 42-51.
- The Spanish Ministry of the Environment (2006), *Opinion study on the revision of regulation (EC) # 761/2001 (EMAS)*, Madrid, Spain.
- UBA (2000), *EMAS in Germany, Report on Experience 1995 to 1998*, Berlin.
- Wspólnotowy System Ekozarządzania i Audytu EMAS, Poradnik dla organizacji* (2005), Konsorcjum firm Royal Haskoning Rotterdam, SEI Tallinn oraz LEMTECH Consulting sp. z o.o., Kraków.

THE IMPLEMENTATION OF THE ECO-MANAGEMENT AND AUDIT SCHEME (EMAS) AND THE IMPROVEMENT OF RELATIONS WITH ENTERPRISE STAKEHOLDERS

Summary: The aim of this article was to evaluate the significance of the implementation of EMAS system in the context of improving the relations of enterprise with stakeholders. The requirements of EMAS system, that in the opinion of author are significant for improving relations with stakeholders were presented in the first part of the article. The results of the empirical research conducted in 2015 by author, among Polish enterprises registered in EMAS system were presented in further part of the article. The selection of the sample was intentional, comprehensive. The study covered the entire population consisting of 38 enterprises, according to the register of EMAS system on 29 January 2015. Based on the empirical research it was concluded that the implementation of EMAS system results in the improvement of the relations with enterprise stakeholders, in particular with public administration and control authorities.

Keywords: Eco-Management and Audit Scheme 'EMAS', environmental management system, relations with stakeholders.