

Alina Matuszak-Flejszman

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Towaroznawstwa, Katedra
Znormalizowanych Systemów Zarządzania
alina.matuszak-flejszman@ue.poznan.pl

**KORZYŚCI Z WDROŻENIA EMAS
W KONTEKŚCIE ZARZĄDZANIA
PROCESOWEGO**

Streszczenie: W artykule podjęto próbę wskazania możliwości zintegrowania wymagań zawartych w rozporządzeniu EMAS z elementami zarządzania procesowego, zarządzania przez cele oraz zarządzania przez kompetencje w celu skutecznego zarządzania znaczącymi aspektami środowiskowymi w urzędach administracji publicznej. Celem artykułu jest ukazanie korzyści wynikających z wdrożenia EMAS w kontekście zarządzania procesowego, zarządzania przez cele oraz zarządzania przez kompetencje w regionalnych dyrekcjach ochrony środowiska w Polsce. Podanych zostało analizie 16 regionalnych dyrekcji ochrony środowiska w celu zwerifikowania skuteczności wdrożenia EMAS w aspekcie zarządzania procesowego, zarządzania przez cele oraz kompetencje.

Słowa kluczowe: EMAS, RDOŚ, zarządzanie przez cele, zarządzanie procesowe, zarządzanie przez kompetencje.

Klasyfikacja JEL: H76, M12, Q59.

**BENEFITS FROM IMPLEMENTATION OF EMAS
IN THE CONTEXT PROCESS MANAGEMENT**

Abstract: This article attempts to identify opportunities to integrate the requirements of the EMAS regulation with elements of process management, management by objectives, and management competencies in the effective management of significant environmental aspects in public administration offices. This article

aims to show the benefits arising from the implementation of EMAS in the context of process management, management by objectives, and management competences in the Regional Directorates of Environmental Protection in Poland. The author undertook analysis of 16 Regional Directorates of Environmental Protection in order to verify the effectiveness of the implementation of EMAS in terms of process management, management by objectives and competencies.

Keywords: eco management and audit scheme (EMAS), Regional Directorates of Environmental Protection (RDEP), management by objectives, process management, management by competences.

Wstęp

System ek zarzadzania i audytu (EMAS) wdrażany jest w polskich organizacjach od momentu wejścia naszego kraju do Unii Europejskiej, czyli od 12 lat. Jednak liczba rejestrów jest stosunkowo niewielka (zaledwie 67 zarejestrowanych organizacji) w porównaniu z liczbą certyfikatów potwierdzających wdrożenie w organizacjach systemu zarządzania środowiskowego według międzynarodowej normy ISO 14001 [The ISO Survey 2015]. W rozporządzeniu EMAS zawarte są bardziej rygorystyczne wymagania stawiane organizacjom chcącym skutecznie zarządzać prośrodowiskowo, dlatego kierownictwo przedsiębiorstw nie podejmuje trudu wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego opartego na wymaganiach zawartych w rozporządzeniu EMAS. Należy podkreślić, że celem systemu ek zarzadzania i audytu jest „wspieranie ciągłej poprawy efektów działalności środowiskowej organizacji przez ustanowienie i wdrażanie przez organizacje systemów zarządzania środowiskowego, systematyczną i okresową ocenę efektywności tych systemów zarządzania, dostarczanie informacji o efektach działalności środowiskowej, prowadzenie otwartego dialogu ze społeczeństwem i innymi zainteresowanymi stronami oraz aktywne zaangażowanie pracowników organizacji i odpowiednie szkolenia” [Rozporządzenie 2009]. Wiele organizacji traktuje wdrożenie EMAS jako odrębny projekt mający na celu zidentyfikowanie obszarów wpływających negatywnie na środowisko, opracowanie rozwiązań nadzorujących te obszary oraz wdrożenie ich i doskonalenie w celu zapobiegania zanieczyszczeniom, zapewnienia kategorycznej zgodności z wymaganiami prawnymi oraz ciągłego doskonalenia efektów działalności środowiskowej organizacji. Często w organizacjach nie podejmuje się wysiłku, aby zintegrować wymagania zawarte w rozporządzeniu EMAS z procesami biznesowymi organizacji

czy, chociażby w przypadku urzędów administracji publicznej, z kontrolą zarządczą czy budżetami zadaniowymi.

1. System ekozarządzania i audytu (EMAS)

Wymagania dotyczące systemu ekozarządzania i audytu (EMAS) są zawarte w rozporządzeniu 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. Jest to już trzecia nowelizacja rozporządzenia dotyczącego EMAS. Wprowadzone i obowiązujące zmiany zawarte w rozporządzeniu z 2009 r. dotyczą kwestii merytorycznych, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb małych organizacji, struktury instytucjonalnej i związku z innymi instrumentami politycznymi Wspólnoty. Celem EMAS jest wspieranie ciągłej poprawy działania organizacji w dziedzinie środowiska poprzez [Komunikat 2011]:

- ustanowienie i wdrożenie przez organizację systemów zarządzania środowiskowego,
- systematyczną, obiektywną i okresową ocenę funkcjonowania tego typu systemów zarządzania,
- zapewnienie informacji na temat działania w dziedzinie środowiska,
- otwarty dialog ze społeczeństwem i innymi zainteresowanymi grupami,
- aktywne zaangażowanie pracowników w organizacjach i odpowiednie szkolenia.

Zmiany mają na celu zagwarantowanie, że system ekozarządzania i audytu (EMAS) będzie systemem zarządzania środowiskowego wysokiej jakości, zapewniającym zainteresowane strony zewnętrzne i krajowe organy egzekucyjne, że organizacje zarejestrowane w EMAS spełniają wszystkie stosowne wymagania prawne w dziedzinie środowiska i zobowiązują się do ciągłej poprawy efektów swojej działalności środowiskowej, a także zwiększenie atrakcyjności EMAS dla uczestniczących organizacji, w szczególności małych i średnich organizacji, poprzez zmniejszenie obciążeń administracyjnych oraz zwiększenie widoczności udziału w EMAS [Matuszak-Flejszman 2009].

Rozporządzenie 1221/2009 EMAS jest oparte na systemie zarządzania środowiskowego zgodnym z wymaganiami międzynarodowej normy ISO 14001 oraz uzupełnione następującymi elementami [Matuszak-Flejszman 2011]:

- wzmocniony mechanizm zgodności,
- wzmocniona sprawozdawczość środowiskowa w odniesieniu do ekologiczności z wykorzystaniem głównych wskaźników poziomu efektów działalności środowiskowej,
- wytyczne dotyczące najlepszych praktyk zarządzania środowiskowego.

EMAS określa się jako „zespół środków podejmowanych przez organizację w celu ochrony środowiska, uwzględniających procesy techniczne, wyposażenie, środki zaradcze, zasady nadzoru i kontroli”. System ten powinien stanowić część całego systemu zarządzania obejmującego strukturę organizacyjną, zakresy odpowiedzialności, procedury, sposoby postępowania i zasoby środków służące do określania i realizacji polityki środowiskowej [Komunikat 2009, art. 2, lit. K]. Podstawowym celem systemu ekozarządzania i audytu (EMAS), jako ważnego instrumentu planu działania na rzecz zrównoważonej konsumpcji i produkcji oraz zrównoważonej polityki przemysłowej, „jest wspieranie ciągłej poprawy efektów działalności środowiskowej organizacji przez ustanowienie i wdrażanie przez organizacje systemów zarządzania środowiskowego, systematyczną, obiektywną i okresową ocenę efektywności takich systemów, dostarczanie informacji o efektach działalności środowiskowej, prowadzenie otwartego dialogu ze społeczeństwem i innymi zainteresowanymi stronami oraz aktywne zaangażowanie pracowników organizacji oraz odpowiednie szkolenia” [Komunikat 2009, art. 1].

Do końca października 2015 r. w EMAS zarejestrowano 3928 organizacji (obejmujących 8908 obiektów) [<http://ec.europa.eu>]. Należy podkreślić, że największą liczbę, według kodów NACE z sektora usługowego, stanowią organizacje o kodzie NACE 84 – Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe ubezpieczenia społeczne. Natomiast spośród głównych sektorów przemysłowych według kodów NACE najwięcej zarejestrowanych organizacji reprezentuje kod NACE 38. Są to organizacje związane ze zbieraniem, przetwarzaniem i unieszkodliwianiem odpadów oraz odzyskiem surowców. W Polsce pierwszej rejestracji dokonano dopiero w czwartym kwartale 2005 r. Obecnie, jak wspomniano, zarejestrowanych zostało 66 organizacji, w tym 189 obiektów [<http://emas.gdos.gov.pl>]. Spośród 66 zarejestrowanych organizacji 20 to organizacje należące do sektora administracji publicznej.

Wdrożenie EMAS wymaga zaangażowania zarówno ze strony kierownictwa, jak i pozostałych pracowników. Organizacje zamierzające wdrożyć system ekozarządzania i audytu (EMAS) powinny [Matuszak-Flejszman 2011]:

- przeprowadzić przegląd środowiskowy poprzez wstępną analizę wszystkich prowadzonych przez organizację działań w celu zidentyfikowania znaczących bezpośrednich i pośrednich aspektów środowiskowych oraz mających zastosowanie przepisów prawnych w dziedzinie ochrony środowiska, zgodnie z wymogami określonymi w załączniku I oraz w załączniku II pkt A.3.1;
- na podstawie wyników przeglądu środowiskowego opracować i wdrożyć system zarządzania środowiskowego obejmujący wszystkie wymagania zawarte w załączniku II rozporządzenia EMAS oraz uwzględniający najlepsze praktyki zarządzania środowiskowego dla danego sektora, o ile są one dostępne;
- przeprowadzić audyty wewnętrzne zgodnie z wymaganiami określonymi w załączniku II pkt A.5.5 oraz w załączniku III rozporządzenia EMAS;
- przygotować deklarację środowiskową zgodnie z wymaganiami zawartymi w załączniku IV rozporządzenia EMAS.

W przypadku gdy dla danego sektora dostępne są sektorowe dokumenty referencyjne, o których mowa w art. 46, w ocenie efektów działalności środowiskowej organizacji powinno być uwzględnione to rozporządzenie. Dokumenty referencyjne określają najlepsze praktyki zarządzania środowiskowego, wskaźniki efektywności środowiskowej dla poszczególnych sektorów, kryteria doskonałości i oceny poziomów efektów działalności środowiskowej w stosownych przypadkach. W komunikacie komisji 2011/C358/2 wymieniono orientacyjne wykazy sektorów priorytetowych: handel hurtowy i detaliczny, turystyka, budownictwo, administracja publiczna, rolnictwo – produkcja roślinna i zwierzęca, produkcja urządzeń elektrycznych i elektronicznych, przemysł motoryzacyjny, produkcja metalowych wyrobów gotowych z wyłączeniem maszyn i urządzeń, produkcja żywności i napojów bezalkoholowych, gospodarka odpadami, telekomunikacja. Dla administracji publicznej obecnie dostępny jest tylko *final draft* sektorowych dokumentów referencyjnych z dnia 11 maja 2012 r. Ponadto dostępny jest również przewodnik użytkownika, w którym zostały określone działania konieczne do uczestnictwa w EMAS, zgodnie z rozporządzeniem 1221/2009 [Decyzja Komisji z dnia 4 marca 2013].

Należy podkreślić, że EMAS stanowi obecnie najbardziej nowoczesny system zarządzania obejmujący zagadnienia dotyczące ochrony środowiska. Wiąże się m.in. z koniecznością opracowania celów środowiskowych, a także monitorowaniem i pomiarami efektów działalności środowiskowej. EMAS wymaga posiadania odpowiednich procedur gwarantujących spełnianie w sposób ciągły przez organizację wymagań prawnych dotyczących

ochrony środowiska. Wymaga również od kierownictwa i pracowników świadomości uwarunkowań związanych z jego wdrażaniem, utrzymaniem i doskonaleniem. Warunkiem wdrożenia EMAS jest przypisanie obowiązków i odpowiedzialności oraz identyfikacja niezbędnych kompetencji pracowników. Dlatego wdrożenie EMAS w kontekście zarządzania procesowego, zarządzania przez cele oraz zarządzania przez kompetencje może przynieść organizacji zdecydowanie większe korzyści mające przełożenie na usprawnienie zarządzania oraz efekty działalności środowiskowej.

2. Zakres działania regionalnych dyrekcji ochrony środowiska w Polsce

Regionalne dyrekcje ochrony środowiska zostały powołane na mocy ustawy z dnia 3 października 2008 r. o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko (Dz.U. z 2013 r. poz. 1235, z późn. zm.). Dyrekcje te są w każdym województwie, zatem powołanych zostało 16 regionalnych dyrekcji ochrony środowiska. Są to instytucje, które odpowiadają za politykę ochrony środowiska w zakresie:

- zarządzania ochroną przyrody, w tym m.in. obszarami Natura 2000 i rezerwatów przyrody;
- kontroli procesu inwestycyjnego poprzez m.in. przeprowadzanie ocen oddziaływania na środowisko przedsięwzięć oraz udział w strategicznych ocenach oddziaływania na środowisko;
- zapobiegania i naprawy szkód w środowisku.

Ponadto instytucje te odpowiadają za zarządzanie informacją o środowisku przyrodniczym.

Do podstawowych zadań regionalnych dyrekcji ochrony środowiska należą:

- współudział w polityce ochrony środowiska w zakresie ochrony przyrody i kontroli procesu inwestycyjnego;
- przeprowadzanie ocen oddziaływania przedsięwzięć na środowisko lub udział w tych ocenach;
- udział w strategicznych i transgranicznych ocenach oddziaływania na środowisko;
- tworzenie i likwidacja form ochrony przyrody oraz wydawanie decyzji na podstawie ustawy z dnia 16 kwietnia 2004 r. o ochronie przyrody;
- ustanawianie stref ochrony roślin, zwierząt i grzybów;

-
- wydawanie zezwoleń na odstępstwa od zakazów obowiązujących na terenie rezerwatów przyrody oraz na odstępstwa od zakazów obowiązujących w stosunku do dziko występujących roślin, grzybów i zwierząt objętych ochroną gatunkową;
 - wydawanie zezwoleń dotyczących hodowli i rozmnażania zwierząt i roślin, zezwoleń na wywóz za granicę meteorytów i kopalnych szczątków roślin i zwierząt, pozyskiwania gatunków objętych ochroną gatunkową i innych;
 - wydawanie zezwoleń na utworzenie i prowadzenie ogrodu botanicznego lub zoologicznego oraz ośrodka rehabilitacji zwierząt oraz prowadzenie kontroli w ogrodach botanicznych, ogrodach zoologicznych, ośrodkach rehabilitacji zwierząt;
 - ochrona i zarządzanie obszarami Natura 2000, rezerwatami przyrody i innymi formami ochrony przyrody;
 - uzgadnianie projektów zezwoleń na usunięcie drzew w obrębie pasa drogowego drogi publicznej;
 - wydawanie zezwoleń na odstępstwa od zakazów obowiązujących w rezerwach przyrody;
 - szacowanie szkód wyrządzonych przez zwierzęta objęte ochroną, za które odpowiada Skarb Państwa;
 - opracowywanie planów ochrony i zadań ochronnych dla rezerwatów przyrody oraz planów ochrony i planów zadań ochronnych dla obszarów Natura 2000;
 - uzgadnianie projektów studiów uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gmin oraz miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego w części dotyczącej obszaru Natura 2000, rezerwatu przyrody i jego otuliny, parku krajobrazowego i jego otuliny, obszaru chronionego krajobrazu;
 - prowadzenie rejestru form ochrony przyrody: rezerwatów przyrody, parków krajobrazowych, obszarów chronionego krajobrazu, pomników przyrody, stanowisk dokumentacyjnych, użytków ekologicznych i zespołów przyrodniczo-krajobrazowych;
 - określanie warunków prowadzenia robót ziemnych zmieniających stosunki wodne na terenach o szczególnych wartościach przyrodniczych;
 - wykonywanie zadań dotyczących zapobiegania i naprawy szkód w środowisku;
 - uzgadnianie dokumentów planistycznych z zakresu zagospodarowania przestrzennego;
 - udostępnianie informacji o środowisku;

- uzgadnianie projektów uchwał sejmiku województwa wyznaczających aglomerację;
- opiniowanie wniosków organizacji o rejestrację w krajowym systemie ek zarządzania i audytu EMAS;
- wykonywanie zadań związanych z gospodarką odpadami na terenach zamkniętych.

3. Zarządzanie procesowe, zarządzanie przez cele oraz zarządzanie przez kompetencje w organizacji

Zarządzanie procesowe w organizacji polega na zastosowaniu ciągłych i usystematyzowanych działań dotyczących planowania i monitorowania procesów w organizacji, aby w pełni osiągnąć cele postawione przez organizację. Polega ono na systematycznej weryfikacji i usprawnianiu procesów w celu osiągania zaplanowanych rezultatów i ciągłego doskonalenia działań. Skuteczne zarządzanie procesami rozszerza możliwości organizacji w zakresie przewidywania zmian zachodzących na rynku, zarządzania nimi i reagowania na nie, a ponadto maksymalizuje szanse związane z działalnością gospodarczą. Utrzymanie dobrej kondycji organizacji dzięki ekonomicznemu zarządzaniu procesami stało się niezbędne do utrzymania przewagi konkurencyjnej. Jednak utworzenie systemu zarządzania procesami może być trudne i czasochłonne, a często jedynym tego efektem jest większe obciążenie pracą niektórych pracowników [Biazzo i Bernardi 2003, s. 149–169]. Dzięki zastosowaniu w zarządzaniu organizacją podejścia procesowego organizacja może osiągnąć wiele korzyści, m.in.: kompleksowe spojrzenie na działalność organizacji i procesy w niej zachodzące, możliwość przygotowania precyzyjnego planu działań organizacji oraz adaptacji do zmian i nowych warunków, identyfikacja obszarów wymagających doskonalenia, a przede wszystkim ukierunkowanie organizacji na spełnienie oczekiwań klienta i innych zainteresowanych stron.

Bardzo istotnym wyznacznikiem skutecznego zarządzania organizacją jest zapewnienie sprawnego i skutecznego osiągnięcia celów organizacji. Dlatego ważnym elementem zarządzania jest zarządzanie przez cele polegające na systematycznym podejściu do planowania, kontrolowania oraz oceniania pracowników, które jest realizowane poprzez ustalanie celów zgodnie z zasadą SMART i ocenę stopnia ich realizacji na podstawie wyników działań. Koncepcja ta została po raz pierwszy opisana przez Druckera [1954] i nazwana zarządzaniem przez cele i samokontrolę. Do kluczowych

elementów zarządzania przez cele należy zaliczyć [Levinson 2003, s. 107–116]:

- zaangażowanie na wszystkich szczeblach zarządzania,
- wspólne ustalanie celów kierownictwa z pozostałymi pracownikami,
- powiązanie celów indywidualnych ze strategicznymi celami organizacji,
- precyzyjne formułowanie celów,
- zapewnienie autonomiczności przy realizacji planów działania,
- ocena wyników poprzez okresową ocenę pracowników.

Wdrażając w organizacji zarządzanie przez cele należy każdorazowo uwzględnić jej specyfikę, sposób funkcjonowania oraz uwarunkowania organizacyjne. Do najważniejszych korzyści wynikających z zastosowania zarządzania przez cele należy zaliczyć [Jackson 2009; Raja i Raja 2009; Nuthal 2006; Sidor-Rządkowska 2013; Filipowicz 2014]:

- stosowanie taktycznego i operacyjnego planowania „z góry na dół”,
- poznanie przez pracowników celów organizacji i utożsamianie się z nimi,
- ścisłe powiązanie celów przypisanych poszczególnym pracownikom z celami strategicznymi organizacji,
- aktywne włączanie się pracowników w realizowane cele oraz samokontrola,
- możliwość oceny przez pracowników własnej pracy w świetle celów organizacji,
- zachowanie obiektywizmu w ocenie działań dzięki koncentracji uwagi na konkretnych efektach,
- zwiększenie samodzielności i zaangażowania zarówno kierownictwa jak i wszystkich pracowników oraz poczucia odpowiedzialności za wykonywaną pracę i funkcjonowanie organizacji,
- wzrost poczucia integracji pracowników wokół wspólnych celów,
- inicjowanie przez pracowników innowacyjnych rozwiązań,
- umiejętność zorganizowanego i systemowego podejścia do rozwiązywania problemów rozwojowych w organizacji, możliwość systematycznego nadzoru nad realizacją celów oraz monitorowania efektów wynikających z ich realizacji.

Składowym elementem strategii zarządzania zasobami ludzkimi jest zarządzanie przez kompetencje, którego podstawowym założeniem jest świadomość znaczenia kompetencji pracowników w osiąganiu założonych przez organizację celów. Koncepcja zarządzania przez kompetencje polega na integracji procesów zarządzania zasobami ludzkimi i planowania biznesowego w celu realizacji strategii organizacji. Dzięki wdrożeniu w orga-

nizacji tej koncepcji pracownicy mają świadomość, jaką rolę pełnią i gdzie jest ich miejsce w organizacji. To z kolei zapewnia organizacji możliwość utrzymania najlepszej kadry i pozyskania nowych talentów. Należy podkreślić, że inwestowanie w pracowników, strategiczne myślenie o pracownikach zwiększa ich motywację do pracy i zaangażowanie w powierzane zadania, a to z kolei umożliwia osiągnięcie celów stawianych w organizacji oraz skuteczny nadzór nad realizacją procesów.

4. Integracja EMAS z elementami zarządzania procesowego, zarządzania przez cele oraz zarządzania przez kompetencje w RDOŚ

Mając na uwadze wymagania dotyczące zastosowania zarządzania procesowego w regionalnych dyrekcjach ochrony środowiska, poddano analizie ustalenia z przeglądu systemów zarządzania oraz wstępnego przeglądu środowiskowego w celu określenia najistotniejszych pod względem strategicznym procesów dla danego urzędu. Biorąc pod uwagę fakt, że aspekt środowiskowy stanowi element działań organizacji, jej wyrobów lub usług, który może wzajemnie oddziaływać ze środowiskiem, założono, że procesy strategiczne będą stanowić jednocześnie znaczące pośrednie aspekty środowiskowe. W związku z tym w każdej z regionalnych dyrekcji ochrony środowiska zidentyfikowano dziesięć najistotniejszych procesów, a pięć z nich zostało wyznaczonych do zoptymalizowania. Następnie wyznaczono strategiczne kierunki działania dla każdego urzędu odnoszące się do zidentyfikowanych procesów strategicznych. Biorąc pod uwagę fakt, że aspekty środowiskowe stanowią działalność organizacji wynikającą z realizowanych przez regionalne dyrekcje ochrony środowiska procesów, zidentyfikowane procesy określone zostały jako pośrednie aspekty środowiskowe. Należy podkreślić, że jest to specyficzne dla sektora usług, ze szczególnym uwzględnieniem administracji publicznej. W regionalnych dyrekcjach ochrony środowiska zidentyfikowano zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie aspekty środowiskowe, które poddano ocenie na podstawie ustanowionych w wyniku przeglądu środowiskowego kryteriów środowiskowych. Wyznaczono znaczące aspekty środowiskowe, które dla tych urzędów są aspektami środowiskowymi pośrednimi, ponieważ wynikają one z relacji ze stronami trzecimi (interesariuszami), którymi mogą być klienci, inwestorzy, organizacje społeczne, itp. Należy podkreślić, że regionalne dyrekcje ochrony środowiska mogą wpływać na pośrednie

aspekty środowiskowe tylko do pewnego stopnia, na przykład poprzez wydawanie opinii, prowadzenie postępowań w sprawie wydawania decyzji, wydawanie decyzji, uzgadnianie projektów, wydawanie zezwoleń, ustanawianie planów zadań ochronnych i wykonywanie działań ochronnych itp. Inwestycja może zostać zrealizowana lub nie, zainteresowana strona może nie dostosować się do wydanej opinii lub decyzji i urzędy te nie mają na to wpływu, nawet jeśli strona ta nie będzie spełniała wymagań prawnych w zakresie ochrony środowiska. Dalsza procedura w tym obszarze kierowana jest do organów kontroli i ochrony prawnej. Należy jednak podkreślić, że charakter działalności regionalnych dyrekcji ochrony środowiska jest taki, że wydawane decyzje, ustanawiane plany, opinie czy zezwolenia są związane jednocześnie z wieloma aspektami środowiskowymi (np. prowadzenie postępowania w sprawie oceny oddziaływania na środowisko wiąże się z całą gamą innych aspektów środowiskowych, takich jak: ład przestrzenny, generowanie hałasu, zachowanie bioróżnorodności, zanieczyszczenia wody, edukacja ekologiczna itd.).

W wyniku tego działania została opracowana lista procesów merytorycznych oraz pomocniczych stanowiących pośrednie aspekty środowiskowe. Następnie zmapowano procesy strategiczne oraz opracowano politykę środowiskową dla każdej regionalnej dyrekcji ochrony środowiska określającą strategiczne kierunki działania urzędu oraz spełniającą wymagania zawarte w załączniku II rozporządzenia EMAS dotyczące polityki środowiskowej. W tabeli 1 przedstawiono przykładowe procesy strategiczne będące jednocześnie aspektami środowiskowymi pośrednimi.

Tabela 1. Pośrednie aspekty środowiskowe powiązane z procesami merytorycznymi

	Oceny oddziaływania na środowisko
1	Udział w postępowaniach w sprawie transgranicznego oddziaływania na środowisko
2	Uzgadniania i opiniowanie w ramach strategicznych ocen oddziaływania na środowisko w zakresie dotyczącym projektów dokumentów strategicznych, m.in. polityk, strategii, planów lub programów
3	Uzgadnianie i opiniowanie projektów miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego
4	Uzgadnianie projektów decyzji o warunkach zabudowy oraz ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego
5	Uzgadnianie projektów aglomeracji uchwalanych przez sejmik województwa
6	Opiniowanie w ramach postępowań związanych z wydawaniem decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach

7	Uzgodnienia w ramach postępowań związanych z wydawaniem decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach
8	Prowadzenie postępowań w sprawie wydania decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach
9	Analiza po realizacyjna zrealizowanych przedsięwzięć, dla których wydane były decyzje środowiskowe
10	Prowadzenie postępowań w sprawie ponownej oceny oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko
11	Przedkładanie Generalnemu Dyrektorowi Ochrony Środowiska informacji o prowadzonych ocenach oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko
12	Popularyzacja informacji oraz dobrych praktyk w zakresie ocen oddziaływania na środowisko
13	Prowadzenie postępowań w sprawie oceny oddziaływania przedsięwzięć na obszar na Natura 2000
Tereny zamknięte	
14	Wydawanie pozwoleń emisyjnych z ustawy Prawo ochrony środowiska na terenach zamkniętych: na wytwarzanie odpadów, na wprowadzanie gazów lub pyłów do powietrza oraz decyzji o dopuszczalnym poziomie hałasu i pozwoleń zintegrowanych
15	Przyjmowanie zgłoszeń instalacji, z której emisja nie wymaga pozwolenia, mogąca negatywnie oddziaływać na środowisko na terenach zamkniętych
16	Wydawanie zezwoleń na zbieranie i/lub przetwarzanie odpadów, na transport odpadów oraz zezwoleń na spalanie odpadów poza instalacjami i urządzeniami na terenach zamkniętych
17	Wydawanie decyzji w sprawie nakładania obowiązku usunięcia odpadów z miejsc nieprzeznaczonych do ich składowania lub magazynowania z nieruchomości, którymi władza gmina jako władający powierzchnią ziemi a nie będących w posiadaniu innego podmiotu bądź znajdujących się na terenach zamkniętych
18	Wydawanie decyzji zatwierdzającej instrukcję prowadzenia składowiska oraz decyzji w zakresie zamknięcia składowiska odpadów lub jego wydzielonej części na terenach zamkniętych
19	Prowadzenie spraw związanych z wydobywaniem odpadów, użytkowaniem składowisk i odpadami wydobywczymi na terenach zamkniętych
20	Prowadzenie spraw związanych z gospodarowaniem odpadami z wypadków na terenach zamkniętych
21	Prowadzenie spraw związanych z przeniesieniem praw i obowiązków na zainteresowanego nabyciem instalacji dla przedsięwzięć na terenach zamkniętych
22	Prowadzenie spraw dotyczących niezwłocznego zaniechania przez prowadzącego instalację naruszeń w odniesieniu do ustaleń zawartych w wydanych pozwoleniach i decyzjach dla przedsięwzięć na terenach zamkniętych
23	Analiza wyników i pomiarów wielkości emisji substancji lub energii wprowadzanych do środowiska z instalacji na terenach zamkniętych

24	Prowadzenie spraw związanych z wydawaniem decyzji nakładających na podmiot korzystający ze środowiska obowiązku ograniczenia negatywnego oddziaływania na środowisko i przywrócenia środowiska do stanu właściwego dla przedsięwzięć na terenach zamkniętych
	Szkody w środowisku
25	Prowadzenie postępowań w związku ze zgłoszeniem wystąpienia bezpośredniego zagrożenia szkodą w środowisku lub szkody w środowisku
26	Wydawanie decyzji uzgadniającej działania naprawcze i/lub zapobiegawcze na wniosek
27	Wydawanie decyzji nakładającej obowiązek przeprowadzenia działań naprawczych i zapobiegawczych
28	Podjęmowanie działań zapobiegawczych i naprawczych
29	Prowadzenie postępowań w sprawie rekultywacji zanieczyszczonej powierzchni ziemi
30	Prowadzenie postępowań dotyczących odszkodowania za szkody powstałe w wyniku prowadzenia działań zapobiegawczych lub naprawczych
	Udostępnianie informacji
31	Udostępnianie informacji o środowisku i jego ochronie oraz informacji publicznej
	System ekzarządzania i audytu (EMAS)
32	Opiniowanie w zakresie spełnienia przez organizację, starającą się o wpis do rejestru EMAS, wymagań prawnych dotyczących ochrony środowiska
	Ochrona przyrody
33	Prowadzenie rejestrów form ochrony przyrody oraz uzupełniania bazy GIS
34	Uzgardnianie projektów uchwał rady gminy w sprawie ustanowienia lub zniesienia pomników przyrody, stanowisk dokumentacyjnych, użytków ekologicznych, zespołów przyrodniczo-krajobrazowych
35	Uzgardnianie projektów uchwał Sejmiku Wojewódzkiego w sprawie utworzenia parku krajobrazowego lub jego obszaru oraz wyznaczania obszaru chronionego krajobrazu
36	Wydawanie zezwoleń na podejmowanie czynności podlegających zakazom w stosunku do gatunków roślin, grzybów i zwierząt objętych ochroną gatunkową
37	Kontrola spełniania warunków określonych w wydawanych zezwoleniach na prowadzenie ogrodów zoologicznych, botanicznych, ośrodków rehabilitacji
38	Opiniowanie projektów planów urządzenia lasu oraz projektów uproszczonych planów urządzenia lasu wraz z prognozami oddziaływania na środowisko
39	Wydawanie zezwoleń na przetrzymywanie, hodowlę, rozmnażanie, oferowanie do sprzedaży i zbywanie gatunków obcych roślin, zwierząt lub grzybów, które w przypadku uwolnienia do środowiska przyrodniczego mogą zagrozić rodzimym gatunkom lub siedliskom przyrodniczym
40	Wydawanie zezwoleń na odstępowanie od zakazów posiadania i przetrzymywania, sprowadzania z zagranicy, sprzedaży, wymiany, wynajmu, darowizny i używania podmiotom nieuprawnionym do ich posiadania żywych zwierząt gatunków niebezpiecznych dla życia i zdrowia ludzi
41	Ustalanie stref ochronnych dla zwierząt, roślin i grzybów objętych ochroną

42	Wydawanie zezwoleń na wykonywanie czynności zabronione w strefach ochrony dotyczących zwierząt, roślin i grzybów objętych ochroną
43	Uznawanie obszaru za rezerwat przyrody
44	Ustanawianie planów ochrony rezerwatu przyrody
45	Ustanawianie planów zadań ochronnych dla rezerwatu przyrody
46	Uzgodnienia projektów decyzji zezwalającej na usunięcie drzew w obrębie pasa drogowego drogi publicznej, z wyłączeniem obcych gatunków topoli
47	Uzgodnienia projektów decyzji nakazującej usunięcie drzew lub krzewów na obszarach szczególnego zagrożenia powodzią oraz na wałach przeciwpowodziowych i w odległości mniejszej niż 3 m od stopy wału po stronie odpowietrznej
48	Dofinansowanie leczenia lub rehabilitacji zwierząt
49	Prowadzenie postępowań związanych z przyjmowaniem zgłoszeń i/lub wydawaniem decyzji o warunków przeprowadzenia działań, o których mowa w art. 118, 118a i 118b ustawy o ochronie przyrody
50	Przeprowadzenie postępowań dotyczących oględzin i szacowania szkód wyrządzonych przez zwierzęta objęte ochroną na podstawie art. 126 ustawy o ochronie przyrody
51	Ustanawianie planów zadań ochronnych dla obszarów Natura 2000
52	Ustanawianie planów ochrony dla obszarów Natura 2000
53	Prowadzenie postępowań w sprawie czynności w celu przywrócenia poprzedniego stanu obszaru Natura 2000, jego części lub chronionych na nim gatunków
54	Wydawanie opinii o braku sprzeczności planowanego zalesienia z planami ochrony albo planami zadań ochronnych obszaru Natura 2000
55	Wydawanie zaświadczeń organu odpowiedzialnego za monitorowanie obszarów Natura 2000
56	Wydawanie zezwoleń na odstępstwa od zakazów obowiązujących w rezerwach przyrody
57	Podpisywanie umów z właścicielem lub posiadaczem obszaru, która zawiera wykaz niezbędnych działań, sposoby i terminy ich wykonania oraz warunki i terminy rozliczenia należności za wykonane czynności, a także wartość rekompensaty za utracone dochody wynikające z wprowadzonych ograniczeń na obszarach Natura 2000
58	Wydawanie zaświadczeń potwierdzających spełnienie wymogów przez eksperta przyrodniczego, o którym mowa w art. 11 rozporządzenia Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 7 maja 2008 r. w sprawie szkoleń dla podmiotów, których dotyczą działania objęte Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013, oraz doradzania odnośnie do sporządzania dokumentacji niezbędnej do uzyskania pomocy finansowej
59	Kontrola spełnienia warunków określonych w decyzjach wydawanych przez RDOŚ w sprawach związanych z ochroną przyrody
60	Popularyzacja informacji oraz dobrych praktyk w zakresie ochrony przyrody
61	Prowadzenie postępowań dotyczących szacowania szkód, powodowanych przez zwierzęta łowne w rezerwach przyrody

Aspekty środowiskowe zostały poddane ocenie według następujących kryteriów:

- wpływ na środowisko – waga następstwa,
- częstotliwość wystąpienia,
- kryterium formalnoprawne,
- znaczenie dla zainteresowanych stron, pracowników, społeczeństwa, opinii publicznej,
- ustawowe zadania RDOŚ.

W ocenie zastosowano metodę punktową, przy czym dla pierwszych czterech kryteriów zastosowano wycenę liczbę punktów 5, 10, 20, natomiast do oceny kryterium 5 zastosowano liczbę punktów 0 lub 20. Przyznaje się odpowiednio:

- 5 punktów dla oceny niskiej,
- 10 punktów dla oceny umiarkowanej,
- 20 punktów dla oceny wysokiej.

Za aspekty środowiskowe znaczące uznano aspekty, które łącznie uzyskały minimum 80 punktów. Wszystkie aspekty środowiskowe znaczące są aspektami pośrednimi. W wyniku oceny zespołu nie uznano aspektów bezpośrednich środowiskowych za znaczące. Aspekty środowiskowe bezpośrednie są związane z korzystaniem z zasobów środowiska w zakresie wykonywania przez pracowników ich codziennej pracy oraz przebywania w urzędzie. Są związane z wykorzystaniem wody, energii elektrycznej, emisją substancji i energii do powietrza, wytwarzaniem odpadów oraz wykorzystaniem materiałów i urządzeń stanowiących wyposażenie stanowisk pracy oraz samochodów do wizji terenowych. Należy podkreślić, że żaden z aspektów bezpośrednich nie został uznany za znaczący.

Kolejnym krokiem w ramach integracji wymagań zawartych w rozporządzeniu EMAS z elementami zarządzania procesowego, zarządzania przez cele oraz zarządzania przez kompetencje w celu skutecznego zarządzania znaczącymi aspektami środowiskowymi w urzędach administracji publicznej było poddanie wnikliwej analizie funkcjonujących w RDOŚ procedur dotyczących kontroli zarządczej oraz budżetu zadaniowego w kontekście zidentyfikowanych strategicznych procesów oraz wyznaczonych w polityce RDOŚ kierunków działań. Przeanalizowano oraz zmodyfikowano mierniki efektywności stosowane w kontroli zarządczej i budżecie zadaniowym w kontekście wyznaczonych celów w powiązaniu ze wskaźnikami efektywności środowiskowej (EMAS). W wyniku realizacji tego etapu w regionalnych dyrekcjach ochrony środowiska opracowano listy celów strategicznych i operacyjnych. Następnie do każdego celu przygotowano karty celów oraz

karty mierników. Należy zwrócić uwagę, że cele te zostały tak opracowane, aby uwzględniały wymagania zawarte w załączniku II rozporządzenia EMAS, jak również określone wskaźniki i mierniki środowiskowe. Cele i zadania regionalnych dyrekcji ochrony środowiska są spójne z budżetem zadaniowym, w którym wskazane są mierniki dla poszczególnych celów oraz kontroli zarządczej poparte w planie działalności jednostki. Przykładowe cele i zadania w powiązaniu z aspektami środowiskowymi oraz miernikami przedstawiono w tabeli 2.

Efekty działalności środowiskowej Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska można rozpatrywać zarówno w kategorii aspektów środowiskowych pośrednich jak i bezpośrednich. Regionalne dyrekcje ochrony środowiska stale monitorują efekty swojej działalności w celu spełniania wymagań prawnych oraz minimalizacji negatywnego wpływu na środowisko.

Kolejne działanie miało na celu przeanalizowanie zagadnień dotyczących zasobów, ról, odpowiedzialności i uprawnień, kompetencji, szkoleń, świadomości, dokumentacji, nadzoru nad dokumentami w powiązaniu z wymaganiami zawartymi w rozporządzeniu EMAS. W wyniku tego działania został poddany analizie potencjał doskonalenia związany z procesami zarządzania zasobami ludzkimi. Należy podkreślić, że wszyscy pracownicy RDOŚ posiadają kwalifikacje, umiejętności i uprawnienia niezbędne do wykonywania ustawowych zadań. W ramach działania RDOŚ zostały ustanowione zadania, a do nich przypisane odpowiedzialności. Regionalne dyrekcje ochrony środowiska wdrożyły modele zarządzania poprzez procesy, cele i kompetencje, widząc potrzebę ciągłej optymalizacji oraz podnoszenia kompetencji oraz jakości pracy. Wymagania te ujęte są w opisach stanowisk pracy oraz zakresach czynności, które są na bieżąco aktualizowane i dostosowywane do zmieniających się przepisów i potrzeb. Pracownicy mają stały dostęp do różnych źródeł informacji, w tym prawnej, m.in. do internetu, systemu informacji prawnej LEX, poczty elektronicznej, szkoleń zgodnie z indywidualnymi planami rozwoju zawodowego oraz konsultacji z radcami prawnymi. Ponadto w ramach projektu poddano analizie potencjał doskonalenia związany z procesami zarządzania dokumentacją oraz nadzorem nad dokumentami oraz z procesami dotyczącymi gotowości i reagowania na awarie. W wyniku analizy opracowano w regionalnych dyrekcjach ochrony środowiska model kompetencji uwzględniający wymagania zawarte w rozporządzeniu EMAS. Należy podkreślić, że dzięki identyfikacji i ocenie aspektów środowiskowych dla wszystkich obszarów funkcjonowania RDOŚ wszyscy pracownicy aktywnie uczestniczą w działalności na rzecz

Tabela 2. Przykładowe cele strategiczne i operacyjne RDOŚ

Zapewnienie wysokiego poziomu ochrony środowiska przed zagrożeniami i zniszczeniem				
Zadanie – aspekty środowiskowe realizowane w ramach celu	Rodzaj aspektu	Nazwa miernika	Stan na 2014 rok	Plan na 2016 rok
Uzgodnienia w ramach postępowań związanych z wydawaniem decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach	znaczące pośrednie aspekty	liczba załatwionych w danym roku spraw dotyczących strategicznych ocen oddziaływania na środowisko i ocen oddziaływania przedsięwzięć w stosunku do liczby spraw rozpatrywanych w danym roku (szt./szt.)	983/1043	800/800
Prowadzenie postępowań w sprawie wydania decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach				
Uzgadnianie projektów decyzji o warunkach zabudowy oraz ustaleniu lokalizacji inwestycji celu publicznego		liczba decyzji, od których wniesione zostało odwołanie przez strony postępowania, w stosunku do liczby wszystkich wydanych decyzji w danym roku (szt./szt.)	9/801	5/800
Opiniowanie w ramach postępowań związanych z wydawaniem decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach				
Prowadzenie postępowań w sprawie oceny oddziaływania przedsięwzięć na obszar na Natura 2000		liczba decyzji, które w danym roku zostały uchylone przez organ odwoławczy, w stosunku do liczby decyzji, od których zostało wniesione odwołanie w danym roku (szt./szt.)	1/8	1/5
Prowadzenie postępowań w sprawie ponownej oceny oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko				

Uzgadnianie i opiniowanie projektów miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego		liczba spraw załatwionych w danym roku w stosunku do liczby spraw rozpatrywanych w danym roku (szt./szt.)	945/950	800/800
Wydawanie decyzji uzgadniającej działania naprawcze i/lub zapobiegawcze na wniosek		liczba decyzji, które zostały uchylone w stosunku do wszystkich decyzji od których zostało wniesione odwołanie (szt./szt.)	2/1	1/2
		liczba załatwionych spraw (zakończonych przez Urząd), w stosunku do liczby spraw, które wpłynęły w danym roku (szt./szt.)	brak danych	16/20
Prowadzenie postępowań w sprawie remediacji/rekultywacji zanieczyszczonej powierzchni ziemi (postępowania w sprawie historycznego zanieczyszczenia ziemi)		powierzchnia obszarów zremediuowanych (ha)	brak danych	10
		liczba obszarów, dla których rozpoczęto remediację w danym roku, w stosunku do liczby obszarów wymagających remediacji (wg stanu wiedzy na koniec roku) (szt./szt.)	0/5	1/5

Zapewnienie skutecznej ochrony wartości krajobrazowych i przyrodniczych				
Zadanie – aspekty środowiskowe realizowane w ramach celu	Rodzaj aspektu	Nazwa miernika	Stan na 2014 rok	Plan na 2016 rok
Wydawanie zezwoleń na podejmowanie czynności podlegających zakazom w stosunku do gatunków roślin, grzybów i zwierząt objętych ochroną gatunkową	znaczące pośrednie aspekty	liczba rozstrzygnięć administracyjnych w danym roku w stosunku do liczby spraw administracyjnych wszczętych w danym roku (szt./szt.)	3426/3403	1300/1300
Uzgodnienia projektów decyzji zezwalającej na usunięcie drzew w obrębie pasa drogowego drogi publicznej, z wyłączeniem obcych gatunków topoli				
Prowadzenie postępowań w sprawie czynności w celu przywrócenia poprzedniego stanu obszaru Natura 2000, jego części lub chronionych na nim gatunków				
Ustanawianie planów zadań ochronnych dla obszarów Natura 2000		liczba obszarów Natura 2000 posiadających sporządzone plany zadań ochronnych w stosunku do łącznej liczby obszarów Natura 2000 (na terenie woj. dolnośląskiego) (szt./szt.)	50/101	50/101
Przeprowadzenie postępowań dotyczących oględzin i szacowania szkód wyrządzonych przez zwierzęta objęte ochroną na podstawie art. 126 ustawy o ochronie przyrody	nieznaczące pośrednie aspekty	liczba zrekompensowanych szkód w stosunku do liczby oszacowanych szkód w danym roku (szt./szt.)	120/133	100/105
Prowadzenie postępowań dotyczących szacowania szkód, powodowanych przez zwierzęta łowne w rezerwach przyrody				

Ustanawianie planów zadań ochronnych dla rezerwatu przyrody		liczba rezerwatów przyrody, posiadających dokumenty planistyczne, w stosunku do ogólnej liczby rezerwatów przyrody (na terenie woj. dolnośląskiego)	32/66	42/66
Realizowanie działań ochronnych wynikających z ustanowionych z dokumentów planistycznych		suma zasięgów powierzchniowych zrealizowanych działań służących ochronie i kształtowaniu wartości przyrodniczych i krajobrazowych (miernik z BZ 2015)	38	20
Realizowanie działań ochronnych wynikających z ustanowionych z dokumentów planistycznych		liczba przedsięwzięć zrealizowanych w danym roku zmierzających do utrzymania, odtworzenia lub wzbogacenia zasobów przyrody (miernik z BZ 2015)	8	2
Zapewnienie odpowiedniego dostępu do informacji o środowisku				
Udostępnianie informacji o środowisku i jego ochronie oraz informacji publicznej	nieznaczące po- średnie aspekty	ilość informacji udostępnionych na wniosek stron zainteresowanych, w stosunku do liczby wniosków w danym roku (szt./szt.)	314/307	270/275
Popularyzacja informacji oraz dobrych praktyk w zakresie ochrony przyrody		liczba dokumentów umieszczonych na stronie www Urzędu i BIP (szt.)	1459	1500
		liczba wejść na stronę www Urzędu i BIP w danym roku (szt.)	brak danych	150000

Źródło: [Deklaracja 2015].

ochrony środowiska poprzez wykonywanie swoich zadań. Podczas wdrażania systemu ekzarządzania i audytu (EMAS) wszystkim zatrudnionym osobom w RDOŚ przekazano wszelkie niezbędne informacje na ten temat oraz poinformowano o możliwości współpracy już na etapie rozpoczęcia realizacji projektu.

Ponadto w regionalnych dyrekcjach ochrony środowiska poddano analizie kwestie dotyczące komunikacji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Celem prowadzonej komunikacji ze społeczeństwem jest zapewnienie skutecznego i efektywnego sposobu przekazywania informacji klientom urzędu, czyli społeczeństwu i innym organizacjom oraz pracownikom regionalnych dyrekcji ochrony środowiska. Dlatego urzędy te prowadzą otwarty dialog ze społeczeństwem. Wszystkie przekazywane i publikowane informacje mają na celu przede wszystkim podniesienie ekologicznej świadomości społeczeństwa oraz pomoc klientom w sprawnym i szybkim załatwieniu sprawy w danej regionalnej dyrekcji ochrony środowiska, co przekłada się na prawidłowe i zgodne współdziałanie umożliwiające wypracowanie skutecznych rozwiązań w zakresie ochrony środowiska. Komunikacja zewnętrzna odbywa się poprzez strony internetowe, partnerstwo, realizowane projekty, publikacje, konferencje, szkolenia, komisje oraz zespoły doradcze. W wyniku tego działania w każdej regionalnej dyrekcji ochrony środowiska opracowane zostały deklaracje środowiskowe zgodnie z wymaganiami zawartymi w załączniku IV rozporządzenia EMAS, które stanowią formę komunikacji zewnętrznej z zainteresowanymi stronami.

Komunikacja wewnętrzna natomiast prowadzona jest zgodnie z przyjętymi w poszczególnych RDOŚ zasadami. Przykładowo, w RDOŚ w Rzeszowie regularnie 1 raz w tygodniu odbywają się spotkania kierownictwa. Ich przedmiotem są nie tylko strategiczne działania urzędu czy też sprawy bieżące, ale również rozpatrywane są różne sprawy, pomysły czy problemy zgłaszane przez pracowników jednostki za pośrednictwem naczelników wydziałów. Naczelnicy regularnie organizują spotkania ze swoimi pracownikami, komunikując im bieżące sprawy urzędu oraz ustalenia i polecenia dyrekcji. Jest to również okazja do przedstawiania swoich spraw i problemów przez pracowników. Co najmniej dwa razy w roku odbywają się spotkania najwyższego kierownictwa z wszystkimi pracownikami. Dyrekcja informuje o najważniejszych planach, ustaleniach, pracownicy mają również możliwość poruszania innych spraw [*Deklaracja* 2015].

Istotną rolę w skutecznym nadzorze nad znaczącymi aspektami środowiskowymi odgrywa sterowanie operacyjne. Dlatego też w regionalnych dyrekcjach ochrony środowiska została przeprowadzona pogłębiona analiza

najważniejszych procesów, w szczególności tych, które potraktowane zostały jako znaczące aspekty środowiskowe pod kątem potencjału doskonalenia zarządzania nimi oraz w poszukiwaniu sposobów ograniczania ich negatywnego (lub potęgowania pozytywnego) wpływu na środowisko oraz gotowości i reagowania na awarie. W wyniku tego działania poddano analizie procedury, instrukcje, zarządzenia w pod kątem doskonalenia zarządzania procesowego w obszarze wybranych procesów, wraz z odniesieniem do wymagań zawartych w rozporządzeniu EMAS. Przygotowano listę proponowanych usprawnień w obszarze wybranych procesów wraz z odniesieniem do wymagań EMAS oraz plan wdrożenia usprawnień mających na celu doskonalenie zarządzania wybranymi procesami oraz spełnienie wymagań rozporządzenia EMAS.

Ostatni etap prac miał na celu zapewnienie skutecznego nadzoru nad realizacją procesów oraz możliwości okresowego sprawdzania podjętych działań. W trakcie działania przeprowadzono analizę dotyczącą wprowadzenia w regionalnych dyrekcjach ochrony środowiska mechanizmów dodatkowego nadzoru zarządzania najistotniejszymi procesami w postaci audytów wewnętrznych systemu zarządzania urzędem, monitorowania i pomiarów, oceny zgodności, niezgodności, działań korygujących i zapobiegawczych, nadzoru nad zapisami oraz przeglądów zarządzania, w odniesieniu również do wymagań zawartych w rozporządzeniu EMAS. Poddano analizie procedury, instrukcje oraz zarządzenia obowiązujące w urzędzie pod kątem możliwości wprowadzenia audytów wewnętrznych systemu zarządzania urzędem, monitorowania i pomiarów, oceny zgodności, niezgodności, działań korygujących i zapobiegawczych, nadzoru nad zapisami oraz przeglądów zarządzania opisanych w wymaganiach EMAS. Procedura kontroli zarządczej została rozszerzona o elementy dotyczące przeprowadzania audytów wewnętrznych, jak również przeglądów zarządzania.

Należy podkreślić, że w wyniku wdrożenia systemu ekzarządzania i audytu (EMAS) w regionalnych dyrekcjach ochrony środowiska nie powstała ani jedna dodatkowa procedura.

5. Korzyści wynikające z wdrożenia EMAS w regionalnych dyrekcjach ochrony środowiska

Wdrożenie systemu ekzarządzania i audytu (EMAS) w regionalnych dyrekcjach ochrony środowiska oraz integracja z elementami zarządzania procesowego, zarządzania przez cele oraz zarządzania przez kompetencje

pozwoliła organizacjom uporządkować działania w zakresie podejścia procesowego. Mimo że urzędy te miały świadomość, że intuicyjnie działały wykorzystując elementy systemowego podejścia do zarządzania, to uporządkowanie działań w tym obszarze usprawniło organizację pracy. Biorąc pod uwagę fakt, że regionalne dyrekcje ochrony środowiska są urzędami stawiającymi wymagania w zakresie uwarunkowań środowiskowych różnego rodzaju przedsięwzięć, kreującymi zasady ochrony zasobów przyrodniczych, nie sposób nie stosować systemowego podejścia do zarządzania środowiskowego zgodnie z wymaganiami rozporządzenia 1221/2009 i świadomie kreować działalność prośrodowiskową. Dzięki wdrożeniu EMAS wprowadzono w urzędzie zasady nadzoru nad znaczącymi aspektami środowiskowymi zarówno bezpośrednimi, jak i pośrednimi. Zasady nadzoru zostały wkomponowane w system obowiązujących w RDOŚ procedur kontroli zarządczej. Natomiast wymagania zawarte w rozporządzeniu 1221/2009 zostały zintegrowane z elementami zarządzania przez procesy, cele i kompetencje w urzędzie. To z kolei zapewniło integralność w takich obszarach, jak: ujednolicona struktura organizacyjna wraz z zaktualizowanymi zakresami obowiązków i odpowiedzialności oraz kompetencji, wprowadzone skuteczne czynności planowania z uwzględnieniem ważnych dla funkcjonowania urzędu dokumentów, takich jak: kontrola zarządcza, plan działalności czy budżet zadaniowy. Dzięki temu w regionalnych dyrekcjach ochrony środowiska okresowo monitorowane są efekty działalności środowiskowej poprzez badanie spójności funkcjonowania kontroli zarządczej, planu działalności i budżetu zadaniowego.

Należy podkreślić, że naturalnymi efektami prawidłowego funkcjonowania systemu ekozarządzania i audytu w RDOŚ są działania wynikające z nadzoru nad bezpośrednimi aspektami środowiskowymi, do których należy zaliczyć: oszczędności wynikające ze stosowania dobrych praktyk, zielonej administracji poprzez ograniczenie zużycia papieru, energii, wody czy wytwarzania odpadów. W organizacjach tych prowadzi się zrównoważone zarządzanie zasobami poprzez optymalizację zużycia zasobów i energii oraz minimalizację negatywnego wpływu na środowisko. Ponadto wymóg zawarty w rozporządzeniu 1221/2009 dotyczący kategorycznej zgodności z wymaganiami prawnymi w obszarze ochrony środowiska wymusił na urzędach uporządkowanie obowiązków, wprowadzenie skutecznych procedur gwarantujących zgodność z wymaganiami prawnymi oraz minimalizację ryzyka nieprawidłowości.

Zarządzanie przez kompetencje w aspekcie wdrażania EMAS przyczyniło się do wzrostu zaangażowania wszystkich pracowników, samooceny

oraz ciągłego doskonalenia się w organizacji. Urzędy za swój sukces uważają zgranie zespołu oraz jego wspólną pracę. Pracownicy zintegrowali swoje działania wokół poprawy efektów działalności środowiskowej oraz zrównoważonego rozwoju. Ponadto zarządzanie przez cele przyczyniło się do wzrostu świadomości znaczenia celów urzędu, a tym samym wzrostu świadomości środowiskowej pracowników. A wizerunek przyjaznej środowisku organizacji daje pracownikom poczucie dumy. To z kolei stwarza regionalnym dyrekcjom ochrony środowiska możliwość udziału w projektach dofinansowanych ze środków unijnych na preferencyjnych warunkach.

Do pozytywnych aspektów wdrożenia systemu ekzarządzania i audytu należy również zaliczyć korzyści związane z poprawą wizerunku urzędów, ponieważ dostępne publiczne deklaracje środowiskowe opracowane przez poszczególne urzędy i corocznie aktualizowane są kierowane do przeciętnego obywatela, do którego bardziej przemawiają aspekty środowiskowe bezpośrednie aniżeli pośrednie. Ponadto umożliwia to urzędowi budowanie pozytywnych relacji ze społeczeństwem poprzez wizerunek tzw. otwartej administracji. Przejrzystość oraz okresowe informowanie społeczeństwa poprzez deklarację środowiskową, stanowiące jedno z podstawowych wymagań EMAS, odróżnia regionalne dyrekcje ochrony środowiska od innych urzędów i dzięki temu organizacje te kształtują swój wizerunek jako wiarygodny i odpowiedzialny partner.

Zakończenie

Powyższe rozważania oraz analiza badanych organizacji dowiodły, że zintegrowanie wymagań zawartych w rozporządzeniu 1221/2009 z elementami zarządzania procesowego, zarządzania przez cele oraz zarządzania przez kompetencje w celu skutecznego zarządzania znaczącymi aspektami środowiskowymi w urzędach administracji publicznej przyniosło organizacji dużo więcej korzyści niż w przypadku wdrażania EMAS jako odrębnego projektu mającego na celu zidentyfikowanie obszarów wpływających negatywnie na środowisko. W takim przypadku proces wdrażania EMAS związany jest głównie z opracowaniem rozwiązań nadzorujących obszary mające na celu minimalizację negatywnego wpływu na środowisko oraz wdrożenie i doskonalenie działań w celu zapobiegania zanieczyszczeniom, zapewnienia kategorycznej zgodności z wymaganiami prawnymi oraz ciągłego doskonalenia efektów działalności środowiskowej organizacji. Często pomija się tak ważne elementy działalności urzędu jak powiązanie procesów z aspektami

środowiskowymi, przy zapewnieniu skutecznego zarządzania przez kompetencje i realizację celów organizacji ukierunkowanych na minimalizację negatywnego wpływu na środowisko i zapobiegania zanieczyszczeniom oraz szerzenie świadomości ekologicznej wśród społeczeństwa.

Bibliografia

- Biazzo, S., Bernardi, G., 2003, *Process Management Practices and Quality Systems Standards: Risks and Opportunities of the ISO 9001 Certification*, Business Process Management Journal, 9(2), s. 149–169.
- Decyzja Komisji z dnia 4 marca 2013 roku 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 ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS).
- Deklaracja środowiskowa RDOŚ Rzeszów za rok 2014, 2015, RDOŚ, Rzeszów.
- Drucker, P.F., 1954, *The Practice of Management*, Harper Business.
- Filipowocz, G., 2014, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- http://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/PDF_Statistic_Dec_2015.pdf.
- <http://emas.gdos.gov.pl/lista-rejestru-emas>.
- Jackson, D., 2009, *Profiling Industry-relevant Management Graduate Competencies: The Need for a Fresh Approach*, International Journal of Management Education, no. 8(1).
- Komunikat Komisji – Ustanowienie planu prac określającego orientacyjny wykaz sektorów na potrzeby przyjęcia sektorowych i międzysektorowych dokumentów referencyjnych na mocy rozporządzenia (WE) nr 1221/2009 w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS) 2011/C 358/02.
- Levinson, H., 2003, *Management by Whose Objectives?*, Harvard Business Review, vol. 81, no. 1, s. 107–116.
- Matuszak-Flejszman, A., 2009, *Możliwości doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001*, w: Matuszak-Flejszman, A. (red.), *Doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego a zrównoważony rozwój* – Poznań, PZITS.
- Matuszak-Flejszman, A., 2010, *Determinanty doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

- Matuszak-Flejszman, A., 2011, *Wdrażanie systemu ek zarzadzania i audytu w administracji rządowej*, KPRM, Warszawa.
- Nuthal, P.L., 2006, *Determining the Important Management Skill Competencies: The Case of Family Farm Business in New Zealand*, *Agricultural Systems*, vol. 88, iss. 2–3, s. 429–450.
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 26 sierpnia 2013 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o udostępnianiu informacji o środowisku i jego ochronie, udziale społeczeństwa w ochronie środowiska oraz o ocenach oddziaływania na środowisko, Dz.U., poz. 1235, z późn. zm.
- Raja, S., Raja, K., 2009, *The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia*, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, vol. 2, no. 12.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ek zarzadzania i audytu we Wspólnocie (EMAS), uchylające rozporządzenie (WE) nr 761/2001 oraz decyzje Komisji 2001/681/WE i 2006/193/WE.
- Sidor-Rządkowska, M., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2015, http://www.iso.org/iso/the_iso_survey_of_management_system_standard_certifications_2015.pdf.