

IX Ranking odpowiedzialnych firm 2015

BEZPŁATNY DODATEK PROMOCYJNY
ŚRODA, 22 KWIETNIA 2015



SPIS TREŚCI

Wyniki rankingu	4-7
Debata Raporty Komentarze	
Najlepsi są coraz lepsi	3
CSR łączy ludzi i zmienia biznes	3
Firma społecznie odpowiedzialna – obraz statystyczny	5
Debata DGP: Warto słuchać tego, co doradza nam otoczenie	8
Obyś żył w ciekawych czasach, czyli zarządzanie niepewnością	10
Rozmowa: Przydałoby się więcej Łukasiewiczów	11
Spowolnienie nie dotknęło odpowiedzialności	12
Konsumenci premiuja zaangażowanie	13
Przykłady dobrych praktyk	14-24
Capgemini/Lotos/BZ WBK/Energa/EDF/Grupa Azoty/Coca-Cola/DB Schenker Logistics/ Murapol/ Góraźdze/LPP	

Duma wraz z zadumą



MACIEJ WERYŃSKI
REDAKTOR PROWADZĄCY

Dlaczego jesteśmy dumni, przedstawiając Państwu IX Ranking Odpowiedzialnych Firm, łatwo wytłumaczyć. Bo powstał, i to po raz dziewiąty, co oznacza, że temat odpowiedzialności w biznesie interesuje nie tylko nas. Bo przedsiębiorcy w Polsce wpisują zasady odpowiedzialności za otoczenie w swoje strategie, bo niedawne spowolnienie wzrostu nie załamało tej tendencji mimo złowróżnych zapowiedzi wielu „rynkowców”. Wystarczy?

Powody do zadumy są trudniejsze do wyjaśnienia tak, by nie zostać uznany za historyka (co za niepolityczne, seksistowskie słowo!). Spróbuję. W idealnym świecie ani IX ROF, ani żaden inny ranking odpowiedzialności by nie powstał, a to dlatego, że byłby zbędny. W jakimś świecie mniej więcej przyzwoitym powstałby

może, ale byłby tylko okazją do wyróżnienia tych, którzy robią więcej, niż nakazuje prawo i poczucie przyzwoitości właśnie. W naszym (i nie myślę tu o Polsce) musimy nakładać na odpowiedzialność uprząż formalizmu. Przyznawać punkty. Sprawdzać zgodność ze standardami opisanymi w normach ISO, wydawać dyrektywy i tworzyć wieloletnie plany dochodzenia do stanu przynajmniej akceptowalnego. Nasz świat czci wzrost jako pojęcie, nie ten rzeczywisty (co pokazał dobitnie kryzys finansowy, z którego np. Europa do dziś się całkiem nie wygrzebała), tylko wykazywany. Nasz świat zapomina, że istnieje tylko dzięki temu, że zainstalował się na planecie Ziemi, która nie jest cudotwórczynią napętlającą pustą na jedno skinięcie. Rocznie zużywamy globalnie 1,5 razy tyle zasobów, ile jest ona w stanie wyprodukować w tym czasie. To oczywiście statystyka – zużywamy przecież nierówno. Skoro już o nierównościach mowa, to – zupełnie nie będąc socjalistą – nie mogę ich pominąć. O redystrybucji dóbr napisano tomy, choć gołym okiem widać, że nie tylko nie panuje równość (bo w sumie czemu by miała), lecz często wręcz niesprawiedliwość. Nieproporcjonalność dochodów między społeczeństwami i w ich obrębie. W tej ostatniej kategorii z Polską akurat nie jest źle – współczynnik Giniego na poziomie 34

stawia nas w okolicy Francji i niewiele wyżej (im wyżej, tym nierówności większe) niż tak często pokazywane jako wzór Niemcy. Czy jest rolą biznesu zajmowanie się takimi sprawami? Są w tym katalogu takie, którym biznes zawinił i powinien się wobec nich przynajmniej określić (odziedziczone nierówności kapitalizm tylko przesunął w inne miejsca, przemysł zatruwa planetę, produkując nie tylko rzeczy ważne, lecz również zupełnie zbędne, które marketing i tak sprzeda). Są i takie, których sam nie rozwiąże, np. dlatego że nie ma w swoich rękach jurysdykcji. W moim przekonaniu warto by przeciwdziałać nierówności także w rozkładaniu odpowiedzialności. Dobrze, że niektóre firmy już biorą na siebie jej część, choć byłoby lepiej, gdyby więcej z nich zajęło się przede wszystkim tymi problemami, na których powstanie ma wpływ. Wpisało ją w codzienne działanie – szukając coraz mniej szkodliwych sposobów produkcji, płacąc uczciwie za pracę, nie wystawiając sztabu prawników przeciwko żądającej odszkodowania wiosce gdzieś daleko stąd...

Wszystkim uczestnikom rankingów gratuluję odwagi przystąpienia do weryfikacji i działania na skalę możliwości. Zwycięzcom gratuluję nie tyle miejsca, które zajęli, ile odwagi zająć się sprawami najważniejszymi.

Wymagajmy więcej od naszych firm

Tylko raz w historii Rankingu Odpowiedzialnych Firm zgromadziliśmy większą liczbę uczestników niż w tegorocznej edycji. To powód do dumy. Szkoda tylko, że w gronie uczestników tak niewiele jest średniej wielkości firm

Gdy spoglądam na kolejne edycje Rankingu Odpowiedzialnych Firm, a łącznie z obecną jest ich już dziewięć, cieszę się z tego, jak wiele firm przez te wszystkie lata zdecydowało się podjąć trudne wyzwanie i wziąć udział w rankingu. Wszak wypełnienie ankiety liczącej 60 pytań nie jest sprawą prostą, bo ilość danych, które trzeba zebrać, jest bardzo duża. Dla początkujących – czasem wręcz przytłaczająca. Pewnie dlatego wiele firm wstępnie zainteresowanych uczestnictwem w naszym zestawieniu po otrzymaniu ankiety zaczyna wątpić w swoje siły. Czasem wystarczy wsparcie radą i wyjaśnieniami, zwykle jednak entuzjazm szybko opada i kończy się na dobrze znanej formułce „może za rok” albo „jesteśmy jeszcze za słabi”. Niestety, podobne odpowiedzi często słyszę z ust osób, które zajmują się kontaktami z mediami w średniej wielkości przedsiębiorstwach. Czyli w tych, do których od lat staramy się dotrzeć z naszym rankingiem. Szkoda,

METODOLOGIA – JAK PYTALIŚMY I SPRAWDZALIŚMY

Tegoroczna ankieta Rankingu Odpowiedzialnych Firm składa się z 60 pytań zamkniętych, podzielonych na pięć obszarów: odpowiedzialne przywództwo, zaangażowanie społeczne, komunikacja z interesariuszami, innowacyjność społeczna i odpowiedzialne zarządzanie. Poszczególne odpowiedzi przypisane są punkty zależne od wagi pytania. W obszarze odpowiedzialnego zarządzania można było zdobyć maksymalnie 200 pkt, a w pozostałych czterech obszarach po 100 pkt. Ze względu na zmiany dokonywane co rok w ankiecie nie da się bezpośrednio porównać punktacji z lat poprzednich z tegoroczną. Nie znaczy to jednak, że nie można się odnieść do pozycji zajętej przez daną firmę w poprzednich latach.

Weryfikacji badania dokonała firma PwC. Próba odpowiedzi udzielonych w ankietach została zweryfikowana na podstawie dokumentów i dodatkowych informacji uzyskanych w trakcie rozmów z przedstawicielami

że najczęściej bezskutecznie. Oczywiście dobrze rozumiem, że potentatom, najczęściej filiom międzynarodowych koncernów, wdrażanie działań z dziedziny odpowiedzialnego biznesu przychodzi łatwiej niż niedużym firmom, szczególnie budowanym w oparciu o rodzimy kapitał i – co nawet ważniejsze – lokalne doświadczenie. W naszym zestawieniu mamy jednak dobitne dowody, że nawet polskie firmy mogą osiągnąć wielki sukces, uzyskując bardzo dobry wynik. I nie potrzeba do tego kopiowania zagranicznych procedur, kodeksów i raportów. Wystar-

czy pomysłowość, zaangażowanie i wytrwałość. Bardzo bym chciał, aby w kolejnych edycjach Rankingu Odpowiedzialnych Firm znalazło się więcej firm spoza ścisłej czołówki zestawień uwzględniających roczne przychody. Jedną z inicjatyw wymyślonych jako zachęta dla początkujących jest Lista Firm Społecznie Odpowiedzialnych. To ranking budowany w oparciu o uproszczony zestaw pytań i zarazem pierwszy krok na drodze do głównego zestawienia. Niektórzy, zaczynając od listy, trafili w końcu do Rankingu Odpowie-

przedsiębiorstw uczestniczących w rankingu. Weryfikacji podlegały wszystkie odpowiedzi na pytania, do których wymagane jest, aby informacja była publicznie dostępna. Eksperti z PwC dokonali też analizy porównawczej odpowiedzi, analizy trendów i odchyłań od wartości oczekiwanych. Dodatkowo sprawdzaniu pod kątem poprawności arytmetycznej, w tym spójności stosowania zasad oceny dla poszczególnych ankiet, podlegał arkusz kalkulacyjny zawierający wyniki rankingu. Po skorygowaniu zweryfikowanych ankiet (jeśli stwierdzono taką konieczność) powstało ostateczne zestawienie.

Autorem pytań i punktacji jest dyrektor Centrum Etyki Biznesu i Innowacji Społecznych Akademii Leona Koźmińskiego, prof. Bolesław Rok, zaś Jarosław Horodecki jest odpowiedzialny za koordynację badania i obliczenia.

dzialnych Firm. Chciałbym jednak, by takich firm było więcej. O wiele więcej niż w tym roku. I tu czas na apel. Może średnim i małym firmom potrzeba dodatkowej zachęty? Zwracam się więc do liderów odpowiedzialnego biznesu: składajcie swoich partnerów biznesowych do sprawdzania swoich osiągnięć. Może nadszedł czas, by nie tylko samemu poprawiać swoje zaangażowanie w kwestie związane z odpowiedzialnym biznesem. Moim zdaniem teraz warto składać do tego swoich dostawców i odbiorców towarów. A także konkurentów, z którymi kontaktu-

jemy się w organizacjach branżowych. Gdy Ranking Odpowiedzialnych Firm i towarzysząca mu Lista Firm Społecznie Odpowiedzialnych zgromadzą jeszcze więcej przedsiębiorstw niż obecnie, staną się rewelacyjnym narzędziem ułatwiającym porównywanie swoich osiągnięć z innymi. I nie chodzi tu o sam CSR – bo ten termin zdaniem niektórych wyszedł z mody – lecz po prostu o uczciwą działalność biznesową. Dobre miejsce w naszym zestawieniu oznacza wszak, że firma jest bardziej wiarygodna. I może okazać się lepszym niż inne partnerem. Jeszcze raz apeluję więc do największych: edukujmy, ale i wymagajmy. Od siebie i innych.



JAROSŁAW HORODECKI
REDAKTOR BADANIA



01-042 Warszawa, ul. Okopowa 58/72,
tel. (22) 530 40 35, 530 40 40, fax 530 40 39,
w internecie: www.gazetaprawna.pl, e-mail: gp@infor.pl
INFOR Biznes Spółka z o.o. jest podatnikiem VAT, NIP 527 25 75 823
Spółka należy do grupy kapitałowej INFOR PL SA

Redaktor prowadzący: Maciej Weryński, tel. (22) 530 41 67
Biuro Reklamy, tel. (22) 530 44 44
Opracowanie graficzne i przygotowanie do druku: Paweł Żurawski
Druk: Media Magazines

DZIENNIK
GAZETA PRAWNA

Najlepsi są coraz lepsi

W grupie najlepszych tegorocznej edycji Rankingu Odpowiedzialnych Firm są nadal te same spółki. Właśnie one systematycznie doskonalą jakość zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Stają się coraz lepsze

Jeżeli dane przedsiębiorstwo uzyskuje w Rankingu Odpowiedzialnych Firm ponad 70 proc. punktacji, to można zakładać, że mamy do czynienia z poważnym, dojrzałym podejściem do CSR. Takich przedsiębiorstw mamy w kolejnych edycjach Rankingu dość dużo – w tym roku to 37 spółek. Dominuje tu branża dóbr konsumpcyjnych i produkcji przemysłowej, ale też jest wyraźna czołówka z branży finansowej i paliwowo-energetycznej. Tylko dwie z tych spółek pojawiły się w Rankingu po raz pierwszy. W zeszłym roku w tej grupie dojrzałych było 39 spółek, a wśród nich tylko trzy debiutowały w Rankingu. Jest zatem duży

poziom stabilizacji, jeżeli chodzi o skład.

To pozytywna informacja, że mamy w Polsce wyraźnych liderów CSR, którzy systematycznie doskonalą jakość zarządzania CSR – bo warto przypomnieć, że ankieta staje się co roku trudniejsza, bardziej wymagająca. Ale z drugiej strony to jest informacja negatywna. Systematycznie próbujemy zachęcać do podejmowania odpowiedzialności społecznej wszystkie duże firmy działające na polskim rynku, czyli ponad 3000 podmiotów. Niestety, zdecydowana większość nie jest w stanie docenić roli CSR w budowaniu wartości spółki, zaś jeżeli nawet wykorzystują CSR, to raczej w niewielkim zakresie, zazwyczaj tylko w obszarze zaangażowania społecznego, poprzez inicjatywy lokalne na rzecz wybranych społeczności. To ważne, ale niewystarczające.

Jak powiedział niedawno znany autor Thomas Friedman: „Ludzie nie zmieniają się wtedy, gdy im się mówi, że powinni, ale wtedy, gdy kontekst, w jakim się znaleźli, zmusza ich do tego”. Czy zatem znaleźliśmy się już pod ścianą, jeżeli chodzi o niespełnione oczekiwania społeczeństwa wobec biznesu? Chyba jednak nie. Może potrzebujemy więcej afer, jak choćby te ostatnie w branży finansowej, aby firmy zrozumiały, na czym polega prawdziwa odpowiedzialność? Warto dodać, że tylko

4 spółki odpowiedziały twierdząco na pytanie: „Czy jakiegokolwiek produkty/usługi spółki, sposób działania na rynku, formy reklamy i promocji, sposób realizowania zobowiązań podatkowych, warunki pracy w spółce lub u dostawców spółki, były w roku 2014 przedmiotem zorganizowanej akcji sprzeciwu, bojkotu w Polsce?”. Ale dojrzałość to tylko pierwszy stopień. O doskonałości całościowego systemu zarządzania CSR i jego wysokiej jakości można mówić na polskim rynku wtedy, gdy spółka osiąga w Rankingu co najmniej 80 proc. maksymalnej punktacji. Na pierwszy rzut oka wydaje się, że różnica pomiędzy 70 proc. i 80 proc. nie jest znacząca, ale to nieprawda. Do grupy „doskonałych” w tym roku można zaliczyć 23 firmy, w zeszłym roku to było 20, a wcześniej, w 2013 roku tylko 15. A zatem z tego pelotonu już dojrzałych firm coraz większa grupa osiąga naprawdę wysoki poziom jakości CSR. Ciekawe, że te „doskonałe” firmy najlepiej radzą sobie z rozwojem innowacyjności społecznej (średnio osiągając 92 proc.) oraz z zaawansowaniem komunikacji z interesariuszami (średnio 91 proc.). To bardzo przyszłościowe obszary.

W polityce gospodarczej innowacyjność jest obecnie chyba najczęściej używanym terminem – i to nie tylko w Polsce. Przywódcy polityczni, gospodarczy, aktywiści społeczni i przedstawiciele nauki



PROF. NADZW. DR HAB BOLESŁAW ROK

CENTRUM ETYKI BIZNESU I INNOWACJI SPOŁECZNYCH, AKADEMIA LEONA KOŹMIŃSKIEGO

często odwołują się do innowacji społecznych. Czy społeczne innowacje zapewnią wyższy poziom odpowiedzialności w społeczeństwie, w gospodarce? Innowacje społeczne polegają m.in. na rozwoju i wdrażaniu nowych produktów lub usług w celu spełnienia ważnych potrzeb społecznych, budowania relacji społecznych i wzmacniania możliwości współpracy. Przyjmuje się, że społeczna innowacyjność ma trzy cechy wyróżniające: adresuje podstawowe społeczne potrzeby i oczekiwania grup marginalizowanych, wykorzystuje istniejące relacje społeczne, by efektywniej te potrzeby zaspokajać, odwołując się do udziału i współpracy wszystkich

trzech sektorów jako metody budowania trwałej wartości. Drugim czynnikiem wyróżniającym liderów Rankingu Odpowiedzialnych Firm jest aktywne podejście do dialogu z interesariuszami, a właściwie do angażowania interesariuszy, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, w proces współzarządzania. Niezwykle istotna jest umiejętność budowania etycznego kapitału interesariuszy, który określa poziom wzajemnego zrozumienia i zaufania w relacjach danej firmy z interesariuszami. Kapitał interesariuszy wpływa na aktualną wartość materialną i niematerialną firmy, np. zabezpieczając wartość firmy w przypadku negatywnych wydarzeń.

Otwarcie firm na interesariuszy to także naturalny efekt postępującej demokratyzacji biznesu. Pogłębianie dialogu z interesariuszami najlepiej przyczynia się do wspólnego tworzenia wartości społecznej czy nawet szerzej – wartości zrównoważonej. Dzięki temu zachodzi równocześnie proces przemiany biernych interesariuszy w aktywne obywateli podejmujących wyzwania zrównoważonego rozwoju. To m.in. właśnie dlatego zachęcamy firmy do odpowiedzialności społecznej, a właściwie zachęcamy do doskonalenia te firmy, które już dostrzegły wielką wagę budowania odpowiedzialnych postaw w społeczeństwie.

CSR łączy ludzi i zmienia biznes

Obserwując niemal od dekady rozwój koncepcji CSR w Polsce, widzę wyraźnie, jak zmieniały się priorytety i traktowanie odpowiedzialności przez firmy

W pierwszych latach najważniejsze były procedury, skupiano się bardziej na stronie formalnej i procesowej. Wtedy pojawiały się pierwsze polityki zielonych zakupów czy programy wolontariatu pracowniczego. Pierwszych krajowych sygnatariuszy zyskała inicjatywa sekretarza generalnego ONZ – Global Compact, na język polski tłumaczono globalne kodeksy etyczne, a w działach komunikacji wyodrębniano zakres zadań związanych z CSR-em. Pojawiły się osoby mające na wizytówce tytuł: „menedżer ds. społecznej odpowiedzialności”. Wraz z pionierskimi raportami społecznymi pokazano pierwsze wskaźniki dokumentujące wpływ firmy na środowisko i społeczności lokalne, z czasem udoskonalone metodologiami Total Impact Assessment czy LBG. Odbyło się wiele spotkań i konferencji poświęconych roli biznesu w społeczeństwie, kodeksy były już nie tylko tłumaczone, ale wypracowywane wspólnie z pracownikami, nastąpiła też era nieformalnych i formalnych cykli dialogu z interesariuszami. Wiele firm odkryło korzyści płynące z zarządzania różnorodnością, a zwłaszcza potencjał sheconomy – ekonomiczną siłę kobiet.



MIRELLA PANEK-OWSIAŃSKA

PREZESKA FORUM ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

Oczywiście posiadanie procedur i polityk jest bardzo ważne, niemniej nie jest jedynym warunkiem skuteczności wdrażania polityki odpowiedzialności. Kluczowym elementem są ludzie. Widziałam wiele razy, jak dużą różnicę – tak pozytywną, jak i negatywną – może nieść zmiana prezesa, jak ambicja bycia liderem CSR może pchnąć firmę na nowe tory oraz jak niewiara, że jest to ważny obszar zarządzania, może z lidera zrobić niemal outsidera. Oczywiście nie bez znaczenia jest koniunktura gospodarcza i globalna sytuacja geopolityczna, ale w przypadku osób, dla których zarządzanie oparte na wartościach nie jest nudnym hasłem z pojedynczego wykładu na studiach MBA, nawet kryzys jest czasem

w którym szanuje się pracę człowieka, a pewne zachowania są po prostu nieakceptowane. Żałuję, że nadal mamy tak mało wyższej kadry zarządzającej, która rozumie współczesne zależności i wyzwania społeczne, nie ma też jednej twarzy prezesowskiej, która otoczeniu jednoznacznie kojarzyłaby się z odpowiedzialnym zarządzaniem.

Wykształciliśmy, także dzięki trwającym nieprzerwanie od siedmiu lat studiom poddyplomowym na Akademii Leona Koźmińskiego, sporą grupę menedżerów, którzy na co dzień wykonują tytaniczną pracę przekładania idei CSR na praktykę firmową. Wielu z nich posiada już olbrzymie doświadczenie dzięki koordynowaniu procesu raportowania, zarządzania projektami społecznymi, koordynacją dialogu z interesariuszami czy projektów społecznych z organizacjami pozarządowymi. To prawdziwi ludzie czynu, którzy – jak powiedziała mi jedna z menedżerek dużej spółki – nie chciałiby awansować, bo wolą prawdziwą pracę niż politykę. Ale właśnie po 15 latach warto zobaczyć, w ilu firmach osoby odpowiedzialne za CSR zostały awansowane do zarządu i znajdują się w zespole podejmującym strategiczne decyzje dla rozwoju firmy? A w ilu firmach, w ramach redukcji kosztów i etatów stanowiska związane z CSR-em są likwidowane? Ile ogłoszeń o pracę w obszarze CSR

pojawia się w internecie? Niestety nie są to liczby zwiastujące możliwości świetlanej kariery dla kolejnych roczników wykształconych menedżerów, którzy wiedzą już, dlaczego i jak zarządzać zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, ale często nie mają gdzie sprawdzić tych umiejętności w praktyce. Niestety także system edukacji menedżerskiej bardzo powoli adaptuje się do wymogów współczes-

zmów brakuje na polskim rynku, żeby można było za kolejne 15 lat stwierdzić, że CSR naprawdę jest standardem zarządzania. Jeśli chcemy, żeby nasz kraj rozwijał się w sposób zrównoważony, żeby wzrastał poziom innowacyjności naszej gospodarki, nie da się uzyskać tego bez odwołania do innowacji społecznych. Projekt systemowego rozwiązania kwestii niskiego wskaźnika uprzedzszkolnienia dzieci z te-



Lider prowadzi ludzi tam, gdzie chcą iść. Wybitny lider prowadzi ludzi tam, gdzie niekoniecznie chcą iść, ale powinni tam być – Rosalynn Carter

ności, badania przeprowadzone przez OIKOS w 2013 roku pokazują, że oprócz dużych uczelni warszawskich, niewielu studentów zetknęło się z pojęciem CSR na zajęciach. Często nawet jest ono dezawuowane przez wykładowców wciąż wierzących, że „the business of business is business”. Oznacza to potrzebę stworzenia wielkiej koalicji na rzecz edukacji, co leży zarówno w interesie studentów, uczelni jak i firm-pracodawców. Potrzebujemy edukacji o zrównoważonym rozwoju na różnych szczeblach, od szkoły podstawowej począwszy, po edukację najwyższej kadry zarządzającej. Taki wspólny projekt może pokazać, jakiej wiedzy i mecha-

renów wiejskich, zrealizowany przez Fundację Rozwoju Dzieci im. Komeńskiego, czy usługa Videotłumacz.pl dla osób niesłyszących pokazują potencjał, który tkwi w ludziach, zarówno działających w sektorze pozarządowym, jak i osobach wewnątrz firm, które wiedzą, że współpraca międzysektorowa, choć trudna i wymagająca, może rodzić wiele nowych dróg rozwoju. 15 lat CSR w Polsce to pewien poligon doświadczalny – słabi musieli zejść z placu boju, wytrwali choć wielokrotnie przeczłoni, wygrywają każdego dnia, rozpoczynając kolejną turę zmagania z systemem i własnymi słabościami. Warto ich zauważyć i docenić.

Ranking odpowiedzialz

W tym roku na podium stanęły DB Sche

Pozycja	Pozycja w 2014 roku	Firma	Odpowiedzialne przywództwo	Zaangażowanie społeczne	Komunikacja z interesariuszami	Innowacyjność społeczna	Odpowiedzialne zarządzanie	Suma	Branża
1	1	DB Schenker Logistics	100	92	100	100	183	575	Transport, usługi, handel
2	3	Orange Polska	100	100	100	100	171	571	Telekomunikacja, technologia, media i rozrywka
3	7	Polpharma	92	100	100	92	178	562	Farmacja i medycyna
4	10	Coca-Cola HBC Polska sp. z o.o.	100	90	92	86	188	556	Dobra konsumpcyjne
5	2	GlaxoSmithKline	84	94	100	89	188	555	Farmacja i medycyna
6	16	Bank Handlowy w Warszawie SA	82	90	86	94	200	552	Bankowość, sektor finansowy i ubezpieczeniowy
7	11	Bank Zachodni WBK	90	100	92	92	174	548	Bankowość, sektor finansowy i ubezpieczeniowy
8	4	Danone Sp. z o.o.	100	72	100	92	178	542	Dobra konsumpcyjne
9	2	Kompania Piwowarska	100	72	100	92	174	538	Dobra konsumpcyjne
10	5	Grupa Lotos SA	92	88	92	100	162	534	Paliwa, energetyka, wydobywanie
10	14	PKN Orlen	100	100	100	92	142	534	Paliwa, energetyka, wydobywanie
11	6	Nutricia	78	92	92	88	182	532	Dobra konsumpcyjne
12	15	Tesco Polska Sp. z o.o.	92	70	92	92	184	530	Transport, usługi, handel
13	22	EDF Polska	82	78	78	100	178	516	Paliwa, energetyka, wydobywanie
14	25	Provident Polska SA	90	78	100	81	164	513	Bankowość, sektor finansowy i ubezpieczeniowy
14	9	Grupa Żywiec SA	66	70	100	100	177	513	Dobra konsumpcyjne
15	17	Volkswagen Poznań Sp. z o.o.	100	68	70	94	180	512	Produkcja przemysłowa i chemiczna
16	13	CEMEX Polska Sp. z o.o.	74	72	100	88	171	505	Produkcja przemysłowa i chemiczna
17	12	Bank BGŻ	82	82	92	88	150	494	Bankowość, sektor finansowy i ubezpieczeniowy
17	8	ING Bank Śląski	100	82	92	88	132	494	Bankowość, sektor finansowy i ubezpieczeniowy
18	23	Toyota Motor Manufacturing Poland	82	100	70	80	159	491	Produkcja przemysłowa i chemiczna
19	20	Unilever Polska Sp. z o.o.	80	58	84	92	172	486	Dobra konsumpcyjne
20	27	Bank Gospodarstwa Krajowego	80	100	70	92	143	485	Bankowość, sektor finansowy i ubezpieczeniowy
21	22	Grupa Raben	90	52	60	88	183	473	Transport, usługi, handel
22	19	Tauron Polska Energia	72	30	100	100	156	458	Paliwa, energetyka, wydobywanie
23	n/a	Grupa Azoty SA	74	50	100	74	154	452	Produkcja przemysłowa i chemiczna
24	36	Lyreco Polska SA	74	32	74	82	183	445	Transport, usługi, handel
25	38	Górażdże Cement SA	50	74	62	86	172	444	Produkcja przemysłowa i chemiczna
26	35	Fortum Power and Heat Polska Sp. z o.o.	92	22	62	100	164	440	Paliwa, energetyka, wydobywanie
27	43	Nowy Styl Sp. z o.o.	60	72	78	80	148	438	Produkcja przemysłowa i chemiczna
28	50	KGHM Polska Miedź SA	80	44	92	100	119	435	Paliwa, energetyka, wydobywanie
29	26	Procter & Gamble Polska	74	76	44	88	151	433	Dobra konsumpcyjne
30	n/a	Grupa Energa	100	68	90	68	106	432	Paliwa, energetyka, wydobywanie
30	39	Danfoss Poland Sp. z o.o.	64	52	70	80	166	432	Produkcja przemysłowa i chemiczna
31	27	Carlsberg Polska	82	54	70	52	171	429	Dobra konsumpcyjne
32	40	Sitech sp. z o.o.	88	26	70	76	167	427	Produkcja przemysłowa i chemiczna
33	31	Mars Polska sp. z o.o.	82	46	52	70	171	421	Dobra konsumpcyjne
34	29	Bank Millennium	84	52	58	60	163	417	Bankowość, sektor finansowy i ubezpieczeniowy
35	18	Scanmed Multimedis SA	56	32	66	88	171	413	Farmacja i medycyna
36	34	Capgemini Polska Sp. z o.o.	82	56	70	54	144	406	Telekomunikacja, technologia, media i rozrywka
37	n/a	ANG Spółdzielnia Doradców Kredytowych	92	52	74	60	124	402	Bankowość, sektor finansowy i ubezpieczeniowy
38	30	Operator Gazociągów Przesyłowych Gaz-System SA	84	66	82	48	120	400	Paliwa, energetyka, wydobywanie
39	42	Philips Lighting Poland SA	72	44	52	92	139	399	Produkcja przemysłowa i chemiczna
40	24	Tchibo Warszawa SP. z o.o.	62	58	50	76	145	391	Transport, usługi, handel
40	37	Skanska	80	24	62	88	137	391	Produkcja przemysłowa i chemiczna
41	33	Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA	52	24	92	80	142	390	Paliwa, energetyka, wydobywanie
42	28	Totalizator Sportowy	64	74	92	45	113	388	Telekomunikacja, technologia, media i rozrywka
43	32	IKEA Retail sp. z o.o.	64	18	62	64	179	387	Transport, usługi, handel
44	n/a	PCC Exol SA	64	32	40	74	170	380	Produkcja przemysłowa i chemiczna
44	44	PZU SA	52	44	100	63	121	380	Bankowość, sektor finansowy i ubezpieczeniowy
45	55	PKO Bank Polski	66	68	50	88	106	378	Bankowość, sektor finansowy i ubezpieczeniowy

ialnych firm – wyniki

anker Logistics, Orange Polska, Polpharma

Pozycja	Pozycja w 2014 roku	Firma	Odpowiedzialne przywództwo	Zaangażowanie społeczne	Komunikacja z interesariuszami	Innowacyjność społeczna	Odpowiedzialne zarządzanie	Suma	Branża
46	56	Imperial Tobacco Polska SA	30	50	48	71	175	374	Dobra konsumpcyjne
47	41	RWE Polska SA	44	58	84	60	116	362	Paliwa, energetyka, wydobywanie
48	n/a	IBM Polska	34	38	48	96	143	359	Telekomunikacja, technologia, media i rozrywka
49	49	ABB Sp. z o.o.	56	12	70	42	173	353	Produkcja przemysłowa i chemiczna
50	n/a	Saint-Gobain	62	34	40	84	129	349	Produkcja przemysłowa i chemiczna
51	n/a	Volkswagen Motor Polska	44	12	50	74	167	347	Produkcja przemysłowa i chemiczna
51	58	TRI (Poland) sp. z o.o.	54	32	40	46	175	347	Produkcja przemysłowa i chemiczna
52	47	Geofizyka Toruń SA	50	40	60	52	139	341	Paliwa, energetyka, wydobywanie
53	60	Grupa Azoty Zakłady Azotowe „Puławy” SA	50	26	82	56	125	339	Produkcja przemysłowa i chemiczna
53	n/a	Samsung Electronics Polska Sp. z o.o.	62	34	70	38	135	339	Produkcja przemysłowa i chemiczna
54	51	Lafarge Cement SA	22	54	62	48	149	335	Produkcja przemysłowa i chemiczna
55	n/a	Zespół Elektrowni Wodnych Niedzica SA	40	42	42	86	117	327	Paliwa, energetyka, wydobywanie
56	n/a	Budimex SA	50	34	88	36	115	323	Produkcja przemysłowa i chemiczna
57	52	Flextronics International Poland sp. z o.o.	34	4	50	68	143	299	Produkcja przemysłowa i chemiczna
58	62	Credit Agricole Bank Polska SA	42	28	42	38	144	294	Bankowość, sektor finansowy i ubezpieczeniowy
59	48	Sanofi-Aventis Sp. z o.o.	46	18	44	24	157	289	Farmacja i medycyna
60	58	British American Tobacco Polska	44	12	28	44	142	270	Dobra konsumpcyjne
61	n/a	JBcomm Sp. z o.o.	28	22	42	46	112	250	Telekomunikacja, technologia, media i rozrywka
62	n/a	Mlekovita	28	4	18	66	121	237	Dobra konsumpcyjne
63	59	Jeronimo Martins Polska SA	32	20	40	58	83	233	Transport, usługi, handel
63	n/a	Konimpex Sp. z o.o.	34	14	32	34	119	233	Transport, usługi, handel
64	57	Comarch	12	8	36	47	96	199	Telekomunikacja, technologia, media i rozrywka
65	n/a	OTTO Polska Sp. z o.o.	18	16	44	8	69	155	Transport, usługi, handel

Firma społecznie odpowiedzialna – obraz statystyczny

Wyniki weryfikacji Rankingu Odpowiedzialnych Firm na przestrzeni ostatnich trzech lat wskazują na to, że choć w niektórych obszarach jest jeszcze sporo do zrobienia, to odpowiedzialność społeczna na stałe zdomowała się w polskim biznesie

Po ośmiu latach weryfikacji Rankingu Odpowiedzialnych Firm postanowiliśmy sprawdzić, czy firmy faktycznie wykorzystują

edukacyjny wymiar tej inicjatywy. Przyjeliśmy, że trzy lata analizy to odpowiedni okres, aby opracować i wdrożyć, a w większości przypadków także zmierzyć efekty podejmowanych działań. Statystycznie rzecz ujmując, tylko dla dwóch z pięciu obszarów ROF-u możemy powiedzieć, że porównując rok do roku widzimy znaczący progres – są to Odpowiedzialne zarządzanie (2013 r. – 138 pkt, w 2014 r. +8 pkt, w 2015 r. +5 pkt) oraz Komunikacja z interesariuszami (2013 r. – 63 pkt, w 2014 r. +6 pkt., w 2015 r. +2 pkt). Warto jednak zauważyć, że przypisane do nich pytania co roku podlegają modyfikacjom – są coraz bardziej zaawansowane, dlatego też stały wzrost punktacji można interpretować jako osiągnięcie dojrzałości organizacyjnej w tych obszarach. Na szczególną uwagę zasługuje obszar Odpowiedzialnego zarządzania, który w tym roku, pomimo istotnej zmiany pytań, nie zaskoczył uczestników rankingu.

W obszarach Zaangażowanie społeczne i Odpowiedzialne przywództwo obserwujemy najpierw wzrost punktacji – średnio o 4 pkt, a w kolejnym roku znaczący jej spadek – średnio o 9 pkt. Największą ujemną różnicę w punktacji pomiędzy ROF2014 a ROF2015 widać w obszarze Zaangażowanie społeczne. Przyczyny spadku punktacji można upatrywać w zmianie podejścia do obszaru. Pytania w tegorocznym rankingu dotyczyły mierzenia efektywności działań społecznych podejmowanych przez firmy, a nie jak dotychczas, jedynie ich realizacji. Dodatkowym kryterium było także publiczne informowanie interesariuszy o priorytetach i zasadach współpracy z różnymi instytucjami, z którymi spółki podejmują działania z obszaru zaangażowania społecznego. W rezultacie, odpowiedzi udzielone przez uczestników Rankingu pokazują, że firmy chętnie dzielą się informacjami dotyczącymi warunków nawiązania współpracy, natomiast próżno szukać informacji na temat

efektów społecznych podejmowanych działań – jedynie 26 firm publicznie udostępniła takie dane. Zmiany w pytaniach dla obszaru Odpowiedzialne przywództwo także przełożyły się na tegoroczną punktację. Od uczestników rankingu oczekuje się, że poza strategicznym podejściem do zarządzania zrównoważonym rozwojem oraz formalizacją procedur, w budowanie organizacji odpowiedzialnej społecznie będą się także angażować członkowie zarządów czy rady nadzorczej. Z naszych spostrzeżeń wynika, że podążając za światowymi trendami, 42% firm włącza w proces analizy wyzwań dotyczących społecznej odpowiedzialności także interesariuszy zewnętrznych. Na uznanie zasługuje fakt, że aż w 86 proc. spółek przed kadrami kierowniczą stawia się cele związane z odpowiedzialnością społeczną czy ekologiczną – dla porównania, w zeszłym roku było to 77 proc. firm. Jedynym obszarem wykazującym względną stabilność w punktacji jest Innowacyjność społeczna.

Uczestnicy rankingu dbają o to, aby ich produkty były ekologiczne, przystępne cenowo i odpowiadały potrzebom różnych grup klientów. Podsumowując, statystyczny obraz firmy społecznie odpowiedzialnej wyłaniający się na podstawie wyników Rankingu Odpowiedzialnych Firm 2015 jest dość dobry. Firmy widzą długoterminowe korzyści wynikające z działań podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności, a także chętnie angażują szerokie grono interesariuszy. Pozostaje mieć tylko nadzieję, że spółki wykorzystają edukacyjny potencjał rankingu i dokładnie przeanalizują swoją ankietę, poszukując w niej wskazówek co do dalszych kierunków rozwoju, a także że z dużą systematycznością mierzyć rezultaty podejmowanych działań.

ANNA SZLACHTA
menedżer,
MILENA MATEJEK
starszy konsultant
z zespołu Risk Assurance PwC

Ranking odpow

Najbardziej odpowiedzialne społe

Pozycja	Pozycja w 2014 roku	Firma	Odpowiedzialne przywództwo	Zaangażowanie społeczne	Komunikacja z interesariuszami	Innowacyjność społeczna	Odpowiedzialne zarządzanie	Suma
Bankowość, sektor finansowy i ubezpieczeniowy								
1	6	Bank Handlowy w Warszawie SA	82	90	86	94	200	552
2	7	Bank Zachodni WBK	90	100	92	92	174	548
3	14	Provident Polska SA	90	78	100	81	164	513
4	17	Bank BGŻ	82	82	92	88	150	494
4	17	ING Bank Śląski	100	82	92	88	132	494
5	20	Bank Gospodarstwa Krajowego	80	100	70	92	143	485
6	34	Bank Millennium	84	52	58	60	163	417
7	37	ANG Spółdzielnia Doradców Kredytowych	92	52	74	60	124	402
8	44	PZU SA	52	44	100	63	121	380
9	45	PKO Bank Polski	66	68	50	88	106	378
10	58	Credit Agricole Bank Polska SA	42	28	42	38	144	294
Dobra konsumpcyjne								
1	4	Coca-Cola HBC Polska sp. z o.o.	100	90	92	86	188	556
2	8	Danone Sp. z o.o.	100	72	100	92	178	542
3	9	Kompania Piwowarska	100	72	100	92	174	538
4	11	Nutricia	78	92	92	88	182	532
5	14	Grupa Żywiec SA	66	70	100	100	177	513
6	19	Unilever Polska Sp. z o.o.	80	58	84	92	172	486
7	29	Procter & Gamble Polska	74	76	44	88	151	433
8	31	Carlsberg Polska	82	54	70	52	171	429
9	33	Mars Polska sp. z. o.o.	82	46	52	70	171	421
10	46	Imperial Tobacco Polska SA	30	50	48	71	175	374
11	60	British American Tobacco Polska	44	12	28	44	142	270
12	62	Mlekovita	28	4	18	66	121	237
Farmacja i medycyna								
1	3	Polpharma	92	100	100	92	178	562
2	5	GlaxoSmithKline	84	94	100	89	188	555
3	35	Scanmed Multimedias SA	56	32	66	88	171	413
4	59	Sanofi-Aventis Sp. z o.o.	46	18	44	24	157	289
Paliwa, energetyka, wydobywanie								
1	10	Grupa Lotos SA	92	88	92	100	162	534
1	10	PKN Orlen	100	100	100	92	142	534
2	13	EDF Polska	82	78	78	100	178	516
3	22	Tauron Polska Energia	72	30	100	100	156	458
4	26	Fortum Power and Heat Polska Sp. z o.o.	92	22	62	100	164	440
5	28	KGHM Polska Miedź SA	80	44	92	100	119	435
6	30	Grupa Energa	100	68	90	68	106	432
7	38	Operator Gazociągów Przesyłowych Gaz-System SA	84	66	82	48	120	400
8	41	Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA	52	24	92	80	142	390
9	47	RWE Polska SA	44	58	84	60	116	362
10	52	Geofizyka Toruń SA	50	40	60	52	139	341
11	55	Zespół Elektrowni Wodnych Niedzica SA	40	42	42	86	117	327
Produkcja przemysłowa i chemiczna								
1	15	Volkswagen Poznań Sp. z o.o.	100	68	70	94	180	512
2	16	CEMEX Polska Sp. z o.o.	74	72	100	88	171	505
3	18	Toyota Motor Manufacturing Poland	82	100	70	80	159	491
4	23	Grupa Azoty SA	74	50	100	74	154	452

odpowiedzialnych firm

Ranking nie firmy w ujęciu branżowym

Pozycja	Pozycja w 2014 roku	Firma	Odpowiedzialne przywództwo	Zaangażowanie społeczne	Komunikacja z interesariuszami	Innowacyjność społeczna	Odpowiedzialne zarządzanie	Suma
5	25	Górażdże Cement SA	50	74	62	86	172	444
6	27	Nowy Styl Sp.z.o.o.	60	72	78	80	148	438
7	30	Danfoss Poland Sp. z o.o.	64	52	70	80	166	432
8	32	Sitech sp. z o.o.	88	26	70	76	167	427
9	39	Philips Lighting Poland SA	72	44	52	92	139	399
10	40	Skanska	80	24	62	88	137	391
11	44	PCC Exol SA	64	32	40	74	170	380
12	49	ABB Sp. z o.o.	56	12	70	42	173	353
13	50	Saint-Gobain	62	34	40	84	129	349
14	51	Volkswagen Motor Polska	44	12	50	74	167	347
14	51	TRI (Poland) sp. z o.o.	54	32	40	46	175	347
15	53	Grupa Azoty Zakłady Azotowe „Puławy” SA	50	26	82	56	125	339
15	53	Samsung Electronics Polska Sp. z o.o.	62	34	70	38	135	339
16	54	Lafarge Cement SA	22	54	62	48	149	335
17	56	Budimex SA	50	34	88	36	115	323
18	57	Flextronics International Poland sp. z o.o.	34	4	50	68	143	299
Telekomunikacja, technologia, media i rozrywka								
1	2	Orange Polska	100	100	100	100	171	571
2	36	Capgemini Polska Sp. z o.o.	82	56	70	54	144	406
3	42	Totalizator Sportowy	64	74	92	45	113	388
4	48	IBM Polska	34	38	48	96	143	359
5	61	JBcomm Sp. z o.o.	28	22	42	46	112	250
6	64	Comarch	12	8	36	47	96	199
Transport, usługi, handel								
1	1	DB Schenker Logistics	100	92	100	100	183	575
2	12	Tesco Polska Sp.z o.o.	92	70	92	92	184	530
3	21	Grupa Raben	90	52	60	88	183	473
4	24	Lyreco Polska SA	74	32	74	82	183	445
5	40	Tchibo Warszawa SP. z o.o.	62	58	50	76	145	391
6	43	IKEA Retail sp. z o.o.	64	18	62	64	179	387
7	63	Jeronimo Martins Polska SA	32	20	40	58	83	233
7	63	Konimpex Sp. z o.o.	34	14	32	34	119	233
8	65	OTTO Polska Sp. z o.o.	18	16	44	8	69	155

Lista Firm Społecznie Odpowiedzialnych 2015

Nasz „mały ranking” w tym roku przeszedł kolejną rewolucję, dzięki której jego uczestnicy mieli szansę wybrać zestaw pytań najlepiej pasujący do ich największych osiągnięć w dziedzinie odpowiedzialnego biznesu.

Obok ośmiu ogólnych pytań dotyczących różnych obszarów CSR stworzyliśmy też trzy zestawy, każdy po siedem pytań, z obszarów dotyczących relacji z otoczeniem społecznym, przyrodniczym albo z pracownikami, klientami i kontrahentami. Dodatkowym uproszczeniem było zmniejszenie

liczby pytań z 20 do zaledwie 15. Wypełnienie ankiety nie było więc trudne i raczej nie było czasochłonne. Niestety, zmiany te nie zwiększyły liczby uczestników „małego” zestawienia. Bardzo żałujemy, że żaden z ubiegłorocznych uczestników nie zdecydował się wziąć udziału w tegorocznej edycji listy, a tylko jedna firma – Zespół Elektrowni Wodnych Niedzica SA – zdecydowała się na przejście do Rankingu Odpowiedzialnych Firm. To odważny krok. I mądry, bo przejście do głównego zestawienia pozwala zdecydowanie

Lista Firm Społecznie Odpowiedzialnych 2015

Pozycja	Firma	Punkty
1	Lubelski Węgiel Bogdanka SA	96
2	Grupa Kęty	86
3	Roche Polska	82
4	Antalis	74
5	Qumak SA	46
6	Dentons	44

lepiej ocenić swoje działania z zakresu CSR na tle potentatów. O ile frekwencja na Liście Firm Społecznie Odpowiedzialnych nie dopisała, to jednak cieszy nas,

że tegoroczni uczestnicy to firmy, które wcześniej nie zdecydowały się na uczestnictwo w naszej inicjatywie. Mamy zatem nadzieję, że pozostaną z nami na dłużej, być

może decydując się na przejście do ROF.

Zachęcamy też inne przedsiębiorstwa – szczególnie małe i średnie lub po prostu stawiające pierwsze kroki w poszczególnych obszarach odpowiedzialnego biznesu – do wzięcia udziału w kolejnej edycji Listy Firm Społecznie Odpowiedzialnych. Nie ma chyba prostszego sposobu by sprawdzić, czy jest się już firmą odpowiedzialną, a przypadku prostej, liczącej 15 pytań ankiety trudno wytłumaczyć się brakiem czasu na udzielenie odpowiedzi...

JAROSŁAW HORODECKI

Warto uważnie słuchać tego, co dor

O trudnych interesariuszach, konieczności i warunkach prowadzenia prawdziwego dialogu rozmawiają uczestnicy debaty DGP

Jednym z kluczowych pojęć z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu są interesariusze. Może na początek wyjaśnijmy, kim oni są i dlaczego biznes ma wchodzić z nimi w dialog.

Bolesław Rok: Dialog staje się naturalnym podejściem do zarządzania, gdy zauważymy, że sukces nie zależy tylko od nas samych, lecz także od otoczenia, w którym funkcjonujemy, czyli właśnie od interesariuszy. Otoczenie to rozumiemy bardzo szeroko, bo mogą to być nie tylko klienci, lecz również organizacje pozarządowe, partnerzy czy regulator. Interesariuszy dzielimy na kontraktowych – czyli takich, z którymi firmę wiąże jakaś formalna umowa, jak pracownicy czy dostawcy, i kontekstowych, jak na przykład lekarze w przypadku firmy farmaceutycznej produkującej leki na receptę.

Jeśli chcę zbudować odkrywkową kopalnię węgla brunatnego, to takim kontekstowym interesariuszem będą ekolodzy?

Bolesław Rok: Zdecydowanie. Oni mogą wpłynąć na opinię publiczną, opinia wpłynie na media, a te wywrą nacisk na rząd, który w efekcie np. zakaże kopalni odkrywkowych. Sukces całego procesu inwestycyjnego zależy od przedstawicieli takiej grupy, dlatego warto budować partnerskie relacje. Kiedyś rozumowano tak: jeśli będziemy mieli dobry produkt i wyszkolonych pracowników, to odniesiemy sukces. Dzisiaj już się tak nie da, bo coraz większą rolę odgrywa otoczenie.

Nieżyczliwa interpretacja mogłaby być taka, że biznes rozmawia wtedy, kiedy musi.

Katarzyna Radecka: Biznes rozmawia wtedy, kiedy zachodzi potrzeba. Ta jednak może pojawić się na skutek różnych czynników. Najgorzej oczywiście jest wtedy, kiedy impulsem do dialogu okazuje się nabrzmiewające ryzyko. Dlatego kontakty z interesariuszami wymagają pewnej dojrzałości. W związku z tym nie mówimy o jednorazowym spotkaniu, tylko o pewnym procesie. Najlepiej jest, kiedy firma wyprzedza te ewentualne zdarzenia i ryzyka. W Kompanii Piwowarskiej spotkaniu według standardu AA-1000 zaczęliśmy w 2011 r. Chcieliśmy wtedy zderzyć nasze trwające od kilku lat zaangażowanie społeczne z realiami otoczenia zewnętrznego, w tym organizacji pozarządowych i społeczności lokalnych. Takie spotkania to doskonała okazja, żeby się szczerze dowiedzieć na temat tego, co otoczenie myśli o firmie. Włącznie ze „złymi” rzeczami.

Czy jest pani w stanie podać przykład postawionej podczas takiego spotkania sugestii, którą wzięliście państwo pod uwagę? I co z tego wyszło?

Katarzyna Radecka: Organizacje pozarządowe zasugerowały, że powinniśmy bardziej aktywnie łączyć potrzeby tychże z wolontariuszami i z projektami, które firma realizuje. Dzięki temu powstała platforma wolontariatu, czyli miejsce, gdzie NGO-sy mogą zgłaszać swoje projekty, a firma sprawdza, czy wolon-

tariusze rekrutujący się spośród pracowników są nimi zainteresowani, i podejmuje decyzję o ewentualnym ich finansowaniu.

Bolesław Rok: To jest właśnie słuchanie tego, co otoczenie nam doradza. I warto tego posłuchać, bo często niegłupio mówią.

Mirella Panek-Owsiańska: Przypomina mi się sesja dialogu zorganizowana przez Microsoft dla organizacji pozarządowych zajmujących się edukacją. Liczba pomysłów, z jakimi wystąpiły wtedy te podmioty, była oszałamiająca. Myślę, że nawet gdyby cały dział badawczo-rozwojowy firmy przez dwa dni nie robił nic innego, tylko myślał nad nowymi pomysłami, to zapewne nigdy nie byłoby ich tyle. Zresztą z bardzo prostej przyczyny: zgłaszali je ludzie, którzy np. pracowali z osobami niepełnosprawnymi, w związku z czym mieli konkretne oczekiwania względem oprogramowania.

Bolesław Rok: Arogancja biznesu powoduje, że w większości firm niestety działa to tak: wymyślamy produkt, robimy jakiś test marketingowy, planujemy kampanię, w której podajemy tylko wybrane informacje i jesteśmy przekonani, że ludzie to kupią. Czyli buduje się model biznesowy na nieświadomości klientów, zamiast naprawdę posłuchać oczekiwań i spróbować odpowiedzieć dokładnie takim produktem, jaki ludzie chcą. Trudno przebić się prawdą, że im firma lepiej słucha oczekiwań klientów, tym więcej sprzedaje. Sherry Arnstein pod koniec lat 60. opisała drabinę partycypacji, która stała się podstawą dialogu z interesariuszami. Zaczyna się od tego, że informujemy naszych interesariuszy – czy to w postaci raportu, czy na spotkaniu. Drugi szczebel to zbieranie pomysłów, czyli biznes nie spotyka się po to, żeby mówić, ale żeby słuchać. Na trzecim poziomie staramy się wspólnie wybrać najlepsze pomysły, a na czwartym – wspólnie je zrealizować. Komunikat ze strony firmy jest następujący: jeśli w trakcie dialogu pojawia się dobry pomysł, to róbmy go razem, bo tylko wtedy coś sensownego dla wszystkich z tego wyjdzie. To oznacza demokratyzację firmy, podzielenie się władzą z innymi. To jest bardzo trudny proces i trzeba podziwiać te firmy, które to robią.

Mirella Panek-Owsiańska: Na sesjach prowadzonych według standardu AA1000 zasada jest taka, że przedstawiciele firmy nie mówią, tylko słuchają – i na wielu sesjach widziałam, jak menedżerowie aż się wyrzywali, słuchając, co mówili interesariusze, bo chcieli coś potwierdzić lub wyjaśnić. Ważne jest, żeby dialog z interesariuszami traktować jako proces. Najpierw mamy sesję i spotkania, na których pojawiają się pewne oczekiwania różnych grup interesariuszy, później firma odnosi się do nich i mówi – te zrealizujemy w tym roku, te w przyszłym, a tych nie jesteśmy w stanie zrealizować w ogóle. A następnie cykl się powtarza, stając się w ten sposób stałym elementem procesu zarządzania.

Pracownicy, dostawcy, społeczność lokalna – a jak chcę zbudować kopalnię odkrywkową, to zie-

loni. To przykłady interesariuszy, które same się narzucają. A czy jesteśmy w stanie wymienić jakąś nieoczywistą grupę, ważną z punktu widzenia firmy?

Jowita Twardowska: Oczywiście wszyscy interesariusze są ważni, ale myślę, że takim nieoczywistym przykładem mogą być analitycy giełdowi. To oni przecież mają duży wpływ na decyzje o zakupie naszych akcji. Już jakiś czas temu, na podstawie badań, doszliśmy do wniosku, że nie dysponują oni pełną wiedzą odnośnie tego, co się dzieje w firmie i co mogą o nas powiedzieć zarówno w aspekcie finansowym, jak i pozafinansowym. Zorganizowaliśmy więc, przy okazji wydawania raportów spotkania, na których pytaliśmy ich, jakich informacji poszukują, w jaki sposób prezentować te dane, jaki to będzie miało wpływ w przyszłości na postawy naszych inwestorów. Z przyjemnością stwierdzam, że zainteresowanie ze strony analityków do takich spotkań jest coraz większe.

Bolesław Rok: To zabrzmiało „dyplomatycznie” [śmiech], bo z praktyki wiemy, że interesariusze często się dziwią zaproszeniu na dialog, bo podejrzewają, że będziemy starali się im coś narzucić, do czegoś zachęcić lub nawet przekupić. Nie nauczyliśmy się dialogu – że jest to naturalna forma wymiany myśli. Na początku często ci zapraszani czują się niepewnie, a później często zaczynają to lubić.

Mirella Panek-Owsiańska: Pierwszy w Polsce dialog z interesariuszami zorganizowała w Polsce firma British American Tobacco. Posadzili wtedy przy stole m.in. plantatorów tytoniu, społeczność Augustowa, gdzie mają swoją fabrykę, ale też lekarzy. Oczywiście pojawiło się oczekiwanie – przestańcie produkować papierosy, bo to jest trucizna i śmierć. Firma odniosła się do tego bardzo rzetelnie, tłumacząc, że takiego postulatu nie mogą spełnić, bowiem wytwarza produkt, który jest legalny.

W tym wypadku możemy chyba mówić o „trudnym” interesariuszu. A taki pewnie ma również branża alkoholowa...

Katarzyna Radecka: Jest problem z zapraszaniem przedstawicieli Ministerstwa Zdrowia i Państwowej Agencji Rozwiązywania Problemów Alkoholowych. Skoro już jesteśmy przy trudnych interesariuszach, to warto jeszcze raz zwrócić uwagę na standard AA-1000. Wymaga on, żeby wewnątrz firmy zrobić rachunek sumienia i zweryfikować, czym powinniśmy się zająć, a także przygotowania bardzo rzetelnych materiałów, które trafiają potem do wszystkich osób zidentyfikowanych jako kluczowe i ważne – takie, bez których nie wyobrażamy sobie dialogu. Nawet jeśli tacy partnerzy ostatecznie nie zdecydują się na wzięcie udziału w spotkaniu, to potem mogą korespondencyjnie odpowiedzieć na kluczowe z naszego punktu widzenia kwestie, które zawarte są w przesłanych przez nas materiałach. W materiałach zawarte są także informacje odnośnie tego, jakie

stanowisko firma zajmuje w danej sprawie, jakie działania podejmuje, jakie są efekty tych programów etc. Odnosimy więc pewien skutek edukacyjny, bo nawet jeśli trudny partner się nie pojawi, to przynajmniej w teorii ma możliwość zapoznania się z tym, co robimy. Jakiś typ relacji więc udaje nam się zadzierzgnąć.

Anita Buczkowska: W bankowości taką do niedawna nieoczywistą grupą interesariuszy byli klienci z różnego rodzaju trudnościami w dostępie do usług bankowych, m.in. klienci niepełnosprawni. Nie zawsze o nich myśleliśmy tak szeroko, jak by należało. Zmodernizowane oddziały i podjazdy dla wózków to nie wszystko, o czym przekonujemy się, realizując od ubiegłego roku, wspólnie z Migam.pl, pilotaż obsługi osób niesłyszących.

Chciałabym natomiast podkreślić kluczowe znaczenie pracowników dla całego procesu tworzenia strategii CSR i prowadzenia dialogu z interesariuszami. Staramy się korzystać z faktu, że znają organizację od wewnątrz, a równocześnie dysponują wiedzą kliencką i odbierają sygnały z otoczenia. To właśnie zespół roboczy złożony z pracowników banku identyfikował interesariuszy na potrzeby badania istotności według najnowszych wytycznych GRI (Global Reporting Initiative, międzynarodowy standard tworzenia raportów CSR) oraz panelu interesariuszy zewnętrznych zgodnie ze standardem AA1000; to oni zadbali o to, aby na mapie kluczowych interesariuszy uwzględnić zatrudnionych na umowy czasowe, rodziny pracownicze czy właśnie osoby niepełnosprawne. Dzięki zaangażowaniu szeregowych pracowników, kiedy poprosiliśmy już o akceptację strategii szczebel zarządzający, otrzymaliśmy tylko drobne poprawki. Jako ciekawostkę mogę dodać, że my również mamy dobre doświadczenia z dialogu z analitykami i inwestorami. Na rozsyłane ankiety odpowiadali statystycznie częściej niż pracownicy – choć ci ostatni, kwotowo, stanowili oczywiście większość.

Bolesław Rok: Warto dodać, że w procesie identyfikowania, czyli mapowania interesariuszy, nie chodzi tylko o to, żeby ich wyliczyć, ale też żeby poznać ich oczekiwania. Z tego powstaje matryca istotności; na jedną oś nanoszone są zagadnienia najważniejsze dla różnych grup interesariuszy, a na drugą – co jest ważne z punktu widzenia biznesu. Priorytetowe stają się oczywiście te zagadnienia, które są ważne zarówno dla firmy, jak i dla interesariuszy. Firmy przecież nie prowadzą działalności charytatywnej, tylko patrzą, jak pożyteczne społecznie działania połączyć z biznesem.

Jowita Twardowska: Grupa Kapitałowa LOTOS w 2011 r. dokonała przeglądu interesariuszy, których poprzednio wyłoniła w toku prac nad Strategią Społecznej Odpowiedzialności w 2007 r. Na podstawie przeprowadzonych analiz zidentyfikowaliśmy kluczowe grupy swoich interesariuszy w otoczeniu społecznym, rynkowym i wewnętrznym. Podobne działania będą musiały być podjęte w związku z faktem aktualizacji obecnej Strategii – obowiązującej do 2015 r.

adza nam otoczenie



Jowita Twardowska, dyrektor ds. komunikacji i CSR w Grupie LOTOS SA, dr hab. Bolesław Rok, profesor Akademii Leona Koźmińskiego, Mirella Panek-Owsiańska, prezeska Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Anita Buczkowska, starszy specjalista ds. komunikacji w ING Banku Śląskim SA, Jakub Kapiszewski, dziennikarz DGP, Katarzyna Radecka, SD Manager w Kompanii Piwowarskiej SA

Bez zapewnienia odpowiedniej komunikacji i angażowania interesariuszy żadnej firmy nie można nazwać społecznie odpowiedzialną. W LOTOSIE jesteśmy przekonani o tym, że przedsiębiorstwo może realizować wiele projektów, mieć świetną wizję i cele, ale bez komunikacji ze swoimi kluczowymi interesariuszami nie odniesie sukcesu.

Wróćmy jeszcze na chwilę do efektów tych spotkań dla państwa przedsiębiorstw. Czy są w stanie państwo wskazać takie elementy, które nie tylko udało się zrobić, ale stały się stałym elementem strategii czy działań firmy?

Katarzyna Radecka: Oczywiście. Na jednym ze spotkań padły sugestie, by zintegrować nasze działania społeczne z promocją marek. Ten proces właśnie się rozpoczyna, więc na razie nie mogę zdradzić, o jakie marki chodzi.

Jowita Twardowska: Dwukierunkowe, przejrzyste komunikowanie się firmy z jej interesariuszami stanowi fundament funkcjonowania organizacji w sposób odpowiedzialny społecznie, a także wspiera osiągnięcie naszych celów biznesowych. Staramy się słuchać tego, co dzieje się dookoła nas, i szybko reagować adekwatnie do sytuacji. Dotyczy to zarówno interesariuszy, którzy inwestują w nasze akcje i oceniają naszą działalność biznesową, jak i klientów, którzy odnoszą się do jakości produktów czy obsługi na stacjach paliw sieci LOTOS. W kontekście form komunikacji warto także powiedzieć o komunikacji z pracownikami na przykładzie studium przypadku – Rozmawiamy o LOTOSIE – to program komunikacji wewnętrznej, który obok konsultacji społecznych z pracownikami (dotyczących m.in. strategii CSR, zagadnień istotnych z punktu widzenia Programu etycznego czy metod wyboru rzeczownika ds. etyki) i innych wykorzystywanych przez nas form komunikacji odgrywa istotną rolę

w budowaniu relacji z pracownikami i informowaniu ich o zagadnieniach istotnych z punktu widzenia spółki.

Mirella Panek-Owsiańska: Firmy partnerskie FOB często wskazują, że takie spotkania muszą być dobrze przygotowane i przemyślane, bo zawsze mogą pojawić się nieprzewidziane okoliczności, które utrudniają dialog. Dla przykładu: jedna z firm organizowała spotkanie na Śląsku, gdzie moderator miał duże trudności z zaangażowaniem w dyskusję przedstawicieli społeczności lokalnej. Okazało się, że mówili oni gwarą i wstydziło się zabrać głos publicznie. Inny przykład – na sesję dialogu firmy pojechał mało przekonany do procesu wiceprezes, który przez całe spotkanie mową ciała pokazywał zebranym niewielkie przywiązanie do tego, co mówiono podczas spotkania.

Bolesław Rok: Menedżerowie są nauczeni, że to oni wiedzą najlepiej, bo oni zarządzają – w związku z czym interesariuszami też chcieliby zarządzać. A tu nagle się okazuje, że interesariusze mają swoje zdanie, a menedżer musi ich dzielnie wystuchać. To jest bardzo trudne dla niektórych ludzi.

Jowita Twardowska: Wracając jeszcze na chwilę do trudnych interesariuszy, to są to na pewno związki zawodowe. Mieliśmy w ostatnim czasie na południu Polski przykład na to, jak umiejętnie trzeba prowadzić dialog w firmie, aby nie doszło do sytuacji, w której taki partner mówi: panie prezesie, proszę się podać do dymisji. Jednym z celów prowadzenia dialogu jest właśnie przygotowanie się na ewentualny kryzys, czy to związany z wynikami firmy, czy czynnikami środowiskowymi. Natomiast takie rozmowy pozwalają pracownikom przygotować, tłumaczyć na przykład potrzebę ograniczeń budżetowych.

Czy poza ogólną niechęcią spotkali się państwo z problemami jeśli chodzi o zainteresowanie in-

teresariuszy dialogiem? Czy należy zwracać szczególną uwagę na jakieś aspekty związane z organizacją samych spotkań?

Katarzyna Radecka: Z naszych doświadczeń wynika, że oprócz interesariuszy instytucjonalnych raczej nie ma problemów z zaangażowaniem. Nie odczuliśmy nigdy niechęci do samego procesu. Zasada raczej jest następująca: im dalej w las, tym chętniej interesariusze angażują się w cały proces.

W grę wchodzi raczej kwestie czysto ludzkie, takie jak na przykład gdzie zorganizować spotkanie. Z naszego – i nie tylko naszego – doświadczenia wynika, że powinny się one odbywać przede wszystkim tam, gdzie umiejscowieni są nasi najważniejsi interesariusze. Warto zwrócić uwagę na sposób przygotowania spotkań z interesariuszami. Oprócz tego stawialiśmy sobie za cel, żeby każdy z naszych gości miał możliwość wypowiedzenia się, dlatego w razie potrzeby dzielimy ich na grupy.

Bolesław Rok: Tutaj dotknęła pani bardzo ważnego tematu, bowiem przy organizacji spotkań z interesariuszami zawsze trzeba zwracać uwagę na lokalizację. Szczególnie są na to wyczulone organizacje pozarządowe. Jeśli bowiem otrzymają zaproszenie na dwudniowe spotkanie do Zakopanego i opłacimy im hotel, to jak byśmy z góry pokazywali, że chcemy ich „kupić”. Zresztą może się to odnosić także do analityków, bo jeśli zapraszamy interesariuszy w jakieś miejsce i pokazujemy demonstrację, że my mamy kasę, to psujemy relację na samym początku. Z drugiej strony, jeszcze gorzej jest, jeśli każemy ludziom przyjeżdżać w trudno dostępne miejsce na własny koszt. Dlatego trzeba znaleźć złoty środek – rozmawiać z nimi w ich naturalnym środowisku.

Jowita Twardowska: To dobrze widać w przypadku spotkań z pracownikami. Kiedyś zapraszaliśmy do sali konferencyjnej budynku głównego.

Ale okazuje się, że dla pracowników produkcyjnych takie spotkania lepiej zorganizować na terenie zakładu, bo to jest ich naturalne środowisko pracy. Przy czym jest cała masa takich drobiazgów, o których należy pamiętać, np. czy spotkanie będzie się odbywało poza godzinami pracy i czy pracownik z każdej zmiany będzie miał możliwość wziąć w nim udział.

Mirella Panek-Owsiańska: Dla wielu organizacji pozarządowych dialog to jest nowy instrument. One nie są przyzwyczajone, że firma je zaprasza i pyta o zdanie – w związku z tym też muszą też nauczyć tego procesu. Nie wszyscy potrafią też w otwarty sposób wyrażać swoje oczekiwania.

Katarzyna Radecka: Po to właśnie przygotowujemy przed każdym spotkaniem materiały. One bardzo pomagają, bo piszemy w nich nie tylko, jakie tematy będą poruszane podczas spotkania, ale też jaki będzie scenariusz spotkania, o czym będziemy rozmawiać, czy o przygotowanie jakich materiałów prosimy. Te materiały każdemu zaproszonemu muszą pokazać, jaka będzie jego rola.

Bolesław Rok: Jak dostają zaproszenie, gdzie jest napisane co dokładnie mam zrobić, to odmawiam. To jest ta różnica między zarządzaniem procesem a zarządzaniem produktem, czyli efektem tego procesu. Jeśli zarządzamy procesem, to oczywiście patrzymy na to, jak takie spotkanie z interesariuszami ma przebiegać, ale mamy też na uwadze wszystkie ryzyka. Jednym z nich jest to, że jak już wszystko tak idealnie poustawiamy, to co ma zrobić ktoś, kto chciałby poruszyć kwestię niedostrzeżoną przez firmę? A w programie nie ma punktu „sprawy różne”. Wygląda to tak, jakby firma chciała ograniczyć się tylko do tego, że powie swoje i koniec. Z tym na przykład słabo sobie radzi energetyka – przed świętami pojawiła się informacja, że organizacje zaproszone do dialogu wokół elek-

rowni atomowej zostały zobowiązane do tego, że publicznie nie będą krytykować Polskiej Grupy Energetycznej. To jest arogancja biznesu – „my wiemy lepiej, mamy kasę i ustalamy zasady”.

Mirella Panek-Owsiańska: Ważnym elementem tych sesji jest również moderacja. Na jedno ze spotkań z pracownikami fabryki w Polsce południowo-wschodniej przyjechała młoda dziewczyna z Warszawy mająca dość kontrowersyjną fryzurę. Okazało się, że wśród załogi – w większości mężczyźni około pięćdziesiątki – był w stosunku do niej taki opór, że trzeba było szybko zmienić prowadzącą.

Powiedzmy, że jestem takim interesariuszem. Przeszedłem na spotkanie, rzuciłem jakąś sugestię, która została bardzo ciepło przyjęta. Wychodzę ze spotkania z poczuciem, że do czegoś się przyczyniłem, że miałem swój wkład. Czy mogę liczyć na to, że firma zapewni mi informację zwrotną, co się z ową sugestią stało?

Katarzyna Radecka: Tego wymaga standard AA-1000. Efektem każdego spotkania z interesariuszami jest opracowanie podsumowujące, zbierające w jednym miejscu wszystkie propozycje i rekomendacje. Każdy interesariusz powinien też dostać odpowiedź – co my zrobimy; które z tych oczekiwań jesteśmy w stanie spełnić dziś, które jutro, a które wcale i w przypadku tych ostatnich musimy wyjaśnić, dlaczego nie jesteśmy w stanie ich spełnić.

Bolesław Rok: Poczucie wkładu jest bardzo ważne. Jeśli ktoś zaproponował coś bardzo ciekawego, to trzeba pomyśleć, jak zrobić to wspólnie, żeby uniknąć sytuacji, w której pomysłodawca może poczuć się wykorzystany. To jest kolejny element, który warto wziąć pod uwagę przy zarządzaniu tym procesem.

DEBATĘ PROWADZIŁ I RELACJĘ PRZYGOTOWAŁ JAKUB KAPISZEWSKI

Obyś żył w ciekawych czasach, czyli zarządzanie niepewnością w organizacji

Tytułowe chińskie przekleństwo oznacza, że ciekawe czasy są zdecydowanie najgorsze, a w takich właśnie przyszło nam funkcjonować

Jest to oczywiście dosyć przewrotne stwierdzenie, ale przyglądając się zmieniającym się trendom, ewoluującym rynkom, rosnącej dojrzałości samych organizacji, jak i otoczenia, w których te organizacje funkcjonują, nie sposób nie przyznać mu racji – coraz więcej jest wyzwań, którym firmy muszą sprostać, aby nie tylko przetrwać, ale także żeby budować przewagę konkurencyjną. Ponadto coraz silniejszy jest głos różnych grup interesariuszy, którzy wymagają spełniania określonych standardów jakości, transparentności i etyki w prowadzeniu biznesu. Te wszystkie czynniki, ale także sama niespotykana do tej pory dynamika zmian, powodują, że coraz większa liczba spółek zastanawia się nad jednym z kluczowych pytań – jak zarządzać niepewnością? To pytanie znajduje się na liście najistotniejszych nie bez przyczyny – kiedy organizacja wyznacza sobie cele czy kierunki rozwoju, zarówno strategiczne, jak i operacyjne, chciałaby mieć jak największą pewność, że zostaną one zrealizowane, a po drodze nie napotyka żadnych sytuacji, które mogłyby ją zaskoczyć. Zarządy, rady nadzorcze i kierownictwo spółek coraz

większą wagę przykładają do wdrażania funkcji, procesów i narzędzi, dzięki którym na etapie planowania i realizacji strategii będą posiadali aktualne i wiarygodne informacje, wspierające w sposób efektywny proces podejmowania decyzji.

W uzyskaniu pełnego i wiarygodnego obrazu firmy kluczowe jest kompleksowe zarządzanie poniżej opisanymi funkcjami w organizacji.

■ **Zarządzanie ryzykiem.** Ryzyko jest integralną częścią prowadzenia każdej działalności. W języku potocznym najczęściej kojarzy się z potencjalnymi stratami, natomiast w biznesie oznacza zarówno negatywne, jak i pozytywne odchylenie od założonych celów. Zrozumienie istoty ryzyka, ocena wpływu na osiągnięcie założeń, zaprojektowanie odpowiedzi na ryzyko, a także przygotowanie organizacji na sytuacje kryzysowe pozwala na zminimalizowanie efektu zaskoczenia, a tym samym na zmniejszenie korytarza niepewności. Najczęstszym problemem, z jakim borykają się organizacje, jest zmiana kultury organizacyjnej tak, aby promowała ona dyskusje na temat istotnych ryzyk, co jest niezwykle ważne, gdyż mając pełną informację dotyczącą zagrożeń i szans, zarząd może podejmować świadome decyzje o poziomie ryzyka, który jest w stanie zaakceptować. Dyskusje takie często pozwalają na rozważenie drugiej strony danej decyzji – czy rzeczywiście zmniejszając nakłady na kontrolę nad dostawcami, jesteśmy gotowi na ewentualne reperkusje finanso-

we i reputacyjne. Czy jesteśmy gotowi na to, że produkt, który nam dostarczą, może nie spełnić wymagań jakościowych i spowodować realne zagrożenie zdrowia lub życia naszych pracowników lub katastrofę ekologiczną? Może się też okazać, że organizacja w efekcie jest przygotowana na podjęcie dużo większego ryzyka, niż początkowo zakładano, a tym samym wykorzystanie szans i zrealizowanie bardziej ambitnych celów.

■ **Zarządzanie zgodnością.** Zarządzanie zgodnością jest ustrukturyzowanym procesem zapewnienia, że organizacja identyfikuje, ocenia i analizuje poziom dostosowania swoich działań do wymogów zewnętrznych (aktów prawnych) i dobrowolnie przyjętych zobowiązań (standardy, normy, zasady) i że wyniki tego procesu pozwalają na zaprojektowanie i wdrożenie rozwiązań minimalizujących zagrożenie sankcjami. Jest to istotny element zarządzania niepewnością, gdyż pozwala na wyprzedzającą identyfikację zmieniających się uwarunkowań prawnych i przygotowanie organizacji na spełnianie wymogów, realne oszacowanie kosztów z tym związanych oraz sankcji w przypadku niewywiązania się z zobowiązań. Należy pamiętać, że zarządzanie zgodnością dotyczy nie tylko sektorów, które są mocno regulowane, jak np. instytucje finansowe, ale także każdej spółki, która deklaruje przyjęcie chociażby kodeksu etyki, gdyż interesariusze mogą wymagać zapewnienia, że zasady te rzeczywiście są wdra-

żane i egzekwowane. Każdorazowo organizacja powinna zadać sobie również pytanie, czy i w jaki sposób niedostosowanie się do wymogów zagrozi realizacją celów. Na przykład czy sankcje mogą być tak dotkliwe, że mimo iż zaoszczędzimy na wdrożeniu jednego, nieistotnego z naszego punktu widzenia procesu, to jednak przypadkiem regulator nie zagrozi nam zamknięciem operacji w danym kraju lub nie nałoży kar pieniężnych znacznie przewyższających wydatki, które ponieśliśmy, dostosowując organizację do danych wymogów.

■ **Audyt wewnętrzny.** Audyt wewnętrzny w Polsce jest aktualnie w trakcie jakościowej transformacji z roli policjanta do roli doradcy. Wiele się zmienia zarówno jeśli chodzi o sposób pracy audytu wewnętrznego, jak i jego postrzeganie w organizacji przez inne funkcje zarządy i rady nadzorcze coraz więcej czasu na swojej agendzie poświęcają dyskusjom z audytem i korzystają z ich wiedzy, wniosków i rekomendacji. Jednocześnie ze względu na zaszczości historyczne bardzo ważne jest, aby rozdzielać funkcje audytu wewnętrznego i kontroli wewnętrznej i pamiętać o ich różnych rolach. Kontrola wewnętrzna skupia się na potwierdzeniu, że stan faktyczny jest zgodny ze stanem pożądanym. Natomiast audyt wewnętrzny – będący trzecią linią obrony – jest źródłem zapewnienia, że funkcjonujący w spółce system kontroli zarządczej działa w sposób efektywny i pozwala na zarządzanie ryzykami, w tym



KAROLINA SZCZYGIELSKA
ZESPÓŁ DS. ZARZĄDZANIA RYZYKIEM, PWC

także minimalizuje prawdopodobieństwo wystąpienia nieprawidłowości lub nadużyć gospodarczych. Jest zorientowany na ocenę funkcjonujących mechanizmów z punktu widzenia realizacji celów organizacji, dlatego też ustanowienie prawidłowo umocowanej funkcji oraz zapewnienie, że kompetencje audytu wewnętrznego pokrywają merytorycznie obszary działalności przedsiębiorstwa wzmacnia poczucie komfortu organów zarządzających i nadzorujących, a wśród zewnętrznych interesariuszy pozwala budować zaufanie.

Na pewno dużo łatwiej byłoby zarządzać biznesem w czasach nudnych, w stałym i przewidywalnym otoczeniu. Jednakże posiadanie nowych rozwiązań i świadome stawianie czoła wyzwaniom pozwala organizacjom na znacznie szybszy rozwój, a tym samym przynosi większą satysfakcję. Dlatego też może nie traktujemy tego jak przekleństwo, tylko jako szansę, którą warto wykorzystać.

Odpowiedzialność w pierwszej osobie

Nazwisko Richarda Bransona zna każdy, kto chociaż otarł się o tematykę społecznej odpowiedzialności biznesu. Brytyjczyk jest założycielem ponad 400 znanych firm z olbrzymiej grupy Virgin. Przedsiębiorstw tak różnych, jak słynna głównie w latach 70. wytwórnia płytowa Virgin Records (sprzedana EMI po 20 latach działalności) i linie lotnicze czy firmy z rynku finansowego. Wydawałoby się, że wszystko, co może przynieść pieniądze, może się stać obiektem zainteresowania Richarda Bransona. Pewnie jednak nie wszystko, bo przedsiębiorca ma do interesów nastawienie inne niż większość przedsiębiorców. Na czym polega odpowiedzialność w biznesie według Bransona? „Nie powinniśmy już ograniczać się do społecznej odpowiedzialności biznesu (albo tego strasznego akronimu CSR), w której ta odpowiedzialność jest przeważnie zadaniem małego zespołu zamkniętego w biurze gdzieś w piwnicy – teraz wszyscy ludzie w firmie powinni brać odpowiedzialność za ulepszenie tego, co robią, zarówno w pracy, jak i w życiu osobistym”

– pisze Branson w wydanej i u nas książce „Biznes do góry nogami wywrócony” („Screw Business As Usual”, wyd. Studio Emka, tł. Jerzy Cieśliński). Czy w piwnicy (co oczywiście jest symbolem niskiej oceny przydatności przez firmy), czy na najwyższym piętrze, nie ma znaczenia. Najważniejsze jest w podejściu Bransona to, że trzeba całkowicie przeformatować nie tyle myślenie o odpowiedzialności w biznesie, ile myślenie o biznesie samym w sobie. Miliarder (wzrost „Forbesa” miał w 2014 roku majątek wart 5 mld dol.) próbuje upowszechnić myślenie, które nazywa Kapitalizmem 24902 – tyle mil mierzysz sobie w obwodzie Ziemia – czyli myślenie całościowe. Nie jedną ze sfer CSR, nie małymi krokami (choć i przed nimi się w swojej karierze nie uchylał), tylko zmianą całkowicie fundamentalną. Nie chodzi już o to, jak (bardziej czy mniej odpowiedzialnie) wydawać zarabiane na biznesie pieniądze, co czyni absolutną większość ludzi interesów na świecie, tylko o to, jak te pieniądze zarabiać. I znowu zastrzeżenie: nie ma tu mowy o oczywiście-

ściach, takich jak nieinwestowanie w branżę ze swej natury nieetyczne. Chodzi o tworzenie zysku przy jednoczesnym upowszechnianiu wartości.

„Koncentracja na zyskach spowodowała znaczące negatywne i niezamierzone konsekwencje. Przez ponad półtora wieku nie przejmowano się tanią siłą roboczą, zrujnowanym życiem, niszczeniem planety i zanieczyszczeniem oceanów, liczyła się chęć zysku. Jednak teraz to się zmienia” – twierdzi Branson i w swojej książce podaje dziesiątki przykładów firm i stowarzyszeń, które najczęściej dzięki współpracy (a właściwie odwadze podjęcia jej) zmieniają wycinek świata, bynajmniej nie rezygnując z zysków (bez których szybko przestałyby zmieniać cokolwiek, bo musiałyby całkowicie zwinąć interes lub istnieć w formie przetrwalnikowej). „Dobra wiadomość jest taka, iż przedsiębiorstwa, które wkraczają na tę ścieżkę, zaczynają dostrzegać korzyści, co zostało jasno pokazane w jednym z raportów globalnej firmy badawczej FTSE: Biznesy, które stale zarządzają swoimi dzia-

łaniami prospołecznymi i je kontrolują, osiągnęły lepsze wyniki od pozostałych firm indeksu FTSE 350 pod względem zysku w przeliczeniu na jedną akcję w ciągu siedmiu z ostatnich ośmiu lat” – pisze Branson. Autor nie stroni od technicznych wręcz porad dla przedsiębiorców i ludzi sektora NGO (których właściwie równuje, bo prowadzenie organizacji społecznej nie różni się w technice tak bardzo od prowadzenia organizacji biznesowej). Mówi np., że i jedne, i drugie muszą mieć markę, i to dobrą. Bezimienne działania nie pozwolą na długotrwałość, będą jak podarowanie ryb. Z tym że nie wystarczy również podarować potrzebującemu wędki. Najskuteczniej byłoby nauczyć go robić wędki, bo i ta podarowana może się zepsuć, a jej posiadanie rozleniwia. I przedsiębiorstwa Bransona, i jego styl życia (nie udaje on, że pieniądze i możliwości, które dają, go nie cieszą) budzą czasem kontrowersje. W „Biznesie do góry nogami wywróconym” może przeszkadzać to, że nawet mówiąc o innych, stale mówi o so-



bie. Mnie trochę przeszkadza, ale rozumiem, że swoim przykładem chce zarazić innych, pokazać, że można. Książkę tę – uzbroiwszy się w dystans do egocentryzmu autora – powinni przeczytać nie tyle owi rezydujący w piwnicy specjaliści od CSR, ile ich prezesi, a najlepiej – wszyscy akcjonariusze. Tyle że w naszych czasach trudno nawet określić, kto jest akcjonariuszem firmy.

MACIEJ WERYŃSKI

Przydałoby się więcej Łukasiewiczów

Biznes nie może już myśleć tylko o tym, by pomnażać kapitał i być w porządku wobec akcjonariuszy i pracowników – mówi Marzena Strzelczak, dyrektorka generalna Forum Odpowiedzialnego Biznesu

W którym z obszarów odpowiedzialnego biznesu działają najczęściej firmy w Polsce?

Z pewnością to zaangażowanie społeczne i budowanie relacji ze społecznościami lokalnymi. Nic w tym dziwnego, bo kiedy patrzymy na rozwój odpowiedzialnego biznesu, to rzeczywiście jego korzenie tkwią głęboko w filantropii, pomocy tym, którym powiodło się gorzej, budowaniu relacji z lokalnymi społecznościami w miejscu, gdzie firmy funkcjonują.

W takich momentach najczęściej pojawia się nazwisko Andrew Carnegiego, który postanowił dzielić się swoim majątkiem ze społeczeństwem. Prawdziwy wzorzec filantropa...

My też mamy takie postaci! W Polsce spotykamy się dość często ze stwierdzeniem, że niektóre działania, zwłaszcza dotyczące pracowników, np. prowadzenie przez firmy przedszkoli czy żłobków, to nic specjalnego, bo „przecież to wszystko już było w socjalizmie”. Powiem więcej, miało to miejsce o wiele wcześniej, i to także u nas. To przykład Ignacego Łukasiewicza, który nie tylko był wynalazcą lampy naftowej, lecz także właścicielem pierwszej na tym terenie kopalni ropy w Bóbrce. Łukasiewicz zakładał kasy brackie, rodzaj kas zapomogowo-pożyczkowych, szkoły przyzakładowe, myślał o ubezpieczeniach dla swoich pracowników... Można powiedzieć – był odpowiedzialnym społecznie przedsiębiorcą.

To były czasy, kiedy zdobycze społeczne jeszcze nie istniały. My, przynajmniej w Europie, mamy poczucie, że się nam należą, tylko że dziś nie oczekujemy, że zapewnią je nam pracodawcy, tylko państwo, które skądinąd utrzymujemy. Gdyby to działało, nie powinniśmy potrzebować filantropii. Mam zresztą wrażenie, że specjaliści CSR zazwyczaj jak ognia starają się uniknąć skojarzenia z filantropią. Ona polega na tym, że wspomaga się wybrane jednostki, często są to działania jednorazowe, z porwy serca...

Nie musi tak być, może to też być działanie zaprojektowane i prowa-

dzone systemowo. Przedsiębiorcy wspomagają np. przez lata jakiś ośrodek i nie ma potrzeby się od tego odżegnywać, bo nic w tym złego. Żle dzieje się, kiedy firma chce w ten sposób budować „swój CSR”, nie przejmując się np. tym, jak postępuje z klientami czy środowiskiem. Zaangażowanie w pomoc słabszym jest chwalebne, ale zarządzanie firmą zgodnie z zasadami odpowiedzialnego biznesu znaczy o wiele więcej. Zresztą takie podejście było bliskie we wspomnianych przez nas początkach CSR-u. Sam Łukasiewicz nie poprzestawał na pomocy uboższym. Starał się stworzyć pewien system. To jest właśnie wyzwanie dla przedsiębiorców odpowiedzialnych społecznie – budowanie systemu, który zapewni, że firma będzie świadomie i systematycznie zarządzać swoim wpływem na otoczenie.

Czyli żeby mówić o CSR, musi być strategia?

Do jej ustanowienia firmy powinny zmierzać. Badanie, które Forum Odpowiedzialnego Biznesu przeprowadziło wspólnie z KPMG wśród dużych i średnich firm w 2014 roku, pokazało, że z takim systemowym zaangażowaniem firmy polskie radzą sobie gorzej niż te z kapitałem zachodnim. Potwierdzają to także inne badania. Proszę jednak pamiętać o tym, że są istotne różnice branżowe. Jeśli popatrzymy na branżę finansową, to wygląda na to, że te firmy zagraniczne przodują. Tyle że innych – polskich – prawie nie ma. Taka jest struktura tego segmentu w Polsce. W sektorze chemicznym czy wydobywczym będzie już zupełnie inaczej, w zestawieniu ROF dotyczącym tej branży 80 proc. spółek ma polski kapitał, a więc tendencja jest odwrotna.

Powiedziała pani, że nie można się zatrzymać na działalności charytatywnej czy tylko budowaniu relacji ze społecznością lokalną, by móc się nazwać firmą odpowiedzialną społecznie. Ile więc pani zdaniem obszarów CSR należałoby wypełnić swoimi działaniami, żeby móc tak o sobie powiedzieć? Nawet nie wydać raport społeczny, tylko z czystym sumieniem powiedzieć to samemu sobie?

Raport warto robić nawet wtedy, kiedy wiemy, że świadomie i długoterminowo zarządzamy tylko jednym takim obszarem! A skądinąd wiadomo, że w przypadku dużych firm to nigdy nie jest tylko jeden obszar. Takie przedsiębiorstwa dużo uwagi poświęcają temu, co określamy jako ład korporacyjny, często są to spółki giełdowe. Jestem przekonana, że obowiązek raportowania społecznego czy zintegrowanego przez firmy duże, notowane na giełdzie może im się tylko przysłużyć. To zadanie mobilizuje do refleksji organizacyjnej. Raport powstaje w dialogu z interesariuszami zewnętrznymi i we współpracy z wszystkimi działami firmy. Temat więc się upowszechnia i staje, jeśli nie ważny, to przynajmniej



znany, we wszystkich jej strukturach. Znacznie trudniejszym wyzwaniem odpowiedzialnych firm jest świadome i długofalowe zarządzanie ich najważniejszymi obszarami wpływu. Zarządzanie na miarę własnych możliwości. Nie tylko zresztą finansowych, lecz także organizacyjnych, i w zgodzie z priorytetami biznesowymi, by poprawiać różne obszary funkcjonowania organizacji. Oczywiście te działania powinny być adekwatne do branży, w której firma prowadzi aktywność. Na przykład o wpływie na środowisko może i powinna myśleć każda firma, ale zwłaszcza te z branż, w których wpływ na środowisko jest znaczący. Jeśli skoncentruje się na tym np. bank, który nie należy przecież do firm szczególnie groźnych dla przyrody, to jest to przykład działania w stylu „nice to have”. W przemyśle chemicznym, paliwowym czy wydobywczym będzie dokładnie odwrotnie.

Jakie przykłady działań firm wykraczających poza to, co wynika z regulacji prawnych.

Jeśli pozostaniemy przy branży paliwowo-wydobywczej i kwestiach ochrony środowiska, to niewiele osób wie, że obowiązkowe standardy są w Polsce niezwykle wysokie i ich wypełnienie wymaga nie lada pracy. Proszę sobie jednak przypomnieć np. boom sprzed trzech, czterech lat dotyczący gazu z łupków. Koncesje poszukiwawcze otrzymały wówczas nie tylko polskie spółki, takie jak PGNiG czy PKN Orlen. Do Polski ściągnęły też liczne firmy zagraniczne. W tym światowe koncerny działające na wielu rynkach, posiadające systemy zarządzania środowiskowego i mitygacji ryzyk. Temat był drażliwy i społecznie ważny. Firmy polskie podjęły duży wysiłek, by sprostać z jednej strony dużym nadziejom i oczekiwaniom, a z drugiej zmierzyć się ze społecznymi obawami. To zaprocentowało – protesty lokalnych społeczności, o których słyszała w pewnym czasie cała Polska, nie dotyczyły koncesji firm polskich. Z pewnością pomogło tu doświadczenie i znajomość lokalnej specyfiki, ale także to, że polskie spółki wykonały wiele działań w zakresie komunikacji i budowania relacji ze społecznościami lokalnymi. PGNiG stworzyło dedykowaną temu tematowi

strategię komunikacji i dialogu ze społecznościami lokalnymi. Choć temat ucichł, firma nadal prowadzi specjalny portal www.lupkipolskie.pl, największy tego typu serwis edukacyjno-informacyjny w Polsce. To też jest przykład odpowiedzialności. Polskie firmy zrobiły w tym zakresie o wiele więcej, niż nakazywało im prawo, zwłaszcza że ze strony państwa zabrakło kampanii informacyjnej dotyczącej tematu tak bardzo emocjonującego, ważnego społecznie.

To przykład na to, że dialog i CSR w ogóle się opłaca – tym spółkom społeczności lokalne nie próbowały przeszkodzić w prowadzeniu biznesu. W Polsce wielu ma z tym zresztą problem... Mówi się: „Oni to robią dla siebie, dla interesów, nie dla nas” albo wręcz „Przecież to tylko PR”... Co by pani odpowiedziała takiemu człowiekowi, który na co dzień spotyka się z arogancją organizacji biznesowych czy państwowych, jest sceptyczny i z każdej strony się spodziewa, że zostanie przez te większe podmioty wykorzystany?

Oczywiście, jeśli firma traktuje klientów czy sąsiadów niepoważnie czy wręcz nieuczciwie, to po prostu jest kłamstwo. Natomiast PR jest kształtowaniem relacji z otoczeniem firmy poprzez komunikację, więc w tym sensie jest aktywnością pozytywną. Istotną kwestią jest to, co faktycznie stoi za tą komunikacją. W sytuacji braku zaufania ważne jest budowanie świadomości praw, obowiązków, zobowiązań obu stron: organizacji i jej interesariuszy. Biznes odpowiedzialny społecznie nie może zapominać, że ma być też dochodowy. Otwarta pozostaje kwestia perspektywy czasowej, proporcji i tego, co firma robi z zyskiem, który osiągnie. Warto pamiętać też o tym, jak bardzo zmienił się świat w ciągu ostatnich 30 lat. W USA kilkadziesiąt firm ma tyle zasobów co 75 proc. społeczeństwa, nie-spotykana wcześniej kumulacja zasobów w biznesie sprawiła, że jest coraz więcej korporacji, które mają większy bilans niż PKB poszczególnych krajów. Biznes nie może już myśleć tylko o tym, by pomnażać kapitał i być w porządku wobec akcjonariuszy i pracowników, względnie wesprzeć filharmonię albo szpital. Sensem jego istnienia i pierwszoplanowym

priorytetem nie może być wyłącznie zysk, ale także inne wartości, współpraca, pomnażanie kapitału społecznego. Biznes powinien wspierać systemowe rozwiązywanie ważnych wyzwań środowiskowych i społecznych na miarę swoich ogromnych możliwości. Jeśli Santander Bank w ramach zaangażowania w edukację w ciągu jednego roku dociera do ponad 28 tys. studentów, umożliwiając wymianę międzynarodową, finansując stypendia i staże, to w sposób znaczący wspiera wartości i tworzy program, który realizuje znany wszystkim program Erasmus. I to jest fakt, działanie, które znacząco i pozytywnie wpływa na rozwiązywanie ważnych społecznie kwestii.

Czyli według pani centrum odpowiedzialności powinno się przesunąć na biznes razem z pieniędzmi? Przedsiębiorstwa właściwie powinny więc wziąć na siebie przynajmniej część dotychczasowych zobowiązań państwa, a nie dorzucać się po prostu, kiedy chcą albo mogą. Ale to jest myślenie generalne, o wielkim biznesie albo o biznesie jako takim. A jak to jest na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa, niekoniecznie wielkiego? Owszem, można po prostu prowadzić wolontariat pracowniczy, który nie jest zbyt drogi, ale większość działań CSR kosztuje, czyli ogranicza zysk...

No właśnie niekoniecznie ogranicza, może go zwiększać! Dzięki słuchaniu konsumentów firmy mogą rozwijać swoje produkty, mogą dochodzić do lepszych czy nawet innowacyjnych i w sumie bardziej opłacalnych rozwiązań...

Mogą też zastosować rozwiązania, które w tym momencie kosztują mniej, więc nie uszczuplają zysku. Może i są szkodliwe, ale nie kosztują tak wiele...

Tyle że firma odpowiedzialna musi myśleć długofalowo. Jeśli spojrzymy na Respect Index, czyli indeks spółek odpowiedzialnych społecznie na GPW, pierwszy taki w naszej części Europy, to notowane w nich firmy osiągnęły dużo wyższą stopę zwrotu niż pozostałe (w okresie od początku funkcjonowania RI). Pewnie miały na to wpływ różne czynniki, ale ważne jest to, żeby zrozumieć, że jeśli dziś zaoszczędzimy np. na utylizacji ścieków, to krótkoterminowo, pod presją wyników kwartalnych czy rocznych, może się to nawet nam opłacić. Trzeba się jednak liczyć z tym, co zdarzyło się np. BP w Zatoce Meksykańskiej. Firma, która po poprzedniej katastrofie zaczęła deklarować zwrot w stronę zrównoważonego rozwoju i ziedawaloby się – dobre procedury, systemy zarządzania itd., ale nie zadbała wystarczająco o relacje z podwykonawcami, jakoś ich pracy. Krótkofalowo oszczędziła, ale w efekcie poniosła dotkliwą klęskę.

ROZMAWIAŁ MACIEJ WERYŃSKI

Spowolnienie nie dotknęło odpowiedzialności

CSR nie jest krótkotrwałą modą. Na szczęście potwierdza to zachowanie przedsiębiorców, którzy mimo kilku słabszych lat nie wycofali się z odpowiedzialnego traktowania otoczenia

Powszechne dziś przekonanie, że jeśli nie jedynym, to przynajmniej głównym celem istnienia firmy jest przynoszenie zysku akcjonariuszom, w oczach części przedsiębiorców i menedżerów usprawiedliwia działania nieetyczne, nie wspominając już o pominięciu interesu wszystkich, którzy nie są akcjonariuszami. Tymczasem nie jest to przekonanie nie tylko odwieczne, lecz nawet nie od zawsze wpisane w kapitalizm!

Firma nie tylko dla akcjonariuszy

„W 1932 r. periodyk »Harvard Law Review« opublikował zapis debaty między dwoma wiodącymi ekspertami w zakresie prawa spółek: Adolfe Berle'em z Columbia University i Merrickiem Doddem z Harvardu. Berle był zdania, że priorytetem firmy powinno być dostarczanie wartości dla akcjonariuszy. Dodd się z nim nie zgadzał. Uważał, że równie istotnymi celami firmy powinny być m.in. zapewnienie stałych miejsc pracy czy oferowanie konsumentom wysokiej jakości produktów.

– Podmiot gospodarczy powinien pełnić zarówno funkcje społeczne, jak i funkcję zarabiania pieniędzy – twierdził Dodd.

W 1954 r. sam Berle doszedł do wniosku, że się mylił, i przyznał rację Doddowi, którego poglądy były powszechnie podzielane. Sytuacja zaczęła się odwracać, gdy w 1970 r. wpływowy ekonomista, późniejszy laureat Nagrody Nobla z ekonomii (otrzymał ją w 1976 r.) Milton Friedman (1912–2006) w artykule opublikowanym na łamach »The New York Times« napisał, że skoro akcjonariusze są właścicielami korporacji, to jedynym społecznym obowiązkiem biznesu jest zwiększać zyski” – przypomina Jan Piński na łamach portalu NBP Obserwator.Finansowy.pl. Przez długi czas propagatorzy teorii *shareholder value* utrzymywali, że zarządy mają obowiązek pomnażania za wszelką cenę majątków akcjonariuszy, a za jego niedopełnienie mogą zostać pozwani do sądu. „Problem polega na tym, że to nieprawda. Źródłem tego nieporozumienia była decyzja sądu Sądu Najwyższego stanu Michigan z 1919 r. w sprawie Dodge vs. Ford. Horace i John Dodge'owie byli mniejszościowymi akcjonariuszami Forda, którzy założyli własną, konkurencyjną w stosunku do Forda firmę motoryzacyjną Dodge Brothers Company. Chcieli sfinansować jej rozwój dywidendami z Forda. Henry Ford wiedział o ich planach i choć wcześniej hojnie dzielił się zyskami z akcjonariuszami, tym razem postanowił zawiesić ten zwyczaj. Oficjalnie uzasadnił to tym, że firma potrzebuje środków, by płacić wyższe pensje pracownikom i oferować coraz niższe ceny klientom. Sędziowie przyznali rację braciom Dodge i nakazali Fordowi wypła-

nie udziałów w zyskach (choć nie aż w takiej wysokości, jakiej życzyli sobie Dodge'owie). W uzasadnieniu sędziowie napisali, że: Nie powinno być żadnych wątpliwości, że głównym celem korporacji jest przynoszenie zysków akcjonariuszom. Zarząd powinien działać w taki sposób, by ten cel zrealizować – opisuje Jan Piński.

Jak zwraca uwagę prof. Lynn Stout w książce „The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public”, zgodnie z amerykańskim prawem ta część wyroku nie może służyć jako precedens, na który można się powoływać w podobnych sprawach (ponieważ nie była to część rozstrzygnięcia, a jedynie luźna uwaga w uzasadnieniu). Do tego w prawie spółek w USA liczy się, co mają do powiedzenia sędziowie ze stanu Delaware, gdzie jest zarejestrowana większość liczących się amerykańskich firm. Oni natomiast powołali się na tę sprawę w ostatnich 30 latach tylko raz. W 1985 r. Sąd Najwyższy stanu Delaware w sprawie Unocal Corp vs Mesa Petroleum Co. stwierdził, iż rozważając, czy zrealizować transakcję biznesową, zarząd może wziąć pod uwagę jej wpływ nie tylko na interes akcjonariuszy, lecz także np. na klientów, pracowników, wierzycieli, a nawet ogólnie społeczeństwo. Zdaniem autorki najważniejsze jest jednak to, że nigdy się nie zdarzyło, by pociągnięto do odpowiedzialności zarząd firmy za to, iż nie maksymalizował zysków korporacji za wszelką cenę – relacjonuje Jan Piński.

Przy tych wszystkich zastrzeżeniach sprowadzenie działalności przedsiębiorstwa wyłącznie do roli przedsięwzięcia pomnażającego zysk stało się na co najmniej 30 lat faktem. Cały ruch społecznej odpowiedzialności biznesu jest jego

zanegowaniem. Nie chodzi, rzecz jasna, o to, by nie zarabiać, lecz by osiągać zysk etycznymi i niemającymi negatywnego wpływu na otoczenie (i przyrodnicze, i społeczne) metodami. W branżach, w których jest to cel nieosiągalny, zasada zrównoważonego rozwoju mówi natomiast o tym, by szkody zostały zrekomensowane. Po drugie, istotne jest to, co się z zyskiem robi. Czy trafia on w całości do kieszeni, czy służy społeczności?

Gdyby CSR nazywał się PR

Czy w czasie spowolnienia firmy zaczęły oszczędzać na CSR? Wielu się tego obawiało w przekonaniu, że dla firm społeczne zaangażowanie i odpowiedzialność są tylko sposobem komunikacji, jeśli nie po prostu marketingu i reklamy. Obserwacje jednak tego przekonania nie potwierdzają.

– Z danych, którymi dysponuje FOB, nie wynika, by rzeczywiście się tak działo. Co roku rośnie liczba dobrych praktyk zgłaszanych do naszego raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”. Przez 15 lat działalności z Forum Odpowiedzialnego Biznesu współpracowało ponad 100 firm – strategicznych partnerów FOB. Co roku na taką współpracę decyduje się około 40 podmiotów. Także w Rankingu Odpowiedzialnych Firm, w którym firmy poddają swoją aktywność w zakresie społecznej odpowiedzialności dość szczegółowej ocenie, nie widać przez te trudne lata ani tendencji zniżkowej, ani szczególnego wzrostu zainteresowania. W ciągu pięciu lat wzrosła natomiast liczba firm notowanych w ramach Respect Indeks na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, a spółki te muszą spełniać szereg kryteriów, włączenie do RI nie odbywa się na zasadzie

deklaracji. Taka teza nie znajduje więc potwierdzenia, jeśli weźmiemy pod uwagę liczbę firm, które angażują się w działania CSR-owe. W ciągu ostatnich 7 lat wzrosła też o mniej więcej połowę (dokładnie 53 proc.) liczba punktów, które firmy zdobyły w tzw. Indeksie Bi-NGO mierzącym komunikację działań społecznych w internecie 500 największych firm w Polsce. To pokazuje, że firmy coraz lepiej rozumieją znaczenie komunikacji CSR. Natomiast jeśli myślimy o komunikacji korporacyjnej szeroko, to być może w okresie kryzysu zmniejszyły się budżety fundacji korporacyjnych czy działań sponsoringowych służących np. promowaniu aktywności sportowej, inicjatywom lokalnym i w tym sensie mogły mieć mniej praktyk. Warto dodać, że dotychczas 79 firm, przede wszystkim dużych przedsiębiorstw, podpisało Deklarację na rzecz zrównoważonego rozwoju w Polsce w ramach inicjatywy Wizja 2050 Ministerstwa Gospodarki – wymienia Marzena Strzelczak, dyrektorka generalna Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Wielkie firmy mają łatwiej?

– Wydaje mi się, że te firmy, które podchodzą do odpowiedzialności społecznej kompleksowo, nie wycofują się szybko. Oczywiście to odpowiedzialne podejście do zarządzania firmami wymaga stałego przyglądania się nowym trendom i rozwoju. Mam przeświadczenie, że jeżeli w dużej spółce jakiś program już ruszy, to zazwyczaj jest kontynuowany przez kilka lat. Choć może tak być oczywiście, że nie ma nowych pomysłów na rozwój, a siła bezwładny w końcu się wyczerpie. W małych firmach decyzja o ewentualnym wycofaniu się, zwłaszcza z pojedynczych projektów, a nie działań strategicznych, jest łatwiejsza. To jest zazwyczaj decyzja jednej osoby, właściciela. Dlatego tak ważne jest edukowanie i pokazywanie dobrych przykładów – dodaje Marzena Strzelczak.

W Polsce wyraźnie widać, że te duże firmy (i to nie tylko międzynarodowe, które przeszczepiły do swoich polskich ekspozytur kulturę korporacyjną firm matek), które wybrały drogę odpowiedzialności, trzymają się jej. Potwierdzeniem są nasz Ranking Firm Odpowiedzialnych czy doroczny raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce” przygotowywany przez FOB. Jest też międzynarodowa nagroda The World's Most Ethical Company – tytuł przyznawany przez zespół ekspertów amerykańskiego Ethicsphere Institute. Laureaci są wyłaniani za pomocą systemu ocen Ethics Quotient™, który w kompleksowy sposób weryfikuje zdolność firm do stosowania etycznych praktyk biznesowych w procesie budowania pozycji rynkowej firmy (jeszcze raz warto przypomnieć: odpowiedzialny biznes to nadal biznes). W ocenie bierze się pod uwagę między innymi takie obszary, jak: ład korporacyjny, odpowiedzialność społeczna, budowanie kapitału ludzkiego,

rozwiązania na rzecz rozwoju innowacyjności. Tytuł przyznawany jest na rok, w tym roku po raz drugi otrzymał go PKN ORLEN.

– Poddanie się zewnętrznej ocenie pozwala z dystansem przyrzeć się temu, co już zostało osiągnięte, i zastanowić nad tym, co jeszcze pozostaje do zrobienia w tak złożonej organizacji jak ORLEN. Dlatego traktujemy tytuł nie tylko jako duże wyróżnienie, ale także jako motywację do dalszego podnoszenia standardów i udoskonalania stosowanych rozwiązań w obszarze etyki biznesu – mówi Jacek Krawiec, prezes firmy.

Nagroda The World's Most Ethical Company przyznawana jest od 2006 roku. Wśród wyróżnionych w tym roku firm, obok PKN ORLEN, są m.in.: GE, Ford Motor Company, Microsoft czy Visa.

Biznes to biznes

Nie można zaprzeczyć, że odpowiedzialne wobec otoczenia prowadzenie biznesu kosztuje. Jest jednak inwestycją w przyszłość.

– W LPP od początku istnienia firmy koncentrujemy się na rozwoju biznesu. Równoległe od lat wspieramy instytucje charytatywne i angażujemy się w edukację młodych polskich projektantów. Obecnie pracujemy nad kompleksową polityką społecznej odpowiedzialności firmy. Jest to okazja do przyjrzenia się wszystkim kluczowym aspektom funkcjonowania przedsiębiorstwa. Filary naszej polityki społecznej odpowiedzialności stanowią: zwiększenie kontroli w łańcuchu dostaw, w tym monitoring warunków, w jakich produkowane są nasze kolekcje, dalszy wkład w edukację projektantów, rozwój relacji z pracownikami i budowanie odpowiedzialności wobec klientów, a także systematyczne zaangażowanie w rozwój społeczności lokalnej. Zaczynamy już działać systemowo – poszczególne projekty dzielimy na etapy, a wszystkie działania chcemy realizować, mając na uwadze ich perspektywę rozwoju i zwiększanie zasięgu w kolejnych latach. Coraz lepiej rozumiemy, że w obecnych czasach, aby nasz wzrost miał charakter długofalowy i zrównoważony, potrzeba większej odpowiedzialności za to, jaki wpływ wywieramy na otoczenie. Stajemy się firmą, której działalność ma zasięg globalny, dlatego działania CSR będziemy realizować systematycznie, niezależnie do krótkoterminowych tendencji obecnych w każdym biznesie – mówi Marta Chlewicka, koordynator ds. CSR w LPP.

KAROL DOMINOWSKI

DEKLARACJA POLSKIEGO BIZNESU NA RZECZ ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Świadomi wyzwań, przed którymi stoi polska gospodarka, oraz z pełnym zrozumieniem dla konieczności podążania drogą zrównoważonego rozwoju, my, niżej podpisani, deklarujemy:

1. nasze działania opierać o szeroką współpracę, innowacyjne myślenie oraz edukację zarówno własnych pracowników, jak i społeczeństwa,
2. prowadzić działalność biznesową w oparciu o zaufanie i dialog,
3. podejmować współpracę z ośrodkami akademickimi i szkołami w zakresie edukacji przyszłych pracowników,
4. stwarzać pracownikom warunki i możliwości rozwoju,
5. promować i wspierać wdrażanie nowych rozwiązań technologicznych,
6. tworzyć infrastrukturę i prowadzić inwestycje w oparciu o dialog oraz w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju,
7. podejmować działania na rzecz zmniejszenia naszego negatywnego wpływu na środowisko,
8. wprowadzać rozwiązania pozwalające na zmniejszenie zużycia energii, zarówno w zakresie wdrażania nowych rozwiązań technologicznych, optymalizacji procesów jak i edukacji,
9. prowadzić dialog z rządem i dzielić się swoimi doświadczeniami w kwestiach istotnych dla przedsiębiorców i gospodarki,
10. podnosić poziom etyki w biznesie, w tym w relacjach z wszystkimi grupami interesariuszy.

Konsumenci premiują zaangażowanie

Gospodarka ekologiczna będzie wymagała rezygnacji z produkcji opartej na zasadzie „weź – zrób – wyrzuć” – przypomina Komisja Europejska

Trwałość kupowanych towarów, oszczędność zasobów przy ich produkcji, recykling – na te cechy klienci zwracają coraz większą uwagę.

Konsumenci na świecie mają coraz większą świadomość, że ich codzienne wybory mają wpływ na otoczenie. Trend widać już od kilku lat, a niedawno zyskał nowe potwierdzenie w badaniach „The Nielsen Global Survey on Corporate Social Responsibility” z 2014 r. Wynika z nich, że aż 55 proc. pytanym jest skłonnych zapłacić więcej za produkt lub usługę przedsiębiorstwa, które jest zaangażowane w ochronę środowiska, a 49 proc. wzięło jakiś udział w działaniach mających na celu dobry wpływ na otoczenie społeczne lub naturalne. Nawet jeśli ankietowani nie jest w pełni miarodajni (bowiem zdarza się, że deklarujemy w niej to, o czym sądzimy, że ankietujący chce usłyszeć), wyraźnie widać postęp. W stosunku do badania z 2011 roku liczba deklarujących, że za odpowiedzialnie powstały produkt warto zapłacić więcej, wzrosła na świecie o 10 proc. Ciekawe, że największy wzrost świadomości konsumenckiej odnotowano w nieoczywistych miejscach – w Ameryce Łacińskiej (13 proc.) czy Afryce i na Bliskim Wschodzie (10 proc.), najmniej zaś w kojarzonych ze wspomnianym trendem Europie (8 proc.) i Ameryce Północnej (7 proc.). Czy to oznacza, że stare, wychowane w stosunkowo największym dobrobycie społeczeństwa nie przejmują się odpowiedzialnością za otoczenie? I tak, i nie. Oczywiście są w największym stopniu odpowiedzialne za zużywanie zasobów w zaskakującym tempie, przyzwyczajone do konsumpcyjnego stylu życia i niełatwo im od niego odejść. Z drugiej strony trzeba jednak pamiętać, że Europa jest niejednolita – obejmuje państwa Starej Unii, o wiele biedniejsze państwa naszej części regionu i państwa naszej części regionu i państwa naszej części regionu. Jako całość najmocniej ucierpiała na kryzysie ekonomicznym i dziś Europejczycy wciąż obawiają się jego powrotu. W takich momentach myśli się o innych mniej niż o sobie. Ciekawe jest jak wzrosło poczucie odpowiedzialności w codziennych wyborach

2014 rok



w Ameryce Południowej i Azji. Wydaje się, że to za sprawą rynków wschodzących, czyli krajów, których społeczeństwa odczuły poprawę standardów życiowych. To pocieszające, że wraz ze wzrostem jakości życia poszły w stronę myślenia o otoczeniu. Większy czy mniejszy, ale ciągle wzrost nie tylko deklarowanego zainteresowania sprawami bezpieczeństwa ekologicznego czy zrównoważonego rozwoju, lecz również konkretnych pozytywnych z tego punktu widzenia decyzji zakupowych cieszy nie tylko zadeklarowanych ekologów. To dobra wiadomość dla świadomego biznesu, zwłaszcza że grupy najbardziej aktywnie uczestniczące w rynku mają też największe przekonanie do takiego świadomego działania. Największą wagę do odpowiedzialnego kupowania przywiązuje pokolenie dziś najaktywniejsze, czyli 24–35-latkowie. Na drugim miejscu uplasowali się przedstawiciele pokolenia, które zresztą pozostanie aktywne jeszcze bardzo długo (zwłaszcza że przesuwa się granica wieku produkcyjnego), czyli 35–49-latkowie. To również dobrze wróży firmom, które starają się dbać o otoczenie – to najbardziej aktywne zakupowo grupy. Najmniej zainteresowani są ludzie najmłodsi i najstar-

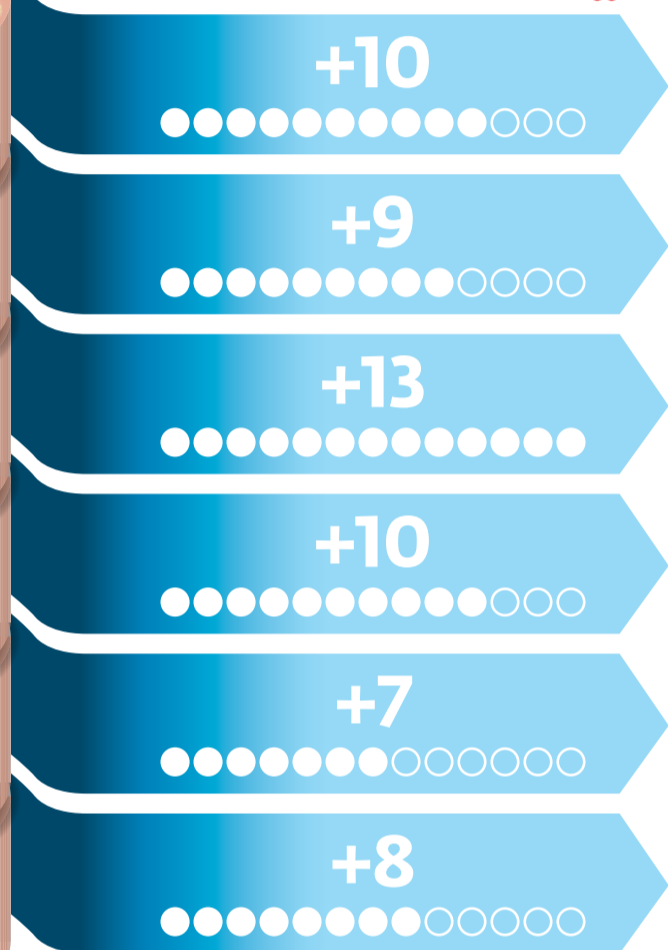


Shutterstock

Procent klientów gotowych zapłacić więcej za produkt firmy odpowiedzialnej

społecznie i środowiskowo

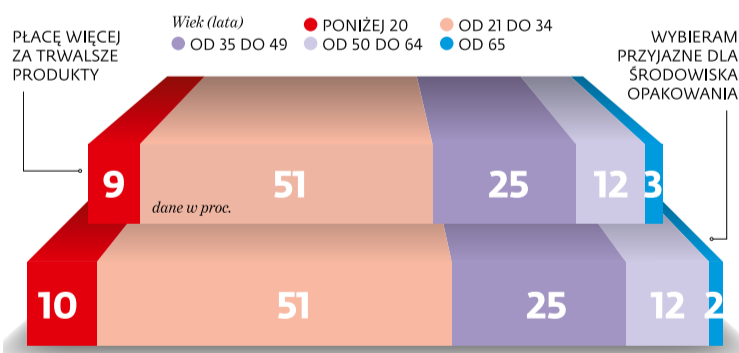
zmiana od 2011 roku



Źródło: Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility

si. Starsi raczej nie zmieniają już swoich przyzwyczajeń, ale postawa najmłodszych z badanych (do 20. roku życia) trochę niepokoi. Prawdopodobnie wraz z wchodzeniem coraz wyżej na drogę kariery (i zwiększaniem się zarobków) także oni dołączą do grupy bardziej odpowiedzialnych. Jak wygląda zaangażowanie Polaków wyrażające się przez codzienne decyzje zakupowe? Z „Tablicy wyników dla rynków konsumenckich” (czyli badania przeprowadzonego przez Komisję Europejską, w którym pytanie o to, czy przy podejmowaniu decyzji o zakupie konsumenci biorą pod uwagę, jak zakupiony przez nich produkt wpływa na środowisko, po raz pierwszy zadano w 2011 r.) z 2013 r. pozytywnie odpowiedziało 44 proc. respondentów. Wcześniej było to 27 proc. badanych konsumentów z Polski. Jak to według tego badania wyglądało w całej Unii? „Czterech na dziesięciu (40,7 proc.) konsumentów twierdzi, że w ostatnich dwóch tygodniach oddziaływanie towarów lub usług na środowisko miało wpływ na ich decyzję dotyczącą zakupu – jest to znaczny wzrost w po-

Decyzje zakupowe konsumentów



Źródło: Nielsen Global Survey of Corporate Social Responsibility

równaniu z odsetkiem 28,9 proc. odnotowanym w 2011 r.” – piszą autorzy raportu. „Świadomy konsument jest realną siłą sprawczą, która może zmusić pozostałych uczestników rynku do działalności sprzyjającej zrównoważonemu rozwojowi. Stawia to nowe wymagania przed producentami, którzy również powinni podnosić swoją świadomość w zakresie zrównoważonej produkcji i budowania relacji z konsumentami w oparciu o zaufanie i etyczność działań. Jest to poważ-

ne wyzwanie dla firm w obszarze komunikacji. Ostatnie lata charakteryzujące się wstrząsami na rynkach finansowych, wahaniami cen żywności i ropy oraz zmianami klimatycznymi poważnie nadszarpnęły zaufanie konsumentów do biznesu. Odbudowanie tego zaufania leży w interesie obu stron” – podkreśla Federacja Konsumentów. I z pewnością ma rację, choć o stronach nie powinno być mowy, bo w ostatecznym rozrachunku gramy o przyszłość Ziemi.

MACIEJ WERYŃSKI

Nie każdy może być Stevie Wonderem

Czy można niepełnosprawnemu pracownikowi powiedzieć, że źle pracuje? – pytanie takie często pada na szkoleniach zwiększających świadomość niepełnosprawności wśród menedżerów deklarujących chęć zatrudnienia pracownika z niepełnosprawnością.

Najkrótsza odpowiedź brzmi: nie tylko można, ale trzeba, jeśli naprawdę chcemy takiego pracownika równo traktować. To, że nie każdy ma taki talent, aby śpiewać jak Stevie Wonder, nie znaczy przecież, że nie można w osobie niepełnosprawnej poszukiwać indywidualnego talentu, który spowoduje, że będzie ona w pełni włączona do zespołu dużej międzynarodowej firmy.

Włączenie i innowacja – Win with Capgemini

Taką szansę daje program „Win with Capgemini”. Tworzone miejsca pra-

cy nie są dofinansowywane ze środków publicznych, ale budowane na podstawie o autentycznego zapotrzebowania w firmie. Adaptacja miejsc pracy do potrzeb niepełnosprawnych pracowników jest jednak bardzo zindywidualizowana, a zespoły, w których osoby te mają pracować, są do tego dobrze przygotowane.

Stawiamy na menedżerów jutra

Rozpoczęcie tego programu nie było łatwe, a później już było tylko trudniej.

Z jednej strony należało przekonać niepełnosprawnych kandydatów, że mogą śmiało deklarować swoje specyficzne potrzeby związane z niepełnosprawnością i zostaną one uwzględnione w procesie adaptacji miejsca pracy. Co ciekawe, niepełnosprawni kandydaci nie wierzyli, że przełożeni uwzględnią ich potrzeby takie jak np. program udźwiękwiający środowisko Windows, bo są niewidomi, lub słuchawki do pracy na openspejsie, bo dobrze nie słyszą. Bali się, że są za dużym kosztem i kłopotem dla pracodawcy. Z drugiej strony trzeba było przekonać menedżerów zespołów, że nie powinni się obawiać ograniczeń związanych z niepełnosprawnością, choć muszą poświęcić trochę czasu na zrozumienie specyficznych potrzeb kandydatów. Taka wiedza i odrzucenie mitów o szczególnej opłacalności pracownika niepełnosprawnego, niesamo-

witej wierności wobec pracodawcy i zawsze wysokich kompetencjach, pozwala ocenić kandydata realnie, a tym samym uniknąć dalszych rozczarowań, które są częstą przyczyną braku zainteresowania zatrudnianiem osób niepełnosprawnych. Menedżerów, którzy są gotowi się uczyć, a potem postępować wbrew utartym schematom, nazywamy menedżerami jutra, czyli takimi, którzy dostrzegają potencjał tam, gdzie nie widzą go jeszcze inni. To na takich właśnie osobach oparł się program „Win with Capgemini”.

Odpowiedzialność społeczna – to nie szybki zysk

Capgemini Polska i Fundacja Menedżerowie Jutra MOFFIN utworzyły partnerstwo na rzecz odpowiedzialności społecznej i chcą budować długofalowy program zaangażowania społecznego. Gdyby spojrzeć na wysiłek włożony w realizację projektu pilotażowego, którego efektem jest zatrudnienie trzech osób niepełnosprawnych, to jest on nieopłacalny. Program taki nie mógłby funkcjonować w ramach działu HR i jego autorzy o tym wiedzieli. Dlatego jest on umiejscowiony w komórce CSR, a ta idea z założenia przynosi zysk w perspektywie długofalowej. Dzięki spojrzeniu poprzez pryzmat odpowiedzialności społecznej biznesu można pozwolić sobie na inwestycję w przygotowa-

nie otoczenia firmy do współpracy z niepełnosprawnymi pracownikami, gruntowne przeszkolenie zespołów pracowniczych, długie godziny rozmów i negocjacji z menedżerami, popełnianie błędów i uczenie się na nich.

Kto w końcu z tego skorzysta?

Rynek usług dla biznesu rośnie, ale wiele osób z różnorodnymi niepełnosprawnościami nie może skorzystać z tego rozwoju, ponieważ nie spełnia wymogów, zwłaszcza jeśli chodzi o znajomość języków obcych. Nie chcą się oni ich uczyć, bo nie wierzą w swoją przyszłość, a ze znacznym stopniem niepełnosprawności w uczenie się języka trzeba włożyć więcej wysiłku. Wbrew stereotypowi mówiącemu, że jest to niemożliwe, należy podkreślić, że da się opanować dobrze język, ale wymaga to dużych nakładów pracy i trochę kosztuje. Program „Win with Capgemini” ma pokazać, że jest sens, aby to jednak robić. Zyskają osoby niepełnosprawne, bo dostaną stabilną pracę, taką samą płacę jak inni pracownicy oraz zostanie im zapewnione równe traktowanie wraz z otwarciem indywidualnej ścieżki kariery. Firmy natomiast pozyskują pracowników, którzy z pewnością docenią te korzyści i zostaną z takim pracodawcą na dłużej. I jest jeszcze trzeci zysk – taki bliższy być może „szaremu człowiekowi” – wzmocnienie różnorodności

w zespole i budowanie świadomości pracowników. Bo różnice wyzwalają twórczy potencjał, nakłaniają do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań i wytwarzają atmosferę do efektywnego codziennego współdziałania.

CSR to może być show!

Odpowiedzialność społeczna biznesu to droga bynajmniej nie usłana różami i dobre praktyki rodzą się przy ogromnym wysiłku wielu ludzi. Jak się już jednak zrodzą, to stanowią pulsujące źródło inspiracji i mogą doprowadzić do zmian społecznych.

Już jesienią firma Fundacja Menedżerowie Jutra MOFFIN przy współpracy m.in. firmy Capgemini zorganizują wyjątkowe spotkanie – Come CloSeR Show, którego celem będzie porozumienie sektora usług dla biznesu w zakresie wypracowania efektywnego i długofalowego modelu włączania osób z różnorodnymi niepełnosprawnościami oraz innych grup mniejszościowych do zespołów pracowniczych.

„Chcemy być motorem zmian. Przez ostatni rok wykonaliśmy bardzo dużo pracy w firmie i zidentyfikowaliśmy szereg wyzwań. Chcemy się tym podzielić – bo to są wyzwania nie tylko nasze, ale całego sektora i społeczeństwa” – zaznacza Marek Grodziński, vice president, dyrektor Europejskiej Sieci Centrów BPO Capgemini.

REKLAMA



ODPOWIEDZIALNY PARTNER W BIZNESIE



Zaangażowani w dialog



Właściwe relacje z interesariuszami przyczyniają się nie tylko do efektywnego realizowania projektów społecznych. Mają także znaczny udział w budowaniu pozycji rynkowej organizacji. Warto zatem mieć świadomość, że aspekt ten istotnie wpływa na prowadzenie działalności bez względu na to, czy spółka stawia pierwsze kroki w zakresie CSR, czy też – jak Grupa LOTOS – należy do grona liderów społecznej odpowiedzialności.

Koncern przechodzi obecnie proces wytyczania nowej perspektywy biznesowej, inicjując równoległe prace związane z przygotowaniem nowej Strategii społecznej odpowiedzialności Grupy Kapitałowej LOTOS do 2020 roku. Działania spółki w tym zakresie nie byłyby skuteczne bez prowadzenia analizy opinii i oczekiwań jej kluczowych interesariuszy. Precyzyjne określenie tych grup pozwala włączyć w proces przygotowywania strategii osoby istotne z punktu widzenia organizacji. Dzięki realizowanemu od 2008 roku systemowemu podejściu do zagadnień związanych ze społeczną odpowiedzialnością, spółka ma bogate doświadczenie w budowaniu relacji zarówno z pracownikami, jak i przedstawicielami swojego otoczenia. Są one szczególnie istotne, zważywszy na fakt, że działalność prospołeczna i prośrodowiskowa firmy wspiera osiągnięcie jej celów biznesowych.



JOWITA TWARDOWSKA
DYREKTOR DS. KOMUNIKACJI I CSR, GRUPA LOTOS

Odpowiadając za realizację Strategii CSR Grupy Kapitałowej LOTOS m.in. w obszarze komunikacji, jestem przekonana, że bez zapewnienia transparentności w tym obszarze i otwartości na dialog nie moglibyśmy być społecznie odpowiedzialni. Dlatego też nieustannie rozwijamy narzędzia służące prowadzeniu dialogu zarówno z interesariuszami z naszego otoczenia, jak i wewnętrznymi. Podejście to jest wpisane w naszą kulturę organizacyjną i znacząco wpływa na budowę wartości firmy w długiej perspektywie.



Paweł Olechnowicz, Prezes Zarządu Grupy LOTOS od lat regularnie spotyka się z pracownikami, by wspólnie z nimi rozmawiać o firmie.

Przykładowo, spółka sąsiaduje z unikatowym w skali całego kraju terenem NATURA 2000, gdzie w pobliżu Wyspy Sobieszewskiej znajdują się dwa wyjątkowe rezerwaty przyrody – Mewia Łacha oraz Ptasi Raj. To tam, w partnerstwie z licznymi organizacjami pozarządowymi oraz jednostkami badawczymi, realizowany jest program koncernu „Chronimy NATURE na Wyspie Sobieszewskiej”. Działania ochronne i ekologiczne w sposób naturalny rozwijały się za sprawą wielokanałowego dialogu i uwzględniania zidentyfikowanych wśród interesariuszy potrzeb.

Dobre praktyki

Zrównoważony rozwój jest możliwy w sytuacji, w której spółka jednocześnie przestrzega prawa i podejmuje dobrowolne zobowiązania wykraczające ponad obowiązujące przepisy. W oparciu o ten warunek podejście firmy do interesariuszy – bez względu na specyfikę konkretnych grup – jest spójne. Podstawę budowania kultury organizacyjnej spółki stanowią takie wartości, jak profesjonalizm, szacunek, transparentność i współpraca. Postępowanie w zgodzie z nimi traktowane jest przez spółkę jako niezbędny element zarządzania sprzyjającego budowaniu trwałych relacji – zarówno zewnętrznych, jak i wewnątrz firmy – służących osiągnięciu zakładanych celów

biznesowych. Dlatego też firma od lat przeciera szlaki w zakresie raportowania zintegrowanego w oparciu o uznane międzynarodowe standardy. Inny przykład stanowi sposób wdrożenia Programu etycznego, którego kluczowym filarem jest funkcjonujący od 2013 r. Kodeks etyki.

Konkretne potrzeby

Zdefiniowanie kluczowych interesariuszy pozwala precyzyjnie kierować do nich zarówno informacje, jak i zaproszenia do dialogu. Przykładem takiego podejścia może być efekt prac nad nową odsłoną serwisu internetowego: www.lotos.pl. Poza zmienioną formą prezentowania informacji m.in. o społecznych aspektach działalności firmy, nowością są sekcje przeznaczone dla konkretnych użytkowników, w tym kandydatów do pracy czy dostawców. W efekcie spółka zapewnia dostęp do informacji istotnych w kluczowych procesach – rekrutacji i zakupów – ułatwiając bezpośredni kontakt z odpowiednimi specjalistami z firmy.

Informacja zwrotna

Wyszczałcenie kultury organizacyjnej opartej o wielokierunkową, otwartą komunikację służy nie tylko budowaniu partnerskich relacji, ale także uzyskiwaniu informacji zwrotnych dotyczących planowanych i realizowanych przedsięwzięć. Bez względu na to, czy mowa o ewaluacji dotyczącej jednorazowego spotkania, czy też strategicznego projektu inwestycyjnego, spółka dąży do poznania opinii przedstawicieli swojego otoczenia i przekazania im wyczerpujących informacji. Przykład mogą stanowić szeroko zakrojone konsultacje społeczne dotyczące inwestycji w Programie 10+ czy też te zakończone niedawno z tytułu planów rozbudowy rafinerii. W każdym przypadku spółka stosowała rozwiązania z wachlarza dobrych praktyk, wykraczając

poza ramy komunikacji określone przepisami prawa. Wynika to z faktu, iż komunikacja została zdefiniowana jako element niezbędny do prawidłowego funkcjonowania i rozwoju organizacji, w efekcie czego kwestie związane z tym obszarem zostały wskazane jako jedne z kluczowych celów strategii społecznej odpowiedzialności firmy.

Nie tylko otoczenie

Zapewnienie interesariuszom terminowej i dostosowanej do ich zróżnicowanych potrzeb komunikacji dotyczy nie tylko otoczenia spółki. Równie ważne jest angażowanie pracowników, stąd stały rozwój systemu konsultacji wewnątrz Grupy Kapitałowej LOTOS. Zgodnie z tym założeniem spółka od lat z powodzeniem realizuje cykliczny program spotkań Zarządu z pracownikami pn. Rozmawiamy o LOTOSIE. Mimo że udział w nich jest dobrowolny, co roku odnotowywana jest wysoka frekwencja. W ostatniej edycji spotkań uczestniczyło ponad 3,2 tys. osób w relacji do 4,9 tys. ogółu zatrudnionych. Warto zwrócić uwagę na skalę tej interakcji – spółka odpowiedziała w ramach programu łącznie na 400 pytań zadanych przez pracowników, zaś zwrot ankiet ewaluacyjnych osiągnął poziom 90 proc.

Wewnętrzne konsultacje

Pracownicy stanowią bardzo istotną grupę interesariuszy. Zarząd zasięga ich opinii przy wdrażaniu istotnych kwestii dotyczących działalności spółki, jak chociaż-

by ustanowienie Kodeksu etyki i funkcji Rzecznika ds. etyki. W obu przypadkach konsultacje były prowadzone na szeroką skalę, dając każdemu z pracowników możliwość wyrażenia własnej opinii. Dzięki temu udało się przyjąć dokument, którego zapisy są zgodne z systemem wartości i sposobem myślenia pracowników, zaś w ramach Programu etycznego funkcjonuje nie tylko system zgłaszania naruszeń etycznych, ale także polityka otwartych drzwi Rzecznika ds. etyki.

Bez granic

Działając w terytorialnym rozproszeniu – jak ma to miejsce w przypadku spółek należących do Grupy Kapitałowej LOTOS – warto także korzystać z nowoczesnych rozwiązań komunikacji elektronicznej. Jednym z przykładów realizacji takiego podejścia jest uruchomienie nowej wersji intranetu dostępnej także w wersji mobilnej. Nieograniczony dostęp do ciekawych dla pracowników treści, nad których publikacją czuwa zespół profesjonalistów, to jeden z elementów budowania partnerskich relacji, a w efekcie – skutecznego zarządzania. Powyższe przykłady są dowodem na to, iż – w przekonaniu firmy – interesariusze stanowią istotny czynnik sukcesu rynkowego właściwie zarządzanej organizacji, a wysiłki podejmowane w obszarze budowania partnerskich relacji mają swoje odzwierciedlenie w codziennej działalności opartej na współpracy i zaufaniu społecznym minimalizujących ryzyka biznesowe.

PROJEKCJE

- **Działanie:** Doskonalenie systemu konsultacji społecznych.
- **Prowadzone:** w ramach Strategii CSR Grupy Kapitałowej LOTOS na lata 2012-2015.
- **Efekty dla otoczenia:** Inicjatywy odpowiadające na kluczowe problemy społeczne zidentyfikowane w procesie dialogu.

Bank, który inwestuje w młodych

Bank Zachodni WBK
Grupa Santander

Działalność przyjazna dla klientów, pracowników, partnerów biznesowych, społeczności lokalnych i środowiska naturalnego – tak najkrócej można określić istotę realizowanej przez Bank Zachodni WBK polityki odpowiedzialnego biznesu.

Początkowo realizowane przez bank inicjatywy w sferze CSR polegały przede wszystkim na działaniach filantropijnych i sponsoringu. Stopniowo jednak zaczęły ewoluować w kierunku zaangażowania społecznego w sposób bardziej całościowy. Obecnie polityka odpowiedzialnego biznesu jest stałym elementem strategii banku. Opiera się ona na pięciu filarach:

- wsparciu szkolnictwa wyższego, badań naukowych oraz idei przedsiębiorczości,
- działaniach na rzecz lokalnych społeczności,
- ochronie środowiska naturalnego,
- prowadzeniu aktywnego dialogu z klientami, pracownikami, partnerami biznesowymi, lokalnymi społecznościami oraz inwestorami,
- działalności charytatywnej oraz finansowaniu ważnych społecznie projektów poprzez Fundację Banku Zachodniego WBK.

Szczególnie ważną rolę odgrywają programy skierowane do osób młodych. Ich celem jest rozwinięcie u nich cech, które pomogą stać się bardziej przedsiębiorczymi i dadzą szansę łatwiejszego wejścia w życie zawodowe. Ukształtowanie i wypracowanie tych cech ma być realną szansą na wykorzystanie własnego potencjału oraz motywowania do rozwoju osobistego oraz zawodowego.

Santander Universidades

Idee współpracy świata nauki ze światem biznesu poprzez promocję przedsiębiorczości, ale także wspierania ponadprzeciętnych jednostek bank popularyzuje m.in. poprzez Santander Universidades. Mogą z niego skorzystać studenci, doktoranci, pracownicy naukowi i administracyjni oraz absolwenci szkół wyższych. Santander Universidades został uruchomiony w Polsce w 2011 roku. Jest częścią globalnego przedsięwzięcia o tej samej nazwie, realizowanego od ponad 18 lat przez Banco Santander – głównego akcjonariusza Banku Zachodniego WBK.

Współpraca uczelni z biznesem

Przewodną ideą, która przyspieszała powstanie Santander Universidades, było dążenie do inwestowania w rozwój społeczeństwa kraju, w którym bank prowadzi działalność. Najlepszym zaś sposobem na osiągnięcie tego celu jest wsparcie szkół wyższych. Dlatego bank wspiera i stymuluje współpracę środowiska akademickiego z biznesem. Warto dodać, że to jedyna tak silna i kompleksowa współpraca biznesu ze światem nauki w Polsce. Polega m.in. na realizacji projektów naukowych i badawczych; wspieraniu komercjalizacji wyników badań; rozwoju nowych technologii, mobilności studentów, pracowników, doktorantów oraz absolwentów; dostarczaniu innowacyjnych rozwiązań naukowcom; rozwoju networkingu i wymiany wiedzy w ramach międzynarodowych programów rozwojowych, organizowanych przez najlepsze uczelnie na świecie; a także udzielania wsparcia finansowego ponadprzeciętnym studentom.

Szkola wyższa, aby przystąpić do Santander Universidades, musi przejść weryfikację potencjału partnerskiej organizacji. Następnym krokiem jest przedstawienie opisów projektów do zrealizowania, które uzyskają ewentualne wsparcie finansowe na ich realizację. Taka procedura pozwala eliminować z listy beneficjentów te szkoły wyższe, które chcą ograniczyć się tylko do przyjęcia wkładu banku (głównie finansowego). Obecnie do Santander Universidades należy 55 polskich uczelni. Z 29 spośród nich współpraca nabrała bardziej szczegółowego charakteru. Dzięki temu ze środków przyznanych przez bank realizowanych jest 79 projektów naukowych i badawczych, edukacyjnych, rozwojowych, technologicznych oraz wspierające przedsiębiorczość i mobilność pracowników, studentów oraz absolwentów uczelni.



Bezpośrednio do studentów

Poza wsparciem finansowym bardzo ważnym elementem współpracy jest wsparcie pozafinansowe skierowane bezpośrednio do studentów. Obejmuje ono m.in. programy stypendialne, projekt samodoskonalący „Grand Tour – poznaj samego siebie!”, warsztaty edukacyjne, możliwość udziału w międzynarodowych programach rozwojowych organizowanych przez najlepsze uczelnie na świecie (w 2012 – 10 osób, w 2013 – 15 osób, w 2014 – 34 osoby), możliwość odbycia stażu w banku, a także możliwość otrzymania Nagrody Santander Universidades (przyznawanej wybitnym studentom). Warto podkreślić, że w czerwcu 2014 roku Bank Zachodni WBK jako pierwszy w Polsce udostępnił szkołom wyższymi Smartcard, czyli wielofunkcyjne legitymacje studenckie i doktoranckie wyposażone w funkcję płatniczą.

W ubiegłym roku uczelnie, dzięki wsparciu Santander Universidades, zrealizowały kilkadziesiąt innowacyjnych projektów. Jednym z nich jest Akademia Młodego Przedsiębiorcy na Akademii Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie. W przypadku tego projektu chodziło o kreowanie odpowiedzialnych liderów – współpracujących biznesowo z organizacjami pozarządowymi oraz z samorządem. Bank i uczelnie mają też ambicje zmieniać model nauczania przedsiębiorczości w szkołach średnich. Zaangażowanie społeczne BZ WBK do końca pierwszej dekady XXI wieku polegało na wsparciu finansowym i realizacji wspólnych projektów. Doświadczenie pokazało jednak, że to za mało, by zaszczerpić odpowiedzialność w postawie Polaków.

Obecnie Bank popiera głównie projekty wielopłaszczyznowe, ukierunkowane na rozwijaniu takich kompetencji u młodych ludzi, którzy pozwolą im w przyszłości odnaleźć się na rynku pracy, a także wzmocnią powiązania profilu kształcenia z otoczeniem zewnętrznym, zwłaszcza gospodarczym. Często studenci okazują się bardzo pomocni przy konstruowaniu narzędzi zmiany. Bank utrzymuje kontakty z uczelnianymi liderami, którzy urealniają relacje między biznesem a szkołą wyższą. Zarówno bank, jak i uczelnie zgodnie twierdzą, że bez silnych i proro-

zwojowo nastawionych środowisk akademickich nie sposób przestawić polskiej gospodarki na tory realnej i efektywnej innowacyjności. Z perspektywy czasu widać, że koncepcja Santander Universidades wypełniła lukę, jaka dała się zauważyć we współpracy nauki z biznesem. Mimo tych osiągnięć bank w dalszym ciągu kładzie duży nacisk na to, by przekonywać środowiska akademickie do priorytetów, jakie ma biznes. Dzięki temu łatwiej będzie zrealizować niezwykle ważne społeczne wyzwania, jakim jest rozwijanie i zatrzymanie w Polsce młodych talentów.

Działalność Fundacji Banku Zachodniego WBK

Bank dużą część programów społecznych prowadzi za pośrednictwem własnej Fundacji, która została powołana 18 lat temu. Największe wśród nich są dwa programy grantowe. Pierwszy to Bank Dziecięcych Uśmiechów. Mogą z niego skorzystać placówki statutowo zajmujące się opieką nad dziećmi z rodzin dysfunkcyjnych, ubogich lub bezrobotnych, a także instytucje wspierające takie placówki i organizacje pozarządowe, świetlice środowiskowe, urzędy gminne i szkoły. Przeznaczone na ich działalność środki są inwestycją w rozwój dzieci znajdujących się w trudnej sytuacji losowej. Roczne wsparcie w ramach tego projektu wynosi 700 tys. zł. Drugi program realizowany za pośrednictwem Fundacji to Bank Ambitnej Młodzieży Banku Zachodniego WBK. Ma on uczyć określania potrzeb lokalnych społeczności, definiowania celów, tworzenia wspólnot zadaniowych, rozwiązywania problemów i realizowania projektów na poziomie lokalnym przez młodych ludzi kształtujących swoje postawy społeczne. Nabór wniosków do programu odbywa się dwa razy do roku. Wsparcie roczne wynosi 1 mln zł.

PROJEKCIE

- **Działanie:** Projekt Karta Szkolna
- **Prowadzone od:** 2010 roku i będzie kontynuowany.
- **Efekty dla otoczenia:** 222 szkoły na terenie całej Polski należące do programu i dotarcie do ponad 116 tys. młodzieży szkolnej z edukacją finansową. Ponadto roczny budżet projektu to 22% rocznego budżetu Państwa przeznaczony na bezpieczeństwo w szkołach.

Edukacja finansowa

Bank dba również o edukację finansową młodych ludzi. Chodzi o to, żeby przyszli klienci instytucji finansowych potrafili świadomie zarządzać swoimi finansami i łatwo odnaleźć się w szybko zmieniającym się otoczeniu rynkowym.

W tym celu bank prowadzi wiele innowacyjnych projektów, takich jak Liderzy Europy, internetowa zespołowa gra planszowa czy najnowszy projekt – grę edukacyjną Twój Budżet Rodzinny. Wiele przedsięwzięć ma wzmocnić wśród młodzieży aktywność i odpowiedzialność za kształtowanie rzeczywistości, która ich otacza.

Bezpieczeństwo w szkołach

Niezwykle ciekawy jest kolejny program – Karta Szkolna. Jego najważniejszym celem jest podniesienie poziomu bezpieczeństwa w placówkach edukacyjnych poprzez uniemożliwienie osobom nieuprawnionym wstępu na teren szkoły.

Otóż w każdej szkole objętej programem instalowany jest system kontroli dostępu obsługiwany przez zbliżeniowe karty prepaid (Karty Szkolne). Dodatkowo służą one jako identyfikator szkolny, a także pełnią funkcję klucza elektronicznego, karty bibliotecznej, a nawet biletu komunikacji miejskiej.

Karty mogą pełnić też funkcję elektronicznej portmonetki, dzięki czemu rodzice mają możliwość kontroli pierwszych samodzielnych wydatków z „kieszonkowych pieniędzy, które dają swoim dzieciom. Warto również dodać, że wszystkie szkoły uczestniczące w projekcie objęte są specjalnym programem lekcji z zakresu ekonomii prowadzonych przez ekspertów z banku.

Spoleczeństwo obywatelskie

Ważnym celem działań realizowanych przez bank w ramach polityki odpowiedzialnego biznesu jest budowa społeczeństwa obywatelskiego, które charakteryzuje się podejmowaniem świadomych decyzji, przedsiębiorczością i aktywnością. Takie społeczeństwo lepiej radzi sobie z wyzwaniami, jakie niesie ze sobą współczesny świat i otoczenie rynkowe, którego nieodłączną częścią są zmiany makroekonomiczne, nowe technologie, wykluczenie finansowe, wymagania rynku pracy itp. Realizując liczne inicjatywy w ramach CSR, bank dąży do tego, żeby działania te powodowały rzeczywiste pozytywne zmiany w społeczeństwie.

KRZYSZTOF TOMASZEWSKI

JEDNA Z NAJWIĘKSZYCH INSTYTUCJI FINANSOWYCH W KRAJU

Bank Zachodni WBK należy do największych instytucji finansowych w Polsce. Obsługuje klientów indywidualnych, małe i średnie przedsiębiorstwa oraz korporacje. Oferuje produkty i usługi poprzez jedną z największych w kraju sieci, którą tworzy około tysiąc oddziałów oraz placówek partnerskich.

Bank udostępnia elektroniczne kanały dostępu do kont i usług, w tym w ramach bankowości mobilnej. Proponuje klientom usługi maklerskie, zarządzanie aktywami, funduszami inwestycyjnymi, leasing, faktoring oraz pełną ofertę bancassurance.

Bank Zachodni WBK zatrudnia 12 tys. pracowników. Głównym akcjonariuszem spółki jest Banco Santander – największy bank w strefie euro i 11. instytucja na świecie pod względem wielkości kapitałów własnych.

Energa Sport pomaga odkrywać talenty



Zachęcenie dzieci i młodzieży do ruchu, czerpania radości z różnych form aktywności fizycznej i do uprawiania sportu oraz znalezienie wśród nich utalentowanych zawodników, którzy następnie zyskają szansę na zdobywanie medali na olimpiadzie i mistrzostwach świata – to najważniejszy cel projektu Energa Sport

Projekt ten jest niezwykle ważnym elementem działalności Grupy Energa w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Uczniowie szkół podstawowych i gimnazjów mogą uczestniczyć w ciekawych wydarzeniach rekreacyjnych, w szkoleniach i zawodach sportowych w takich dyscyplinach jak lekkoatletyka, koszykówka i żeglarstwo. W realizacji tych przedsięwzięć pomaga wielu znanych sportowców, którzy u szczytu swoich osiągnięć lub już po zakończeniu kariery stają się ambasadorami upowszechniania sportu wśród najmłodszych.

Droga na igrzyska

Dla wielu młodych ludzi pierwszym sportowym testem i możliwością rywalizacji z rówieśnikami są zawody lekkoatletyczne. Dzięki projektowi Energa Athletic Cup najbardziej utalentowane dzieci z Pomorza mają szansę sprawdzenia się w profesjonalnych zawodach, na bieżni stadionu lekkoatletycznego i przy dopingu kibiców. Wspólna inicjatywa Sopotkiego Klubu Lekkoatletycznego i Grupy Energa to wielomiesięczny cykl szkoleń i seria zawodów lekkoatletycznych, w których biorą udział najzdolniejsi sportowo uczniowie klas IV–VI szkół podstawowych oraz klas I–III gimnazjum. Choć projekt nie jest „fabryką zawodowców”, nie oznacza to, że sportowcy biorący w nim udział nie zostają wyczynowcami. Najbardziej utalentowani zyskują szansę na kontynuowanie kariery w profesjonalnym klubie. We wszystkich edycjach programu wzięło dotąd udział około 5 tys. dzieci.

Dotychczas największym odkryciem Energa Athletic Cup jest Patryk Dobek, wicemistrz Europy i świata juniorów, wielokrotny mistrz i medalista Mistrzostw Polski juniorów do lat 23 i seniorów oraz najmłodszy reprezentant Polski na Igrzyskach Olimpijskich w Londynie w 2012 r. Wybitna tyczkarka, mistrzyni świata i medalistka Igrzysk Olimpijskich w Atenach Anna Rogowska po ogłoszeniu zakończenia kariery zawodowej od 28 lutego 2015 r. jest oficjalną ambasadorką projektu Energa Athletic Cup i zamierza poświęcić się motywowaniu dzieci do czynnego uprawiania sportu. Uczestniczyła w niedawnych zawodach, w których wystartowało ponad 200 młodych sportowców objętych programem.

– Kończę swoją czynną karierę, ale nie kończę ze sportem. Postanowiłam jeszcze bardziej zaangażować się w projekt, który od dawna wspieram i któremu bardzo kibicuję. Energa Athletic Cup jest mo-

tołem napędowym dla młodych lekkoatletów. Umożliwia im aktywność fizyczną, ale także kształtuje postawy, rozpala pasję do uprawiania sportu. Co najważniejsze, poprzez konsekwentne, długofalowe podejście projekt przynosi już efekty w postaci medali na imprezach juniorskich, młodzieżowych i seniorskich a nawet udział w igrzyskach olimpijskich – powiedziała Anna Rogowska. Zapewniła jednocześnie, że chce uczestniczyć w programie jako jego ambasador także w kolejnych latach. – Pragnę dać tym młodym ludziom coś od siebie, przekazać wiedzę, która mi samej pomogła w trakcie startów na wszystkich światowych arenach. Wierzę, że w niedalekiej przyszłości to ci młodzi ludzie będą stawać na podiach największych imprez lekkoatletycznych – podkreśliła Anna Rogowska.

Turnieje koszykówki dla uczniów

Z kolei Energa Basket Cup to największy w Polsce turniej koszykówki dla uczniów szkół podstawowych. Program ma na celu szerzenie zdrowego i aktywnego stylu życia oraz poszukiwanie koszykarskich talentów wśród młodzieży szkolnej – dziewcząt i chłopców w wieku 11–13 lat. Organizatorem rozgrywek jest Szkolny Związek Sportowy, a wieloletnim strategicznym patronem programu Grupa Energa. Mistrzyni i mistrzowie Polski wyłaniani są w wielostopniowych rozgrywkach rozpoczynających się od meczów dzielnicowych i miejskich. Następnie rozgrywane są spotkania gminne, powiatowe, rejonowe oraz finały wojewódzkie. Zwieńczeniem całorocznych rozgrywek jest finał krajowy, w którym udział biorą po dwie najlepsze drużyny z każdego województwa (łącznie 32 zespoły dziewcząt i chłopców), rozgrywane od trzech lat w dużej i nowoczesnej Ergo Arenie w Gdańsku. Łącznie w sześciu edycjach programu wzięło udział prawie 400 tys. młodych zawodników i zawodniczek. Patronat honorowy nad programem objęli rzecznik praw dziecka i Polski Komitet Olimpijski.

W poprzedniej edycji projektu oprócz tytułu mistrza Polski obie zwycięskie drużyny wywalczyły udział w Energa Basket Camp, czyli 11-dniowym obozie koszykarskim, który został zorganizowany na obiektach AWF w Białej Podlaskiej. Zajęcia z młodymi koszykarzami prowadził w ramach akademii swojego imienia ambasador programu Adam Wójcik.

– Udział w programie umożliwia dzieciom łączenie zabawy z nauką odpowiedzialności, dyscypliny i współpracy z rówieśnikami.

Dzięki meczom wyjazdowym oraz udziałowi w zgrupowaniach mali zawodnicy mają także możliwość poznania różnych środowisk i nawiązania nowych kontaktów. Uprawianie koszykówki pozwala dzieciom nie tylko aktywnie spędzać czas i rozwijać swoje predyspozycje sportowe, lecz także kształtuje ich charakter. Wiem to z własnego doświadczenia, bo wszystko, co udało mi się osiągnąć w tej dyscyplinie, miało swój początek właśnie w międzyszkolnych rozgrywkach koszykarskich, które zawsze będę wspominał z dużym sentymentem – mówi Adam Wójcik.

Medalowa przygoda z żaglami

Szczególnego wiatru w żagle nabiera trzeci projekt realizowany w ramach Energa Sport. Strategiczna współpraca z Polskim Związkiem Żeglarskim w ramach projektu Energa Sailing zaowocowała w tym roku powstaniem Energa Sailing Team Poland. Do programu włączono dzięki temu wszystkich członków kadry narodowej seniorów Polskiego Związku Żeglarskiego. Ma to ogromne znaczenie dla stworzenia odpowiednich warunków naszym reprezentantom i zwiększa szansę na uzyskanie dla Polski wielu kwalifikacji olimpijskich, a w konsekwencji też szans walki o medale podczas przyszłorocznej olimpiady w Rio de Janeiro. Zwracano na to uwagę w czasie niedawnej wspólnej konferencji prasowej przedstawicieli Polskiego Związku Żeglarskiego i Grupy Energa. Zainaugurowano wtedy również kolejną edycję Energa Sailing – największego w kraju programu edukacji żeglarskiej dla najmłodszych. Bo jak wiadomo, w żeglarstwie – tak jak w każdej innej dziedzinie sportu – trudno marzyć o sukcesach bez popularyzowania tej dyscypliny wśród dzieci i młodzieży.

Warto jednocześnie podkreślić, że zawodnicy kadry narodowej Polskiego Związku Żeglarskiego (PZZ) Energa Sailing Team Poland, a dokładniej jej 11 członków, pełnią rolę patronów programu Energa Sailing Edukacja. Ze wspomnianego programu mogą skorzystać dzieci ze szkół podstawowych w wieku 7–9 oraz 9–11 lat. Program będzie realizowany w ośmiu ośrodkach: w Warszawie, Poznaniu, Szczecinie, Krakowie, Wrocławiu, Gdyni, Olsztynie i Sopotcie przy udziale instruktorów PZZ i przeszkolonych nauczycieli wychowania fizycznego.

We wszystkich ośrodkach udział w szkoleniu weźmie 800 uczestników, dla których zaplanowano aż 6,3 tys. godzin zajęć. Na tym nie koniec. Otóż dla najlepszych i najbardziej zaangażowanych osób



Reprezentanci Energa Sailing Team Poland – kadry narodowej PZZ

DOCENIONY PROJEKT

Inicjatywy upowszechniające sport realizowane przez Grupę Energa zyskują wysoką ocenę. Projekt Energa Sailing, realizowany we współpracy z Polskim Związkiem Żeglarskim (PZZ) oraz Ministerstwem Sportu i Turystyki, doceniono podczas VI Pomorskiej Gali Żeglarskiej, na której Grupa Energa została nagrodzona Kryształowym Żaglem w kategorii Mecenasa Pomorskiego Żeglarstwa. Natomiast Wielkopolski Okręgowy Związek Żeglarski przyznał programowi Złotą Omegę w kategorii Impreza – Wydarzenie Roku 2014

zorganizowane zostaną latem żeglarskie półkolonie. Popularyzacja spędzania czasu pod żaglami ma zachęcić do uprawiania sportu, zaszczerpić ducha rywalizacji w poszanowaniu zasad fair play. Jedną z najważniejszych zalet programu jest to, że żeglarską przygodę mogą rozpocząć dzieci, które nigdy wcześniej nie miały kontaktu z tym sportem. Istotne jest przy tym to, że z roku na rok projekt się rozwija. Tym razem dołączają do niego dwa kolejne miasta, a ponadto prowadzony będzie pilotaż w windsurfingu. Jest to zatem atrakcyjna propozycja dla dzieci, które chciałyby rozpocząć przygodę z żaglami.

Dobry start

Grupa Energa to wiarygodny partner, świadomy znaczenia rozwoju młodych ludzi dla poprawy jakości życia społecznego i gospodarczego. Jak podkreślają przedstawiciele firmy, połączenie społecznej odpowiedzialności biznesu oraz promocji sportu stanowi odpowiedź na potrzeby współczesnej rzeczywistości, w której praca i konsekwencja decydują o sukcesie poszczególnych osób, jak i całych społeczności. Przez regularnie i konsekwentnie realizowane projekty o charakterze sportowym idea ta dociera do coraz większych grup młodzieży. Energa Sport to energia na dobry start.

KRZYSZTOF TOMASZEWSKI

PROJEKCI

- **Działanie:** Energa Sport
- **Prowadzone od:** 2008 r.
- **Efekty dla otoczenia:** w sześciu edycjach programu Energa Basket Cup wzięło już udział prawie 400 tys. młodych zawodników. W dwóch edycjach programu Energa Sailing wzięło udział ponad 2 tysiące dzieci. Do tej pory w Energa Athletic Cup wzięło udział blisko 5 tys. młodych sportowców.

Bezpieczna praca to... praca z głową



Pracodawca ma obowiązek zapewnić warunki do pracy zgodnej z BHP. Czasem robi więcej, niż wymaga od niego prawo

Wypadek przy pracy to dramat osobisty, ale również społeczny. Koszty świadczeń wypłacanych z funduszu wypadkowego w Polsce wynoszą rocznie ponad 5 mld zł, czyli nawet 2-5 proc. PKB, i wciąż rosną. Świadczenia te są wypłacane ze wspólnej kasy (ZUS), więc to społeczeństwo pokrywa największą część kosztów wypadków przy pracy.

Partnerstwo dla bezpieczeństwa

W przeciwdziałaniu wypadkom (nie tylko w zakresie, który jest przewidziany przez prawo pracy) w branży energetycznej i budowlanej w Polsce przewodzi Grupa EDF. Firma stworzyła kompleksową strategię, angażując pracowników i firmy, z którymi EDF współpracuje.

W programie „Partnerstwo dla bezpieczeństwa” wraz z przedstawicielami firm wykonawczych pracuje się nad identyfikacją obszarów, które mogą wymagać poprawy, i nad konkretnymi rozwiązaniami. Hasło i cel programu to „zero wypadków”. Odbyły się dwa seminaria na ten temat. Wskazano m.in. takie możliwe do wykorzystania narzędzia, jak stworzenie rankingu bezpieczeństwa firm wykonawców do wykorzystywania podczas przetargów (dobre

doświadczenia w zakresie BHP powinny być decydujące przy zawieraniu długoterminowych umów), uproszczenie dokumentów przetargowych, szkolenia wprowadzające z wykorzystaniem nowoczesnych metod i narzędzi nauczania czy zaplecze socjalne, które powinno mieć wysoki standard dla wszystkich pracujących. Ciekawą i pomocną inicjatywą jest budowa „Centrum zero wypadków” i stosowanie kiosków IT z dostępem do bazy wiedzy o BHP. To nowatorskie rozwiązanie, nieznane wcześniej w branży energetycznej, które może pomóc w budowie kultury bezpieczeństwa.

Pracuj z głową

We wszystkich spółkach Grupy EDF w Polsce trwa akcja „Pracuj z głową”: są ludzie którzy Cię potrzebują”. Akcja została przygotowana po to, by w trakcie wyteżonej pracy, w szczególności na placach budowy, przypominać o tym, co najważniejsze – o bezpieczeństwie. Zwraca uwagę na to, że ludzie bliscy liczą, że każdy pracownik wróci cały i zdrowy do domu. Filmy, banery, ulotki i inne narzędzia komunikacji przypominające o tym, co w życiu najważniejsze, będą regularnie pojawiały się w ciągu następnych dwóch lat

na terenie wszystkich spółek Grupy EDF w Polsce.

– Liczymy, że dzięki temu nasi pracownicy i wykonawcy zyskają dodatkową motywację, by pracować bezpiecznie. Akcja „Pracuj z głową” jest elementem projektu „Partnerstwo dla bezpieczeństwa”, w ramach którego zespoły robocze pracują nad kształtowaniem wspólnej kultury bezpieczeństwa. Ważne, aby jej poziom był tak samo wysoki wśród pracowników Grupy, jak i wśród wykonawców – tłumaczy w EDF.

Czujne sowy

Aby rozpowszechnić zasady bezpiecznej pracy, powstał program Lider BHP w zespole – SOWA. Jego uczestnicy oprócz swojej codziennej pracy mają zwracać uwagę na zachowania swoje i swoich kolegów, na warunki pracy i – jeśli to konieczne – skutecznie reagować na możliwe niebezpieczeństwo. Na koniec lutego 2015 r. w programie wzięło udział 28 partnerskich firm oraz przeszkolono 140 takich liderów BHP.

Rozmawiamy o BHP

Wszyscy pracownicy zakładów EDF w Polsce otrzymują codziennie tzw. wiadomość bezpieczeństwa, czyli krótką informację na tematy związane z bezpieczeństwem pracy – od statystyk dotyczących wypadków po przypomnienie procedur, jakie trzeba wypełnić, by bezpiecznie wrócić do pracy w razie nieprzewi-



czoną w biuletynie firmy. Ponadto wszyscy pracownicy otrzymują e-mail z wiadomościami na dany tydzień. W biuletynie zamieszczone są również lekcje bezpieczeństwa, czyli krótkie poradniki na temat możliwych zagrożeń, zwracające uwagę na ich przyczyny i możliwe sposoby zapobiegania.

– Tworzenie bezwypadkowej organizacji to długi i trudny proces, w który trzeba zaangażować wszystkich: naszych pracowników, wykonawców, podwykonawców, stronę społeczną. Wierzę, że nasz cel „zero wypadków” jest realny. Pracując razem, edukując, minimalizując zagrożenia i przeciwdziałając wypadkom, możemy stworzyć bezpieczne środowisko pracy. Nasze wspólne zaangażowanie, otwarta i konstruktywna dyskusja pozwoliły zweryfikować nasze działania tak, by projekt „Partnerstwo dla bezpieczeństwa” był jeszcze skuteczniejszy. Stworzyliśmy unikalną platformę współpracy i to bardzo mnie cieszy – mówi Thierry Doucerain, prezes zarządu EDF Polska.

KAROL DOMINOWSKI

dzianych zdarzeń czy zachęty, by otwarcie rozmawiać z przełożonymi na temat potencjalnych zagrożeń. Taka wiadomość bezpieczeństwa to temat/problem, o którym dyskutuje się w danym dniu, na początku każdego spotkania w firmie. Dyskusje trwają kilka minut i są prowadzone przez gospodarza spotkania – moderatora. Same wiadomości są dostarczane do pracowników poprzez specjalną wkładkę umiesz-

O PROJEKCIE

- **Działanie:** Partnerstwo dla bezpieczeństwa
- **Prowadzone od / Przeprowadzone:** od 2013 r.
- **Efekty dla otoczenia:** wspólne tworzenie bezpiecznego środowiska pracy i wzmacnianie kultury bezpieczeństwa

Wspieramy przyszłych mistrzów!

GRUPA AZOTY

START

Tytuł lidera i pozycja największej grupy chemicznej w Polsce to zobowiązanie i odpowiedzialność. Każdego dnia dostrzegamy potrzeby lokalnych społeczności. Każdego dnia odkrywamy potencjał młodych ludzi, dzięki którym z dumą i z nadzieją możemy patrzeć w przyszłość. Naszą ambicją jest wspierać sportowców od najmłodszych lat, dlatego zainicjowaliśmy program Grupa Azoty START, który – mamy nadzieję – stanie się w przyszłości kuźnią talentów.

Grupa Azoty START to w założeniu kompleksowy program odkrywania talentów oraz wsparcia dzieci i młodzieży, które marzą o osiągnięciu najlepszych wyników w różnych dyscyplinach sportu. Dobry start to dla wielu z nich początek drogi do mistrzostwa. – W ramach programu Grupa Azoty START zapewniamy wsparcie finansowe, organizacyjne i reklamowe szkółek i programów sportowych w całej Polsce. Wiemy, że bezpieczeństwo finansowe to punkt wyjścia do osiągnięcia najlepszych wyników nie tylko w sporcie. Pomagamy młodym ludziom, by mogli skupić się wyłącznie na

realizacji swoich pasji – mówi Elżbieta Łabno, dyrektor Biura Korporacyjnego Public Relations.

START do NART

Pierwszym z projektów realizowanych w ramach Grupa Azoty START jest udział Grupy Azoty w Narodowym Programie Rozwoju Biegów Narciarskich „Bieg na Igrzyska” – sportowo-społecznej inicjatywie, adresowanej do młodzieży skupionej w klubach sportowych prowadzących sekcję narciarstwa biegowego. Program ten jest koordynowany przez Ministerstwo Sportu i Turystyki, Polski Związek Narciarstwa oraz firmę Akpol. Ambasadorką programu jest Justyna Kowalczyk. Dzięki zaangażowaniu Grupy Azoty jako partnera tytularnego i głównego „Biegu na Igrzyska” zorganizowano w okresie 5 stycznia – 1 marca br. aż 10 biegów narciarskich, w których wzięło udział kilkuset uczestników z 52 klubów sportowych w Polsce. Z tej liczby rzędy młodych sportowców w ciągu najbliższych lat zostaną wyłonieni zawodnicy, którzy będą reprezentować biało-czerwone barwy na Zimowych Igrzyskach Olimpijskich. „Bieg na Igrzyska” jest bowiem programem wieloletnim, zorientowanym nie tylko na promocję biegów narciarskich na szerszą skalę, ale również szukanie największych talentów w tej dyscyplinie sportu. – Od wielu lat wspieramy najlepszych sportowców, bo ich sukcesy



są dla innych źródłem motywacji. Teraz dajemy szansę sportowcom stawiającym pierwsze kroki w swojej karierze, gdyż wierzymy w siłę ich determinacji w drodze na najwyższe podium – dodaje Elżbieta Łabno. Wkrótce Grupa Azoty rozpocznie realizację kolejnych lokalnych projektów w regionach, w których zlokalizowane są spółki wchodzące w jej skład.

O PROJEKCIE

- **Działanie:** wsparcie finansowe, organizacyjne i reklamowe szkółek oraz programów sportowych w całej Polsce skierowane do dzieci i młodzieży
- **Prowadzone od:** stycznia 2015 r.
- **Efekty dla otoczenia:**
 - propagowanie sportu jako elementu wpływającego na aktywizację i rozwój dzieci i młodzieży
 - większe sukcesy polskich sportowców na arenie międzynarodowej oraz poszukiwanie zastępców mistrzów (efekty długofalowe)



Od „butelki z roślin” po wolontariat pracowniczy



Odpowiedzialność społeczna (w tym również ekologia) to dla nas nie tylko kwestia formalnych systemów, ale przede wszystkim praktyczny wyraz naszych wartości, na których budujemy zrównoważoną strategię rozwoju naszej działalności na dziesiątki następnych lat.

W Coca-Cola HBC Polska funkcjonuje wiele standardów i systemów zarządzania np. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, HACCP, ISO 22000, European Water Stewardship. Zrównoważony rozwój, a wraz z nim ekologia, to integralny element naszej kultury organizacyjnej oraz strategii biznesowej. Nie sposób w krótkim tekście opisać wszystkich działań, jakie podejmujemy w obszarze ochrony środowiska. Podamy więc tylko kilka wybranych przykładów, aby przybliżyć nasze podejście do tego obszaru CSR. Pamiętajmy, że zasoby wodne w Polsce są stosunkowo małe (na tle Europy – biorąc pod uwagę 27 państw – znajdujemy się na 22. miejscu pod względem ilości wody na jednego mieszkańca) w latach 2001–2013 zmniejszyliśmy średnie zużycie wody w naszych zakładach produkcyjnych z 3,24 litra do 2,25 litra na 1 litr gotowego produktu. Jest to efekt konsekwentnych inwestycji w unowocześnianie naszych linii produkcyjnych oraz wdrażania wielu innowacyjnych rozwiązań – bardzo często proponowanych przez pracowników naszej firmy, z czego jesteśmy niezwykle dumni.

W swojej działalności dokładamy szczególnych starań, aby zmniejszać negatywny wpływ naszej działalności na środowisko, dlatego od wielu lat zwiększamy udział recyklingu w zagospodarowaniu naszych odpadów poprodukcyjnych. Wskaźnik recyklingu osiągnął 98 proc., a pozostałe 2 proc. odpadów poprodukcyjnych poddajemy, zgodnie z prawem, utylizacji. Od 2009 roku wykorzystujemy w dwóch typach naszych opakowań od 20 do 25 proc. tworzywa sztucznego pochodzącego z recyklingu tzw. r-PET. W tym roku, jako pierwsi na polskim rynku, wprowadziliśmy butelkę PlantBottle® - do jej produkcji wykorzystujemy do 30 proc. tworzywa pochodzenia roślinnego. W takiej właśnie butelce o pojemności 0,5 l sprzedajemy aktualnie naszą wodę Kroplę Beskidu. PlantBottle®, jak każda butelka typu PET, w pełni nadaje się do recyklingu. Dodatkowo proces jej produkcji w mniejszym stopniu niż produkcja tradycyjnych butelek PET oddziałuje na środowisko naturalne m.in. dzięki mniejszej emisji CO₂ do atmosfery. Systematycznie od 2010 roku zmniejszamy również wagę naszych opakowań i nakrętek produkowanych z tworzywa sztucznego PET. Działanie to nie tylko zmniejsza jego wykorzystanie o 9 494 ton rocznie, ale również, wskutek zmniejszenia całkowitej masy transportowanych produk-

tów, pozwala zredukować emisję CO₂ o około 4,4 tony w skali roku. Redukujemy emisję CO₂ również poprzez promowanie eco-drivingu wśród naszych pracowników. W 2013 roku zakończyliśmy proces wymiany naszego sprzętu chłodniczego na taki, w którym czynnikiem chłodzącym są gazy węglowodorowe, niemające negatywnego wpływu na warstwę ozonową, a tym samym mające ograniczony wpływ na efekt cieplarniany. Do wielu tysięcy już działających w sklepach lodówek, wyposażonych w Energy Management System (EMS), który zwiększa efektywność chłodzenia przy zmniejszonym zużyciu energii elektrycznej o 35 proc., dołączyły nowo zakupione urządzenia. Na koniec 2013 roku było ich 1900. Jeżeli chodzi o własne środki transportu, od 2011 r. w firmie obowiązują nowe, proekologiczne i służące podniesieniu bezpieczeństwa zasady korzystania z samochodów służbowych. Zasady te (ujęte w firmowej polityce użytkowania pojazdów służbowych) dotyczą przede wszystkim ograniczenia prędkości samochodów typu VAN użytkowanych przez przedstawicieli handlowych do 90 km/godz. Przestrzeganie tego wymagania jest monitorowane przez system GPS, dzięki czemu możliwe jest precyzyjne monitorowanie przebiegów samochodów, średniego zużycia paliwa oraz przekroczeń dopuszczalnej prędkości i liczby obrotów silnika. O ile wcześniej standardem dla pojazdów z zapłonem iskrowym była norma EURO4, o tyle teraz jest nią norma EURO5. Wdrożona i kontynuowana od 2010 r. inicjatywa Zielone IT ma na celu zmniejszenie zużycia energii w lokacjach Coca-Cola HBC Polska, zwłaszcza ograniczenie wpływu użytkowania firmowych komputerów na środowisko naturalne i rozwijanie świadomości ekologicznej pracowników. Dopuszczamy kolejne lokalizacje w zestawy wideokonferencyjne, aby zmniejszyć do minimum konieczność wyjazdów służbowych. Zasady zrównoważonego rozwoju promujemy nie tylko wśród naszych pracowników i konsumentów, ale również wśród naszych kontrahentów poprzez odpowiednie zapisy w umowach zakupowych. Namawiamy również



Rodzinne sadzenie drzew



naszych partnerów biznesowych do przejścia na e-faktury. W 2014 roku, jako pierwsza firma w Polsce, uzyskaliśmy dla naszego zakładu w Tyliczu certyfikat EWS (European Water Stewardship) na poziomie GOLD, potwierdzający zrównoważone zarządzanie zasobami wodnymi w naszej fabryce.

Od 2005 r. współfinansujemy zarządzany przez Fundację Partnerstwa program Fundusz Kropli Beskidu, w ramach którego przy zaangażowaniu m.in. przedszkoli, szkół, organizacji pozarządowych, gmin i społeczności lokalnych, do końca 2014 r. zrealizowanych zostało aż 90 projektów, z dofinansowaniem na łączną kwotę ponad 1,3 mln złotych. Celem wszystkich projektów była edukacja ekologiczna oraz ochrona zasobów wodnych. Dodatkowo, w ramach tego programu, odbyło się również ponad 250 konsultacji, warsztatów i szkoleń prowadzonych w lokalnych społecznościach. Od trzech lat jesteśmy partnerem Polskiego Czerwonego Krzyża i wspólnie przeprowadzamy ogólnopolską olimpiadę „Promocji Zdrowego Stylu Życia”. Jej elementem jest również edukacja ekologiczna. W ostatnich dwóch edycjach olimpiady wzięło udział ponad 65 000 uczniów gimnazjów oraz szkół średnich. Programy zwiększające świadomość ekologiczną prowadzimy również wśród naszych pracowników. Dodatkowo wiele spośród ponad 60 projektów wolontariackich przeprowadzanych co roku przez naszych pracowników, dotyczy właśnie tego obszaru. Jednym z takich projektów jest prowadzone od 2007 roku rodzinne sadzenie drzew, w ramach którego posa-

dziliśmy już ponad 105 tys. sadzonek. Mamy nadzieję, że te wybrane przykłady ilustrują, jak kompleksowe i zintegrowane zarówno z celami biznesowymi, specyfiką działalności, jak i kulturą organizacyjną, jest nasze podejście do ochrony środowiska. Wieloletnie, konsekwentne wdrażanie takiej strategii oraz osobiste zaangażowanie naszych pracowników przyniosło sukces w postaci tego, że ochrona środowiska stała się integralną oraz strategiczną częścią prowadzonej

przez nas działalności biznesowej. Ekologia jest nie tylko częścią naszej działalności produkcyjnej, ale przede wszystkim jedną z kluczowych dla nas wartości i przewag konkurencyjnych w czasach, gdy coraz więcej konsumentów zwraca uwagę na to, czy producenci i ich produkty są „zielone”. Cieszymy się, że sięgając po nasze produkty, mogą mieć oni pewność, że dokładamy wszelkich starań, aby spełnić ich proekologiczne oczekiwania, które są jednocześnie naszymi celami biznesowymi.

PROJEKTACH

- **Działanie:** Wolontariat pracowniczy
- **Prowadzone od:** 2008 roku
- **Efekty dla otoczenia:** Ponad 60 projektów zrealizowanych tylko w ostatnim roku w tym wiele proekologicznych. Największy z nich to rodzinne sadzenie drzew, w ramach którego podczas 8 edycji posadziliśmy łącznie 105 000 drzew.
- **Działanie:** Zmniejszenie zużycia wody w procesie produkcyjnym
- **Prowadzone od:** 2001 roku
- **Efekty dla otoczenia:** Zmniejszyliśmy średnie zużycie wody w naszych zakładach produkcyjnych z 3,24 litra do 2,25 litra na 1 litr gotowego produktu, co jest ważne biorąc pod uwagę fakt, że zasoby wody pitnej w Polsce są stosunkowo małe.
- **Działanie:** Jako pierwsi w Polsce zaczęliśmy wykorzystywać w dwóch typach naszych opakowań od 20 do 25 proc. tworzywa sztucznego pochodzącego z recyklingu tzw. r-PET.
- **Prowadzone od:** 2009 roku
- **Efekty dla otoczenia:** Poprzez użycie r-PET zmniejszenie ilości tworzywa PET wykorzystywanego w naszych opakowaniach, a nie pochodzącego z recyklingu.
- **Działanie:** Jako pierwsi w Polsce wprowadziliśmy butelkę PlantBottle® – do jej produkcji wykorzystujemy do 30 proc. tworzywa pochodzenia roślinnego.
- **Prowadzone od:** 2015 roku
- **Efekty dla otoczenia:** Proces produkcji PlantBottle® w mniejszym stopniu niż produkcja tradycyjnych butelek PET oddziałuje na środowisko naturalne, m.in. dzięki mniejszej emisji CO₂ do atmosfery.
- **Działanie:** Fundusz Kropli Beskidu, w ramach którego przy zaangażowaniu lokalnych społeczności zrealizowanych zostało 90 projektów, z dofinansowaniem na łączną kwotę ponad 1,3 mln złotych.
- **Prowadzone od:** 2005 roku
- **Efekty dla otoczenia:** Ochrona zasobów wodnych oraz edukacja ekologiczna.



rynek/klient



środowisko



pracownicy



społeczeństwo

Odpowiedzialność i zaangażowanie

PGNiG prowadzi działalność biznesową
nie zapominając o oczekiwaniach
swoich interesariuszy



Bogate tradycje w branży energetycznej to także długa historia dbałości o relacje z ludźmi, ochronę środowiska i budowanie trwałych wartości dla Akcjonariuszy. To zobowiązanie wobec wszystkich, których dotyczy działalność firmy. Działamy odpowiedzialnie w duchu partnerstwa i na rzecz naszego wspólnego dobra.

DB Schenker Logistics: z myślą o pracownikach



**Zaangażowani
w doskonalenie
– to pracownicy
DB Schenker Logistics.
Dbałość o nich
to priorytet.**

DB Schenker Logistics buduje kulturę Lean. Kładzie nacisk na stabilne i bezpieczne procesy, ciągłe doskonalenie, eliminację marnotrawstwa. Stawia na rozwój pracowników, ich „uprawomocnienie”, a tym samym wzrost zaangażowania w ciągły proces wdrażania inicjatyw usprawniających, które kreują wartość dla klientów. Firma zachęca swoich pracowników do przyjęcia postawy współodpowiedzialności za swoją pracę i otoczenie. Przykłada wagę do kształtowania odpowiedniej postawy lidera wśród kadry kierowniczej.

W myśl filozofii Kaizen, inspirowanej do ciągłego doskonalenia, pracownicy zachęceni są, by doskonalili siebie i otaczający świat, proponowali zmiany – nawet niewielkie usprawnienia, które mogą pozytywnie wpłynąć na działania firmy. Pracownicy zgłaszają swoje propozycje w Księdze Dobrych Zmian. W ostatnich dwóch latach zgłosili prawie 5 tysięcy pomysłów, z których ponad 4 tysiące zostało wdrożonych.

Fair play

Pracownicy DB Schenker Logistics pracują w oparciu o zasady Kodeksu Etycznego, który współtworzyli. W myśl jego zapisów traktują siebie nawzajem tak, jak sami chcą być traktowani – z szacunkiem, bez względu na pochodzenie, płeć czy przekonania. Dbałość o przestrzeganie norm prawnych została odzwierciedlona w Polityce Compliance. To zbiór zasad, które zapewniają zgodność postępowania z regulacjami prawnymi, również w kontaktach między pracownikami. Firma zatroszczyła się o należyta dostępność i zrozumienie Polityki Compliance. Pracownicy zapoznali się z nią dzięki szkoleniom w systemie e-learning. W celu lepszego przekazania zasad Polityki i pełnego ich zrozu-



Terminal w Białymstoku uzyskał prestiżowy certyfikat BREEAM In-Use. Został doceniony za rozwiązania ekologiczne i komfort pracy.

mienia, opracowano specjalny program szkoleniowy w formie gry „Fair Play”. Nowa jakość tego szkolenia w łatwy i atrakcyjny sposób angażuje uczestników, którzy lepiej rozumieją poszczególne zagadnienia i lepiej je zapamiętują. Dzięki takim inicjatywom wiedza na temat norm obowiązujących w firmie jest powszechna. Pozwala to stworzyć przestrzeń do pracy odpowiadającą najwyższym standardom etycznym. W firmie obowiązuje również Polityka Poszanowania Godności, która ma na celu przeciwdziałanie zjawiskom w jakikolwiek sposób naruszającym tę wartość.

180 awansów rocznie

Pracownicy firmy mogą się rozwijać dzięki awansom – pionowym i poziomym. Średnio w ciągu roku w DB Schenker Logistics awansuje ok. 180 osób poprzez objęcie wyższego stanowiska lub otrzymanie szerszego zakresu kompetencji. Firma inwestuje w wiedzę i umiejętności zatrudnionych osób. Pracownicy mogą się doskonalić dzięki kompleksowym programom rozwoju kompetencji, uczestnicząc w Szkole Młodych czy Szkole Liderów. Pierwszy z programów rozwija młodych pracowników. Drugi ma na celu doskonalenie umiejętności doświadczonych liderów.

Zaangażowanie w wolontariat

Pracownicy, którzy chcą się rozwijać jako wolontariusze, działając na rzecz swoich lokalnych społeczności, mają taką możliwość przy wsparciu firmy. Program wolontariatu pracowniczego „Czas Pomagania w DB Schenker Logistics” inspirowane do działania



W program wolontariacki każdego roku angażuje się średnio 600 pracowników. Ponadto w projektach udział bierze około 200 osób spoza firmy, głównie to klienci i dostawcy DB Schenker Logistics.

i pomocy potrzebującym, a przy tym umożliwia zdobywanie nowych kompetencji, m.in. z zakresu zarządzania zespołem i pracy w grupie. Co roku odbywają się dwie edycje programu – „Zielony Czas Pomagania” w okresie wiosenno-letnim i „Świąteczny Czas Pomagania” w okresie bożonarodzeniowym. Wybór beneficjentów i formy wsparcia należy do samych pracowników, którzy najsukceszniej identyfikują zapotrzebowanie na pomoc w sąsiedztwie oddziałów DB Schenker Logistics. W program wolontariacki każdego roku angażuje się średnio 600 wolontariuszy z firmy. Ponadto do współpracy zapraszani są partnerzy biznesowi – klienci i dostawcy. Tylko w 2014 roku wolontariusze w ramach Czasu Pomagania poświęcili na pomoc blisko 5500 godzin, a wsparcie dotarło do ponad 7000 osób.

Kieruj się bezpieczeństwem

Wiele spośród zgłaszanych przez pracowników pomysłów usprawnień dotyczy kwestii bezpieczeństwa w pracy. Jest to w DB Schenker Logistics temat bardzo istotny – począwszy od bezpiecznej jazdy na drogach, poprzez wystandaryzowany ład i porządek w miejscu pracy, aż po promowanie dobrych, bezpiecznych nawyków w codziennych obowiązkach. W firmie wdrażany jest właśnie program BBS (Behavior-based safety) czyli Behawioralne Zarządzanie Bezpieczeństwem. Jego celem jest ograniczenie liczby wypadków w pracy dzięki zmianie potencjalnie ryzykownych indywidualnych nawyków.

DB Schenker Logistics troszczy się też o dobre zdrowie i kondycję pracowników. Firma zapewnia dofinansowanie opieki medycznej oraz sportu i rekreacji w czasie wolnym. Zachęca do aktywnego spędzania czasu, promując tym samym zdrowy styl życia. Aktywność jest promowana m.in. poprzez wewnętrzne turnieje sportowe.

„Nasza firma poświęca dużo uwagi zdrowiu pracowników w miejscu pracy. Nowo powstałemu terminalowi w Złotorii pod Białymstokiem został przyznany prestiżowy certyfikat BREEAM In-Use. W procesie certyfikacji oceniany jest nie tylko wpływ budynku na środowisko, ale także wpływ zastosowanych rozwiązań na zdrowie i dobre samopoczucie pracowników. – mówi Agata Leliwa-Pilecka, szef Inwestycji, Zakupów Centralnych i Spraw Korporacyjnych w DB Schenker Logistics. – Terminal został wysoko oceniony m.in. za ilość światła dziennego, temperaturę i jakość powietrza w pomieszczeniach. Pracownicy uczestniczyli też w ergonomicznych warsztatach przy okazji

wyboru mebli do pomieszczeń biurowych”.

Inwestycje w talenty

DB Schenker Logistics inwestuje nie tylko w obecnych, ale i przyszłych pracowników. Na wielu polskich uczelniach pracownicy firmy dzielą się wiedzą ze studentami, prowadząc zajęcia na temat wyzwań współczesnej logistyki. „Absolwentom oferowane są dedykowane programy stażowe, a z każdym stażystą firma podpisuje umowę o pracę. Dzięki temu zyskują oni dostęp do wszystkich świadczeń, które przysługują pracownikom – informuje Iwona Lascińska, koordynator ds. współpracy z uczelniami i studentami w DB Schenker Logistics. – Firma dba o to, by staże dawały młodym ludziom możliwość rozwoju i stanowiły naturalny pierwszy krok do kariery. Stażyści mogą liczyć na wsparcie merytorycznego opiekuna, a najlepsi otrzymują ofertę pozostania w firmie” – dodaje. Dzięki jednemu z programów dla stażystów – Sales Consulting Trainee Programme – do zespołu DB Schenker Logistics dołączyło w ostatnich trzech latach ponad 30 osób.



DB Schenker Logistics inwestuje w wiedzę i umiejętności swoich pracowników.

PROJEKCJE

- **Działanie:** Czas Pomagania w DB Schenker Logistics odbywa się w dwóch edycjach: Zielony Czas Pomagania (na wiosnę) i Świąteczny Czas Pomagania (w okresie bożonarodzeniowym).
- **Prowadzone od/Przeprowadzone:** Dwa razy w roku, od 2008 r.
- **Efekty dla otoczenia:** Od 2008 roku odbyło się już 13 edycji Czasu Pomagania, w ramach których zrealizowano 274 projekty na rzecz lokalnych społeczności. Ze wsparcia skorzystało łącznie ponad 30 tys. osób. Każdorazowo w program angażuje się średnio 600 pracowników i około 200 przedstawicieli klientów i dostawców współpracujących z DB Schenker Logistics.

CSR Murapolu, czyli jak deweloper buduje odpowiedzialność

MURAPOL S.A.
ogólnopolski deweloper mieszkaniowy

Co łączy małą wioskę w Afryce, akademię piłkarską w Krakowie oraz rowerową wyprawę przez Alpy? Murapol pokazuje, że można być liderem rynku deweloperskiego, wspierać edukację dzieci i młodzieży, a także promować zdrowy styl życia.

Murapol buduje mieszkania w całej Polsce już od 14 lat. W tym czasie spółka z Bielska-Białej wyrosła na lidera rynku deweloperskiego. Firma zrealizowała do tej pory 60 inwestycji, w których zamieszkało ponad 9 tys. osób. Murapol znajduje się w czołówce nie tylko pod względem liczby sprzedanych mieszkań, ale również jeśli chodzi o zaufanie klientów. Cieszy się bowiem opinią firmy wiarygodnej i odpowiedzialnej. W uzyskaniu tej reputacji pomogły nie tylko nagrody za jakość wykonania osiedli czy profesjonalną obsługę klientów. – Odpowiedzialność w branży deweloperskiej to coś więcej niż solidne budowanie mieszkań. W Murapolu wierzymy, że odniesiony sukces zobowiązuje do angażowania się nie tylko w projekty budowlane. Stąd nasze wsparcie dla akcji społecznych i przedsięwzięć, które pomagają zmieniać życie ludzi na lepsze – wyjaśnia Michał Sapota, prezes Murapol SA.

Dzieci w Tanzanii wiedzą, gdzie leży Polska

Kiabakari to niewielka osada leżąca niedaleko słynnego Jeziora Wiktorii w Tanzanii. Na pierwszy rzut oka to afrykańska wioska, jakich wiele – kilkanaście straganów, plac, małe kościoły. Od ponad 20 lat pracuje tam jednak polski misjonarz, ks. Wojciech Kocielniak. Dzięki jego zaangażowaniu w Kiabakari udało się stworzyć szkołę podstawową, w której najmłodszy Tanzaniańczyk uczy się pisać, czytać i liczyć. Szkoła to dla nich jedyna szansa na zdobycie podstawowej edukacji, dlatego nie dziwnego, że chętnych do nauki było więcej niż miejsc w szkolnych ławkach. Aby dzieci mogły się kształcić w lepszych warunkach, postanowiono rozbudować placówkę. – Murapol wsparł przedsięwzięcie, dzięki czemu prace wykończeniowe zrealizowano przed rozpoczęciem ostatniego

semestru. Od początku roku piątoklasiści mogą uczyć się w nowym budynku. Sala jest przestronna i wyposażona w niezbędne pomoce naukowe. Cieszymy się też z gotowej klasy dla szóstoklasiistów, która już czeka na rozpoczęcie kolejnego roku szkolnego – opowiada Bożena Koczur z Fundacji Kiabakari.

Lekcje na piłkarskim boisku

W tym samym czasie ich rówieśnicy w Polsce uczą się nie tylko w szkołach, ale i podczas gry w piłkę. W Murapolu już wiele lat temu doszli do wniosku, że nic tak nie kształtuje charakteru, jak sport. Nazwa dewelopera od dawna funkcjonuje w świecie polskiego futbolu i świadomości kibiców. Wszystko za sprawą ekstraklasowego klubu Podbeskidzie Bielsko-Biała, którego Murapol jest współwłaścicielem i głównym sponsorem. Wsparcie spółki sprawiło, że Podbeskidzie stało się w pełni profesjonalnym zespołem. „Góralom” kibicują dziś dziesiątki tysięcy mieszkańców całego regionu, a mecze z Legią Warszawa, Wisłą Kraków czy Górnikiem Zabrze urastają do rangi wydarzeń, które elektryzują całe miasto. Dzięki zaangażowaniu w profesjonalny futbol Murapol może realizować również projekty promujące zdrowy tryb życia wśród najmłodszych. Dzieciaki zapatrzone w swoich piłkarskich idoli mniej czasu spędzają przed komputerem, a więcej na świeżym powietrzu i wśród rówieśników. Dlatego spółka Murapol jest sponsorem Akademii Piłkarskiej 21, juniorskiej szkoły prowadzonej przez byłych reprezentantów i wielokrotnych mistrzów Polski – Mirosława Szymkowiaka oraz Tomasza Frankowskiego. Nie tylko poszukują tu piłkarskich talentów. To przede wszystkim promocja zdrowego stylu życia. Treningi, mecze i turnieje uczą dzieci rywalizacji w duchu fair play, ale również po-



magają w rozwoju intelektualnym. – Dzieci w Akademii Piłkarskiej w Krakowie przychodzą na zajęcia sportowe, ale muszą co pewien czas przynosić wykaz ocen, jakie dostają w szkole. Jeśli wyniki w nauce są słabe, to zawodnik musi wrócić do domu. Dzięki temu, dzieciaki mają dodatkową motywację, aby nie zaniedbywać nauki – wyjaśnia trenerzy. Nagrodą dla najlepszych i najbardziej wytrwałych jest coroczny turniej „Murapol Cup”, który od kilku lat deweloper organizuje w Krakowie we współpracy z Akademią. Oprócz polskich drużyn juniorskich uczestniczą w nim uznane w piłkarskim świecie zespoły: Celtic Glasgow, Juventus Turyn, Inter Mediolan, Manchester United czy Dynamo Kijów. Przez kilka dni dzieciaki z całej Europy nie tylko rozgrywają mecze i rywalizują na boiskach. Poznają też polską kulturę, historię oraz zabytki. Podopieczni Akademii 21 również wyjeżdżają na zawody w różne zakątki Europy. To dla nich szansa na nawiązanie ciekawych znajomości czy podszlifowanie umiejętności językowych.

Uczniowie na placu budowy

Swoje kwalifikacje przy udziale Murapolu mogą podnosić również młodzi ludzie, którzy marzą o karierze w branży budowlanej. Nauka w tym kierunku daje dziś szansę na zdobycie stabilnego i dobrze płatnego zawodu. Eksperti od lat alarmują bowiem, że na rynku pracy brakuje techników i inżynierów. Na szczęście powoli się to zmienia, a techniczne wykształcenie wśród młodych ludzi znów staje się popularne. Murapol współpracuje w całej Polsce ze szkołami, które kształcą przyszłych fachowców. Dzięki temu młodzi budowlanci mają okazję odbyć praktyki, zobaczyć nowoczesny plac budowy i na własne oczy przekonać się, jak w praktyce wygląda proces powstawania współczesnego osiedla wielorodzinnego.

Tak jest m.in. w Gdańsku. Kilka tygodni temu uczniowie tamtejszego gimnazjum przy Państwowej Szkole Budownictwa im. prof. Mariana Osieńskiego założyli kaski i weszli na teren budowy osiedla Vivaldiego. Gimnazjaliści podglądali specjalistów przy pracy i mogli wejść wszędzie tam, gdzie na co dzień wstęp mają tylko uprawnieni pracownicy z wieloletnim stażem. Na wszystkie nurtujące ich pytania odpowiadała Bożena Bukowska, kierownik budowy. – Nasi podopieczni stoją przed trudnym wyborem przyszłego zawodu. Dzięki wizycie na osiedlu Murapolu będzie im łatwiej podjąć decyzję. Być może część z nich kiedyś będzie miała szansę na współpracę zawodową z deweloperem – opowiadał Ryszard Oleńczuk, kierownik warsztatów szkoły, który nadzorował wizytę uczniów na placu budowy.

Troska o zdrowie pracowników

Kadrę Murapolu tworzy obecnie ponad 200 osób, które pracują w 8 oddziałach w całej Polsce. To najlepsi specjaliści w swoich profesjach, a ich zaangażowanie w sprawę firmy oraz umiejętności sprawiają, że Murapol buduje i sprzedaje w Polsce najwięcej mieszkań. – Murapol to miejsce dla odważnych ludzi, indywidualności, które potrafią też działać zespołowo – podkreśla prezes Michał Sapota. Dewelo-

per kładzie nacisk nie tylko na ułatwianie pracownikom rozwoju poprzez dostęp do szkoleń i kursów. Każdy pracownik spółki jest objęty opieką medyczną świadczoną przez prywatną firmę. Umożliwia to szybszy i bezpłatny dostęp do lekarzy, a także krótszy czas oczekiwania na specjalistyczne badania. Pakietem medycznym każdy może objąć również swoich najbliższych.

Spółka zachęca pracowników do zdrowego trybu życia, organizując sportowe wyprawy, podczas których można przetestować swoją kondycję i wytrzymałość. Najbardziej wymagającym sprawdzianem hartu ciała i ducha jest rowerowy Transalp. Co roku śmiałowie przez tydzień przemierzają na dwóch kółkach najbardziej wymagające trasy w wysokich Alpach. – Najpiękniejsze w Transalpie jest pokonywanie własnych barier, widok alpejskich szczytów oraz uczucie, jaką trasę się pokonało, gdy spogląda się za siebie. Dlatego w tym roku również biorę udział w wyprawie – opowiada Bartłomiej Kaczmarczyk z centrali Murapolu. Uczestnicy Trasalpów podkreślają, że kluczem do sukcesu jest perfekcyjna forma, którą przez wiele tygodni kształtują na siłowniach i podczas wspólnych treningów rowerowych m.in. w Beskidach.

PROJEKCJE

Działania:

1. Wykończenie klas w nowym budynku szkoły podstawowej w Kiabakari, Tanzania.
2. Wsparcie Akademii Piłkarskiej 21 – szkoły futbolowej z Krakowa

Prowadzone od / Przeprowadzone:

1. Grudzień 2014
2. Od 2012 r.

Efekty dla otoczenia:

1. Dzieci w Kiabakari mogą kształcić się w lepszych warunkach
2. Promowanie zdrowego trybu życia wśród dzieci i młodzieży, kształtowanie piłkarskich talentów



Seniorzy aktywniejsi dzięki Fundacji Górażdże



Fundacja Górażdże – Aktywni w Regionie uczestniczy w życiu społeczności lokalnych, m.in. dbając o kulturę, wspierając sport i aktywizując starsze osoby. Fundacja odgrywa kluczową rolę w realizacji polityki społecznej odpowiedzialności Grupy Górażdże.

W ostatnim czasie fundacja wiele uwagi poświęcała działaniom mającym na celu aktywizację seniorów. Temat ten w sposób szczególny dotyczy regionu Opolszczyzny, gdzie znajdują się siedziba i najważniejsze zakłady Grupy Górażdże. Ocenia się, że za kilka lat osoby powyżej 65. roku życia będą stanowiły ponad 1/3 mieszkańców województwa. Dlatego też podejmuje się tu wiele inicjatyw mających na celu aktywizację osób starszych. Za jedno z najciekawszych przedsięwzięć w tym zakresie został uznany Program „Pokolenie Plus”, zrealizowany przez Fundację Górażdże – Aktywni w Regionie. Program ten był adresowany do osób starszych, zamieszkujących tereny wiejskie województwa opolskiego.

W projekcie wzięło udział 130 osób w grupie wiekowej 60+, pochodzących z dziesięciu miejscowości sąsiadujących z zakładami Grupy Górażdże na terenie województwa. Większość uczestników programu ukończyła siedemdziesiąt i osiemdziesiąt lat. Przez trzy miesiące – od 1 sierpnia do 30 października 2014 r. – seniorzy mogli bezpłatnie uczestniczyć w różnych zajęciach dotyczących bezpieczeństwa, zdrowego trybu życia, obsługi komputera. Ponadto uczestnicy projektu brali udział w warsztatach rozwijania kreatywnego myślenia, twórczości artystycznej i samoorganizacji.

Zachęta do aktywności

Głównymi celami projektu było zachęcenie seniorów do wyjścia z domu, a także nabycie nowych umiejętności i wiedzy z różnych dziedzin. Akcją społeczną zapoczątkował wspólny wyjazd wszystkich grup do zabytkowej miejscowości Głogówek. Wyjazd połączony był z prezentacją projektu Pokolenie Plus, zwiedzeniem klasztoru św. Franciszka z Asyżu i obserwatorium astronomicznego oraz wykładem dotyczącym bezpieczeństwa zawierania umów bankowych. Wykład wygłosił przedstawiciel opolskiego oddziału NBP. W czasie swojego wystąpienia przedstawiciel NBP omówił m.in.



takie zagadnienia, jak działanie parabanków, zasady funkcjonowania odwróconej hipoteki. W czasie wykładu zwrócono również uwagę na ryzyka wiążące się z zawieraniem umów bankowych. Był to wstęp do cyklu zajęć, które raz w tygodniu przez trzy miesiące odbywały się w czterech wyznaczonych lokalizacjach na terenie województwa opolskiego.

Nowe umiejętności

Spotkania dla osób powyżej 60. roku życia objęły warsztaty twórcze, treningi zdrowotne, ćwiczenia rozciągające i relaksacyjne, zajęcia z tzw. neurofitness, spotkania z przedstawicielami policji na temat bezpieczeństwa, z prawnikami na temat prawa spadkowego oraz cykl zajęć komputerowych, które zakończyły projekt.

Zajęcia komputerowe odbywały się przez pięć tygodni z wykorzystaniem mobilnej pracowni komputerowej w grupach po 15 osób. Podczas zajęć seniorzy zapoznali się z podstawami obsługi komputera, w tym obsługi klawiatury, myszki. Nauczyli się korzystać z przeglądarki internetowej, obsługiwać pocztę elektroniczną, a także korzystać z komunikatorów internetowych typu Skype.

Cotygodniowe spotkania z seniorami w ramach projektu zainicjowanego przez Fundację Górażdże – Aktywni w Regionie cieszyły się ogromnym zainteresowaniem, co dowodzi trafności podjętej w ramach inicjatywy tematyki. Warto dodać, że organizacja przedsięwzięcia nie byłaby możliwa bez ogromnego zaangażowania lokalnych działaczy i liderów.

– To był strzał w dziesiątkę! Naprawdę nie moge wyjść z podziwu, kiedy przypominam sobie 80-letnie panie, które z tak wielkim entuzjazmem i cierpliwością uczyły się obsługiwać myszkę, włączać i wyłączać komputer, pisać e-maile czy nawet korzystać ze Skype'a – mówi Elżbieta Dobis, sołtys miejscowości Złotniki objętej programem. Powodzenie projektu podkreśla tak-



że jego koordynator projektu Małgorzata Dąbrowska.

– Sukces przedsięwzięcia naprawdę przerósł nasze oczekiwania.

Świadczy o tym wysoka frekwencja na zajęciach, która utrzymywała się praktycznie przez całe trzy miesiące do końca programu. Zainteresowanie było ogromne, a co więcej – ciągle zgłaszały się do nas nowe osoby. To dla nas ogromna satysfakcja i dowód na to, że dobór zajęć był trafny, dobrze dopasowany do potrzeb uczestników – podkreśla Małgorzata Dąbrowska.

Idea programu Pokolenie Plus było przede wszystkim wzmocnienie kompetencji seniorów do samoorganizacji oraz nabycie przez nich nowych umiejętności oraz wiedzy z różnych dziedzin.

Pod koniec programu seniorzy sami zorganizowali spotkanie integracyjne, którego celem było podsumowanie całej akcji Pokolenie Plus, a także prezentacja atrakcji turystycznych i krajoznawczych miejscowości, z których pochodzili uczestnicy. Największe zainteresowanie wzbudziła wizyta w Cementowni Górażdże. Większość uczestników po raz pierwszy miała okazję zobaczyć jak pracuje ten zakład.

Energia i potencjał

– Największą wartością projektu to przede wszystkim ogromna energia i potencjał, jaki udało się wyzwolić

przy prezentowaniu walorów turystycznych, krajoznawczych i przemysłowych swoich wiosek – dodaje Urszula Proszowska.

Program został bardzo wysoko oceniony przez samych seniorów, czego potwierdzeniem są wyniki ankiety ewaluacyjnej, którą zostali objęci wszyscy uczestnicy projektu. Powodem do satysfakcji jest na pewno fakt, że Fundacji udało się zachęcić do wyjścia z domu i aktywizować wiele samotnych osób, które wcześniej nigdzie się nie udzielały.

Organizatorzy mają nadzieję, że aktywność i potencjał społeczny, jaki udało się wyzwolić w mieszkaniach sołectw uczestniczących w akcji nie znikną wraz z jej zakończeniem.

– To czy tę aktywność uda się utrzymać, zależy przede wszystkim od lokalnych liderów i animatorów, którzy mogliby zaangażować się w budowanie silniejszych struktur organizacyjnych na własnym terenie – mówi Urszula Proszowska.

Podkreśla, że prawie we wszystkich miejscowościach objętych projektem powołano kluby „Pokolenie Plus”, które kontynuują ideę zainicjowaną przez Fundację Aktywni w Regionie. Grupy seniorów, które zawiązały się podczas trwania programu Fundacji, spotykają się nadal, głównie na terenie wiejskich świetlic. W jednej z miejscowości seniorzy dla własnych potrzeb sami wyremontowali i zaadaptowali część wiejskiego ośrodka kultury.

Plany na przyszłość

– Nasza Fundacja dołoży wszelkich starań, aby nadal uczestniczyć w działaniach związanych z aktywizacją seniorów, chociaż zmieni się na pewno charakter naszego zaangażowania. Nadal będziemy obserwować działalność klubów „Pokolenie Plus” i wspierać je w miarę naszych możliwości – zapewnia Urszula Proszowska. Dodaje, że najciekawsze inicjatywy i projekty dotyczące tematyki osób starszych będą mogły liczyć na dofinansowanie w ramach kolejnych edycji programu grantowego.

– Liczymy, że seniorzy uczestniczący w akcji „Pokolenie Plus” będą tymi, którzy w partnerstwie z innymi organizacjami lub instytucjami złożą wnioski na oryginalne projekty – podkreśla Urszula Proszowska.

KRZYSZTOF TOMASZEWSKI

PROJEKCIE

- **Działanie:** Program „Pokolenie Plus” mający na celu aktywizację osób starszych na obszarach wiejskich województwa opolskiego
- **Prowadzone od / Przeprowadzone:** od 1 sierpnia do 30 października 2014 r.
- **Efekty dla otoczenia:**
 - aktywizacja wielu samotnych osób z terenu gmin Gogolin, Prószków, Otmuchów, Łambinowice,
 - wyzwolenie potencjału wśród uczestników oraz integracja grup uczestniczących w programie
 - wzmocnienie kompetencji seniorów do samoorganizacji oraz nabycie przez nich nowych umiejętności oraz wiedzy z różnych dziedzin.
 - Powołanie klubów „Pokolenie Plus” na terenie miejscowości uczestniczących w projekcie

Produkować odpowiedzialnie

LPP

**Promowanie
dobrych praktyk
i kontrolowanie
przebiegania
europejskich
standardów przez
producentów z Azji
to wyzwanie stojące
przed całą branżą
odzieżową**

LPP, właściciel pięciu marek odzieżowych RESERVED, Cropp, House, MOHITO i SiNSAY, podjęło wiele działań, których celem jest monitorowanie warunków, w jakich powstają projektowane przez firmę ubrania. Dla krajów rozwijających się lokowanie w nich produkcji, między innymi odzieży, jest ekonomicznym być albo nie być. Praca w fabrykach i szwalniach bywa jedynym dostępnym źródłem utrzymania dla całych rodzin i regionów. Opłaca się to także producentom. Ważne, by taka produkcja była współdziałaniem, wspólnym interesem satysfakcjonującym obie strony. Żeby tak było, europejscy przedsiębiorcy powinni kontrolować warunki pracy tysiące kilometrów od naszego kontynentu. – Społeczną odpowiedzialność za wszystkich uczestników naszego

łańcucha dostaw traktujemy jako permanentny proces. Powołaliśmy w strukturze firmy zespoły odpowiedzialne za budowanie naszych standardów dotyczących warunków produkcji, równocześnie podjęliśmy także konkretne działania kontrolne. Przy wsparciu specjalistycznych firm zewnętrznych przeprowadziliśmy w zeszłym roku wstępne audyty w zakładach w Bangladeszu. Planujemy stopniowo rozszerzać ich zakres w kolejnych fabrykach w tym regionie. Wiemy, że poprawa warunków pracy w skali globalnej wymaga współpracy wszystkich firm liczących się w branży. Jesteśmy wśród tych, którym na tej poprawie zależy i którzy na miarę swoich możliwości realnie działają na jej rzecz – mówi Marta Chlewicka, koordynator ds. CSR w LPP. Firma zaktualizowała właśnie obowiązujący zagranicznych dostawców Kodeks Postępowania (ang. Code of Conduct). Zgodnie z jego zapisami wszyscy nowi producenci współpracujący z LPP są zobowiązani do jego przestrzegania. Dokument jest także stopniowo wdrażany wśród dotychczasowych dostawców. Kodeks powstał w oparciu o rekomendacje międzynarodowych organizacji monitorujących warunki pracy w zakładach produkcyjnych. Opisuje zobowiązania dostawców, jeśli chodzi o warunki zatrudnienia, m.in. politykę wynagrodzeń, dobrowolność pracy, wolność stowarzyszania się oraz równe traktowanie wszystkich pracowników

i oczywisty w świecie zachodnim zakaz zatrudniania dzieci. Wyznacza również standardy bezpieczeństwa i higieny pracy, a także zobowiązuje dostawców do dbałości o środowisko naturalne. Aby zapewnić możliwość monitorowania rzeczywistych warunków pracy, firma zastrzega sobie prawo do rozmów z pracownikami fabryk

jącej odzież dla LPP w Bangladeszu. Żeby płynnie wprowadzić zmiany, które okazały się potrzebne, powstało biuro przedstawicielskie firmy w Dhace. Zatrudniono w niej lokalnych specjalistów, którzy dobrze znają miejscowe realia i – co bardzo ważne w kontaktach z pracownikami – język. Ich zadaniem będzie m.in. kontrola wa-

Bangladesh), długofalowego planu poprawy sytuacji w przemyśle odzieżowym, generującym kilka milionów miejsc pracy w Bangladeszu. Taki projekt daje szansę trwałej i realnej zmiany, którą odczują pracownicy. Do tego potrzebny jest wspólny front liczących się w branży firm, z których każda powinna zaangażować się



Poprawa warunków pracy w skali globalnej wymaga współpracy wszystkich firm liczących się w branży. Jesteśmy wśród tych, którym na tej poprawie zależy i którzy na miarę swoich możliwości realnie działają na jej rzecz – mówi Marta Chlewicka, koordynator ds. CSR w LPP

poza terenem zakładów. Temu samemu celowi – kontroli stanu faktycznego – służy utworzenie w centrali LPP działu audytów, czyli zespołu odpowiedzialnego za tworzenie i ocenę standardów obowiązujących w zakładach produkcyjnych. Do jego zadań należy także monitorowanie działań lokalnych audytorów prowadzących kontrole w fabrykach. Ulokowanie jednostki odpowiedzialnej za kontrolę łańcucha dostaw w dziale zakupów, którego pracownicy na co dzień podejmują decyzje o wyborze dostawców, daje możliwość realnej i stałej współpracy osób odpowiedzialnych za zakupy ze specjalistami z zakresu bezpieczeństwa i warunków socjalnych w fabrykach. Wstępne audyty odbyły się już we wszystkich zakładach produku-

runków socjalnych w fabrykach. W tym roku LPP zainicjowało też przeprowadzenie wstępnych audytów w Kambodży. Firma uczestniczy także w działaniach wspólnych dla branży, których celem jest poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy w przemyśle odzieżowym. Od półtora roku LPP jest aktywnym uczestnikiem międzynarodowego porozumienia ACCORD (Accord on Fire and Building Safety in

na odpowiednią dla siebie skalę. Zmiana to długi i niełatwy, lecz konieczny proces. Trzeba jednak zadbać także o tych, którzy już ucierpieli z powodu złych warunków pracy. Dlatego LPP – jako jedyna firma z Polski – przyjęło na siebie długoterminowe zobowiązanie wspierania finansowego ofiar katastrofy w kompleksie Rana Plaza, do której doszło dwa lata temu w Dhace, stolicy Bangladeszu.

KAROL DOMINOWSKI

PROJEKCIE

- **Działanie:** kontrola łańcucha dostaw
- **Prowadzone od:** 2013 roku
- **Efekty dla otoczenia:** budowa standardów dla zagranicznych dostawców i audyty w fabrykach – monitoring warunków socjalnych i BHP w zakładach, którym LPP zleca produkcję swoich kolekcji

DZIENNIK
GAZETA PRAWNA PATRZYMY OBIEKTYWNIIE. PISZEMY ODPOWIEDZIALNIE

AUTOPROMOCJA

**5
maja**

 MIEJSCE:
Radisson Blu Hotel,
Wrocław

Tworzenie optymalnych podatkowo struktur do zarządzania majątkiem

W PROGRAMIE M.IN.:

- prezentacja elementów fundacji i trustów jako przykład struktur wykorzystywanych w optymalizacji podatkowej Jersey
- benefity z tworzenia maltańskich programów inwestowania
- analiza luksemburskich instytucji inwestycyjnych z punktu widzenia polskich regulacji podatkowych
- jakie korzyści dają polskim podatnikom holenderskie struktury podatkowe

Warunkiem uczestnictwa w konferencji jest wypełnienie formularza zgłoszeniowego na stronie www.gazetaprawna.pl/konferencje/optymalne_warunki_podatkowe/formularz oraz otrzymanie potwierdzenia jego przyjęcia.

Udział w spotkaniu jest bezpłatny. Liczba miejsc ograniczona!

KONTAKT ORGANIZACYJNY I WSPÓŁPRACA: Katarzyna Dyniec, tel. +48 22 530 44 86, fax: +48 22 531 49 67, e-mail: katarzyna.dynec@infor.pl

Organizator:

 DZIENNIK
GAZETA PRAWNA

Partnerzy:

 CSB
ADVOCATES

 HATSTONE
LAWYERS

 FORTIS
KANCELARIA PRAWNA

 SGC
CORPORATE & FUND
ADMINISTRATION SERVICES

 fl/tax
Falkowski & Lewandowski

 Wejść: www.gazetaprawna.pl/konferencje/optymalne_warunki_podatkowe