

ODPOWIEDZIALNY BIZNES KOMPENDIUM CSR

16
EDYCJA

VINCENT STANLEY

Innowacje na miarę
naszych czasów

SYLWIA SPUREK

Przeciw stereotypom
w pracy

R. PAUL HERMAN

Nowe mierniki
odpowiedzialności

ANNE GASPARD

Narzędzia dla
przedsiębiorców

WIESŁAW JANCZYK

Raportowanie
pozafinansowe



Shirin Ebadi

„Jedną z przeszkód, które
napotyka ruch feministyczny,
jest brak pewności siebie
i niskie poczucie własnej
wartości wśród kobiet.
Kobiety niezależne muszą
umieć polegać same na sobie”.

INNOWACYJNOŚĆ RÓŻNORODNOŚĆ TRANSPARENTNOŚĆ

Moralność w biznesie
Systemowe wsparcie
odpowiedzialnego rozwoju



Mateusz Morawiecki

Internet Rzeczy
Jak technologia zmieni
biznes i świat konsumentów



Kevin Ashton

**ŻYCIE BEZ
PRACY?**



EFNI

EUROPEJSKIE FORUM
NOWYCH IDEI

SOPOT | 28–30 WRZEŚNIA 2016
PRZYSZŁOŚĆ PRACY. REALIA, MARZENIA I MRZONKI



Dr Shirin Ebadi przeżyła rewolucję, która doprowadziła do drastycznego ograniczenia wolności kobiet w Iranie. Od tego czasu stale walczy o złagodzenie praw dyskryminujących kobiety i przestrzeganie praw człowieka. Z Kompendium CSR rozmawia o tej walce, o tym, co zmieniła w jej pracy Pokojowa Nagroda Nobla, i w jaki sposób Europa powinna działać wobec zjawiska kryzysu imigracyjnego.

Imigranci, prawa kobiet i

WYWIAD Z DR SHIRIN EBADI DLA „ODPOWIEDZIALNY BIZNES – KOMPENDIUM CSR”

Jest Pani pierwszą kobietą w historii Iranu, która została sędzią oraz pierwszą obywatelką swojego kraju wyróżnioną Pokojową Nagrodą Nobla za zaangażowanie w kwestie obrony praw człowieka. Które ze swoich dotychczasowych osiągnięć uważa Pani za najważniejsze?

■ Patrząc na moją karierę prawniczą, uważam, że moim dotychczasowym, największym osiągnięciem było udowodnienie muzułmanom, że obowiązujące w Iranie prawa, do tej pory uważane za prawa wywodzące się z islamu, a przez to postrzegane jako niezmiennie i niepodważalne, mogą zostać zmodyfikowane i nadal pozostać zgodne z naszą religią. Przykładem takiego prawa jest kwestia opieki nad dziećmi, która w 2004 roku została zmodyfikowana na korzyść kobiet.

Kompendium CSR poświęcone jest sprawom wyjątkowo aktualnym i ważnym w obecnym świecie: kwestiom różnorodności w wymiarze społecznym, kulturalnym i wszelkim innym. Jakie główne wyzwania stoją przed krajami europejskimi w związku z tzw. kryzysem migracyjnym?

■ Nie mówi się o tym często, ale imigranci mogą stać się dla Europy szansą na rozwój. Jednak żeby to było możliwe, rządy i społeczeństwa krajów, w których osiedlają się te osoby, powinny zapewnić im kilka niezbędnych elementów. Po pierwsze, udostępnić możliwość kształcenia się, po drugie – zapoznać imigrantów przybywających do nowego kraju i kręgu kulturowego z miejscową kulturą. Po trzecie wreszcie, imigranci powinni mieć możliwość nauzenia się konkretnych zawodów, żeby dzięki temu mogli stać się użytecznymi obywatelami dla lokalnej społeczności.

Już w chwili obecnej istnieją w Europie takie zawody, które wykonują właściwie tylko imigranci. Przypuśćmy teraz, że z jakiejś przyczyny nagle opuszczają oni Europę. Pojawia się pytanie, kto wykonywałby te prace zamiast nich? Gdyby imigranci opuścili Europę, rozwój gospodarki mógłby się zatrzymać lub co najmniej spowolnić.

Z drugiej strony społeczeństwa w Europie starzeją się, a nie od dziś wiadomo, że do prosperowania w sensie gospodarczym każdy kraj potrzebuje młodych ludzi – tzw. świeżej krwi. Niemniej jednak czerpanie korzyści gospodarczych ze zjawiska imigracji jest możliwe jedynie w sytuacji, gdy każdy kraj nie tylko zapewni

tym ludziom wiedzę o lokalnej kulturze, ale także wprowadzi ich w tę kulturę i zapewni imigrantom szkolenia zawodowe, żeby mogli być pożyteczni dla społeczności lokalnej.

Wielu zgodzi się, że należy wspierać ludzi, którzy uciekają do Europy przed konfliktami zbrojnymi, ale opisany przez Panią proces asy-

„Zarówno mężczyźni, jak i kobiety z krajów islamskich muszą rozumieć pozycję kobiet w europejskim społeczeństwie, którego chcą stać się częścią”.

milacji może budzić u niektórych pewne obawy. W jaki sposób można wspomóc go, odpowiadając jednocześnie na obawy europejskich społeczeństw?

■ Przede wszystkim, żeby zminimalizować obawy, należy zminimalizować ryzyko, a co za tym idzie – trzeba zapewnić bardzo dokładną kontrolę bezpieczeństwa, żeby zweryfikować, czy dana osoba, która ma zamiar osiedlić się w danym kraju jako imigrant, nie ma za sobą kryminalnej przeszłości

„Wiem, że to, co dotąd osiągnęliśmy, to jedynie niewielkie kroki – przed nami jeszcze bardzo długa droga do rzeczywistego równouprawnienia kobiet w Iranie”.

ści lub nie była zaangażowana w jakąkolwiek działalność terrorystyczną.

Po drugie, rządy państw europejskich muszą uświadamiać swoich obywateli o tym, że obecność imigrantów może być korzystna dla przyszłości Europy, może wspomóc dalszy

rozwoj gospodarczy kontynentu. Ci ludzie to nie tylko konsumenci, to także potencjalni przedsiębiorcy – producenci i innowatorzy.

A w jaki sposób należy Pani zdaniem działać w kontekście imigrantów wobec problemu, jakim jest pozycja kobiet w społeczeństwach muzułmańskich? W Europie podejmowane są różne działania wspierające emancypację kobiet – m.in. obowiązkowe kursy lokalnego języka. W jaki sposób podejść do tego problemu?

■ Kiedy mówię o tym, że musimy nauczyć imigrantów kultury europejskiej, rozumiem przez to również aspekt tej kultury związany z prawami kobiet. Zarówno mężczyźni, jak i kobiety z krajów islamskich muszą rozumieć pozycję kobiet w europejskim społeczeństwie, którego chcą stać się częścią. Islamscy mężczyźni powinni również znać konsekwencje naruszania praw kobiet – także tych, które wraz z nimi przyjeżdżają do Europy, zatem swoich siostr, matek czy córek. Muszą oni mieć świadomość konsekwencji płynących z naruszania obowiązujących w danym kraju praw przysługujących wszystkim obywatelom, bez względu na płeć.

Wróćmy na chwilę do aktywności, za którą otrzymała Pani Pokojową Nagrodę Nobla i do sytuacji w Iranie. W jaki sposób udało się Pani zmienić sytuację kobiet w społeczeństwie irańskim?

■ Udało nam się zmodyfikować niektóre prawa, ale mam świadomość tego, że to, co osiągnęliśmy, to jedynie niewielkie kroki – przed nami jeszcze bardzo długa droga do rzeczywistego równouprawnienia kobiet w Iranie. Dlatego też za swoje najważniejsze dokonanie w dotychczasowej karierze uważam inspirowanie irańskich kobiet, edukowanie ich w zakresie przysługujących im praw i uświadamianie im, że prawa obecnie obowiązujące mają charakter dyskryminacyjny. Na tym polu odniosłam ogromny sukces – wiele irańskich kobiet przyłączyło się do prowadzonej przeze mnie kampanii. Co ważniejsze – udało mi się udowodnić, że rząd Iranu po to, żeby przyjąć część praw dyskryminujących kobiety, sprzeniewierzył się nauce islamu. Zdołałam także udowodnić kobietom, które podlegają tym regulacjom, że prawa te, wbrew opinii naszego rządu, nie są wyryte w kamieniu przez religię muzułmańską i mogą zostać zmienione na korzyść kobiet.

Obecnie spotykam coraz więcej kobiet pochodzących z bardzo religijnych rodzin, które pomimo swojego pochodzenia, otwarcie opowiadają się



Pokojowa Nagroda Nobla została przyznana dr Shirin Ebadi za działalność na rzecz praw kobiet, dzięki której złagodzone zostały częściowe dyskryminacyjne prawa.



W Iranie prawo nakazuje, by kobiety zakrywały włosy i ubierały się skromnie. Mają jednak prawo prowadzenia samochodu, co nie jest dopuszczalne w wielu krajach islamskich.



Asymilacja imigrantów to nie tylko nauka lokalnego języka i kultury, ale także edukacja, która umożliwi im podjęcie pracy zarobkowej.

Patroni medialni:



Bankier.pl



ciągła walka



Dr Shirin Ebadi była pierwszą kobietą w Iranie, która została dopuszczona do wykonywania zawodu sędziego. Krótko potem została zdegradowana do roli sekretarki.



Ludzie w Iranie coraz częściej wychodzą na ulice i publicznie sprzeciwiają się dyskryminacyjnym prawom, które ustanowiono po to, by ograniczyć ich wolność.



Uchodźcy, którzy masowo zjeżdżają do Europy, to dla gospodarki konsumenci, przedsiębiorcy i pracownicy. Państwa europejskie powinny zadbać o asymilację tych osób.

przeciwko dyskryminacji i są bardzo aktywne, a przez to nawet jeszcze lepiej słyszalne ode mnie. Uważam to za zwiastun rzeczywistej poprawy i spory krok naprzód dla ruchu feministycznego w Iranie.

Kto, Pani zdaniem, zasługuje na miano najbardziej inspirującej liderki tego ruchu?

■ To, co bardzo ważne w całym procesie i co jednocześnie bardzo wzmocniło w Iranie ruch feministyczny, to fakt, że on nie ma jednej liderki. Jest tak, ponieważ każda kobieta będąca częścią tego ruchu jest na swój sposób liderką.

Znam wiele feministek, spośród których każda prowadzi własną, odrębną kampanię, wykazując się przy tym wielką odwagą. W ostatecznym rozrachunku one wszystkie dążą do jednego wspólnego celu, którym jest zapewnienie równości kobietom w irańskim społeczeństwie.

Problemy z równouprawnieniem nie są problemami wyłącznie krajów islamskich - tego typu wyzwania stoją również przed społeczeństwami zachodnimi. Na czym my powinniśmy się skupić w tym zakresie?

■ Jedną z podstawowych przeszkód, które napotyka ruch feministyczny w każdym kraju, jest brak pewności siebie i niskie poczucie własnej wartości wśród kobiet. Jeżeli kobiety rzeczywiście chcą być niezależne, muszą nauczyć się polegać na sobie, szczególnie finansowo. Kolejna kwestia to przyjęcie właściwych przepisów prawnych gwarantujących wszystkim równe prawa - musimy zapobiegać wszelkim przejawom dyskryminacji, po to by móc faktycznie zapewnić takie same możliwości każdemu obywatelowi, a odpowiednie regulacje

prawne to pierwszy warunek dla osiągnięcia tego celu.

Czy spotkała się Pani z praktykami dotyczącymi równouprawnienia płci w zachodnich firmach, które warto byłoby upowszechnić i promować?

■ Znam kilka przykładów firm, które oferują różnego rodzaju udogodnienia dla kobiet. Należą do nich m.in. praktyka polegająca na dawaniu pierwszeństwa kobietom w procesie rekrutacji, ale także w udzielaniu dłuższych urlopów macierzyńskich lub wspomaganiu finansowo kobiet, które mają dzieci. Nie znam jednak

wszystkich takich praktyk, więc nie chciałabym wymienić żadnej konkretnej firmy. Jednak jestem zdania, że tych kilka praktyk, które znam, jest bardzo pomocnych we wspieraniu równej pozycji kobiet na rynku pracy.

Jak Pokojowa Nagroda Nobla wpłynęła na Pani działalność? Co planuje Pani w ramach swojej pracy na szczeblu społeczeństwa?

■ Dzięki Pokojowej Nagrodzie Nobla otworzyły

się przede mną nowe możliwości w zakresie dotarcia z moim przekazem do nowych odbiorców. Nagroda ta udostępniła mi nowe platformy do komunikacji, dzięki czemu mogę skuteczniej docierać z moim przekazem, a dzięki temu - informować o sytuacji, która ma miejsce w Iranie. Moja praca już od lat zorientowana jest na poprawę sytuacji kobiet w moim kraju, a także na ogólny wzrost poszanowania praw człowieka. Na pewno będę kontynuować te dwa projekty. Głównym celem jest modyfikacja wszystkich dyskryminujących przepisów prawa.

Rozmawiała
MAGDALENA GÓJSKA

Dr Shirin Ebadi - urodzona w 1947 roku irańska prawniczka, działaczka na rzecz praw człowieka oraz nauczycielka akademicka i publicystka. W wieku 26 lat jako pierwsza kobieta w historii Iranu została sędzią. Gdy zakazano jej wykonywania zawodu, została adwokatem. W trakcie irańskiej rewolucji została aresztowana i skazana na trzy lata pozbawienia wolności, jednak wykonanie wyroku zawieszono pod naciskiem opinii publicznej. Jest nieoficjalnym rzecznikiem praw kobiet w Iranie i założycielką Towarzystwa Obrony Praw Dzieci. Otrzymała wiele wyróżnień za działalność na rzecz praw człowieka, m.in. Pokojową Nagrodę Nobla. Dr Ebadi uczestniczyła w najtrudniejszych procesach o charakterze politycznym. W ciągu całej swojej kariery zawodowej broniła praw kobiet i dzieci, za co była więziona i zastraszana.

16. edycja



Redakcja:
Magdalena Gójska
Marta Karwacka

Piszą:
Wiesław Janczyk
Vincent Stanley
R. Paul Herman
Paweł Łukasiak
Bolesław Rok
Jakub Wygnański
Anne Gaspard
Sylvia Spurek
Piotr Pawłowski
Andrzej Blikle

Wywiadów udzielił:
Shirin Ebadi
Mateusz Morawiecki
Kevin Ashton

Spis treści:

Imigranci, prawa kobiet i ciągła walka Rozmowa z dr Shirin Ebadi	str. 2, 3
Implementacja dyrektywy O przepisach ws. ujawniania danych niefinansowych	str. 4
10 kroków do odpowiedzialnego raportowania Krok po kroku do sukcesu	str. 4
Kalendarium CSR 2016 Najważniejsze wydarzenia bieżącego roku	str. 5
Wyróżnienia dla odpowiedzialnych Przegląd konkursów i rankingów w roku 2016	str. 5
Edukacja Przegląd szkoleń i studiów podyplomowych	str. 5
Innowacyjność na miarę naszych czasów O nowym otoczeniu biznesowym	str. 6
Lepszy świat dzięki technologii i nowe mierniki sukcesu Na tropie wartości i podnoszenia jakości życia	str. 7
Odpowiedzialność w planie Rozmowa z Mateuszem Morawieckim	str. 8
Współczesna filantropia Inwestowanie w dobre projekty	str. 9
Kalendarz filantropa 2016 Przegląd wydarzeń w bieżącym roku	str. 9
Elektroniczny układ nerwowy Rozmowa z Kevinem Ashtonem	str. 10
Nowa fala zmiany biznes O gospodarce obiegu zamkniętego i ekonomicznym współpracownicy	str. 11
Innowacje wspierają transparentność O komunikacji z obywatelami i konsumentami	str. 12
Wyzwanie: równouprawnienie Sposoby na walkę z dyskryminacją płciową	str. 13
Droga do równego traktowania O sile stereotypów	str. 14
Praca bez barier Niedoceniany potencjał pracowników z niepełnosprawnością	str. 15
Warto przeczytać Rekomendacje książek	str. 15
Od korporacyjnej gospodarki planowej do turkusku O potrzebie zerwania ze starymi nawykami	str. 16

DOŁĄCZ DO NAS NA FACEBOOK.COM/KOMPENDIUMCSR



16. EDYCJA - CZERWIEC 2016

Key Projects Manager:
Marek Kłopotowski
Tel.: +48 602 73 16 16
E-mail: marek.kłopotowski@mediaplanet.com
Managing Director:
Adam Jabłoński
Dystrybuowane z: Rzeczpospolita
Druk: Agora S.A.
Skład: Graphics & Design Studio, Michał Ziółkowski, www.gdstudio.pl
Fotografie: shutterstock.com, PAP, zasoby własne

Mediaplanet jest wiodącym domem wydawniczym na rynku europejskim. Mediaplanet nie ponosi odpowiedzialności za treść reklam. Kompendium jest niezależną publikacją dystrybuowaną m.in. jako zewnętrzny dodatek tematyczny wraz z dziennikiem „Rzeczpospolita”.

Raportowanie danych niefinansowych będzie obowiązkiem nałożonym na największe przedsiębiorstwa, ale nowe przepisy gwarantują im także kilka swobód w tym zakresie.

Implementacja dyrektywy

W 2017 roku ustawowej mocy w prawie krajowym nabierze dyrektywa 2014/95/UE ws. ujawniania informacji niefinansowych i o różnorodności. Prace legislacyjne nie są jeszcze zakończone, zatem nie możemy na tym etapie podać ostatecznego zakresu podmiotów, które zostaną objęte nowymi przepisami. Niemniej jednak - zgodnie z katalogiem określonym w projekcie ustawy - szacujemy, że na około 300 największych przedsiębiorstw w Polsce, będących dużymi jednostkami zainteresowania publicznego (w tym 10 spółek Skarbu Państwa) zostanie nałożony obowiązek ujawniania informacji niefinansowych w szerszym zakresie, niż wynika to z dotychczasowych przepisów. Będzie to polegało na ujawnianiu istotnych danych dotyczących co najmniej kwestii: środowiskowych, spraw społecznych i pracowniczych, poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji i łapownictwu. Przedsiębiorstwa będą zobowiązane do tego, by przedstawiać zwięzły opis modelu biznesowego, opis polityk prowadzonych w odniesieniu do wspomnianych kwestii i opis rezultatów tych polityk, niefinansowe

kluczowe wskaźniki efektywności oraz opis ryzyk i sposobu zarządzania ryzykami w kwestiach niefinansowych. Mówiąc o dyrektywie, należy podkreślić jeszcze jeden jej aspekt, który jest całkowitą nowością i polega na objęciu dużych spółek giełdowych obowiązkiem ujawniania informacji o stosowanej polityce różnorodności składu swoich organów lub jej braku.

Swoboda w trzech wymiarach

■ Raportowanie danych niefinansowych owszem będzie obowiązkiem

Po drugie firmy będą miały dowolność w zakresie wyboru standardów raportowania - oznacza to, że będą mogły stosować własne zasady, krajowe, unijne lub międzynarodowe standardy lub wytyczne. Po trzecie - będą mogły wybrać formę raportowania (w ramach sprawozdania z działalności lub w formie odrębnego sprawozdania, np. bazując na raportach CSR).

Kwestia porównywalności

■ Niestety, zagwarantowanie tylu swobód ma także swoją drugą stronę. Możliwe, że trudno będzie określić,

nianych danych, także pomiędzy przedsiębiorstwami z różnych krajów.

Przygotowanie na nowe przepisy

■ Chcąc przygotować przedsiębiorstwa na nadejście nowych przepisów, 22 września br. organizujemy konferencję, na której zostaną przedstawione nie tylko planowane polskie przepisy ws. raportowania niefinansowego, ale także, co ważne, dobre praktyki firm w tym zakresie. Wiele polskich firm zdecydowało się na raportowanie już kilka lat temu i sukcesywnie, z roku na rok, udoskonala ten proces, dlatego uważamy, że warto skorzystać z ich bogatych doświadczeń. Wydarzenie to będziemy współorganizować z Bankiem Światowym w ramach projektu Budowa Zdolności Instytucjonalnych i Prawnych na poziomie krajowym w zakresie sprawozdawczości finansowej i audytu w sektorze prywatnym, finansowanego ze środków Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy.

„Zasada comply or explain nie zwalnia firm z ujawniania informacji wymaganych niezależnie od posiadania polityki w danym obszarze”.

nałożonym na największe przedsiębiorstwa, ale nowe przepisy gwarantują im także kilka swobód w tym zakresie. Po pierwsze będzie obowiązywać zasada „comply or explain” - „stosuj lub wyjaśnij”, która oznacza, że przedsiębiorstwo niemające polityki w którejkolwiek z wymienionych już kwestii ma prawo nie raportować - będzie jednak musiało podać powód braku danej polityki oraz inne informacje wymagane niezależnie od posiadania polityki w danym obszarze (np. istotne ryzyka).

na ile prezentowane w raportach dane będą porównywalne, gdyż osiągnięcie pełnej porównywalności wymagałoby wprowadzenia obowiązku stosowania wyłącznie jednego zestawu standardów raportowania, a dyrektywa nie poszła w tym kierunku. Dlatego z zainteresowaniem obserwujemy działania analityków informacji niefinansowych, którzy korzystają z tzw. raportów CSR sporządzanych także według różnych standardów i zapewne wypracowali metody pozwalające na porównywanie ujawn-

WYTNIJ I ZACHOWAJ

Kompendium CSR podpowiada, w jaki sposób, krok po kroku, napisać raport społeczny. Poniżej przedstawiamy krótki przewodnik po procesie raportowania.

10 kroków do odpowiedzialnego raportowania

Niejednokrotnie CSR sprawowany jest do wydatków na działania społeczne. Również do tego swoją odpowiedzialność ogranicza wiele przedsiębiorstw. Wraz z wprowadzeniem dyrektywy o ujawnianiu danych niefinansowych największe firmy będą zobowiązane do raportowania szeroko rozumianej aktywności niefinansowej. Część przedsiębiorstw objętych dyrektywą już od kilku lat przygotowuje się do wypełniania tego obowiązku, pozostałe firmy będą musiały zmierzyć się z tym wyzwaniem. Pamiętaj, że raport nie jest celem samym w sobie, ale narzędziem służącym transparentnemu i skutecznemu informowaniu interesariuszy o celach, działaniach i planach raportującej organizacji, poniżej przedstawiamy 10 kroków przygotowania raportu.

1 Wstępna diagnoza - odpowiedz sobie na kilka pytań, mianowicie: Dlaczego Twoja firma przygotowuje raport i w jakich obszarach dostrzegasz największą wartość wynikającą z tego procesu? Zastanów się, co jest dla Twojej firmy najważniejsze: reputacja firmy, transparentność, wizerunek marki, przewaga konkurencyjna, szanse rynkowe, presja interesariuszy, kultura organizacyjna etc.? Wstępnie określ także grupę docelową tego komunikatu.

2 Budowanie społeczności - ustal listę osób zaangażowanych w proces raportowania, przeszkol wybranych pracowników oraz uświadom im, jak ważne są gromadzone informacje. Bardzo pomocne przy późniejszych krokach będzie przekonanie o wartości raportowania niefinansowego menedżerów wysokiego szczebla i członków zarządu. Wsparcie z ich strony i zrozumienie profitów z raportowania zdecydowanie usprawni pracę nad raportem.

3 Benchmark - ustal typowe lub powszechnie poruszane problemy przez firmy z tego samego sektora i oceń stopień ich adekwatności do profilu działalności Twojej firmy oraz jej rzeczywistego wpływu. Warto pamiętać, że interesariusze sięgający po raporty społeczne i sprawozdania z pozafinansowej działalności mogą porównywać dostępne na rynku informacje i na tej podstawie podejmować kluczowe decyzje zakupowe lub inwestycyjne.

4 Wybór standardu i wskaźników - zdecyduj, według jakiego standardu będziesz raportować. Zgodnie z wytycznymi dyrektywy o ujawnianiu danych niefinansowych firmom zostawiono swobodę w zakresie standardów. Na rynku funkcjonuje kilka typów m.in. Global Reporting Initiative (GRI 4), KPI's for ESG czy International Inte-

grated Reporting Framework. Polecamy szczegółowy wykaz najbardziej popularnych standardów i wytycznych w publikacji Ministerstwa Rozwoju pt. „Raportowanie niefinansowe”.

5 Określenie harmonogramu i budżetu - znając strukturę swojej firmy i jej kulturę organizacyjną, dokładnie przemyśl, ile czasu należy zaplanować na poszczególne etapy i ustal jaki nakład finansowy będzie do tego potrzebny. Pamiętaj, że tworzenie pierwszego raportu wymaga zdecydowanie więcej czasu niż praca przy kolejnych. Warto założyć, że ten proces będzie trwał nawet pół roku.

6 Ustalenie zagadnień - określ obszary i zagadnienia ważne z punktu widzenia Twojej firmy. Zastanów się, które z realizowanych polityk wpisują się we wskaźniki wybranego standardu i czy są takie, które firma mogłaby rozwinąć. Bardzo pomocne na tym etapie jest włączenie do procesu rozpoznania i uszczegółowienia raportowanych zagadnień możliwie szerokiego grona interesariuszy. Ich doświadczenie i inna perspektywa pozwoli określić istotne dla firmy obszary odpowiedzialności.

7 Wybór informacji - ustal, jakie informacje (i od jakich osób, z jakich działów) pozwolą przygotować

spójny raport spełniający wymogi wybranego standardu. Określ sposób i procedury ich pozyskiwania.

8 Gromadzenie danych i przygotowanie raportu - poinformuj współpracowników, jakich konkretnie potrzebujesz od nich informacji, i w razie potrzeby zapewnij konsultowanie zaistniałych wątpliwości. Określ termin przesłania danych. Jest to także etap nadania struktury i merytorycznego przygotowania dokumentu.

9 Weryfikacja raportu - poddaj ocenie opracowaną treść raportu (na poziomie wewnętrznym lub zewnętrznym). Wiele firm decyduje się na audyt zewnętrzny, co umacnia wiarygodność prezentowanych danych i pomaga interesariuszom w ocenie przedsiębiorstwa oraz świadomym podejmowaniu decyzji.

10 Publikacja raportu - jednostki, które będą objęte ustawą, będą musiały złożyć raport do KRS. Niektóre przedsiębiorstwa komunikują opracowane dane niefinansowe także w wersji on-line, co jest już kwestią dobrowolną. To także etap rozpoczynający proces komunikowania się z interesariuszami i zbierania informacji zwrotnych.

Źródło: „Raportowanie niefinansowe. Poradnik dla raportujących”, Ministerstwo Rozwoju, Francis Quinn, 8 Steps to Kick-Off a Successful CSR Report.

CSR w bieżącym roku



Stefan Crets
dyrektor wykonawczy CSR Europe

■ W 2016 roku weszły w życie Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ, które pokazują kierunek wspólnych działań. Firmy, rządy, organizacje pozarządowe i pozostali interesariusze muszą zacząć ściślej współpracować, aby zwiększyć swój pozytywny wpływ. Rzeczywista zmiana w sferze społecznej i biznesowej wymaga współpracy tych podmiotów w całych łańcuchach dostaw i we wszystkich sektorach.

Będziemy wspierać ten proces, tworząc okoliczności dla członków CSR Europe i organizacji stowarzyszonych do dzielenia się praktykami i rozwijania projektów nie tylko wspierających cele SDG, ale też zmierzających do poprawy jakości życia w miastach - temu służyć będzie wznowienie kampanii Sustainable Living in Cities.



Dawid Jackiewicz
minister Skarbu Państwa

■ Od przyjaznego otoczenia administracyjnego zależy powodzenie inicjatyw gospodarczych, zaś od operatywności przedsiębiorców, kondycja ekonomiczna polskich rodzin. Przez lata zapominano, czym jest patriotyzm gospodarczy. Zapominano, że przedsiębiorcy, którym leży na sercu dobro społeczne, którzy troszczą się o ekologię, rozwój kultury, sztuki, ochronę dziedzictwa narodowego, przyczyniają się do wzmocnienia rodzimej gospodarki. Dziś MSP chce tę sytuację zmienić. Chcemy dać jasny sygnał, że działające odpowiedzialnie marki mają w nas oparcie. Otwieramy przed nimi drogi rozwoju, tworzymy przyjazne warunki, bo wiemy, że to zaprocentuje. Zaprocentuje społecznie i ekonomicznie, budując fundament silnej Polski.



Henryka Bochniarz
prezydent Konfederacji Lewiatan

■ W tym roku chyba już wszyscy pracodawcy uświadomią sobie, że mamy w Polsce rynek pracownika. W firmach brakuje ludzi i to się nie zmieni, dopóki nie dojdzie do skokowej automatyzacji pracy i/lub nie zaczniemy być bardziej otwarci na imigrantów.

Utrzymanie lojalności pracowników będzie zatem największym wyzwaniem dla przedsiębiorstw. Tymczasem z badań Lewiatana wynika, że większość pracodawców to klasyczni paternaliści. Troszczą się o pracowników, ale wedle swojej wizji. Teraz wszyscy będziemy się musieli nauczyć prawdziwego dialogu. A wszystko po to, by nasi ludzie poza wynagrodzeniem otrzymywali w pracy poczucie sensu i radości ze współtworzenia czegoś potrzebnego społeczeństwu. Tylko wtedy nie będą odchodzić do konkurencji.

WYTNIJ I ZACHOWAJ



Kalendarium CSR 2016

Styczeń

- Od początku roku obowiązuje nowy skład indeksu spółek odpowiedzialnych na GPW - RESPECT Index ogłoszony 16 grudnia 2015 roku.
- Publikacja podręcznika „Odpowiedzialność się opłaca, czyli CSR w MŚP”, który powstał w ramach projektu PARP: „Zwiększenie konkurencyjności regionów poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)”. Książka dostępna na stronie: www.parp.gov.pl.

Luty

- Digital4EU Stakeholder Forum 2016 - II edycja Forum Interesariuszy organizowanego przez Komisję Europejską, w trakcie którego podejmowano wątki związane z cyfryzacją gospodarki.
- Obchody 4. urodzin Karty Różnorodności.

Marzec

- Konferencja „Zrównoważone zamówienia publiczne. Od kryterium najniższej ceny do monitorowania globalnego łańcucha dostaw”, Fundacja CentrumCSR.PL.
- Ogłoszenie „CSR Annual Outlook 2016” - publikacja i wydarzenie przygotowane m.in. przez CSRinfo.
- Ogłoszenie 14. edycji raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2015. Dobre praktyki”, FOB.
- Ogłoszenie wyników konkursu dla dziennikarzy „Pióro odpowiedzialności” - 6. edycja.

- Welcomomy - Forum Ekonomiczne w Toruniu, w ramach którego odbyły się panele poświęcone współpracy międzysektorowej.
- Debata „Zrównoważone Zamówienia Publiczne - dobre praktyki i rekomendacje” organizowana przez Fundację Kupuj Odpowiedzialnie i Miasto Stołeczne Warszawa.
- Rozstrzygnięcie II edycji Konkursu Etyczna Firma organizowanej przez „Puls Biznesu”.

Kwiecień

- Polish Swiss Innovation Day 2016 - konferencja poświęcona innowacyjności mająca na celu rozwijanie dialogu pomiędzy Polską i Szwajcarią.
- Fashion Revolution Week - ogólnoswiatowa akcja konsumencka zwracająca uwagę na warunki pracy pracowników przemysłu odzieżowego.
- IV Kongres CSR organizowany przez Skill Group.
- Kongres Profesjonalistów PR w Rzeszowie.

Maj

- United Nations Global Compact World Summit w Pradze, na którym ustalono plan wdrożenia Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ.
- Business and Human Rights Conference - konferencja na temat przestrzegania praw człowieka w biznesie skupiła w Amsterdamie przedstawicieli biznesu, polityki, organizacji pozarządowych i związków zawodowych.
- VIII edycja Europejskiego Kongresu Gospodarczego w Katowicach, w ramach którego odbyły się

debaty poświęcone m.in. przedsiębiorczości społecznej, CSR, innowacyjnym biznesom młodych przedsiębiorców i zarządzaniu współczesnymi miastami.

- Ogłoszenie wyników X Rankingu Odpowiedzialnych Firm 2016.
- Barometr CSR - konferencja prezentująca wyniki badania, cyklicznie ukazującego postawy polskich konsumentów wobec społecznej odpowiedzialności biznesu, CSR Consulting i Maison & Partners.
- III Ogólnopolski Dzień Różnorodności.
- Rozstrzygnięcie Konkursu Kampania Społeczna Roku 2015.
- CEE CSR Summit - doroczna konferencja w Bratysławie poświęcona CSR w Europie Środkowo-Wschodniej.
- Ogłoszenie Raportu „Kobiety w Technologiach” - dokument przygotowany przez Instytut Innowacyjna Gospodarka na zlecenie inicjatywy „Znane Ekspertki”.
- I edycja Giving Circle Warszawa - spotkanie, podczas którego akty-

- Gala Finałowa Konkursu o tytuł „Dobroczynca Roku” w Warszawie.
- Rozpoczęcie naboru wniosków do konkursu „Raporty Społeczne”.
- „Akademia Odpowiedzialnego Biznesu” zorganizowana przez Ligę Odpowiedzialnego Biznesu.
- Green Week - inicjatywa Komisji Europejskiej. Tematem przewodnim Zielonego Tygodnia (30 V - 3 VI) były „inwestycje w przyjaźniejszą środowisku przyszłość”.
- Wojewódzkie Forum Organizacji Pozarządowych.
- VII Kongres Innowacyjnej Gospodarki - podczas tegorocznej edycji rozmawiano o innowacjach i nowych technologiach w czterech obszarach: nowe technologie w gospodarce, inteligentne miasta, zdrowie, innowacyjna infrastruktura.
- II Mazowieckie Spotkania z Ekonomią Społeczną organizowane przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej.
- Konferencja „Biznes prekursorem innowacji społeczno-środowiskowych. Social Carbon Offset”.



wiści starali się o dofinansowanie swoich projektów. Organizatorem wydarzenia jest ARF w Polsce.

- Publikacja Raportu Światowej Organizacji Zdrowia dotyczącego zanieczyszczenia powietrza. Dane pokazują, że 33 z 50 najbardziej zanieczyszczonych miast UE leży w Polsce.
- Ogłoszenie wyników V edycji „Listków CSR POLITYKI” - zestawienie firm aktywnych w 2015 roku w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu.
- 2016 International Labour Conference - wydarzenie w Genewie dotyczące regulacji chroniących praw pracowników, będących częścią globalnego łańcucha dostaw.
- Europejski Tydzień Zrównoważonego Rozwoju - inicjatywa, której celem było pokazanie i docenienie działań, aktywności oraz projektów promujących zrównoważony rozwój we wszystkich jego aspektach.

Czerwiec

- 16. wydanie najszerzej dystrybuowanej publikacji na temat CSR w Polsce „Odpowiedzialny Biznes - Kompendium CSR”.
- 15-16 czerwca: European Development Days w Brukseli, w ramach którego odbyła się sesja „Współdziałania odpowiedzialność na rzecz globalnego łańcucha wartości”.
- Publikacja raportu „The 2016 Sustainability Leaders”, GlobeScan i Sustainable Brands.

wiskowych. Social Carbon Offset”. Social Carbon Offset to innowacyjny model inwestowania w zieloną energię. Organizatorzy wydarzenia zaprezentowali narzędzie wspierające firmy w policzeniu śladu węglowego, które umożliwia reakcję na problemy środowiskowe i społeczne i przynosi bezpośrednie korzyści przedsiębiorstwu.

- Konferencja „Raportowanie niefinansowe w Polsce” (28 VI), ogłoszenie polskiej wersji GRI4, Ministerstwo Rozwoju i CSRinfo.
- Global Summit of Women w Warszawie - „kobiece Davos” od 26 lat gromadzi światowe przywódczyni, polityczki, szefowe największych korporacji oraz liderki organizacji pozarządowych.
- Publikacja raportu Ekonomia Współpracy, Sieć Sensownego Biznesu.

ZAPOWIEDZI

Wrzesień

- EFNI - Europejskie Forum Nowych Idei w Sopocie - międzynarodowe spotkanie środowisk biznesowych dyskutujących o gospodarce w szerokim kontekście. Wiodący temat wydarzenia to „Przyszłość pracy. Realia, marzenia i mrzonki” - czytaj więcej na str. 10.
- Powołanie Koalicji na Rzecz Gospodarki Obiegu Zamkniętego, której celem jest promowanie odpowiedzialnego gospodarowania odpadami przez firmy.

- Forum Ekonomiczne w Krynicy, w ramach którego zaplanowano panel „Klauzule społeczne w zamówieniach publicznych - jakie korzyści dla firm, instytucji publicznych i obywateli wynikają z ich stosowania?”.

- Inicjatywa Bałtycka - debata wysokiego szczebla w ramach EFNI, w której organizator - Global Compact Poland - chce zwrócić szczególną uwagę na temat zagrożenia dla ekosystemu Morza Bałtyckiego, w tym problematykę broni chemicznej.

Październik

- Rozstrzygnięcie konkursu „Raporty Społeczne”.
- Konferencja Nienieodpowiedzialni oraz rozstrzygnięcie X edycji konkursu Verba Veritatis.
- Konferencja na temat innowacji społecznych organizowana przez ALK w Warszawie i GoodBrand/Better.
- Uroczysta gala z okazji Światowego Dnia ONZ, Global Compact Poland.
- Rozstrzygnięcie konkursu „Architekci Rozwoju”, którego misją jest promowanie idei zrównoważonego rozwoju w Polsce, Global Compact Poland.
- Inauguracja projektu Autorytetu, którego inicjatorem jest Grupa ANG.
- II edycja Giving Circle Warszawa.

Listopad

- Targi CSR 2016 - największe wydarzenie w Polsce poświęcone wyłącznie tematyce CSR. Organizowane jest przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Odbędzie się 17 listopada na PGE Narodowym w Warszawie, pod hasłem „Edukacyjna działalność biznesu. Przedmiot obowiązkowy”. - czytaj więcej na str. 13.
- III Kongres Różnorodności współorganizowany przez GoodBrand/Better.
- BSR Conference 2016: Be Bold w Nowym Jorku - jedno z najważniejszych globalnych wydarzeń poświęconych CSR i zrównoważonemu rozwojowi.
- IV Konferencja Koalicji Prezesi-wolontariusze organizowana przez ARF w Polsce.
- Open Eyes Economy Summit 2016 - pierwsza edycja międzynarodowego forum dedykowanego Ekonomii Wartości. Wydarzenie poświęcone będzie koncepcji Firmy - Idei, która zdaniem twórców, ma wypełnić niezagospodarowaną przestrzeń przez CSR, oraz dwóm towarzyszącym jej ideom, tj. koncepcji Miasto - Idea i Marka = Kultura.

Grudzień

- 17. wydanie najszerzej dystrybuowanej publikacji na temat CSR w Polsce „Odpowiedzialny Biznes - Kompendium CSR”.
- Rozpoczęcie naboru dobrych praktyk do raportu FOB „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2016. Dobre praktyki”.
- Publikacja „Biznes i Prawa Człowieka - Koalicja Rzeczników Etyki” będącej wynikiem całorocznych spotkań grup roboczych wchodzących w skład Koalicji Rzeczników Etyki.

Wyróżnienia

Chcesz rozwijać społeczność lokalną? Twoja firma zarządzana jest w sposób odpowiedzialny? Jesteś przedsiębiorcą społecznym, twórcą kampanii społecznej, autorem ciekawej pracy naukowej albo artykułu? Pokaż się!

Zarządzanie CSR

- Konkurs Przedsiębiorstwo Odpowiedzialne Społecznie WamaBoss, dla MŚP z woj. warmińsko-mazurskiego, zgłoszenia przyjmowane do końca czerwca.
- Konkurs Raporty Społeczne 2016 - nabór zgłoszeń od czerwca do końca lipca.
- Konkurs Pracodawca Godny Zaufania - nabór zgłoszeń 15 VI - 15 IX.
- Ranking Odpowiedzialnych Firm - rozpoczęcie naboru wniosków w pierwszym kwartale 2017 r.
- Konkurs Przedsiębiorstwo Fair Play - do końca czerwca przyjmowane są zgłoszenia do bieżącej edycji. Nabór w kolejnej, XX edycji konkursu będzie trwał od stycznia do końca maja 2017 r.
- Konkurs Listki CSR Polityki - Rozpoczęcie naboru wniosków na przełomie III/IV 2017 r.
- Konkurs Etyczna Firma - w poprzedniej edycji zgłoszenia przyjmowane od X do XII.

Zaangażowanie społeczne

- Kampania Społeczna Roku - konkurs dla inicjatorów i twórców kampanii społecznych (nabór zgłoszeń od przełomu stycznia/lutego 2017 r.)
- Dobroczynca Roku - nabór wniosków od stycznia 2017 r.

Dbanie o środowisko naturalne

- Ekoodpowiedzialni w Biznesie - termin składania wniosków 31 lipca 2016 r.

Konkursy indywidualne

- Verba Veritatis - konkurs na najlepszą pracę dyplomową z zakresu etyki i CSR. Termin zgłoszeń mija 31 lipca.
- Konkurs o tytuł Społecznika Roku - rozpoczęcie naboru wniosków w czerwcu.

Edukacja

Wierzmy w sens koncepcji uczenia się przez całe życie. Dlatego polecamy Wam podnoszenie kwalifikacji w zakresie CSR.

STUDIA PODYPLOMOWE

- CSR. Strategia odpowiedzialnego biznesu - Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa
- Manager CSR - Collegium Civitas we współpracy z CSRinfo, Warszawa
- CSR Management - Collegium da Vinci, Poznań
- CSR - Strategia Społecznej Odpowiedzialności Biznesu, kierunek nastawiony na ekologię - SGGW, Warszawa
- Społeczna odpowiedzialność Biznesu (CSR) - Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
- Społeczna Odpowiedzialność Biznesu - Politechnika Gdańska

SZKOLENIA

- CSR info: Jak budować relacje z interesariuszami firmy? - model zarządzania w oparciu o ISO 9001 i ISO 26000
Warszawa - 05.09.2016
Wrocław - 08.08.2016
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu organizuje szkolenia i warsztaty, których program ustalany jest pod kątem konkretnych potrzeb firmy.
- Skill Group:
Raportowanie CSR wg GRI
Warszawa - 04.08.2016 i 08.09.2016
Gdańsk - 06.09.2016
Pierwsze kroki w hierunku CSR.
Warszawa - 09.08.2016 i 13.10.2016
Wrocław - 11.10.2016

**LIDER INNOWACJI**

Poszukując innowacji, liderzy powinni brać pod uwagę to, w jaki sposób proponowane rozwiązanie wpłynie na środowisko i społeczeństwo.

**SENS BIZNESOWY**

Odpowiedzialność społeczna to nie działanie wizerunkowe, ale filozofia, która jest źródłem innowacji i sposobem na zarządzanie ryzykiem.

Czym jest innowacja naszych czasów i jakie myślenie stoi za liderami, którzy potrafią ją wypracować? O tym dla Kompendium CSR pisze Vincent Stanley, współtwórca sukcesu Patagonii, firmy stawianej na całym świecie za wzór prowadzenia biznesu w sposób zrównoważony.

Innowacyjność na miarę naszych czasów

Jesteśmy często pytani o to, czy potrafimy podać uzasadnienie biznesowe dla naszych działań w zakresie zrównoważonego rozwoju. Pierwszym ważnym czynnikiem, który uzasadnia nasze podejście i filozofię, jest fakt, że inwestorom, zwłaszcza tym instytucjonalnym, do których należą fundusze uniwersyteckie czy emerytalne, coraz częściej zależy na lokowaniu pieniędzy w zrównoważonych przedsiębiorstwach. Wynika to z dwóch powodów: po pierwsze, ze względu na presję społeczną, czego odzwierciedleniem może być choćby zachowanie studentów i absolwentów w Stanach Zjednoczonych wymuszających na uczelniach wyższych rezygnację z udziału w inwestycjach związanych z wydobyciem paliw kopalnych.

Drugim powodem, dla którego inwestorzy szukają zrównoważonych inwestycji, jest chęć unikania ryzyka finansowego, które często wynika z inwestycji w przemysł uznawane za niebezpieczne bądź znacząco wpływające na zanieczyszczenie środowiska naturalnego. W USA inwestorzy już dziś wycofują się z sektora węglowego, tak jak 30 lat temu unikali przemysłu nuklearnego.

Nieodpowiedzialne praktyki generujące zagrożenia społeczne lub szkody dla środowiska naturalnego są źródłem ryzyka reputacyjnego. Żeby to się zrealizowało, wystarczy, że zostaną one ujawnione przez organizację pozarządową albo blogera. Z kolei ograniczenie zużycia energii elektrycznej oraz wytwarzanie mniejszej ilości odpadów w ramach procesów wewnętrznych przekłada się na oszczędności, a w efekcie na więk-

sze zyski. Warto dodać, że już teraz najlepsi pracownicy na rynku chcą pracować dla firm, w które wierzą i z którymi chcą się identyfikować. To ogranicza przedsiębiorstwa odwracające się od negatywnych skutków własnej działalności, w dostępie do tak potrzebnych firmom „talentów”. Wszystkie wspomniane powody są wystarczające, żeby uzasadnić nasze podejście i biznesowy sens zrównoważonego rozwoju.

Organizacja zrównoważona uczy się szybciej

■ W naszej organizacji odkryliśmy jednak, że największą korzy-

„Największą korzyścią z wysiłków, zorientowanych na redukcję negatywnych skutków działalności biznesowej, jest przyspieszenie procesu uczenia się organizacji”.

ścią biznesową, płynącą z naszych wysiłków, zorientowanych na redukcję negatywnych skutków społecznych i środowiskowych działalności biznesowej, jest przyspieszenie procesu uczenia się samej organizacji. To z kolei skutkuje dużą liczbą innowacji, dzięki którym nieustannie jesteśmy o krok przed konkurencją. Niektóre z innowacji mają charakter czysto środowiskowy. Do takich innowacji należy projekt zrealizowany 20 lat temu wspólnie z jednym z naszych dostawców, który doprowadził do wyprodukowania włókna poliestrowego z przetworzonych plastikowych butelek. Nasi klienci wyraźnie docenili to działanie. W konsekwencji tego nasi konkurenci również zaczęli zaopatrywać się u naszego dostawcy

we włókninę z recyklingu, zwiększając tym samym pozytywny wpływ tej innowacji na środowisko. Dzięki temu osiągnęliśmy pozytywny efekt dla środowiska naturalnego w skali, jakiej nie osiągnęlibyśmy samodzielnie. Pozostałe innowacje wprowadzane z myślą o redukcji negatywnego wpływu firmy na środowisko spowodowały przede wszystkim poprawę jakości i trwałości produktów. Przykładowo, ograniczając zawartość neoprenu w kostiumach do nurkowania, nauczyliśmy się produkować dużo cieplejsze, a jednocześnie lżejsze i bardziej sprężyste kombinezony.

Co się liczy w innowacjach?

■ Praca nad ograniczeniem negatywnego wpływu organizacji na społeczeństwo i środowisko motywuje zespoły produktowe do myślenia poza wąskimi ramami stopniowych ulepszeń i redukcji kosztów. Nie jesteśmy w tym gronie jedynym przykładem. Do mojego przyjaciela, który prowadzi firmę w zupełnie innej branży niż nasza – w sektorze przemysłu ciężkiego, zwrócił się zespół menedżerów. Przedstawili mu swój pomysł zakupu przedsiębiorstwa galwanizacyjnego (galwanizacja to technologia elektrolityczna, która jest jedną z metod wytwarzania powłok na różnych materiałach – przyp. red.). Zakupione przedsiębiorstwo, ich zdaniem, miałoby zwiększyć zyskowność dotychczasowego biz-

nesu. Plan wyglądał atrakcyjnie – przeciętny menedżer zapewne by go poparł i rozpoczął działania zmierzające do wdrożenia biznesplanu. Jednak zamiast tego mój przyjaciel postanowił zgłębić ten nowy dla niego biznes. Przyjrzał się procesowi galwanizacji i zrozumiał, jak bardzo szkodliwy jest on dla środowiska. Powiedział więc swoim menedżerom: „To nie jesteśmy my, to nie jest coś, w co powinniśmy się angażować”. Zamiast przyjąć ich propozycję, zlecił im badania nad opracowaniem mniej szkodliwego procesu dającego podobny efekt, a w przypadku powodzenia projektu zalecił komercjalizację tego sposobu wytwarzania powłok na materiałach. I dokładnie tak się stało. To właśnie jest innowacyjność na miarę naszych czasów.

Trudniejsza ścieżka się opłaca

■ Stwierdzenie mojego znajomego „to nie jesteśmy my” rzuca właściwe światło na dążenie do zrównoważonego rozwoju. Oczywiście zawsze można uzasadnić działanie biznesowe mówieniem, że czynienie dobra potrafi przynieść zyski. Najważniejszy jest jednak argument moralny, który nieustannie skłania nas do obierania trudniejszej ścieżki, do stawiania sobie trudnych pytań i do wykonywania pracy, która musi zostać wykonana, jeśli chcemy starać się o godziwą przyszłość, dla nas samych, naszych społeczności i naszych firm.



Vincent Stanley
dyrektor ds. filozofii,
Patagonia

Innowacje naszych czasów – jak to robią inni?

Plastikowe odpady jako waluta

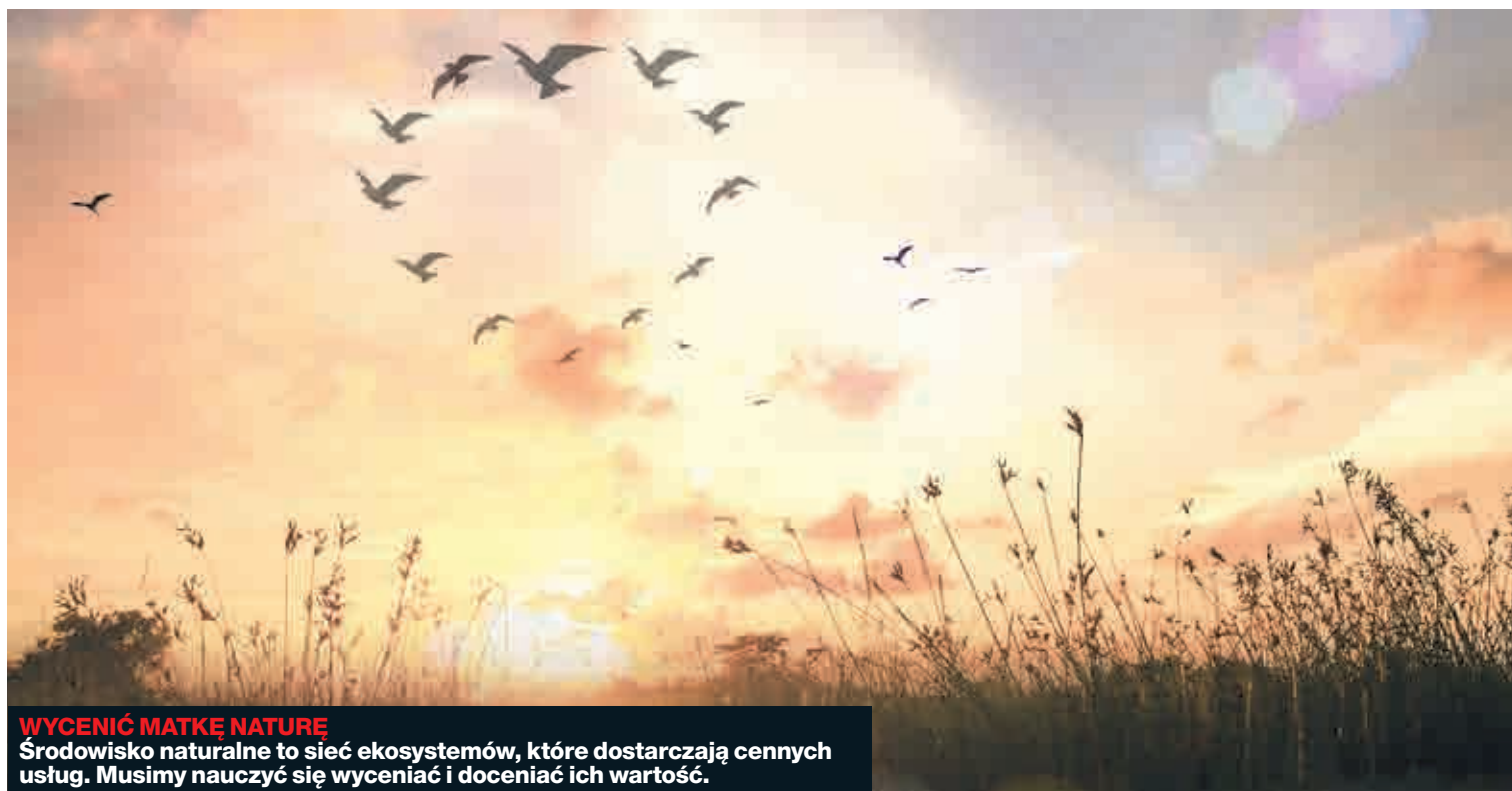
■ Bank Plastikowego promuje recykling. Model biznesowy banku zwyciężył w internetowym głosowaniu i zdobył nagrodę Sustainia Community Award. Przekształcając plastikowe odpady wydobywane z oceanu w rodzaj waluty, Bank Plastikowy przykładą rękę do wzmocnienia podmiotowości lokalnych społeczności na Haiti i w Peru. Proponuje im gromadzenie odpadów, dostarczanie ich do punktów odbioru banku, gdzie następuje ich ponowne przetworzenie i wykorzystanie. Taki system przyczynia się nie tylko do usuwania szkodliwych odpadów ze środowiska, ale też generuje nowe miejsca pracy i uwrażliwia biznes na kwestie społeczne i ekologiczne.

Dwutlenek węgla w produkcji betonu

■ Produkcja cementu firmy Solidia wymaga zużycia mniejszej ilości energii niż w przypadku metod tradycyjnych.

Technologia wykorzystuje dwutlenek węgla w produkcji betonu, pozwala na jego sekwestrację w materiałach budowlanych i obniża emisję aż do 70 proc. Stosowana w produkcji reakcja chemiczna wymaga mniejszej ilości wapnia i wyższej temperatury, co skutkuje niższą emisją dwutlenku węgla. Produkcja betonu polega na utwardzeniu mieszanki cementu i piasku przy zastosowaniu głównie CO₂ pochodzącego z odpadów zamiast wody. Beton jest gotowy w ciągu około 24 godzin w porównaniu z 28 dniami w przypadku metod tradycyjnych.

Źródło: Sustainia 100



Kreowanie przyszłości: 10 praktycznych sposobów

- **Wybór celu:** Obierz cel. Właściwie, obierz ich 17, tak jak niektóre firmy, które wdrażają 17 *Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ (SDG)*, aby rozwiązać problemy ludzi i wyeliminować ubóstwo czy brak dostępu do czystej wody.
- **Osobisty bank:** Chcesz zamiast banków decydować, kto dostanie Twoje pieniądze? *Prosper.com* to platforma, gdzie pożyczkobiorca określa, na co chce pożyczyć pieniądze. Każdy może tę pożyczkę - lub jej część - sfinansować.
- **Obywatele inwestują w obywateli:** Możesz sprawić, że matka pięciorga dzieci zdoła wysłać je do szkoły. *Kiva.org* łączy mikroprzedsiębiorców z mikroinwestorami, pozwalając np. za 25 dolarów sfinansować nowy biznes, np. sprzedaży domowego jedzenia do biur.
- **Inwestowanie w przyszłość Natury:** Dzisiejsze paliwa kopalne są już przeszłością. Aby oczyścić swój portfel inwestycyjny i wspierać z jego pomocą gospodarkę niskoemisyjną, wypróbuj *CleanCapitalist.com*. Oszczędności emerytalne mogą okazać się bezpieczniejsze w firmach dbających o czystą energię.
- **Inwestowanie lokalne:** Nie wszystkie zmiany na lepsze są na tyle ważne, by zyskały finansowanie rządów bądź samorządów. Jednak obywatele mogą sami zbierać pieniądze i inwestować je lokalnie, np. w budowę świetlicy. *Neighbor.ly* to miejsce, gdzie obywatele i społeczności inwestują w lokalny rozwój.
- **Miara prawdziwej wartości ludzkiej:** Wielu menedżerów twierdzi, że ludzie to najważniejszy zasób. Jednak księgowość nie przypisuje wartości inwestycjom w ludzi. Wartość kapitału ludzkiego (ang. *Human Capital Value*) to miernik produktywności pracownika, stosowany przez Infosys i Interface, który zachęca do szkoleń, pracy zespołowej i rozwoju, a jednocześnie pozwala oszacować faktyczną wartość firmy.
- **Dokładna ocena przed kupnem:** Czy ten szampon jest bezpieczny dla Twoich włosów? *GoodGuide.com* ocenia ponad 250 000 produktów pod względem ich wpływu na zdrowie, środowisko i społeczeństwo. Najwyżej oceniany szampon ma 5 składników, a nisko oceniany zawiera toksyny. *GoodGuide* weryfikuje też obietnice producentów.
- **Ocena miejsca pracy:** Nie dowiesz się, czy nowa praca jest świetna czy nie, dopóki jej nie rozpocznie. Dzięki opiniom pracowników zamieszczonym na stronie *GlassDoor.com* możesz to wiedzieć wcześniej.
- **Poszukiwanie źródeł:** Firmy kupują surowce, takie jak bawełna, od dostawców za pośrednictwem średnio czterech innych firm. *Kering* to francuski holding, który mierzy wpływ swoich produktów na wodę, energię i ziemię. Interaktywną tabelę *ekologicznego oddziaływania* dostawców można obejrzeć na stronie tej firmy.
- **Uwzględnianie każdego człowieka:** W skali 200 krajów i 100 tysięcy miast na świecie pojawia się duże ryzyko korupcji w wyborach. Firma *Everyone Counts* zapewnia możliwość bezpiecznego głosowania za pomocą telefonów komórkowych.

WYCENIĆ MATKĘ NATURĘ
Środowisko naturalne to sieć ekosystemów, które dostarczają cennych usług. Musimy nauczyć się wyceniać i doceniać ich wartość.

W inwestowaniu przewidywanie przyszłości jest sprzymierzeńcem. Co możemy przewidzieć? Oto nowe mierniki sukcesu oraz nowe narzędzia technologiczne pozwalające odkrywać trendy i śledzić ich efekty, by tworzyć lepiej funkcjonujący świat.

Lepszy świat dzięki technologii i nowe mierniki sukcesu

Wartość Natury
■ Kiedy wdychamy powietrze, wachamy kwiaty lub łowimy ryby w oceanie, nic nas to nie kosztuje. Jednak „usługi” Natury, rozwijane przez ponad 4,5 mld lat, są bezcenne. To, co dostarcza nam Natura, warte jest przynajmniej dwukrotnie więcej niż przychód i Produkt Krajowy Brutto. Dokładnie tak - na każdego dolara przychodu amerykańskiej firmy i całej gospodarki Natura tworzy dwa razy większą wartość. W 1997 roku zespół naukowców oszacował wartość usług dostarczanych przez 16 ekosystemów, począwszy od lasów i drzew, oczyszczających powietrze niczym płuca planety, po pszczoły zapylające kwiaty. PKB Stanów Zjednoczonych w tamtym roku wyniosło 18 bilionów dolarów, a usługi Natury warte były 33 biliony. Prawie 2 dolary wartości ekosystemu przypadały na 1 dolar przychodów, który wyliczamy standardowo.

Jeżeli nie nauczymy się właściwie szacować wartości Natury, będziemy skazani na jej zrujnowanie. Przykładowo, francuski koncern *Kering*, produkujący odzież i obuwie, który wycenia ziemię, wodę i powietrze zarówno w swojej firmie, jak i u dostawców. Te nowe mierniki pokazują, w jaki sposób zachowanie równowagi między Naturą a biznesem może być bardziej opłacalne. Każdy inwestor może skorzystać z portalu *CleanCapitalist.com*, aby ocenić ryzyko swojego portfela finansowego, związane z emisją dwutlenku węgla w związku z produkcją energii. Następnie może skomponować swój portfel tak, aby wspierać czystsza energię. Szacowanie finansowej wartości Natury może poprawić jakość życia, środowiska, a także wyniki finansowe.

Wartość ludzi
■ Wielu prezesów deklaruje, że ludzie to najważniejszy zasób firmy. Jeżeli to prawda, gdzie jest miejsce ludzi w sprawozdaniach finansowych? Dzisiejsze archaiczne metody księgowania klasyfikują ludzi jako koszt, nie jako aktywa, których wartość z czasem rośnie (chyba że się ich ignoruje, wówczas tracą na wartości). Doradcy z *Ocean Tomo* szacują, że w 1975 roku ponad 80 proc. wartości firm indeksowanych w zestawieniu S&P 500 stanowiły aktywa materialne - takie jak działki, fabryki i sprzęt. W 2015 roku około 84 proc. rynkowej wartości przedsiębiorstw S&P 500 przypisy-

„Wielu deklaruje, że ludzie to najważniejszy zasób firmy, jednak archaiczne metody księgowania klasyfikują ludzi jako koszt, nie jako aktywa, których wartość rośnie”.

wało się aktywom niematerialnym, głównie ludziom.

Najistotniejszym czynnikiem w zmianie postrzegania ludzi i uznaniu ich za aktywa jest zrozumienie, że wartość pracownika wzrasta dzięki szkoleniom, zaangażowaniu i pracy zespołowej - czyli temu, co niezbędne w biznesie XXI wieku. Firma *Infosys* z Indii oraz *Interface* z USA traktują ludzi jako aktywa, zarówno pod względem zarządzania, jak i finansowym. A to zachęca do większych inwestycji w umiejętności i daje potencjał do jeszcze większej innowacyjności. W *HIP Investor* nasz zespół badawczy sprawdził w przedsiębiorstwach wszystkie główne wskaźniki „human impact and profit”, prezentuje je w zestawieniach i rankingach firm dla portfeli inwestycyjnych, a te

służą inwestorom, doradcom i menedżerom funduszy.

Przedsiębiorczość obywatelska
■ Według Banku Światowego 500 milionów ludzi żyjących w ubóstwie mogłoby poprawić swoją sytuację, biorąc małą pożyczkę biznesową. Tymczasem jedynie 1/3 populacji świata ma szansę korzystać z konta bankowego. Mikrofinansowanie, dające dostęp do kapitału, w tym pożyczek i ubezpieczeń, wyznacza konkretną drogę wyjścia z biedy. Ponad 90 proc. tego typu pożyczek trafia do kobiet-przedsiębiorców, których niewielkie biznesy związane są zwykle z żywnością, odzieżą,

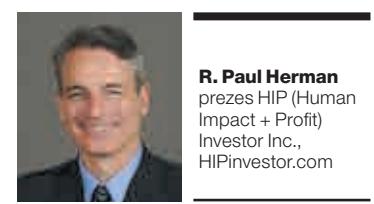
a jednocześnie stają się oni bardziej aktywni ekonomicznie.

Żeby wspierać rozwój mikrofinansowania, przedsiębiorstwo *SAP AG* połączyło siły z *PlaNet Finance* - celem było dostarczenie oprogramowania i technologii dla organizacji zajmujących się mikropożyczkami. Firma *SAP* zobowiązała się do zapewnienia pomocy finansowej, informatycznej oraz eksperckiej dla *PlaNet Finance*, która jest międzynarodową organizacją pozarządową, wspierającą mikrofinansowanie w niemal 80 krajach i docierającą z usługami do ponad 8 milionów nuboższych ludzi.

Dobrobyt i szczęście narodu
■ W państwie *Bhutan* prowadzony jest od lat wskaźnik szczęścia narodowego brutto (GNH) śledzący 72 parametry zdrowia, edukacji, kultury i środowiska w kraju. Wskaźnik ten bada aktywność obywateli. Prosi się ich o pisanie swoistych dzienników - wszystko po to, by ocenić jakość życia.

Z kolei wprowadzony przez ONZ *Wskaźnik Rozwoju Społecznego* (*Human Development Index - HDI*) śledzi rozwój ludzki, społeczności i rozwój środowiska naturalnego we wszystkich państwach świata. Wynika z niego, że w ciągu ostatnich kilku dekad niemal wszystkie kraje zanotowały pozytywne zmiany.

Znany już nowe mierniki sukcesu, dzięki którym możemy zbudować lepszy świat. Technologie niezbędne do ich wdrożenia są dostępne już dziś.



R. Paul Herman
prezes *HIP (Human Impact + Profit) Investor Inc.*, *HIPInvestor.com*

O moralności osobistej, zaangażowaniu Ministerstwa Rozwoju w promocję CSR i o Planie na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju opowiada w rozmowie z Kompendium CSR wicepremier Mateusz Morawiecki.

Odpowiedzialność w planie

WYWIAD Z WICEPREMIEREM, MINISTREM ROZWOJU MATEUSZEM MORAWIECKIM

Czym jest według Pana CSR?

■ Powszechnie rozumienie tego skrótu oznacza społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw kryjącą się m.in. w: etycznym prowadzeniu działalności, dobrych relacjach z pracownikami, dbaniu o kulturę organizacyjną firmy i ład korporacyjny, dobrych stosunkach z interesariuszami realizowanych w dialogu i partnerstwie, odpowiedzialności za środowisko naturalne i rozsądnym korzystaniu z jego zasobów.

Przede wszystkim należy pamiętać, że za każdym biznesem stoją ludzie i to oni podejmują decyzje.

A tak w kilku słowach?

■ Odpowiedzialny biznes to zawsze będzie pochodną własnej inicjatywy. Osobną kwestią jest tworzenie zachęt i rozwiązań prawnych premiujących takie postawy. Nie zgadzam się natomiast z rozpowszechnianą w dzisiejszym świecie tezą, że w biznesie nie ma moralności. Jest jej dokładnie tyle, na ile moralnie w codziennym życiu, a więc i w czasie zarządzania przedsiębiorstwami, postępują zaangażowani w biznes ludzie.

I tu przekonuje mnie pojęcie proponowane przez OECD, która nie mówi o CSR, tylko właśnie o odpowiedzialnym prowadzeniu biznesu (responsible business conduct, RBC).

Ma Pan doświadczenie menedżerskie. Jakie znaczenie ma według Pana zarządzanie organizacjami w oparciu o wartości i odpowiedzialność wobec różnych grup interesariuszy?

■ Zarządzanie firmą w oparciu o wartości, misję i odpowiedzialność wobec interesariuszy jest dziś standardem w prowadzeniu biznesu. Dobrze to widać w sytuacjach poszukiwania nowych rynków zbytu lub w relacjach inwestorskich - coraz częściej inwestorzy zwracają uwagę na etyczne standardy funkcjonujące w danej firmie, i to nie tylko te na papierze w postaci kodeksów etycznych, ale także w postaci konkretnych działań i zachowań biznesowych. Coraz częściej firmy, w tym także polskie, wpisują działania z obszaru CSR do swoich długofalowych strategii działania, zamiast tworzyć oddzielne strategie dotyczące tylko społecznej odpowiedzialności.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu została w ostatnich latach zdewaluowana i często jest sprowadzana do narzędzia PR. Co Pan o tym sądzi?

■ To prawda, dość często mówi się o hipokryzji CSR, o tym, że firmy publikują swoje raporty społeczne tylko dla przykrycia prawdziwych zachowań, które przynoszą negatywny wpływ na środowisko. Z drugiej strony żyjemy dziś w globalnej wiosce, gdzie pewne standardy postępowania po prostu są niedopuszczalne, gdzie nacisk organizacji społeczeństwa obywatelskiego jest tak duży, że firmy szybko dostrzegają, że nie opłaca się ukrywać pewnych działań lub informować o nich niezgodnie z prawdą.

Nie ma nic złego w działalności charytatywnej, wspieraniu przez duże firmy inicjatyw sportowych itd., ale jeśli firma w swojej strategii CSR prowadzi tylko takie działania, to dziś jest to za mało.

Klasyk myśli socjologicznej Emila Durkheim napisał kiedyś, że wszystkie podsystemy (edukacja, biznes, polityka etc.) społeczeństwa albo państwa odzwierciedlają dominujące w społeczeństwie normy i wartości, czyli porządek moralny. Jaki, Pańskim zdaniem, porządek moralny jest odzwierciedlony przez polski biznes?

■ Inny klasyk myśli socjologicznej Max Weber na początku XX wieku uznał, że to asceza protestancka stworzyła motywację psychiczną do działań na rzecz rozwoju, poprzez uznanie pracy za „zawód” i realizowanie jej zgodnie z powołaniem podobnym do praktyki religijnej. Gorliwie praktykujący protestanci osiąganie zysków przez przedsiębiorcę interpretowali często jako jedyny środek przybliżania się do Boga.

Wydaje się, że w XXI wieku coraz mniej mamy możliwości na prowadzenie biznesu w taki sposób, który

„Wydaje się, że w XXI wieku coraz mniej mamy możliwości na prowadzenie biznesu w taki sposób, który przybliżałby nas do zbawienia”.

przybliżałby nas do zbawienia. Trudno jest ocenić porządek moralny odzwierciedlany przez niezależnych polskich przedsiębiorców, którzy działają w oparciu o wartości uznane przez siebie, a nie narzucone przez państwo czy inne struktury.

W odpowiedzi na to pytanie widzę raczej konieczność odwołania się właśnie do odpowiedzialności jako podstawowej kategorii moralnej. Obojętnie, jakiego jesteśmy wyznania i jaki porządek moralny reprezentujemy - każdy z nas ponosi swoją osobistą odpowiedzialność za swoje czyny.

W jednym z wywiadów w odpowiedzi na pytanie o plany Ministerstwa Rozwoju w zakresie promocji i wsparcia CSR wymieniana jest reaktywacja zespołu ds. CSR i właściwie to wszystko, bo później jest mowa o dostosowywaniu do dyrektywy o obowiązkowym raportowaniu niefinansowym i o tym, że obchodzimy 20-lecie członkostwa w OECD. To znaczy, że właściwie nie ma pomysłów poza reaktywacją zespołu, czy tak?

■ Pomysłów jest wiele i większość z nich jest w trakcie realizacji. Przede wszystkim wspieramy wszelkie cenne inicjatywy w obszarze CSR poprzez udzielenie honorowego patronatu ministra rozwoju takim wydarzeniom, które służą promocji tej idei.

Ponadto planujemy w najbliższym czasie wdrożenie systemowego podejścia do prowadzenia polityki w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw poprzez m.in.: wzmocnienie w Ministerstwie działań dotyczących promocji i wsparcia CSR, wsparcie Krajowego Punktu Kontaktowego OECD (powołanego dla realizacji Wytycznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych) oraz współpracę z organizacjami pozarządowymi oraz organizacjami pracodawców, pracobiorców, związkami zawodowymi i przedstawicielami środowisk naukowych.

Wypełniamy także zobowiązania Polski w zakresie CSR na poziomie międzynarodowym i uczestniczymy w pracach Komisji Europejskiej, Rady Europy, OECD, ONZ i Międzynarodowej Organizacji Pracy - w grupach roboczych, komitetach, gdzie podejmowane są kwestie np. odpowiedzialnych łańcuchów dostaw, kwestie godnej pracy, raportowania niefinansowego itp. Z tego powodu jesteśmy m.in. zaangażowani w opracowanie polskiej wersji językowej standardu raportowania społecznego Global Reporting Initiative GRI G4, którą niebawem planujemy zaprezentować szerszej publiczności.

Są to bardzo konkretne działania, często polegające na małych krokach, ale jestem przekonany, że prowadzących we właściwym kierunku. Mamy też na stronie internetowej zakładkę dotyczącą CSR - gdzie przedsiębiorcy mogą znaleźć podstawowe informacje nt. standardów CSR, raportowania, łańcuchów dostaw i kwestii związanych z biznesem i prawami człowieka. Bardzo zachęcam do jej odwiedzenia.

W Planie na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju zdiagnozował Pan pięć pułapek, w które wpadła polska gospodarka. Jak określi Pan rolę społecznej odpowiedzialności organizacji w ich niwelowaniu?

■ W nazwie Planu świadomie użyliśmy pojęcia „odpowiedzialność” - nie „zrównoważony rozwój”, nie po prostu „rozwój”, lecz „odpowiedzialny rozwój”. Wprowadzając to pojęcie, mieliśmy na myśli rozwój oparty na solidnych fundamentach ekonomicznych, ale także na wielowymiarowej solidarności społecznej. Opracowanie tego planu pozwoliło na zdiagnozowanie pułapek rozwojowych, które zostaną zniwelowane poprzez konkretne działania, mające na celu doprowadzenie do pozytywnej i lepszej jakościowo rozbudowy polskiej gospodarki. W planie oraz w opracowywanej obecnie strategii jego realizacji, proponujemy rozwiązania w skali makro, których efekty odczujemy w skali mikro - w naszych miejscach pracy, portfelach, przy załatwianiu spraw urzędowych.

Jak najbardziej widzę w tych działaniach rolę dla wdrażania zasad CSR. Nazwałbym ją odpowiedzialnością osobistą, odpowiedzialnością każdego z nas zaangażowanego w sprawy państwa oraz rozwoju społecznego i gospodarczego.

Rozmawiali:

MARTA KARWACKA
I MAREK KŁOPOTOWSKI



1 Wicepremier, minister rozwoju Mateusz Morawiecki, podczas prezentacji Narodowej Rady Rozwoju poświęconego Planowi na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju.



2 Wicepremier, minister rozwoju Mateusz Morawiecki oraz główny ekonomista konferencji prasowej nt. prezentacji Przeglądu Gospodarczego Polski.



3 Filarami Planu Morawieckiego są: reindustrializacja, innowacje, kapitał i rozwój społeczny i regionalny. Na zdjęciu hala montażu pojazdów.



...i w ramach posiedzenia ...nego Rozwoju. Fot.: PAP



...sta OECD Catherine L. Mann podczas ...t.: PAP



...la rozwoju, ekspansja zagraniczna PESA. Fot.: PAP

Filantropia staje się coraz bardziej nowoczesna i powszechna. Jak wynika z badań, 66 proc. Polaków w roku 2014 udzieliło wsparcia różnym celom i organizacjom dobroczynnym.

Współczesna filantropia

Jednakże te same badania pokazują, że nasza filantropia ma głównie charakter akcyjny - najchętniej udzielamy wsparcia, wrzucając pieniądze do puszeki, wysyłając SMS lub przelew pieniężny bądź przekazując dary rzeczowe potrzebującym.

Akcyjność nie dla każdego

Tymczasem nowoczesna filantropia, żeby nieść realną zmianę sytuacji grup społecznych, przede wszystkim tych zagrożonych wykluczeniem, wymaga realnego zaangażowania. Działania akcyjne, oparte na wydarzeniach, mobilizują tłumy i przynoszą wymierne efekty. Najwięcej darowizn służy jednak do dużych organizacji, które zatrudniają profesjonalnych fundraiserów i prowadzą kampanie medialne cieszące się dobrą reputacją.

Zbierze ten, kto chwyci za serce

Jednakże warto mieć świadomość, że takie akcje niosą niebezpieczeństwo wykluczenia z grona beneficjentów wsparcia działań i projektów mniej „atrakcyjnych” medialnie. Wyzwaniem jest przykładowo znalezienie darczyńcy zainteresowanego pomaganiem bezdomnym, uzależnionym czy byłym więźniom. Ambiwalentne odczucia budzą także działania na rzecz imigrantów.

Identyfikacja z celem = trwała relacja

Daje się jednak zauważyć, że odbywające szybki kurs filantropii społeczeństwo zaczyna oczekiwać czegoś więcej: darczyńcy nie chcą ograniczać się do jednorazowego wsparcia, ale poszukują celów zbieżnych ze swoimi zainteresowaniami. To zmusza organizacje pozarządowe do kreatywności w przygotowywaniu ofert, które muszą sprostać oczekiwaniom darczyńców. Poszukiwanie nowych celów oraz innowacyjnych metod pozyskiwania środków sprzyja wspieraniu różnych grup

społecznych. Wymaga jednak od tych grup aktywności, tym bardziej że, jak można wywnioskować ze wspomnianych badań, Polacy są skłonni pomagać, jeśli zostaną o to poproszeni. Im bardziej umiejętnie skieruje się do nich prośbę, tym większa szansa na trwałe zaangażowanie.

Darczyńca jako inwestor

Współczesny darczyńca często nawiązuje trwałą współpracę z organizacją, ponieważ traktuje filantropię jako inwestycję. Oczekuje więc „zwrotu” w formie wymiernego, choć niekiedy nie finansowego, rezultatu. Wśród nowych trendów poja-

„Filantrop, dla którego wspieranie uboższych jest obowiązkiem religijnym lub uciśnieniem wyrzutów sumienia, ustępuje darczyńcy-inwestorowi, który chce realnej zmiany”.

wiają się nawet określenia takie jak „venture philanthropy” czy „social venture capital”, które dają do zrozumienia, że nie chodzi o darowiznę czy akt miłosierdzia, ale o inwestycję.

Z drugiej strony często organizacje zaczynają upodabniać się do biznesu. Dywersyfikacja działań jest zrozumiała, a nawet niezbędna: w obliczu wysychania źródeł finansowania, np. tych pochodzących z UE, odpowiedzią może być uruchomienie działalności gospodarczej i czerpanie zysków z usług. NGO powinny jednak pamiętać o celach i wartościach, dla których powstały, to bowiem stanowi o ich charakterze i unikalności, to odróżnia

ich od przedsiębiorców i jest walorem atrakcyjnym dla darczyńców.

Nowe formaty filantropii

Poszukując nowych metod, warto sięgać po sprawdzone, w krajach o bogatszych tradycjach filantropijnych, modele. Udaną próbą skorzystania z takiego modelu było zorganizowanie po raz pierwszy w Polsce tzw. „Giving Circle”. Jest to „format” filantropii, który polega na tym, że podczas uroczystego wieczoru gościom prezentowane są projekty poszukujące wsparcia - zazwyczaj nie więcej niż trzy lub cztery. Zadaniem gościów projektu jest jak najlepsze zaprezentowanie swoich działań, tak aby przygotowane na ten wieczór środki darczyńcy przekazali na ich cel. Projekty dobiera się tak, by trafić w gusta jak największej liczby osób, więc z reguły są one bardzo różnorodnie: od zajęć terapii poprzez pracownię dla lokalnej społeczności po mobilną bibliotekę. Po prezentacji odbywa się „licytacja” projektów, darczyńcy mogą zadawać pytania i wymyślać „wyzwania” dla innych gości, np. dać 100 zł, jeśli znajdą się 3 osoby, które dadzą po 50 zł.

Zmiana w relacji

Formuła „Giving Circle” daje możliwość bezpośredniego kontaktu pomiędzy organizacją poszukującą wsparcia a potencjalnym darczyńcą, do którego dotarcie wcale nie jest prostą sprawą. Z drugiej strony ta formuła umożliwia darczyńcom zobaczenie na własne oczy potencjalnych beneficjentów. Darczyńca widzi więc, że dzięki niemu może nastąpić realna zmiana.

Na przykładzie Giving Circle widać zmianę w relacji darczyńca-beneficjent. Filantrop, dla którego wspieranie uboższych jest obowiązkiem religijnym lub uciśnieniem wyrzutów sumienia, ustępuje darczyńcy-inwestorowi, który chce, aby za jego sprawą miała miejsce realna zmiana.

PAWEŁ ŁUKASIAK
prezes Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce

Kalendarz filantropa 2016

styczeń – grudzień 2016

STYCZEŃ

- Finał Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy.
- Bal plebiscytu „Gwiazdy Dobroczynności”, w którym nagradzane są najbardziej zaangażowane społecznie gwiazdy polskiego show-biznesu, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.
- Gala Fundraisingu, podczas której przyznano nagrody za najlepsze kampanie fundraisingowe i współpracę z biznesem, Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu.

KWIECIEŃ

- Jak co roku, kwiecień to czas na przekazanie 1 proc. podatku dochodowego od osób fizycznych na działalność

organizacji pożytku publicznego (OPP). Swoją decyzję zaznaczamy w rocznym rozliczeniu podatkowym.

MAJ

- I edycja Giving Circle Warszawa, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.

CZERWIEC

- I Festiwal Fundraisingu - warsztaty dla fundraiserów, Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu.
- Gala Konkursu o tytuł Dobroczynca Roku.

PAŹDZIERNIK

- III Kongres Etyczny, poświęcony zagadnieniu współpracy biznesu z NGO's. Kongres połączony z X Między-

narodową Konferencją Fundraisingu, Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu.

- II edycja Giving Circle Warszawa, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.

- V Kongres Pozyskiwania Funduszy - poświęcony tematyce 1% podatku, INSPRO.

LISTOPAD

- IV Konferencja Koalicji Prezesi-wolontariusze, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.

GRUDZIEŃ

- Międzynarodowy Dzień Wolontariusza.
- Wielka Gala Integracji, w której wezmą udział Prezesi-wolontariusze.

Filantropia w 2016 roku



Magdalena Pękacka
dyrektorka Forum Darczyńców w Polsce

Najważniejsze zmiany legislacyjne w 2016 roku dotyczą stowarzyszeń. 20 maja zaczęły obowiązywać zmienione przepisy ustawy „Prawo o stowarzyszeniach”, m.in. zmniejszenie liczby osób wymaganej do założenia stowarzyszenia z 15 do 7 i ułatwienia w rejestracji - nie jest już wymagany komitet założycielski, a na etapie zakładania zlikwidowano nadzór starosty, co powinno przyspieszyć proces rejestracji w KRS. Wprowadzono możliwość zatrudniania członków w stowarzyszeniu i wynagradzania zarządu. Ponadto zwiększają się możliwości działania stowarzyszeń zwykłych - mogą one np. otrzywać dotację, co wcześniej nie było możliwe.

Z perspektywy Forum Darczyńców niezwykle istotne są działania organizacji pozarządowych skupione wokół Strategicznej Mapy Drogowej Rozwoju Sektora Obywatelskiego w Polsce - w całej Polsce działa około 20 partnerstw Tematycznych, które działają m.in. na rzecz: uproszczenia systemu prawa i dostosowania do potrzeb obywateli, wypracowania rozwiązań sprzyjających niezależności i samowystarczalności organizacji, samokontroli, jawności i przejrzystości funkcjonowania organizacji oraz umożliwiania udziału obywateli w debacie publicznej.



Paweł Łukasik
prezes Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce

Tym razem zaczęły od innej strony, czyli od biznesu. Tam bowiem można zauważyć ciekawe trendy. Mam na myśli to, że przedsiębiorcy, chcąc utrzymać się na rynku i osiągnąć sukces, nie mogą skupiać się wyłącznie na zysku finansowym. Muszą z jednej strony zadbać o pracowników, z drugiej zaś wyróżnić się na tle konkurencji czym innym niż tylko prowadzenie dochodowego biznesu czy reklamą, w której trudno już wymyślić coś nowego. Odpowiedzią na te potrzeby jest trend nazywany zarządzaniem poprzez misję i wartości. Spójna komunikacja i wdrożenie w strategię firm wartości ważnych dla pracowników i innych interesariuszy daje szansę na wzrost wartości marki. Rosnąca popularność zarządzania przez misję i orientowanie na wartości stwarza sporą przestrzeń do współpracy pomiędzy biznesem a organizacjami pozarządowymi, dla których wartości wyznaczają podstawowe cele działania. Wspólne projekty pozwalają na realizację wartości w praktyce, poprzez udział np. w projektach wolontariatu pracowniczego. Misję i wartości wdrażają w życie wszyscy pracownicy, włącznie z zarządem, co ma duże znaczenie dla motywacji i lojalności pozostałych pracowników.

Korzystanie z nowych technologii i gromadzenie informacji w sposób systemowy przyczynia się nie tylko do dalszego rozwoju, ale także może zapobiegać wielu problemom. O potencjale i przyszłości Internetu Rzeczy rozmawiamy z Kevinem Ashtonem, twórcą tego pojęcia.

Elektroniczny układ nerwowy

WYWIAD Z KEVINEM ASHTONEM, AUTOREM POJĘCIA INTERNET RZECZY

Jak wyjaśniłby Pan koncepcję Internetu Rzeczy osobom, które słyszą o nim po raz pierwszy?

■ To komputery automatycznie gromadzące swoje własne dane. W XX wieku komputery za pośrednictwem klawiatury uzyskiwały wszystkie dane od ludzi. Następnie w naszej dyspozycji i zasięgu znalazł się internet, który wywołał nieoczekiwany skutek. W rzeczywistości pomaga on komputerom w gromadzeniu swoich własnych danych. Jakakolwiek rzecz, która przechwytywa dane, jest czujnikiem, a ten jest dalece bardziej przydatny, jeśli stanowi część sieci. Wtedy możliwe jest wspólne wykorzystywanie i porównywanie danych z różnych źródeł, co pozwala budować spójny i wysoce zbieżny z rzeczywistością obraz tego, co dzieje się na świecie. Przykładem jest tu system nerwowy człowieka. Posiadamy wiele zmysłów rozlokowanych w całym naszym ciele - nie tylko wzrok czy słuch, ale także dotyk i wszystko to, co odczuwamy za pomocą skóry - one wszystkie łączą się z naszym mózgiem, który przetwarza informacje pochodzące z nich wszystkich, aby zrozumieć, co dzieje się wokół nas. Gdyby nasze oczy i uszy nie były częścią tej samej sieci, byłyby o wiele mniej użyteczne. Internet Rzeczy używa internetu, aby przechwytywać dane na temat rzeczywistego świata i nadaje mu wartość - to elektroniczny system nerwowy świata.

W jaki sposób Internet Rzeczy wpłynie na zmianę jakości życia? Czy ma on same dobre strony, czy istnieją też jakieś zagrożenia?

■ To trudne pytanie, bo skutki, jakie niosą z sobą nowe technologie, mogą być całkiem niespodziewane. Z uwagi na to, że Internet Rzeczy koncentruje się na „rzeczach” - tj.



INTERNET PRZEDMIOTÓW
Kevin Ashton twierdzi, że Internet Rzeczy to projekt na resztę XXI wieku i nie będzie kompletny w jakimkolwiek bliskim terminie.

przedmiotach fizycznych - możliwe jest, że przyczyni się do większej wydajności użytkownika zasobów naturalnych, co ma bardzo istotne znaczenie. Ludzka populacja rozrasta się w szybkim tempie i do tego w kilku wymiarach. Po pierwsze, na świecie jest więcej ludzi niż kiedykolwiek wcześniej. Po drugie, każdy żyje dłużej - prawie o dwa razy niż sto lat temu. Po trzecie, jakość życia jest dużo wyższa niż w przypadku poprzed-

„Myślę, że Internet Rzeczy to jeden z zestawów technologii, które zwiększą średnią długość życia o dodatkowe 100 lat i przyczynią się do zatrzymania zmian klimatycznych”.

nich pokoleń. Zachowanie wzrostu na tym poziomie we wszystkich tych obszarach wymaga bardziej wydajnego wykorzystania zasobów, który bierze się z bardziej świadomego gospodarowania, a wiedza na ten temat może pochodzić z Internetu Rzeczy. Takie przykłady można mnożyć.

Rozwój technologiczny trwa nie przerywając, zatem gdzie widziałby

Pan koniec Internetu Rzeczy? Dokąd nas doprowadzi?

■ Internet Rzeczy to projekt na resztę XXI wieku i nie będzie kompletny w jakimkolwiek bliskim terminie. Zawsze będziemy chcieli gromadzić informacje o otaczającym świecie, więc nie sądzę, by miał jakiś „koniec”. To jest potencjał, z którego będziemy zawsze korzystać. A dokąd nas doprowadzi? Myślę, że jest to jeden z zestawów technologii, które zwiększą średnią długość życia

o dodatkowe 100 lat, przyczynią się do zatrzymania zmian klimatycznych, sprawią, że staniemy się zdrowsi oraz że staniemy się bardziej świadomymi konsumentami zasobów. Wszystkie te kwestie są zasadnicze i pozytywne.

Co sądzi Pan o tych zatrważających przepowiedniach na temat świata, który będzie tworzony przez sztuczną inteligencję, i w którym

roboty zastąpią ludzi? Czy będzie istnieć rynek pracy?

■ Szczerze mówiąc, to kompletne bzdury. Nie są też wcale nowe; ludzie opowiadają przerażające historie o maszynach posiadających „ludzkie” zdolności co najmniej od czasów biblijnych. Istnieje co najmniej pół tuzina rzeczy o zasadniczym znaczeniu, które ludzie potrafią robić, a co do których mamy nikłe pojęcie, jeśli chodzi o ich powielanie przy zastosowaniu naszej technologii. Obecnie maszyny nie potrafią np. same wyznaczać sobie celów, rozpoznawać problemów do rozwiązania ani nie mają samoświadomości. Może się wydawać, że wykonują niektóre z tych rzeczy, ale tak naprawdę ich nie robią. Zawsze będą istnieć miejsca pracy, mimo że koncepcja „pracy” już ulega zmianie, i dzięki Bogu. Nie chodzi o to, że ludzie nie będą już wykonywać prac fizycznych, mechanicznych albo rzadko je wykonywać. Istnieje zapotrzebowanie na takie osoby, które potrafią robić rzeczy właściwe tylko ludziom, a to wymaga wykształcenia, wzmocnienia roli pracowników i traktowania ludzi po ludzku. A zatem nie tylko rynek pracy będzie istniał, ale będzie cechował się dużo wyższą jakością.

Ludzie popełniają błędy. A co z Internetem Rzeczy? Jaki wpływ ma zawodność technologii na proces jej rozwoju oraz na przyszłość Internetu Rzeczy?

■ To ciekawe pytanie. W końcu technologia to ludzie. W każdym narzędziu zawarte są założenia i ograniczenia jego twórcy. Każde jest zawodne, szczególnie jeśli używane jest w sposób niezamierzony czy nieoczekiwany - cała technologia jest niedoskonała. I to jest w porządku - o ile przydatność danego narzędzia przeważa nad jego niedoskonałościami, wtedy ma ono wartość. W takim przypadku naszym jedynym zadaniem jest wciąż je udoskonalać.

Rozmawiała
MAGDALENA GÓJSKA

Przyszłość pracy
– przyszłość biznesu

Jesteśmy w trakcie IV rewolucji przemysłowej, ale mimo jej ogromnej dynamiki największe przełomy i zaskoczenia mamy jeszcze przed sobą.

Mam na myśli przede wszystkim skutki automatyzacji pracy i zastosowania w gospodarce sztucznej inteligencji na masową skalę. Niektórzy twierdzą, że skoro wcześniejsze rewolucje likwidowały tradycyjne zawody, ale też tworzyły nowe, tak samo będzie i tym razem. Bardzo w to wątpię. Roboty wejdą do produkcji i usług, ponieważ wyraźnie obniżą koszty. W najbliższych 15-20 latach zatrudnienie stracić może 70-80% populacji.

Życie bez pracy?

■ Co stanie się z tymi, którzy zostaną bezrobotni? Do tej pory praca dawała nam nie tylko utrzymanie, ale nadawała sens naszej egzystencji. Teraz obie te funkcje mają zniknąć. Martin Ford, jeden z mówców tegorocznej edycji Europejskiego Forum Nowych Idei (Sopot, 28-30 września) i autor głośniej książki „Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future (2015)” postuluje wypłacanie niepracującym kwoty gwarantowanej. Ale czy to ludziom wystarczy? Jakiej wartości odnajdą w nicnierobieniu?

Co dalej?

■ To tylko jedno z ważnych pytań, które chcemy postawić na EFNI. Czwarta rewolucja przyniesie ich wiele. Burzliwe zmiany nastąpią w dotychczasowych modelach biznesowych. Znikną niektóre branże i sektory gospodarki. Firmy będą się musiały odnaleźć zarazem w realu i wirtualu. Umiejętnie łączyć tradycyjne wartości biznesowe, takie jak przedsiębiorczość i innowacyjność, z płynnością struktur organizacyjnych, rozproszeniem pracowników praktycznie po całym świecie, spłaszczeniem hierarchii służbowych.

„Przyszłość pracy. Realia, marzenia i mrzonki” to temat przewodni VI edycji EFNI. Obok wątków futurologicznych zaplanowaliśmy debaty o obecnych dylematach wokół pracy i kapitału, wyzwaniach dla gospodarki polskiej i europejskiej, przyszłości UE i naszego w niej miejsca. Zapraszam do Sopotu.

Zbigniew Gajewski
dyrektor EFNI

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

Szczęśliwe historie nie piszą się same

Dzielnice przyjazne rodzinom, integracyjne place zabaw, kluby naukowe dla dzieci, warsztaty o zdrowym odżywianiu czy zajęcia edukacyjne... To tylko kilka przykładów działań, jakie pojawiły się w programie „Decydujesz, pomagamy” organizowanym przez Tesco Polska oraz Fundację Tesco Dzieciom. Aż 160 organizacji pozarządowych oraz grup nieformalnych z całej Polski uzyskało wsparcie w wysokości 5000 zł każda na realizację pomysłów na rzecz lokalnego otoczenia. Suma wszystkich przekazanych grantów wyniosła aż 800 000 zł, a w program zaangażowało się ponad 5,5 miliona klientów ponad 400 sklepów Tesco w Polsce.

Od lutego lokalne organizacje pozarządowe oraz grupy nieformalne rywalizowały o granty w wysokości 5 000 zł na realizację działań na rzecz najbliższego otoczenia. Do programu spłynęło ponad 1000 wniosków, spośród których Komisja Grantowa wyłoniła 420 finalistów. O wyborze zwycięzców zdecydowali klienci Tesco, którzy przez ponad miesiąc głosowali na swoje ulubione projekty. Za każde zakupy klient otrzymywał specjalny żeton uprawniający do głosowania. W całym programie oddano ponad 5,5 miliona głosów.

5,5 miliona dobrych gestów
Liczba głosów oddanych w trakcie programu wskazuje jednoznacznie, jak



Głosowanie w sklepach Tesco Fot.: Tesco

bardzo my, Polacy, potrafimy się zmobilizować, szczególnie wokół spraw dotyczących naszego najbliższego otoczenia. 5,5 miliona głosów to wielki sukces nie tylko organizacji, lecz wszystkich naszych klientów, którzy chcą wziąć

sprawy lokalne w swoje ręce. Szczęśliwe historie nie piszą się same, dlatego daliśmy naszym klientom unikalną możliwość wyboru, który z lokalnych projektów w ich sąsiedztwie wesprzemy oraz czyją historię możemy wspólnie

odmienić - mówi Adam Manikowski, Dyrektor Zarządzający Tesco Polska.

Lokalne zaangażowanie

Zaangażowani byli nie tylko klienci. Same organizacje uczestniczące w programie aktywnie walczyły o ich głosy, prezentując w sklepach Tesco to, czym się zajmują na co dzień oraz organizując specjalne wydarzenia: od warsztatów udzielania pierwszej pomocy, pokazy muzyki ludowej po liczne akcje edukacyjne. Program wsparło również ponad 90 przedstawicieli władz lokalnych, a głosowanie bacznie śledziły lokalne media. To tylko część tej niezwykłej historii - szczegóły programu oraz lista wszystkich laureatów dostępna jest na stronie www.tesco.pl/pomagamy.

Ekonomia współpracy i gospodarka obiegu zamkniętego to elementy fali zmian, która będzie wpływać na to, jak funkcjonuje rynek. Jeżeli nie wiesz, o czym mowa, odpowiedz sobie na pytanie, czy znasz Airbnb, Rano Zebrano, BlaBlaCar? To tylko niektóre zwiastuny fali, która sprawi, że już nic nie będzie takie jak dawniej.

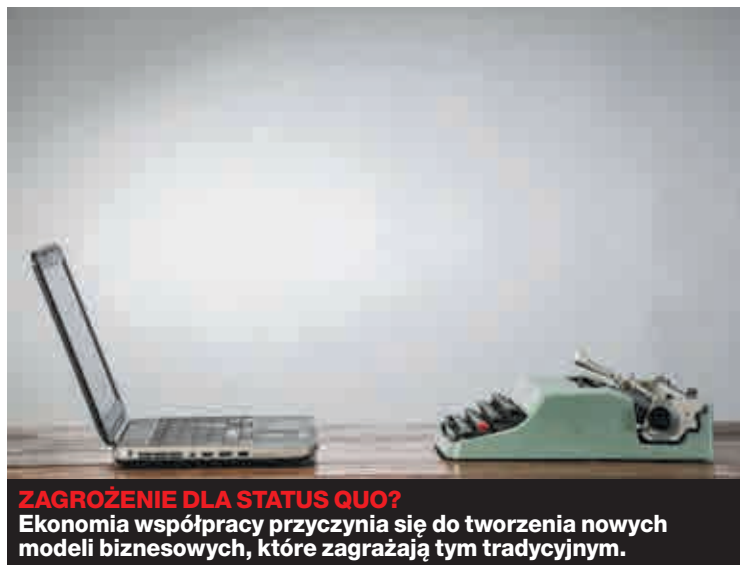
Nowa fala zmienia biznes

Rzecznicy społecznej odpowiedzialności biznesu - menedżerowie i ambasadorzy CSR wewnątrz organizacji, nie muszą już zabiegać o jakieś szczególne uznanie ze strony kadry kierowniczej. Z różnych badań i obserwacji wynika, że przynajmniej ta część polskiego biznesu, która rozwija się i odnosi sukcesy na rynku europejskim, uczestniczy w różnych rankingach i konkursach, inicjatywach branżowych, a do koncepcji CSR podchodzi już pozytywnie.

Bez wpływu na biznes

■ W życiu firm coraz bardziej liczy się wartość tworzona dla różnych interesariuszy, a nie tylko dla właścicieli - ważne jest zadowolenie klientów, partnerów i korzyści stwarzane pracownikom, relacje z dostawcami i społecznością, w której funkcjonujemy. Ale jednocześnie widać, że CSR w Polsce ciągle nie wychodzi poza ten magiczny krąg pozytywnego myślenia o budowaniu wizerunku. Mówiąc inaczej, CSR nadal nie ma wpływu na zmiany modeli biznesowych, sposobu zarabiania pieniędzy.

Nie zdarzyła się chyba jeszcze taka sytuacja, że pod wpływem „oświecenia” wartością podejścia opartego na społecznej odpowiedzialności, zdecydowano się na zaprzestanie produkcji tzw. śmieciowego jedzenia, a zamiast tego dana firma całe moce produkcyjne przestawiła na wytworzenie zdrowych, ekologicznych produktów Fair-Trade, inwestując jednocześnie w edukację zdrowotną mieszkańców Polski. Nie zdarzyło się też, by jakiś koncern motoryzacyjny docenił problematykę zrównoważonego rozwoju i przestał produkować paliwowe samochody lub przestał zachęcać dużymi budżetami reklamowymi do kupna nowego pojazdu, a zamiast tego rozwinął w poszczególnych miastach platformy ekonomii współpracy, które by umożliwiły korzystanie z dobrodziejstw mobilności, nie powiększając problemu smogu i korków ulicznych.



ZAGROŻENIE DLA STATUS QUO?
Ekonomia współpracy przyczynia się do tworzenia nowych modeli biznesowych, które zagrażają tym tradycyjnym.

Powierzchnowa rutyna

■ Może w końcu zaczniemy dostrzegać, że zachowania innowacyjne społecznie nie biorą się z powietrza, zaś zachowania rutynowe mogą autentycznie szkodzić. To jasne, że CSR powinien dotyczyć wszystkich decyzji, działań, na wszystkich poziomach organizacji, we wszystkich obszarach funkcjonowania - to przecież nowa jakość w myśleniu o biznesie. Wszyscy rzecznicy etyki, społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju ciągle o tym

wyzwaniami. Ale jednocześnie pojawia się wiele propozycji rozwiązań. Idealisci marzą o świecie rozwiązań całkowicie alternatywnych. Aktywności społeczni eksperymentują ze zmianami systemowymi na poziomie własności. Katastrofiści są przekonani, że tuż za rogiem czeka ostateczny krach panującego obecnie systemu gospodarczego. Hipsterzy wierzą w upowszechnienie przedsiębiorstw społecznych, które w końcu wygrają na rynku przyszłości. Ruchy miejskie odzyskują

„Ekonomia współpracy jest zbudowana na rozproszonych sieciach połączonych jednostek oraz rozproszonej władzy – rozmywa granice pomiędzy producentami a konsumentami”.

przypominają. Potrzebne jest jednak oświecone przywództwo, czyli ludzie oraz idee. Bez otwarcia na nowe idee i bez ludzi, którzy pomogą to nowe otwarcie zagospodarować, czeka nas pograżanie się w rutynowych działaniach, które pozytywne zmiany nie zapowiadają.

Każdy sobie przepowiada przyszłość

■ Społeczeństwo, a szczególnie świat biznesu, stoi obecnie przed wielkimi

ulice. Prekariat jest coraz bardziej oburzony. Właściwie wszyscy - na wszystkich kontynentach - czekają na to, co zdarzyć się może i powinno.

CSR – zmiana roli i obieg zamknięty

■ Jest bardzo możliwe, że odpowiedzialność społeczna stanie się podstawą funkcjonowania wielu przedsiębiorstw. Albo może bardziej radykalnie: przetrwają tylko te przedsię-

biorstwa, które zrozumieją, że nadciągająca fala zmian oznacza konieczność uczynienia ze społecznej odpowiedzialności podstawy nowych modeli biznesowych. Ta fala zmian wiąże się z gospodarką obiegu zamkniętego (circular economy) i z ekonomią współpracy (collaborative economy).

Gospodarka obiegu zamkniętego to tworzenie wartości poprzez racjonalne wykorzystanie zasobów. Przecież zdajemy sobie sprawę z tego, że największą barierą rozwoju biznesu będzie coraz trudniejszy, a przez to bardziej kosztowny, dostęp do zasobów materialnych. Nawet ta część zasobów, którą zwykle określaliśmy jako odnawialne, odnawia się w coraz mniejszym stopniu. Wykorzystanie obiegu zamkniętego pozwala na minimalizację negatywnego wpływu na środowisko wytwarzanych produktów dzięki takim zmianom na wszystkich etapach cyklu życia produktu, które umożliwiają powtórne wykorzystanie użytych materiałów, tworząc nową wartość. Popularne określenie odwołuje się do dawania drugiego, ciekawszego życia zużytemu produktom.

Prawie każdy to robi

■ Drugi element fali zmian to ekonomia współpracy, której część zwana ekonomią współdzielenia (sharing economy) zna z praktyki bardzo wielu, bo też coraz więcej osób korzysta z platform crowdfundingowych, przejazdów z BlaBlaCar, wyszukiwania noclegów z Airbnb czy dostaw zdrowej żywności z Rano Zebrano. Zaś ci najbardziej modni, w tym sezonie kupują to, co pochodzi z upcyklingu w serwisie Dekoeko.

Wykorzystanie modeli ekonomii współpracy w rozwoju biznesu to podstawa zmian w najbliższych latach, bo szansa stworzona dzięki rynkom cyfrowym, zaspokajająca popyt konsumencki poprzez natychmiastowy i wygodny dostęp do dóbr i usług jest olbrzymia. Ekonomia współpracy jest zbudowana na rozproszonych sieciach połączonych jednostek oraz społeczności opartych na rozproszonej władzy. To prowadzi do rozmycia granicy

pomiędzy producentami a konsumentami, umożliwiając radykalną transformację tego, jak produkujemy, używamy, finansujemy i uczymy się.

Uberyzacja, czyli zagrożenie dla tradycyjnych modeli

■ Ekonomia współpracy stała się w ciągu ostatnich trzech lat ważną platformą radykalnej zmiany, która zapewnia integrację poprzez dostęp. Ta zmiana jest opisywana na wiele sposobów przez przedstawicieli świata nauki, organizacji publicznych i biznesu, publicystów, pasjonatów, zwykłych użytkowników. Budzi też - jak każda zmiana - różnorodne kontrowersje. Jedni np. mówią ze strachem o „uberyzacji zatrudnienia” (od nazwy usługi przewozów oferowanych przez prywatnych kierowców, Uber - przyp. red.), co w Polsce od razu kojarzy się z upowszechnieniem tzw. umów śmieciowych. Mówi się też o nieuczciwej konkurencji i rosnącej niepewności na rynku tradycyjnych usług, o nadużyciach podatkowych i rosnącej biedzie.

Inni natomiast odwołują się do pozytywnej wspólnotowości na poziomie miast i wszelkich organizacji, budowania więzi społecznych i nowych form generowania indywidualnych przychodów, do pełnej dostępności i zamkniętego obiegu w gospodarce, radośnie ogłaszają zmniejszanie się codziennych kosztów życia i dematerializację konsumpcji. Z pewnością ten przyływ nie będzie podnosił wszystkich łodzi i może przyczynić się do zatopienia wielu tradycyjnych biznesów. Mnożą się prognozy dotyczące tego, które przedsiębiorstwa, całe branże, bezpowrotnie znikną, jeśli się nie dopasują. Nowy, wspaniały świat ekonomii współpracy przekonuje, że już nigdy nie będzie tak jak dawniej.



Prof. ALK dr hab. Bolesław Rok
Centrum Etyki Biznesu i Innowacji Społecznych, Akademia Leona Koźmińskiego

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

Dialog wspiera rozwój

Społeczna odpowiedzialność w DB Schenker stanowi jeden ze strategicznych obszarów działania. Celem jest przede wszystkim budowanie postaw odpowiedzialnych za środowisko przyrodnicze i biznesowe. Dlatego tak ważne dla identyfikacji wyzwań w zakresie CSR jest badanie postrzegania działań DB Schenker wśród mieszkańców 17 gmin, w których znajdują się oddziały firmy w Polsce.

W 2016 r. po raz kolejny został podjęty taki projekt pod nazwą „DB Schenker jako preferowany sąsiad”. Łącznie przeprowadzono ponad 500 wywiadów

z mieszkańcami za pomocą internetu i ok. 80 telefonicznych wywiadów pogłębionych z liderami opinii.

Bazując na wynikach badań można stwierdzić, że działalność DB Schenker jako firmy odpowiedzialnej społecznie jest coraz bardziej rozpoznawalna. W stosunku do poprzednich badań wzrosła liczba osób, która docenia dbałość o stosunki ze społecznością lokalną, uczciwość prowadzenia działalności gospodarczej, zaangażowanie społeczne. Wśród obszarów, nad którymi firma jeszcze powinna pracować, znajdują się m.in. dbałość o rozwiązanie proekologiczne, odpowiedzialność za negatywne skutki swojej działalności, a także pogłębienie relacji z sąsiadami.

Warto dodać, że rozpoznawalność DB Schenker jako firmy odpowiedzialnej społecznie jest też efektem wysokiej pozycji w rankingu CSR, organizowanym przez „Dziennik Gazetę Prawną” (pierwsza pozycja w branży Transport - Usługi - Handel od 5 lat) i udziału w akcji „Szlachetna Paczka” oraz programie wolontariackim „Czas Pomagania”.

Respondenci doceniali działania podejmowane przez firmę na rzecz bezpieczeństwa na drodze i w terminalach. Prowadzony od 2 lat program „Widzę i reaguję” wzmacnia bezpieczne zachowania pracowników na terenie zakładu pracy. Przede wszystkim jednak nastawiony jest na prewencję, zapobieganie niebezpiecznym zachowaniom. Program

był wdrożony dzięki współpracy i wymianie doświadczeń z klientami firmy. Z kolei działania w zakresie bezpiecznej jazdy są realizowane we współpracy z przewoźnikami i kierowcami w ramach programu „Eco-driving”.

Przykładem projektu, który połączył społeczność lokalną i pracowników DB Schenker we wspólnej akcji ekologicznej, jest coroczne sprzątanie jeziora Oleckie Wielkie.

Celem projektu jest uwrażliwienie na problemy ekologii, zwrócenie uwagi na prawidłową gospodarkę odpadami i umacnianie poczucia odpowiedzialności za jakość środowiska. Liczba zebranych śmieci (ok. 1,5 tony) z 12-kilometrowej linii brzegowej oraz dna jeziora świadczą o znacznym stopniu degradacji

środowiska i konieczności podejmowania działań zapobiegawczych. W akcję zaangażowało się ponad 200 wolontariuszy: 32 pletwonurków z Polski i Łotwy, a także zespołu IT DB Schenker. W wydarzeniu wzięło też udział 20 pracowników firmy z rodzinami, 59 dzieci oraz członkowie Oleckiego Stowarzyszenia Nurkowego „Amfiprion”. Dzięki nagłośnieniu akcji w lokalnej prasie do projektu dołączyła społeczność Olecka.



Janusz Górski
prezes Schenker Sp. z o.o.

Innowacje i transparentność to pojęcia, które stały się powszechnie obecne, a nawet modne. Każde z nich gromadzi swoje środowisko i jest odmieniane przez wszystkie przypadki. Jaka jest wzajemna relacja tych pojęć? W jaki sposób innowacje sprzyjają transparentności? I na ile transparentność sprzyja innowacyjności?

Innowacje wspierają transparentność

Nowa i stara transparentność

■ Pojęcie transparentności nie jest nowe, ale nowe jest to, że transparentność powinna stanowić normę w działaniach instytucji publicznych, a także – w pewnym zakresie – instytucji prywatnych (komercyjnych i niekomercyjnych). Rdzeniem postulatów dotyczących transparentności jest to, że nie chodzi o ciekawość, ale o przekonanie, że transparentność to mechanizm ograniczania nadużyć. Chodzi o problem asymetrii informacyjnej, w której znajdujemy się jako podatnik, wyborca, konsument czy darczyńca. Transparentność, czyli dosłownie przezroczystość, ma być równoznaczna z deklaracją: „nie mam nic do ukrycia”.

Przejrzystość dzięki stronom WWW

■ Dostępność informacji o działaniach administracji publicznej należy do oczywistości. Chcemy i mamy prawo wiedzieć, na co przeznaczane są nasze pieniądze, jak prowadzone są procesy administracyjne i legislacyjne, kim są osoby pełniące funkcje publiczne. Przykładów innowacyjnych rozwiązań zapewniających transparentność w tych obszarach jest wiele. Jednym z nich jest portal mamprawowiedziec.pl, kolejny to www.naszakasa.org.pl Stowarzyszenia KLON/JAWOR pokazujący, na co są wydawane i skąd pochodzą środki publiczne. Ta sama organizacja prowadzi też portal przedstawiający setki wskaźników dotyczących poszczególnych rejonów Polski: www.mojapolis.pl.

Jeśli chcemy wiedzieć, które instytucje działają lokalnie, jakie są związki między nimi czy jaka jest treść lokalnego prawa, warto skorzystać z portalu mojejanstwo.pl.

Powyższe serwisy łączy to, że powstały w Polsce jako działania organizacji pozarządowych i funkcjonują od kilku lat. Są powszechne, darmowe



PRZEJRZYSTOŚĆ W KAŻDEJ SFERZE
Postulat transparentności dla biznesu przez długi czas był głęboko nieoczywisty i został on na biznesie wymuszony.

i nie zawierają reklam. Powstały z pasji i w niczym nie ustępują temu, co można obserwować w innych krajach.

Od transparentności do dialogu

■ Zdarza się jednak coraz częściej, że nie chodzi tylko o pozostawanie w pasywnej roli konsumenta informacji publicznej. W takich wypadkach nie chodzi już tylko o transparentność, ale

luje wyzwania i stara się skłonić obywateli do zaproponowania rozwiązań. Za formę takiego generatora pomysłów można uznać, bardzo popularny ostatnio, budżet partycypacyjny. STOCZNA prowadzi specjalny portal agregujący wiedzę o tym zjawisku w Polsce (bp.partycypacja.obywatelska.pl). Przykładem takiego czerpania pomysłów jest też portal otwartawarszawa.pl.

„Konsumenci coraz częściej są dobrze wyposażeni ku temu, by firmy i ich produkty oceniać w zgodzie ze swoimi wartościami i poprzez ten pryzmat dokonywać wyborów”.

o coś więcej – o partycypację obywatelską i dwustronną komunikację. Czasem obywatele muszą się tego domagać.

Bywają też budujące sytuacje, kiedy władzy wręcz zależy na tym, żeby zebrać pomysły obywateli i dopiero w oparciu o nie budować rozwiązania. Ten swoisty crowdsourcing jest praktykowany szczególnie często na poziomie lokalnym. Samorząd formu-

Transparentność zaprasza do innowacyjności

■ Często pomysły zbierane są w odpowiedzi na konkretne wyzwania, np. potrzebę życzliwości na drogach. Bywa też, że działania te idą dalej. Administracja, która dawniej broniła danych (oddolne działania zorientowane były wówczas nierzadko na ich hakowanie) uznała, że lepiej podzielić się tymi

danymi w nadziei, że obywatele zrobią z nich dobry użytek. Tu właśnie ma miejsce odwrotna relacja – to transparentność i dostępność jest zaproszeniem do innowacyjności. Dobrym i niejedynym w Polsce przykładem tego rodzaju działania jest projekt „Dane po Warszawsku”. Prowadzony jest on przez Miasto Warszawa i partnerów zebranych przez Fundację TechSoup. W ramach tego projektu miasto, przy wsparciu innych instytucji, zdecydowało się uruchomić platformę ekspozycji danych. Odpowiedzią na to było powstanie kilkudziesięciu pomysłów na ich spożytkowanie www.danepowarszawsku.pl.

Transparentnie w biznesie

■ Nieco inaczej wygląda sytuacja w przypadku podmiotów komercyjnych, dla których postulat transparentności przez długi czas był głęboko nieoczywisty. Jego stosowanie nie wynika z liberalnych modeli rynku i nie jest wynikiem autodyscypliny, ale społecznego i politycznego nacisku. W tym wypadku ważne są pytania o to, czego ma dotyczyć transparentność (technologie, surowce, konsekwencje dla środowiska, sposób i reguły zarządzania, transakcje z sektorem publicznym etc.). Ważne jest też, kto pyta: obywatel, konsument, podatnik, urzędnik, konkurent... Odpowiedzialność nie może być rozumiana wyłącznie jako pożądana cecha. Jest oczywistą konsekwencją działania biznesu. A to często oznacza koszty, np. środowiskowe lub społeczne. Dlatego też realna ocena konsekwencji działania firmy musi mieć charakter całościowy. W Polsce dotychczas jedynie kilka firm pokusiło się o całościową, 360-stopniową analizę.

Raportowanie niewybiórcze

■ Akcjonariusze często ograniczają się do analizy zysku. Dla pozostałych interesariuszy ciekawszych jest wiele

innych elementów, w które chcieliby mieć wgląd. Stąd też m.in. projekty takie jak Global Reporting Initiative, które formułują standardy raportowania. Są one obecnie modernizowane, m.in. w kierunku lepszego informowania o kwestiach respektowania praw człowieka, ale potrzeba standardów jest wyrazem troski o to, by transparentności nie traktować wybiórczo. Reputacja firm w istotnej części zależy od tego, czy nie ukrywają istotnych dla konsumentów informacji.

Sprawdzić przy półce

■ Konsumenti coraz częściej są dobrze wyposażeni ku temu, by firmy i ich produkty oceniać w zgodzie ze swoimi wartościami i poprzez ten pryzmat dokonywać konsumenckich wyborów. Oczywiście długo jeszcze czynnikiem decydującym o wyborach będzie relacja ceny do jakości. Pojawiają się jednak nowe elementy etycznego konsumeryzmu. Dla jednych ważniejsze będzie to, gdzie firma płaci podatki czy jak traktuje pracowników. W Polsce pomocna może być np. aplikacja Pola, która na podstawie kodu kreskowego informuje o producencie. Dla innych ważna będzie informacja na temat tego, ile produkty spożywcze zawierają ulepszczy. Dla jeszcze innych istotne będzie, czy przy produkcji nie dochodzi do niewolniczej eksploatacji pracowników – temu służy free2work.org. Można mnożyć przykłady. Wszystkie jednak łączą to, że mają one innowacyjny charakter i że ich istotą jest udostępnianie informacji.



Jakub Wygnański
prezes Pracowni Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

Odpowiedzialna produkcja to bezpieczeństwo klienta

Grupa Azoty jest największą polską grupą chemiczną powstałą w wyniku konsolidacji najważniejszych krajowych zakładów tej branży. Integracja, innowacyjność i orientacja na przyszłość to elementy, które wyznaczają wiodący obraz jednej z kluczowych firm branży nawozowo-chemicznej w Europie – Spółka zajmuje drugą pozycję w Unii Europejskiej w produkcji nawozów azotowych i wieloskładnikowych. – *Kwestie zrównoważonego rozwoju traktujemy w sposób strategiczny. Jest to odzwierciedleniem zintegrowanego podejścia do działań podejmowanych w zakresie efektywności ekonomicznej, odpowiedzialności względem naszych pracowników i środowiska oraz relacji z otoczeniem Spółki* – mówi Mariusz Bober, Prezes Zarządu Grupy Azoty.

Opieka nad produktem

■ Odpowiedzialna produkcja jest jednym z trzech filarów zrównoważo-



Ponad 70 proc. przewozów w Grupie Azoty S.A. stanowi transport kolejowy.

nego rozwoju Grupy Azoty. Surowce i substancje wykorzystywane w przemyśle chemicznym mogą stwarzać zagrożenie nie tylko w miejscu i procesie produkcji, ale również podczas składowania czy transportu. Bezpieczeństwo oraz wysoka jakość produktów oferowanych przez Grupę Azoty są zapewniane w całym ich cyklu życia. W 2014 r. największe cztery spółki Grupy Azoty poddały się restrykcyj-

nemu audytowi w ramach Programu „Product Stewardship” znanego w Polsce jako „Opieka nad Produktem”. Koordynacją programu zajmuje się Fertilizers Europe, organizacja zrzeszająca największe europejskie przedsiębiorstwa produkujące nawozy. Audyt objął cały cykl „życia” nawozów sztucznych, od fazy projektowania wyrobu, poprzez jego produkcję, dystrybucję, aplikację na polu rolnika, aż po weryfikację tego,

czy oferowany produkt spełnia deklarowane przez producenta właściwości. Certyfikat zobowiązuje producentów nawozów do przetwarzania i transportu surowców w sposób bezpieczny dla zdrowia człowieka i środowiska naturalnego. Otrzymanie certyfikatu potwierdziło, że Grupa Azoty spełnia najwyższe światowe standardy, przestrzega restrykcyjnych przepisów bezpieczeństwa (pomimo że nie zawsze są narzucane przez prawo krajowe) oraz posiada rozwiązania systemowe umożliwiające zminimalizowanie ryzyka związanego z charakterem prowadzonej działalności.

Odpowiedzialność w łańcuchu dostaw

■ Product Stewardship to kontrola odpowiedzialności w górę i w dół łańcucha dystrybucji, czyli z jednej strony kontrola dostawców, z drugiej zaś dystrybutorów i przewoźników. W umowach zawieranych z dostawcami Grupy Azoty zamieszczone

są klauzule dotyczące obowiązków ochrony środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony przeciwpożarowej. Dostawcy zobowiązani są do przestrzegania procedur i instrukcji systemów zarządzania obowiązujących na terenie zakładów. Grupa Azoty zastrzegła sobie prawo do przeprowadzenia audytów drugiej strony w celu jej sprawdzenia. Zarządzanie łańcuchem dostaw do i ze spółek rozlokowanych w całej Polsce to ogromne wyzwanie logistyczne. Co roku Grupa Azoty transportuje miliony ton nawozów, produktów chemicznych i surowców do ich wytworzenia. W celu bardziej efektywnego planowania i realizacji procesów dystrybucyjnych, od dwóch lat trwa proces przekształcania logistyki w system zarządzania łańcuchem dostaw – Supply Chain Management. Pozwala to optymalizować przewozy, co oznacza oszczędności finansowe i środowiskowe, a także zwiększenie bezpieczeństwa w transporcie.

Praktyki dyskryminacyjne wobec kobiet to w miejscu pracy problem, który dotyczy zarówno kwestii nierównej płacy, dostępu do wykonywania określonych zawodów, ale także molestowania czy dyskryminacji ze względu na posiadanie dzieci. Jak z tym walczyć?

Wyzwanie: równouprawnienie

Wdobie oszczędności i kryzysu gospodarczego nadawanie polityce równości płci znaczenia priorytetowego przychodzi firmom z trudnością. Równość płci jest postrzegana jako zadanie kosztowne oraz takie, które stanowi przeszkodę dla pobudzania wzrostu gospodarczego, szczególnie w obszarze promowania równowagi między życiem zawodowym a osobistym pracowników.

Jak pokazują statystyki, pensje mężczyzn, gdy zostaną rodzicami, zazwyczaj rosną. Tymczasem pracownicy matki uzyskują najniższe wynagrodzenie ze wszystkich grup pracowniczych.

Koszt nie tylko dyskryminowanego

■ Dyskryminacyjne praktyki wobec kobiet w miejscu pracy powodują znaczące szkody materialne. Dotyczą one nie tylko samych kobiet, ale również firm. Utrata połowy potencjalnej siły roboczej to luksus, na który te raczej nie mogą sobie pozwolić.

Da się zauważyć, że w Europie praktyki polegające na nierównym traktowaniu pracowników ze względu na płeć są coraz rzadszym zjawiskiem. Niestety, dzieje się tak nie ze względu na poprawę sytuacji kobiet, ale z powodu pogorszenia się pozycji mężczyzn w wyniku kryzysu gospodarczego.

Statystyki nie kłamią

■ W Europie rozbieżność w dochodach pomiędzy płciami utrzymuje się na stałym poziomie średnio ok. 16 proc. na niekorzyść kobiet, przy czym jedynie 6 proc. tych różnic znajduje uzasadnienie. Oznacza to, że kobiety uzyskują wynagrodzenie średnio o 10 proc. niższe w porównaniu z mężczyznami. I nie można tego

uzasadnić czynnikami strukturalnymi, takimi jak różnicowanie wynagrodzenia płci ze względu na branżę czy krótszym wymiarem czasu pracy. To jasno wskazuje na istnienie arbitralnej dyskryminacji kobiet.

Dyskryminacja i jej formy

■ Wciąż najczęstszą formą dyskryminacji, jakiej doświadczają kobiety w miejscu pracy, są zwolnienia i nękanie z powodu ciąży lub posiadania dzieci. Wciąż problemem jest też dyskryminowanie w miejscu pracy ze względu na płeć oraz molestowanie seksualne. Różnice w wieku emerytalnym także przyczyniają się do pogłębiania nierówności i ograniczeń w dostępie do niektórych zawodów.

„Dyskryminacyjne praktyki wobec kobiet w miejscu pracy powodują znaczące szkody materialne. Dotyczą one nie tylko samych kobiet, ale również firm”.

Co mówi prawo

■ Pracodawcy są najczęściej świadomi konsekwencji prawnych praktyk dyskryminacyjnych. Jednocześnie też istnieje wiele barier dla pracodawców, którzy chcą prowadzić przedsiębiorstwo w sposób zapewniający równe szanse, elastyczność, a w konsekwencji produktywność na wysokim poziomie. Przepisy dotyczące równości płci regulują wszystkie kluczowe kwestie, po to by wspomóc przedsiębiorców w tworzeniu zrównoważonego i niedyskryminującego miejsca pracy, a także w pozyskiwaniu pracowników odpowiadających potrzebom organizacji.

Lista rzeczy do zmiany

■ Wdrażanie antydyskryminacyjnych praktyk wymaga wysokiego poziomu przejrzystości przedsię-

biorstw. Pracodawcy muszą obiektywnie przeanalizować procedury rekrutacyjne, politykę wynagrodzeń, możliwości w zakresie elastycznej organizacji czasu pracy dla rodziców (zarówno kobiet, jak i mężczyzn). Powinni też rozważyć, czy pracownicy mają do kogo się zwrócić w sytuacji, gdy czują się dyskryminowani. Ta lista zadań może zniechęcać. Na szczęście jest wiele organizacji, które oferują w tym zakresie wsparcie.

Gdzie szukać pomocy

■ Krajowe organizacje działające na rzecz równego traktowania powstały po to, by monitorować, raportować, ale też promować równość w zatrudnieniu. Ich działanie jest ukonstytu-

pomocne w odpowiedzi na pytania m.in. o to, jak zapobiegać dyskryminacji z powodu ciąży i macierzyństwa czy o to, jak dbać o równość wynagrodzeń. Informują także o tym, jak analizować wewnętrzne procedury i opracowywać plany działań na rzecz równego traktowania w miejscu pracy, a także promować elastyczność i dbać o równowagę pomiędzy życiem zawodowym i osobistym pracowników. Istnieją też szkolenia adresowane do specjalistów zajmujących się sferą zarządzania pracownikami, skoncentrowane na kwestii równości płci w procedurach rekrutacyjnych.

Główny czynnik powodzenia

■ Dostępny jest także coaching dla organizacji dotyczący zapobiegania przypadkom nękania czy molestowania w miejscu pracy oraz taki, który wspiera w zakresie przestrzegania prawa i promowania kultury równego traktowania. Niektóre organizacje w ramach sieci Equinet koncentrują się z kolei na wspieraniu zarówno kobiet, jak i mężczyzn w roli rodziców.

Istnieją gotowe schematy działania dla przedsiębiorstw, które można wykorzystywać, aby przyciągnąć i zatrzymać pracowników. Niektóre organizacje z kolei zajmują się eliminowaniem stereotypów w miejscu pracy, żeby zapewnić eliminację uprzedzeń z procesów decyzyjnych. Kluczowym elementem wszystkich tych działań jest jednak przejrzystość i każda organizacja, decydując się na działania w obszarze równości płci w miejscu pracy, powinna mieć to na uwadze.



Anne Gaspard
dyrektor
wykonawcza,
European Network
of Equality Bodies

17 listopada
Targi CSR

Targi CSR 2016 to największe wydarzenie w Polsce poświęcone wyłącznie tematyce CSR. Forum Odpowiedzialnego Biznesu organizuje je od 2005 roku, a w tym roku odbędą się już po raz szósty. Tematem przewodnim listopadowego spotkania będą działania edukacyjne biznesu, w tym również te dotyczące zarządzania różnorodnością.

Podobnie jak dwa lata temu miejscem wydarzenia będzie PGE Narodowy w Warszawie. 17 listopada osoby zainteresowane tematem społecznej odpowiedzialności biznesu będą miały okazję dowiedzieć się, jak firmy wdrażają CSR i jakie działania w tym zakresie realizują. To również szansa dla firm na prezentację swoich inicjatyw z zakresu odpowiedzialnego biznesu/zrównoważonego rozwoju. Na stronie odpowiedzialnybiznes.pl/targiCSR firmy mogą zgłaszać się jako wystawcy targów. Wszystkim zwiedzającym zapewniony jest wstęp wolny.

Hasłem tegorocznej edycji Targów CSR jest: „Edukacyjna działalność biznesu. Przedmiot obowiązkowy”, której to tematyce zostanie poświęcona część merytoryczna, konferencyjna targów. Organizator Forum Odpowiedzialnego Biznesu chce zwrócić uwagę na znaczenie zaangażowania firm w podnoszenie świadomości swoich interesariuszy, między innymi w kwestiach społecznych, ekologicznych, zdrowotnych, technologicznych czy też tych dotyczących edukacji senioralnej, finansowej, work-life balance.

Firmy mają wpływ na kształtowanie postaw m.in. klientów, pracowników oraz dostawców. Te decydujące się na wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu wiele ze swoich praktyk CSR poświęcają właśnie działaniom edukacyjnym. Przerznięciem do ich zaprezentowania i promocji będą Targi CSR na PGE Narodowym.

Oprócz tego podczas wydarzenia Forum Odpowiedzialnego Biznesu planuje również wyróżnić najbardziej znaczące inicjatywy edukacyjne firm. Więcej informacji na stronie: odpowiedzialnybiznes.pl.

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

Innowacje i rozwój wiedzy

Jednym z filarów strategii odpowiedzialności społecznej Polpharmy są innowacje i rozwój wiedzy. Poprzez współpracę z ludźmi nauki firma może udoskonalać swoją działalność, lepiej odpowiadać na wyzwania medyczne oraz tworzyć przestrzeń dla wymiany wiedzy w różnych dziedzinach. Strategia CSR jest w pełni spójna ze strategią biznesową Polpharmy, która zakłada reinwestycję zysków ze sprzedaży leków w zaawansowane technologie oraz rozwój potrzebnych pacjentom produktów.

Innowacyjność niejedno ma imię

■ Polpharma inwestuje w działalność naukowo-badawczą w swoich polskich ośrodkach ok. 200 mln zł rocznie. Firma rozumie innowacyjność nie tylko jako inwestycje w nowoczesne laboratoria, ale także jako codzienne, niekończące się



Polpharma buduje wewnętrzną kulturę innowacyjności.

doskonalenie procesów oraz terapii udostępnianych pacjentom. Ten rodzaj innowacyjności przejawia się m.in. w stałym ulepszaniu technologii wytwarzania, aby były bardziej przyjazne dla środowiska czy poprawie form aplikacji leku w celu zwiększenia komfortu pacjenta i ułatwienia stosowania zgodnie z zaleceniami lekarza. Polpharma rozwija także innowacje

marketingowe i organizacyjne, dzięki którym może zwiększać efektywność działania, lepiej funkcjonować na rynku i coraz skuteczniej służyć pacjentom.

Kultura innowacyjności

■ W poszukiwaniu nowych rozwiązań Polpharma rozwija współpracę z uczelniami i instytucjami naukowymi. Przykładem takiego

współdziałania są opracowane wspólnie z naukowcami z Politechniki Gdańskiej innowacyjne technologie wytwarzania substancji stosowanych w leczeniu osteoporozy. Dzięki ich wdrożeniu do praktyki przemysłowej Polpharma została światowym liderem w produkcji tego typu substancji.

Firma buduje również wewnętrzną kulturę innowacyjności, zachęcając pracowników do zgłaszania swoich pomysłów. Od 2007 roku prowadzi wewnętrzne Biuro Innowacji i przyznaje „Nagrody Innowacyjności” autorom najbardziej wartościowych inicjatyw. Od początku istnienia Biura pracownicy zgłosili 360 nowatorskich pomysłów, z których 206 zostało uznanych za przełomowe dla udoskonalenia procesów, technologii i rozwoju organizacyjnego. Oprócz istotnego wkładu w wyniki finansowe firmy (ponad 2% EBITDA) program przyczynił się do poprawy

zaangażowania pracowników, transferu wiedzy między departamentami oraz rozwoju talentów.

Tworzymy warunki

■ Polpharma wspiera także realizację projektów badawczych prowadzonych przez polskich naukowców. Naukowa Fundacja Polpharmy już od 15 lat partycypuje w rozwoju nauk farmaceutycznych i medycznych poprzez finansowanie badań naukowych w tych dziedzinach. Akceptując i przejmując ryzyko związane z badaniami podstawowymi, bo takie najczęściej finansuje, Fundacja tworzy utalentowanym polskim badaczom warunki do prowadzenia badań w kraju. Dotychczasowy „dorobek” Naukowej Fundacji Polpharmy to ponad 600 zgłoszonych projektów, 65 nagrodzonych zespołów naukowych, 37 przyznanych stypendiów doktoranckich oraz setki publikacji naukowych w Polsce i za granicą.

Kilka miesięcy temu, w marcu, przypadał w Polsce dzień równej płacy – symboliczna data wyznaczająca okres, który kobiety musiałyby dodatkowo przepracować, żeby ich roczne wynagrodzenie zrównało się z wynagrodzeniem mężczyzn. Różnica w poziomie wynagrodzeń to jedynie wierzchołek góry lodowej.

Droga do równego traktowania

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego aktualnie przeciętne wynagrodzenie mężczyzn jest o 20,6 proc. wyższe niż przeciętne wynagrodzenie kobiet.

Młot na nierówności płacowe

■ Odpowiedzią na ten problem może być wprowadzenie – co postuluje Komisja Europejska – prawnego obowiązku transparentności wynagrodzeń. Większa przejrzystość płac jest, zdaniem Komisji, ważna dla rozwiązania problemu różnicowania wynagrodzeń. Może ona ujawnić uprzedzenia związane z płcią w zatrudnieniu oraz dyskryminację w strukturze płac dla poszczególnych organizacji. Kwestia ta jest istotna także z uwagi na późniejsze konsekwencje w postaci różnicy w wysokości emerytur kobiet i mężczyzn. Kobiety w starszym wieku mają trudności z niezależnością ekonomiczną i są bardziej niż mężczyźni narażone na ubóstwo.

Różnica w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn jest efektem nierówności, z którymi kobiety spo-

tykają się w trakcie całego życia zawodowego. Związana jest ona ze stereotypowymi opiniami o predyspozycjach kobiet do wykonywania gorzej płatnych zawodów w sektorze usług opiekuńczych i braku predyspozycji do zawodów technicznych, naukowych lub sprawowania funkcji kierowniczych. Kobiety częściej niż mężczyźni pracują także

rynku pracy”. Stanowi on syntetyczne kompendium wiedzy o tym, jakie prawa przysługują młodym rodzicom. Raport wskazuje też, jak młode rodziny radzą sobie na rynku pracy – jakie rozwiązania są dla nich ważne, a jakie mniej. Wyjaśnia, dlaczego matki i ojcowie nie korzystają w pełni z udogodnień i urlopów, a rodzicielstwo staje się przyczyną

o dziećmi. Pracodawcy natomiast obawiają się nadużyć ze strony pracowników, a przy tym nie są w stanie korzystać z potencjału kobiet (statystycznie lepiej w Polsce wykształconych niż mężczyźni).

Wyniki wyżej wskazanego badania, przeprowadzonego na zlecenie Rzecznika wskazują, że odpowiedzialnością za opiekę nad dziećmi i nieodpłatną pracę w domu obciążane są przede wszystkim kobiety. Ojcowie zaś jedynie okazjonalnie angażują się w obowiązki domowe.

Rodzice nie znają swoich praw

■ Prowadzi to do nierównego traktowania kobiet w obszarze zatrudnienia, a także – do nierównego traktowania mężczyzn w obszarze życia rodzinnego. Ponadto wyniki badania wskazują na wciąż niepełną wiedzę rodziców o przysługujących im uprawnieniach związanych z rodzicielstwem. Zdarza się, że pracodawcy uniemożliwiają korzystanie mężczyznom z uprawnień związanych z rodzicielstwem.

W rekomendacjach, które znalazły się w raporcie, zaleca się m.in., by w związku z niewielką dostępnością

instytucji opieki nad dziećmi do lat 3, jednym z rozwiązań umożliwiających pogodzenie pracy zawodowej z życiem rodzinnym było szersze korzystanie z elastycznych form zatrudnienia. Niezbędne jest także wspieranie pracodawców w tworzeniu przykładowych żłobków i klubów dziecięcych.

Każdy z nas powinien mieć w pełni i swobodnie decydować o swoich wyborach w zakresie aktywności zawodowych, w sposób niezależny od stereotypowych przekonań dotyczących płci. Można ten cel osiągnąć dzięki zmianom w organizacji i zarządzaniu w miejscu pracy oraz włączaniu kwestii równości płci do polityk i procedur, ze szczególnym uwzględnieniem takich obszarów, jak dostęp do szkoleń, awansów i wynagrodzeń czy poprzez godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym.



dr Sylwia Spurek
zastępczyni
rzecznika praw
obywatelskich
ds. równego
traktowania

„Każdy z nas powinien mieć swobodnie decydować o swoich wyborach w zakresie aktywności zawodowych, w sposób niezależny od stereotypowych przekonań dotyczących płci”.

w niepełnym wymiarze czasu pracy, jak również „wypadają” czasowo z rynku pracy ze względu na trudności w godzeniu ról rodzinnych i zawodowych.

Partnersko, ale w stereotypach

■ Ta ostatnia kwestia była przedmiotem badania Rzecznika Praw Obywatelskich, którego wyniki przedstawia raport pt. „Godzenie ról rodzinnych i zawodowych. Równe traktowanie rodziców na

kłopotów materialnych, lęku przed utratą pracy.

Z badań sondażowych (CBOS) wynika, że Polacy preferują partnerski model rodziny. Jednak przepisy prawne w dużej mierze wspierają kobiety w roli matek, zaś my wszyscy traktujemy ojców jako głównych żywicieli rodziny, przez co trudniej jest im zajmować się dziećmi. W efekcie oboje rodzice mają kłopoty, by realizować swoje plany zawodowe i spełniać się w relacjach

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

Zrównoważony rozwój to też różnorodność

L'Oréal stara się kreować piękno w sposób zrównoważony. Dzielenie się nim ze światem to wyzwanie, które wymaga odpowiedzialnego podejścia do biznesu i tworzenia wartości na różnych etapach powstawania i oferowania produktu: badawczym, marketingowym i komunikacyjnym. To sztuka wyzwalania piękna z różnorodności.

W 2013 roku Grupa L'Oréal ogłosiła program Sharing Beauty with All, który stanowi zobowiązanie dotyczące zrównoważonego rozwoju do roku 2020. Program, oparty na czterech filarach: zrównoważone innowacje, zrównoważona produkcja, zrównoważony rozwój oraz życie w zgodzie ze zrównoważonym podejściem, w Polsce nosi nazwę „Dzielenia się Pięknem ze Wszystkimi”. Poniżej opisano dwa mające wpływ na środowisko.

Zrównoważone innowacje

■ L'Oréal opracowuje nowe sposoby poprawy środowiskowego i społecznego wymiaru swoich produktów. Już w 2015 roku 74% nowych lub zmodyfikowanych produktów miało ulepszony profil środowiskowy lub społeczny. Dzięki zastosowanemu nowym formułom 22% portfolio posiada zmniejszony ślad środowiskowy. Ze względu na fakt, że w Polsce firma nie ma własnego ośrodka badań i rozwoju – lokalne działania dotyczą głównie wytwarzania nośników materiałów reklamowych. Docelowo do roku 2020 L'Oréal Polska będzie korzystać tylko z certyfikowanego papieru i wyeliminuje produkcję materiałów laminowanych.



Wioletta Rosołowska
prezes zarządu L'Oréal Polska

„Różnorodność jako wartość przynosi wymierne korzyści firmie w procesie rozwijania produktów, osiąganych wyników finansowych, kreatywności i wdrażanych innowacji”.

Zrównoważona produkcja

■ L'Oréal w swoich działaniach rozwija strategię wykorzystywania odnawialnych źródeł energii. Firma jako cel wyznaczyła sobie do 2020 roku zmniejszenie emisji CO₂ w swoich fabrykach i centrach dystrybucyjnych, a także zużycia wody na gotowy produkt o 60% w odnie-

sieniu do roku bazowego 2005. Zrezygnowała również ze składowania odpadów na wysypiska. W 2015 roku zdecydowała o całkowitym wyeliminowaniu emisji CO₂ z transportu do roku 2020. W Polsce to zobowiązanie jest realizowane przez 2 spółki: fabrykę Kosmepol oraz L'Oréal Polska.



Laureatki XV edycji programu L'Oréal Polska Dla Kobiet i Nauki
Fot.: L'Oréal

Etyka

■ Kultura etyczna jest głęboko zakorzeniona w L'Oréal. Zasady etyczne, jakimi kieruje się firma, to: uczciwość, szacunek, odwaga i przejrzystość. Zobowiązania firmy jako pracodawcy i partnera biznesowego zawarte są w Kodeksie Etyki. Dokument ten jest już uznany i stawia L'Oréal wśród wiodących na świecie firm w tej dziedzinie. W marcu 2016 roku firma otrzymała już po raz siódmy tytuł World's Most Ethical Company.

Różnorodność

■ L'Oréal Polska należała do grona inicjatorów powstania Karty Różnorodności w naszym kraju, a w roku 2012 została Sygnatariuszem tego dokumentu. Firma wdraża dobre praktyki w obszarze równości płci oraz deklaruje przeciwdziałanie dyskryminacji w miejscu pracy. L'Oréal wierzy, że akceptacja dla różnych kultur, wymiana poglądów i doświadczeń oraz różne kompetencje są podstawowym źródłem kreatywności oraz innowacyjności. Jednym z przykładów wspierania różnorodności oraz rozwoju kobiet przez L'Oréal jest program L'Oréal Polska Dla Kobiet i Nauki. W marcu 2016 roku L'Oréal został wyróżniony za promowanie równości płci przez Women's Empowerment Principles.

PROGRAM L'ORÉAL POLSKA DLA KOBIECI I NAUKI

Program pod nazwą *For Women in Science* prowadzony jest na świecie od 18 lat. Celem jest promowanie osiągnięć naukowych utalentowanych kobiet i zachęcanie ich do kontynuowania pracy naukowej. Organizatorem Programu jest L'Oréal oraz UNESCO, a w Polsce także Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W ciągu 16 lat istnienia inicjatywy stypendia w Polsce otrzymało 75 kobiet, a jedna została wyróżniona tytułem International Rising Talents. Stypendia przyznawane są w trzech kategoriach: dla doktorantek, habilitantek, a od 2016 także magistrantek.

www.lorealdlakobietinauki.pl

MANIFEST L'ORÉAL-UNESCO

Manifest *For Women in Science* wyraża sprzeciw wobec niewystarczającej reprezentacji kobiet w nauce. To inicjatywa mająca na celu zaangażowanie społeczeństwa w działania przyczyniające się do przyspieszenia zmian poprawiających sytuację kobiet-naukowców. Wyraż poparcie na:

www.fwis.fr/manifesto

Zatrudnianie pracowników z niepełnosprawnością wymaga odpowiedniego przygotowania po każdej ze stron po to, żeby trwał korzyści odniósł zarówno pracodawca, pracownik, jak i zespół.

Praca bez barier

Rynek pracy osób z niepełnosprawnością jest dość skomplikowany. Z jednej strony są pracodawcy, którzy zatrudniają te osoby z pobudek czysto finansowych, nie chcąc płacić „kar” na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON). Ponadto chcą oni otrzymać z Funduszu dofinansowanie do wynagrodzeń i stanowisk pracy. Z drugiej strony są też tacy, którym osoba z niepełnosprawnością jest „potrzebna” do zmiany wizerunku firmy. Oni wiedzą, że tacy pracownicy mogą przynieść korzyści przedsiębiorstwu i całemu zespołowi. W tej drugiej sytuacji istotny jest człowiek, jego kompetencje, potencjał i umiejętności.

Rynek pracy – sytuacja się odwróciła

Trudno jest precyzyjnie ustalić poziom zatrudnienia osób z niepełnosprawnością. Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności (GUS BAEL) od lat wskazuje, że nieco ponad 1/4 osób z niepełnosprawnością w wieku produkcyjnym jest aktywna zawodowo. Warto jednak wiedzieć, że są ludzie, którzy nie chcą ujawniać niepełnosprawności, obawiając się utraty pracy.

W ostatnich latach sytuacja jednak się poprawiła. Zmieniły się też proporcje. Jakis czas temu mieliśmy nadmiar kompetentnych pracowników z niepełnosprawnością i niedobór pracodawców gotowych ich zatrudnić, obecnie otwartość pracodawców jest zdecydowanie większa.

Widzieć potencjał

Należy dostrzegać możliwości i potencjał osób z niepełnosprawnością, zamiast koncentrować się na ich ograniczeniach. Niepełnosprawność pracownika powinna być czynnikiem drugorzędym, choć może też być atutem, gdyż zatrudnienie takiej osoby wiąże się z dofinansowaniem do wynagrodzenia i stanowiska pracy.

Jeszcze ważniejsza jest korzyść pozamaterialna. Obecność w zespole pracowników z niepełnosprawnością pozwala obalać mity i stereotypy. Wystarczy przełamać bariery

psychologiczne i pozbyć obaw, dotyczących efektywności i zaangażowania takiego pracownika.

Muszę jednak przyznać, że osoby z niepełnosprawnością nie zawsze są atrakcyjne i konkurencyjne na rynku pracy. Wiąże się to często z brakiem wykształcenia i doświadczenia, ale też niedostępnością miejsc i urządzeń, z których korzystają ludzie pełnosprawni.

W konsekwencji trzeba włożyć ogromny wysiłek, by więcej osób z niepełnosprawnością chciało podjąć i utrzymać pracę, ale do tego niezbędne są też zmiany systemowe.

Zgrać dwa światy

W Polsce mieszka około 5 milionów osób z różnego rodzaju niepeł-

doskonale dają sobie radę na rynku pracy. Z przyczyn oczywistych nie podejmują się jednak wykonywania niektórych zawodów, w tym np. strażaka, a przede wszystkim wcale tego nie chcą.

We współczesnym świecie jest wiele zawodów, przy wykonywaniu których nie przeszkadza nawet znaczna niepełnosprawność. Przykładem jest branża IT, w której funkcjonuje wielu doskonałych fachowców z różnymi niepełnosprawnościami. Dla programistów niepełnosprawność nie jest przeszkodą – w ich pracy ważniejsza jest wiedza i umiejętność rozwiązywania problemów, niż sprawność (nawet w korzystaniu z klawiatury).

Utrudnienia – perspektywa pracownika i pracodawcy

Istnieje wiele barier ograniczających zatrudnienie osób z niepełnosprawnością. Przede wszystkim przepisy, które w poważnym stopniu ograniczają możliwość zarabiania osobom pobierającym rentę. Konieczność zmniejszenia lub zawieszania renty po przekroczeniu określonego przychodu prowadzi do tzw. pułapki rentowej, czyli sytuacji, gdy nie opłaca się być aktywnym i ambitnym. Są też osoby, które tak boją się o rentę, że w ogóle nie podejmują zatrudnienia. Renta jest niskim, ale często stałym dochodem. Praca zaś raz jest, raz jej nie ma.

Ponadto w niektórych przepisach występują sformułowania określające osobę z niepełnosprawnością słowami „całkowicie niezdolny do pracy” lub „częściowo niezdolny do pracy”. Zapisy te pojawiają się w różnych dokumentach i sprawiają, że potencjalni pracownicy uważają, że ci ludzie nie mogą pracować. Wielu pracodawców nie wie, że może przyjąć do pracy osoby, które mają w orzeczeniu zapis „niezdolny do pracy i samodzielnej egzystencji”.



Piotr Pawłowski
prezes Fundacji Integracja i Stowarzyszenia Przyjaciół Integracji

„Nie chcę być strażakiem”

Najnowsza kampania Integracji pod hasłem „Nie chcę być strażakiem” pokazuje, że w naszym kraju są osoby z niepełnosprawnością, które

Do 2020 roku chcemy zużywać 25-30% mniej energii i zasobów w całym łańcuchu dostaw.

WARTO PRZECZYTAĆ

Jeremy Rifkin „Społeczeństwo zerowych kosztów krańcowych”

Autor stawia tezę, że kapitalizm się kończy i ustępuje miejsca współpracy.

Internet – bezprzewodowa, inteligentna infrastruktura XXI w. zwiększa wydajność, ogranicza koszty krańcowe produkcji, dystrybucji dóbr i usług prawie do zera, czyniąc je właściwie – jeśli nie uwzględnimy kosztów stałych – bezpłatnymi. Kapitał społeczny jest równie ważny jak kapitał finansowy, dostęp do dóbr jest istotniejszy od własności, zrównoważenie wypiera konsumeryzm, a „wartość wymienna” na rynkach kapitalistycznych zastępowana jest przez „wartość do podziału” wspólnoty współpracy.

Marta Karwacka „Siła współpracy. Relacje przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu”

Autorka twierdzi, że tworzenie wartości przez interdyscyplinarność to w dzisiejszym świecie konieczność. Uważa, że w ten sposób można stworzyć innowacyjne projekty, a łączenie zasobów różnych sektorów jest obietnicą nowej jakości. Współpraca firm i NGO’s choć trudna, pozwala realizować efektywne projekty, generując przy tym wielowymiarowe korzyści dla każdej strony: zarówno biznesowe jak i społeczne. To książka o łączeniu sił, wydobywaniu potencjału i budowaniu sensownej współpracy międzysektorowej.

Michael McQueen „Pokolenie Y. Współistnienie czy współdziałanie. Nowe zasady komunikacji międzypokoleniowej”

Przedstawiciele generacji Y wywołali w ostatnich latach spore poruszenie na rynku. Rodzicom, nauczycielom i właścicielom firm trudno zrozumieć pokolenie, które dorastało w zupełnie innym świecie. Różnice między nimi generują kłopoty w miejscach pracy, gdzie coraz częściej spotykają się te dwa, tak różne w podejściu do życia i pracy, światy: „X-y” i „Y-ki”. Jak zatem pracować z Millennialami? Książka przedstawia szereg dobrych pomysłów, spostrzeżeń i wyjaśnień jak sobie, z większym lub mniejszym powodzeniem, radzić w zespołach międzypokoleniowych.

Naomi Klein „To zmienia wszystko. Kapitalizm kontra klimat”

Najnowsza książka Naomi Klein, nad którą autorka pracowała od 2010 roku. Przedstawia w niej szereg zagrożeń związanych ze zmianami klimatu, umieszczając je w szerokim kontekście: politycznym, ekonomicznym i społecznym. Zdaniem autorki, nieokleśnany kapitalizm doprowadził do zanieczyszczeń atmosfery oraz degradacji środowiska na tak ogromną skalę, że dziś stanowi zagrożenie dla całej ludzkości. Widząc trudności w zmianie obecnie funkcjonującego modelu gospodarczego, autorka patrzy jednak z optymizmem i nadzieją na oddolne ruchy środowiskowe, inicjatywy lokalne i rozwój energii odnawialnej.

Patrycja Hąbek „Sprawozdawczość przedsiębiorstw w zakresie ich społecznej odpowiedzialności. Ocena jakości raportów CSR”

Sprawozdawczość społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw staje się ostatnio standardem globalnym wdrażanym przez wiele firm. W Polsce od 2017 r. raportowanie będzie obowiązywało około 300 podmiotów. Niestety publikowane dziś raporty nie zawsze zawierają kompletne i oczekiwane przez otoczenie dane, co generuje kłopoty z ich oceną i porównywaniem. W książce przedstawiono wyniki badań dotyczące problematyki sprawozdawczości CSR w Polsce i wybranych krajach UE. Autorka prezentuje też autorskie narzędzie do jakościowej oceny raportów CSR.

Paweł Reszka „Chciwość. Jak nas oszukują wielkie firmy”

To zapis rozmów autora – jednego z najlepszych polskich dziennikarzy śledczych – z kilkunastoma pracownikami największych renomowanych polskich instytucji finansowych (banków i firm ubezpieczeniowych). Tworzące książkę dialogi brutalnie obnażają brak etyki zawodowej i nieuczciwość wobec klientów, pokazują praktyki, przez które ludzie tracą swoje oszczędności. Publikacja stanowi krytyczny obraz całego systemu w którym jedni muszą przegrać (klienci) by inni mogli wygrać, czyli zarobić. To system, który działa od samej góry – prezesów banków i rad nadzorczych, do samego dołu – czyli zwykłych sprzedawców.

REKLAMA

Biznes odpowiedzialny społecznie

Chcemy, aby 20% naszych przychodów było generowanych ze sprzedaży produktów, które dla naszych klientów będą bardziej ekologiczne, aniżeli konkurencyjne.

Efektywne zarządzanie zasobami

Do 2020 roku chcemy zużywać 25-30% mniej energii i zasobów w całym łańcuchu dostaw.

Angażujemy ludzi do naszych działań

Ponad 70 eventów Let's Colour Powyżej 40 projektów dla lokalnych społeczności.





POCHWAŁA WSPÓLPRACY
Organizacje turkusowe promują wolność, zaufanie i partnerstwo między pracownikami.

Koncepcja turkusowych organizacji to prawdziwa rewolucja we współczesnym zarządzaniu, ponieważ odrzuca wszystkie systemy i nienaruszalne dotąd zasady funkcjonujące w świecie biznesu. Brzmi jak utopia, a jednak są dowody na to, że jest skuteczna.

Od korporacyjnej gospodarki planowej do turkususu

Duża firma kojarzy nam się zwykle z armijną strukturą hierarchiczną, gdzie dokładnie wiadomo, kto komu wydaje polecenia, a następnie kontroluje ich wykonanie. Wynagrodzenia obok tzw. części podstawowej mają część ruchomą (premię), która może zostać pomniejszona lub niewypłacona w przypadku niewykonania planu. Ten wprowadzony w XIX wieku system miał być może jakiś sens, gdy na liniach produkcyjnych stali niepiśmienni wyrobownicy, jednakże dziś powoduje niewyobrażalne marnotrawstwo ludzkiej kreatywności.

W stronę nowego modelu

Nadal dość liczni zwolennicy stylu „polecenie i nadzór” zdają się nie dostrzegać, że tak właśnie były zorganizowane powszechnie dziś krytykowane gospodarki planowe całego radzieckiego imperium. Ich legendarna nieskuteczność wynikała przede wszystkim stąd, że najważniejszym celem było wykonanie i przekroczenie planu, a nie odpowiadanie na potrzeby rynku. Jest wysoce zastanawiające, że mimo powszechnej zgody co do nieskuteczności gospodarek nakazowo-rozdzielczych, ten wzorzec zarządzania wielu menedżerów uważa za niepodważalny. Na szczęście coś już w tej sprawie zaczyna się zmieniać.

W opublikowanej niedawno przez Frederica Laloux książce „Pracować inaczej” autor dokonuje syntezy nowego stylu zarządzania, którego narodziny sięgają połowy XX wieku, ale który dopiero w ostatnim dwudziestoleciu zaczyna nabierać rozpędu. Ten styl, nazwany przez autora „turkusowym”, charakteryzuje się bardzo wysoką skutecznością zawiązaną odrzuceniem większości zdawałoby się nienaruszalnych zasad korporacyjnego ładu: budżetów rozumianych jako kontrakty,

premi i prowizji, kierowniczej hierarchii, współzawodnictwa, okresowych rozmów oceniających itp. W to miejsce wprowadza zasady, które dla przeciętnego menedżera brzmią śmiesznie i naiwnie. Przyjrzyjmy się jednej z nich:

Kiedy działamy w głębokiej uczciwości i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie, wszechświat robi wszystko, by nam pomóc.

To przecież jakaś utopijna fantasmagoria! Czy tego typu stwierdzenie może być wskazówką wyznaczającą kierunek rozwoju firmy? Czy może leć u podstaw jakiegokolwiek biznesplanu?

Okazuje się, że tak, trzeba je tylko umieć odczytać. Podzielmy tę wypo-

zasad w żadnej mierze nie oznacza prostoty ich wdrożenia w życie. Droga do turkususu nie jest prosta. Wymaga determinacji, pracy i czasu, a także odporności na porażki, których nigdy nie da się uniknąć. Wymaga nie tylko wdrożenia nowych zasad, zwyczajów i nawyków, ale też – co najtrudniejsze – porzucenia tych, do których jesteśmy przyzwyczajeni.

Turkus w praktyce

Przekształcenie firmy tradycyjnej w turkusową oznacza dokonanie głębokiej przemiany społecznej w firmie oraz indywidualnej w każdym z nas. Zwykle zajmuje to kilka lat, ale pierw-

opowiadać o firmach turkusowych w czasie moich publicznych wystąpień, spotykam ich coraz więcej.

Wolność dla rozwoju

Jest bardzo charakterystyczne, że firmy, które Laloux opisał w swojej książce, a także niektóre polskie, wykształciły bardzo bliskie sobie zasady organizacyjne, nie wiedząc o sobie nawzajem, a także bez odwoływania się do wspólnego wzorca. Doszły do nich, wychodząc z założenia, że człowiek działa najskuteczniej w warunkach wolności, zaufania, partnerstwa i współpracy. To przecież nic nowego. To wiemy od stuleci, ale najczęściej myślimy o tym w perspektywie państw i narodów, a nie mniejszych społeczności takich jak firmy czy też organizacje nienastawione na zysk. A przecież we wszystkich tych organizacjach pracują ludzie, którzy mogą być kreatywni i twórcy, gdy stworzy im się warunki do takiego działania. Gdy w miejsce wykonywania poleceń pod okiem szefa pracownicy sami podejmują decyzje i czują się za nie odpowiedzialni. Gdy ściganie się o premie zastępuje współpraca, a ocenianie – docenianie.

Firmy turkusowe przypominają wielokomórkowe organizmy, w których nie ma centralnego sterowania, a różniące się funkcjami komórki zlecają sobie wykonywanie zadań. Przez setki milionów lat przyroda tak właśnie wykształciła organizmy biologiczne. Dziś organizacje budowane przez ludzi zaczynają brać z nich przykład.



prof. Andrzej Blikle
ekspert przedsiębiorczości, doradca biznesowy

Droga do turkususu

1 Jak wynika z mojego doświadczenia, tę drogę należy rozpocząć od nauki dobrej empatycznej komunikacji. Od partnerskiego debatowania również z tymi, z którymi się nie zgadzamy. Taką naukę najskuteczniej prowadzi się metodą warsztatową najpierw w małych grupach, później w większych. To buduje atmosferę partnerstwa i zaufania.

2 Gdy opanujemy w jakimś podstawowym stopniu umiejętności komunikacyjne, możemy zacząć rozmawiać o tym, jakie bariery napotykałyśmy w naszej codziennej pracy. Prowadzę takie warsztaty od blisko 20 lat i niezmiennie przekonuję się, że to najprostsza, najskuteczniejsza i najtańsza droga do podniesienia nie tylko jakości i wydajności pracy, ale też zadowolenia pracowników i budowania ich poczucia sprawczości.

3 Każda zgłoszona bariera wskazuje kierunek ulepszenia firmy i ograniczenia kosztów przez usunięcie tej bariery. Okazuje się przy tym, że ludzie najczęściej nie zgłaszają barier wymagających do ich usunięcia innych inwestycji niż nakłady na szkolenia. Wskazywane bariery najczęściej grupują się w cztery kategorie: komunikacyjne (np. nie wiemy, w jakim kierunku zmierza firma, dlaczego jedne decyzje są podejmowane, a inne odwoływane), organizacyjne (np. zadania chodzą stadami, a najczęściej pod koniec okresów rozliczeniowych), godnościowe (np. niesprawiedliwe oceny, arogancja przełożonych), ergonomiczne (np. niewygodne krzesła przy biurkach, hałas w open space).

4 Repertuar barier zgłoszonych przez kilkunastoosobową grupę warsztatową to najczęściej od 40 do 60 pozycji stanowiących program doskonalenia firmy na kilka najbliższych lat. I choć od dawna jestem już na to przygotowany, to niezmiennie poraża mnie obszar wiedzy pracowników o tym, co w firmie można udoskonalić – wiedzy, z której najczęściej nikt nie korzysta.

5 W miarę doskonalenia komunikacji, budowania zaufania i usuwania barier należy zacząć myśleć o delegowaniu coraz większego repertuaru decyzji tym, którzy będą je później wykonywali. To w naturalny sposób czyni kontrolowanie coraz bardziej zbędnym, zdejmując z kierowników liniowych, a później i z kierownictwa firmy, większość obowiązków decyzyjnych.

6 Rolę kierownika, który mówi pracownikowi, co i na kiedy ma zrobić, przejmuje jego bezpośredni klient, czy to wewnętrzny, czy też zewnętrzny. Zamówienia składane przez klienta zastępują polecenia wydawane przez szefa. Dzięki temu liderzy mogą się zająć wspieraniem ludzi w ich pracy, a także w rozwoju osobistym. Z liderów zadaniowych stają się liderami idei, wiedzy i umiejętności.

7 Brak konieczności kontrolowania w naturalny sposób eliminuje też styl kija i marchewki, a więc wszelkie tak zwane systemy motywacyjne, o których już od ponad pół wieku wiadomo – choć nadal nie jest to wiedza powszechna – że zamiast motywować, głęboko demotywują do działania.