

ODPOWIEDZIALNY BIZNES KOMPENDIUM CSR

15
EDYCJA

MIKE THOMPSON
Przededefiniowanie sukcesu w biznesie

JERZY BUZEK
Co ma CSR do gospodarki?

MAGDALENA ŚRODA
Wartości polskiego bohatera w biznesie

JANUSZ CZAPIŃSKI
Upadł mit rozwoju opartego na wycisku

DOROTA SZCZEPAN-JAKUBOWSKA
Nasza praca w kopalni koryzolu



Jeffrey Sachs
W świecie biznesu dochodzi do bardzo wielu oszustw. Niedawny skandal wokół Volkswagena jest najnowszym, ale nie jedynym spośród wielu jemu podobnych.

15. JUBILEUSZOWA EDYCJA CO ZA NAMI I PRZED NAMI W CSR?

* Schemat inspirowany normą ISO 26 000

Nowa era marketingu
Lovebrands: marki należące do ludzi



Kevin Roberts

Lokalne buduje globalne
Trzy narzędzia rozwoju Twojej firmy



R. Paul Herman



Pomóżmy małym sercom

KRS 0000127204

www.fundacjaradiazet.pl



Jesteśmy z Wami już od piętnastu edycji. Przez ostatnie siedem lat obserwujemy wydarzenia, trendy, wzloty i upadki CSR. W specjalnym, piętnastym wydaniu przyszedł czas na podsumowania oraz wskazówki dla praktyków zrównoważonego rozwoju, dlatego też polecamy Wam najbardziej inspirujące wypowiedzi mentorów, którzy zaszczylili nasze łamy.

Przez 15 edycji inspirują



Kailash Satyarthi

Każdy przypadek niewolnictwa stanowi skazę na honorze ludzkości i rzucenie na cywilizację, kulturę, a także politykę i gospodarkę. Nikt nie powinien żyć w niewoli. Żeby osiągnąć ten cel, wciąż jeszcze trzeba zrobić naprawdę dużo. Należy walczyć z utrwalanym przez lata sposobem myślenia, który nie sprzyja poszanowaniu

ludzkiej wolności. Trzeba odpowiednio zmienić prawo i egzekwować odpowiedzialność za stosowanie niewolnictwa. Obowiązkiem przedsiębiorstw powinno być zagwarantowanie, że w ich łańcuchach dostaw nie ma miejsca na takie praktyki. Nie można też pominąć edukacji – to najsilniejsza broń w walce z niewolnictwem.

Jeśli ludzkość wciąż będzie podchodzić do problemów, biorąc pod uwagę wyłącznie tymczasowe, doraźne cele, przyszłe pokolenia będą zmuszone stać czoła ogromnym trudnościom. Populacja świata rośnie, a jego zasoby są bardzo szybko wyczerpywane. (...) Borykamy się z problemami, bo ludzie koncentrują się

wyłącznie na krótkotrwałych, egoistycznych korzyściach, nie myśląc o całej ludzkiej rodzinie. Nie myślą o Ziemi i długoterminowym wpływie swoich działań na życie na świecie. Jeśli my, przedstawiciele obecnych pokoleń, nie pomyślimy o tym teraz, przyszłe generacje mogą nie być w stanie sobie z nimi poradzić.



Dalajlama



Małgorzata Chmielewska

Moi pracownicy to biedacy, odrzuceni przez rynek pracy, często z marginesu społecznego, ale także młodzi ludzie, nierzadko ze średnim, a nawet wyższym wykształceniem, którzy na pytanie, co potrafią robić, zgodnie z prawdą odpowiadają, że nic. Najpierw należy ich przygotować do pracy, wyedukować, szkolić, aby zyskać

pracownika. U nas zdobywają umiejętności, doświadczenie oraz świadectwa pracy, dzięki czemu stają się konkurencyjni na rynku. Co bardzo ważne – odzyskują wolność, godność, wiarę w siebie i własne możliwości. Stają się pełnoprawnymi obywatelami, świadomymi swoich praw i obowiązków. Potrafią sami kreować swoją sytuację życiową.

Przyszły rozwój zależy od skutecznej ochrony wolności jednostki. Wierzę w ideę praw człowieka. Wierzę też w potęgę talentu, który istnieje wszędzie. Potencjał, jaki tkwi w ludziach, można uruchomić jedynie, dając im szansę wyrażania własnych myśli i podejmowania aktywności w różnych dziedzinach życia. Im więcej osób

będzie mogło skorzystać ze swej szansy, tym większe możliwości rozwoju staną przed całą ludzkością. Nowe, coraz trudniejsze wyzwania wymagają zaangażowania większych zasobów energii, a tym samym większej liczby ludzi. Korzystając z oferowanych możliwości, będą oni bardziej zaangażowani w osiąganie długoterminowych celów na rzecz ogółu.



Garri Kasparow



Ban Ki-moon

Wyzwania, w obliczu których stoimy, to wyzwania niezwyklej wagi. Jest wiele kluczowych obszarów wymagających działania – począwszy od wody, żywności i zatrudnienia, poprzez miasta i oceany, a skończywszy na zmianach klimatycznych i likwidacji ubóstwa. (...) Przedstawienie się na gospodarkę ekologiczną

wymaga wspólnych starań wszystkich interesariuszy, w tym także sektora prywatnego. W większym stopniu niż dotychczas zarysowuje się konieczność, aby przedsiębiorstwa stały się częścią rozwiązania poprzez skalowalne działania w zakresie innowacji, zrównoważone inwestycje i partnerstwo transformacyjne.

Patroni medialni:



Bankier.pl



nas:

Musimy stworzyć mechanizmy współdziałania, dojść do porozumienia w kwestii bezpiecznych warunków pracy. Musimy zadbać o to, żeby praca w fabrykach była wykonywana w bezpiecznym otoczeniu, na bezpiecznych stanowiskach pracy, chronionych przed pożarem, za godziwą

płatą. Współpraca musi prowadzić do konkretnych i skutecznych rozwiązań. Dostaliśmy niezłą nauzkę. Chcemy mieć pewność, że taka sytuacja nie powtórzy się w żadnej innej branży, w żadnym innym kraju. Musimy się do tego przygotować, tak żeby katastrofa w Rana Plaza była drogą do trwałych zmian.



Muhammad Yunus



Richard Branson

Firmy zaczęły zdawać sobie sprawę, że ograniczanie się tylko do jednorazowych darowizn czy pomocy indywidualnej może być niewystarczające. To był etap rozwoju firm. Większość odeszła od jednorazowych aktów odruchu serca do przemyślanych decyzji o zaangażowaniu w rozwiązywanie konkretnego problemu społecznego.

Ludzie zajmujący się biznesem zaczęli też patrzeć szerzej, poza własne podwórko, kwestie rozwiązywania problemów społecznych traktują globalnie. Według mnie obecność w Unii Europejskiej, rozwój technik telekomunikacyjnych, dostęp do informacji sprawiają, że jesteśmy obywatelami świata, a nie tylko obywatelami naszego kawałka ziemi.



Janina Ochojska



Bill Drayton

Wierzę, że w obliczu wyzwań, których doświadczamy, każdego dnia potrzebujemy przekraczać nasze granice. Musimy wykorzystywać wszystkie nasze możliwości, aby przezwyciężyć nienawiść i choroby. (...) Firmy, zwłaszcza duże, powinny zostać zaangażowane w pomoc krajom potrzebującym i włożyć w nią rzeczy-

wisty wysiłek. Wierzę, że jeśli firmy naprawdę zaczną działać w tych krajach i pomogą im, to może to przynieść prawdziwą zmianę. (...) Zmiany na lepsze w tych biednych krajach niosą z sobą wiele korzyści, także biznesowych. Wiele firm dostrzega swoją ogromną rolę w działalności charytatywnej i poświęca temu coraz więcej energii.



Sharon Stone

15. edycja



Redakcja:

Barbara Szczęsna
Marta Karwacka

Piszą:

Jerzy Buzek
Bolesław Rok
Kevin Roberts
R. Paul Herman
Stefan Cretan
Adam Bodnar
Michał Boni
Janusz Czapiński
Mike Thompson
Joanna Wis
Andrzej Blikle
Piotr Płoszajski
Paweł Łukasiak
Magdalena Krukowska
Magdalena Środa
Magdalena Warzybok
Dorota Szczepan-Jakubowska
Rafał Serafin
Beata Faracik
Jan Jabłkowski
Piotr D. Moncarz

Spis treści:

Przez 15 edycji inspirują nas str. 2-3
Najbardziej inspirujące wypowiedzi mentorów

CSR – kompas nowego modelu gospodarki str. 4
Kilka słów o współzależności

Kierunki odpowiedzialności zostały wyznaczone str. 4
CSR w kontekście SDG

Kalendarium CSR 2015 i 2016 str. 5
Najważniejsze wydarzenia minionego i nadchodzącego roku

Wyróżnienia dla odpowiedzialnych str. 5
Przegląd konkursów i rankingów

Co za nami w CSR? str. 6
Przeszłość i kontekst

Co przed nami w CSR? str. 7
Przyszłość odpowiedzialności

Zmierzy język marek – zbudujmy nowy dialog z konsumentem str. 8
Emocjonalny związek z marką

Inwestuj lokalnie i rozwijaj się globalnie na trzy sposoby str. 9
O aktywach, które należy rozwijać

Cele Wspólnego Rozwoju str. 10
Wywiad z Jeffreyem Sachsem

Co za i przed nami w filantropii? str. 11
Refleksje Pawła Łukasziaka

Kalendarz filantropa 2016 str. 11
Zapowiedzi wydarzeń na najbliższy rok

Łańcuchy pod lupą str. 12
O uczciwości wobec dostawców

CSR – pamiętać o kulturze! str. 13
Polski kontekst odpowiedzialności

Czy opłaca się inwestować w zaangażowanie pracowników? str. 14
O poczuciu wpływu

Współczesne firmy – czyli kopalnie kortyzolu str. 15
Stresogenne środowisko pracy

Ekologia na poważnie, czyli wieloma rękami str. 16
Indywidualna ekoodpowiedzialność

Biznes odpowiedzialny to biznes szanujący prawa człowieka str. 17
O różnym traktowaniu

Rodzinny biznes a CSR str. 18
Zarządzanie z długofalową perspektywą

Technologiczne jutro str. 19
Jak wesprzeć zrównoważony rozwój

Warto przeczytać str. 19
Rekomendacje książek



15. EDYCJA – GRUDZIEŃ 2015

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, zasoby własne

Mediaplanet jest wiodącym domem wydawniczym na rynku europejskim. Mediaplanet nie ponosi odpowiedzialności za treść reklam.

AKTUALNOŚCI

W każdym z obszarów: demokracji, postępu technologicznego i wolnego rynku, musimy jak najszybciej znaleźć właściwe rozwiązania, których wyznacznikiem będzie powrót do świata kultury i wartości, na których zbudowaliśmy te obszary.

CSR – kompas nowego modelu gospodarki

Dziś, jako społeczeństwo, znaleźliśmy się w swoistym Trójkącie Bermudzkim, którego krawędzie wyznaczają stworzone przez cywilizację Zachodu pojęcia: demokracja – postęp technologiczny – wolny rynek. Zgodnie z podstawowymi zasadami, na których ufundowane są te pojęcia, trend ku globalizacji był nieunikniony.

Blaski i cienie globalizacji

Niestety, w procesie globalizacji nie wszystko nam się udało. Demokracja i rządy prawa nie wszędzie przyniosły oczekiwane rezultaty. Wolny rynek, wraz z towarzyszącym mu otwarciem na świat i brakiem kontroli nad zachłannością międzynarodowych koncernów, doprowadził do dewastacji ekologicznej i socjalnej najbardziej regionów świata. Technologia nie zawsze jest wykorzystywana w sposób zgodny z ambicjami wynalazców, a zagrożenie konfliktu atomowego i terroryzmu wykorzystujący media społecznościowe to niejedyny tego przykłady.

Co teraz?

W każdym z obszarów: demokracji, postępu technologicznego i wolnego rynku, musimy jak najszybciej znaleźć właściwe rozwiązania, których wyznacznikiem będzie powrót

do świata kultury i wartości, na których zbudowaliśmy te obszary. Konieczne jest odzyskanie nad nimi kontroli. Od czego zacząć? Od wolnego rynku – od biznesu.

W „Deklaracji Sopotkiej 2015” przyjętej na Europejskim Forum Nowych Idei stwierdzono: „Największą obietnicą powojennej Europy był kapitalizm gwarantujący dobrobyt, umożliwiającą wszystkim udział w korzyściach wzrostu gospodarczego i dający słabszym zabezpieczenie

„To nasz obowiązek: budowanie wzajemnych więzi, wzajemnego wsparcia, myślenie w kategoriach ponadindywidualnych”.

przed ryzykiem wynikającym z losu i mechanizmów rynkowych”. Biznes, tak w Polsce, jak i na całym świecie zaczyna zdawać sobie sprawę z potrzeby powrotu do tych korzeni. W nich musi poszukiwać nowego celu oraz swoistego „umocowania” na najbliższą dekadę, jeśli ma utrzymać i przyciągnąć pracowników, klientów i partnerów.

Skutki globalizacji w skali makro

W skali makroekonomicznej coraz silniejsza jest potrzeba przewartościowania globalnej gospodarki.

Kryzys gospodarczy końca poprzedniej dekady zderzył nas ze skutkami, jakie niesie nieokiełznany kapitalizm, dążenie do zysku za wszelką cenę, niepomahowane zadłużanie się, lewarowanie długów, brak odpowiedzialności gospodarczej, społecznej i politycznej.

Współpraca – bez zależności nie ma przyszłości

Działania globalne muszą więc obecnie skoncentrować się na war-

wsparcia, myślenie w kategoriach ponadindywidualnych.

Nie chodzi tu tylko o przestrzeganie zasad współżycia, ale o coś więcej – o dawanie czegoś z siebie: pracy, zaangażowania, zainteresowania względem innych, wreszcie czasu dla spraw wspólnych. Wartość dobra wspólnego widać najbardziej w momentach kryzysu i zagrożeń, gdy we wspólnocie szukamy wsparcia, bezpieczeństwa, nadziei na dobrobyt i pokój. Widać je nie tylko w sferze publicznej, ale i prywatnej – a także w obszarze działalności gospodarczej.

A co ma z tym wspólnego CSR?

Społeczna odpowiedzialność biznesu, doceniająca wagę i potrzebę myślenia w kategoriach dobra wspólnego, to drogowskaz w naszych staraniach, by okiełznać te wciąż przyspieszające zmiany, jak i w kształtowaniu nowego modelu gospodarki globalnej.



prof. Jerzy Buzek
przewodniczący
Parlamentu
Europejskiego
w latach 2009–2012,
premier rządu RP
w latach 1997–2001

Jesteśmy obecnie w miejscu i czasie, gdzie dochodzi do redefinicji tego, czym jest CSR. Od miesięcy słyhać hasła, że CSR jest martwy, że wymaga redefinicji i wymyślenia nowego, skutecznego podejścia do tego, żeby zrównoważony rozwój był faktem. Oto i ono.

Kierunki odpowiedzialności zostały wyznaczone

Podczas szczytu ONZ we wrześniu 2015 roku przyjęto Cele Zrównoważonego Rozwoju (Sustainable Development Goals, SDG). Ten dzień poprzedziła ponadtrzyletnia dyskusja, chyba najważniejsza dyskusja naszych czasów, która objęła wszystkie kraje i środowiska zawodowe.

25 września skończył się CSR

Czy 17 celów, wraz z przypisanymi do nich 169 szczegółowymi zadaniami i wskaźnikami realizacji, doprowadzi w najbliższych 15 latach do istotnych zmian? Nawet dla sceptyków jest jasne, że po raz pierwszy, jako globalna wspólnota mamy tak wyraźnie nakreśloną wizję i ustalone instrumenty jej realizacji, czyli partnerstwo wielostronne – z wyraźnym naciskiem na biznes. Reszta to właśnie przywódcy korporacji ponadnarodowych, podobnie jak przedstawiciele 193 państw świata, podpisali to zobowiązanie. Dlatego trzeba powiedzieć wprost: Proszę państwa, 25 września 2015 roku skończył się na świecie CSR.

Strategie CSR do lamusa

Mówiąc dokładniej, skończył się ten CSR, który umożliwia fir-



ONZ PRZYJĘŁO CELE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU
Menedżerowie będą teraz je szczegółowo analizować i określać, na które z nich mają istotny wpływ.

mom podejmowanie zobowiązań w dowolnie wybranych obszarach, istotnych tylko z punktu widzenia firmy. Skończył się czas pisania kolejnych strategii odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju. Zamiast tego menedżerowie będą teraz szczegółowo analizować 17 SDG i określać, na które z nich mają istotny wpływ ich firmy. I będą dopasowywać swoją działalność w ramach społecznej odpowiedzialności do tych ogólnie ustalonych celów. Będą decydować, w jaki dokładnie sposób firma będzie przyczyniać się do zwalczania nierów-

ności społecznych, ubóstwa, czy też do przeciwdziałania zmianom klimatycznym i promowania odpowiedzialnej konsumpcji.

W praktyce oznacza to, że następuje zwrot w myśleniu o CSR. Gdy w latach 70. P. Druker mówił o podejmowaniu odpowiedzialności za rozwiązywanie problemów społecznych, niewynikających z działalności danego przedsiębiorstwa, interpretowano to jako „wykorzystywanie” problemów społecznych do rozwoju biznesu. Tę linię potwierdził później M. Porter w ramach swojej koncepcji wartości obopólnej.

SDG – nowy CSR

Dopiero dzięki prof. J. Ruggiemu przyjęto, że biznes powinien być pociągany do odpowiedzialności, jeżeli, pośrednio lub bezpośrednio, doprowadza do naruszenia praw człowieka. A patrząc szerzej – społeczna odpowiedzialność stała się nie tylko moralną powinnością prowadzenia działalności w zgodzie z normami etycznymi czy efektywną strategią wzmacniania pozycji konkurencyjnej. Stała się również obowiązkiem, z którego przedsiębiorstwa powinny się rozliczać.

Dlatego zwraca się teraz uwagę na konieczność uwzględniania odpowiedzialności negatywnej za naruszanie wartości społecznych czy też zasad wspólnego dobra. Tymi zasadami stają się obecnie SDG. Firmy, które nie podejdują poważnie i całościowo do globalnych celów zrównoważonego rozwoju, nie będą mogły być już uznawane za społecznie odpowiedzialne.



prof. ALK, dr hab. Bolesław Rok
Centrum Etyki
Biznesu i Innowacji
Społecznych
Akademii Leona
Kozłowskińskiego

CSR w mijającym roku



Stefan Crets
dyrektor
wykonawczy
CSR Europe

W 2015 roku widzimy postępującą zmianę z podejścia opartego na przestrzeganiu przepisów w kierunku postawy opartej na wspólnej, współdzielonej odpowiedzialności wielu podmiotów. Obecnie odchodzi się w myśleniu o społecznej odpowiedzialności biznesu jako o działalności polegającej na realizacji obowiązków nałożonych przez prawo i przestrzeganie przepisów. Na dobre zaczynamy traktować odpowiedzialność społeczną jako współpracę w kierunku szerszego oddziaływania i wypracowania wspólnej wartości. Na tegoroczny szczyt CSR EUROPE Enterprise 2020 zaprosiliśmy ponad 700 interesariuszy, którzy omawiali czynniki motywujące do dalszej współpracy, promocje partnerstwa publiczno-prywatnego i wspieranie lokalnych sieci trwałego rozwoju dostawców MŚP.



Henryka Bochniarz
prezydent
Konfederacji
Lewiatan

Z punktu widzenia społecznej roli biznesu najważniejszym wydarzeniem w mijającym roku było wypracowanie przez pracodawców, związkowców i rząd nowej formuły dialogu społecznego. Powołana przez prezydenta z mocy ustawy Rada Dialogu Społecznego ma silniejszą pozycję niż Komisja Trójstronna, co daje nadzieję, że dialog ruszy z kopyta i realnie przyczyni się do wzrostu partycypacji i solidarności społecznej na rynku pracy.

Ważna była też debata na temat poziomu minimalnej płacy, elastycznych form zatrudnienia i stref ubóstwa w Polsce. Choć często oderwana od realiów ekonomicznych i znajomości rynku pracy, zmuszała i pracodawców, i pracobiorców, do przewartościowania swojego podejścia do tych problemów.



Robert Cyglicki
dyrektor
Greenpeace Polska

Jednym z najważniejszych wydarzeń tego roku był paryski Szczyt Klimatyczny. Porozumienie na nim zawarte z jednej strony frustruje, a z drugiej daje nadzieję. Deklarowane ograniczenia emisji gazów cieplarnianych są dalekie od granicy, której zdaniem naukowców nie powinniśmy przekraczać. Mimo to uzgodniono działania mające powstrzymać wzrost średniej temperatury globalnej na poziomie 1,5°C. W praktyce oznacza to koniec epoki paliw kopalnych, które będą wycofywane do 2050 roku. To ważny sygnał dla inwestorów, który został już dostrzeżony przez świat biznesu i ekonomii. Warto, żeby uwzględnił go w swoich planach polski rząd. Polska ma duży potencjał do rozwoju krajowego rynku i przemysłu OZE.



Kalendarium CSR 2015 i 2016



Styczeń

■ Od początku roku obowiązuje nowy skład indeksu spółek odpowiedzialnych na GPW - RESPECT Index.

Luty

■ Forum Interesariuszy CSR Europe w Brukseli, na którym uzgodniono stanowisko w sprawie przyszłego kształtu Europejskiej strategii CSR na lata 2015-2019.

Marzec

■ Forum Ekonomiczne „Welconomy” w Toruniu, w ramach którego odbyły się panele poświęcone CSR i współpracy międzysektorowej.
■ Ogłoszenie Raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2014. Dobre praktyki”.
■ Ogłoszenie „CSR Annual Outlook 2015” - publikacja i wydanie przygotowane m.in. przez CSRinfo.

Kwiecień

■ VII edycja Europejskiego Kongresu Gospodarczego w Katowicach, w ramach którego odbył się panel pt. „Kapitał społeczny i gospodarka”.
■ „Okragły stół o zamówieniach publicznych” organizowany przez Fundację CentrumCSR.PL - forum debaty pomiędzy zamawiającymi, wykonawcami, związkami zawodowymi i organizacjami społecznymi.

Maj

■ Global Reporting Initiative (GRI) opublikowało pierwszy raport „Sustainability and Reporting Trends in 2025 - Preparing for the Future”, który stanowi analizę trendów w zakresie sprawozdawczości danych związanych m.in. z kwestiami zrównoważonego rozwoju.
■ Publikacja „Standardów Działania Fundacji Korporacyjnych” - podręcznik dla fundacji korporacyjnych, Forum Darczyńców.
■ Gala Finałowa Konkursu o tytuł „Dobroczynca Roku” w Warszawie.
■ Premiera raportu Fundacji CentrumCSR.PL „Stosowanie zrównoważonych zamówień publicznych w Polsce”.

Czerwiec

■ 14. wydanie najszerzej dystrybuowanej publikacji na temat CSR w Polsce „Odpowiedzialny Biznes - Kompendium CSR”.
■ IV Posiedzenie Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw - organu pomocniczego ministra gospodarki.
■ III Międzynarodowa Konferencja CSR beyond voluntariness. CSR Trends III, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego i Centrum Strategii i Rozwoju Impact.

Lipiec

■ Raport „Uszyte w Polsce” o warunkach w polskich zakładach produkcyjnych z branży odzieżowej, Clean Clothes Polska.

■ Spotkanie „Jak kupować społecznie odpowiedzialną elektronikę?” organizowane przez Fundację CentrumCSR.PL w ramach projektu Electronics Watch.

Wrzesień

■ Europejskie Forum Nowych Idei - uczestnicy dyskutowali o najbardziej palących wyzwaniach dla Europy. Wiodący temat obrad dotyczył rosnących nierówności społecznych, radykalizmów i zagrożeń geopolitycznych. W ramach prologu do EFNI odbyła się międzysrodowiskowa dyskusja „Ekosystem współpracy dla zmiany społecznej. Frazes czy realna szansa?”.
■ Trzydniowy Festiwal Wolontariatu w Warszawie. Festiwal skierowany był do koordynatorów wolontariatu w organizacjach pozarządowych, instytucjach publicznych, fundacjach korporacyjnych i firmach.
■ Fundacja CentrumCSR.PL ogłasza wyniki niezależnego monito-

■ Konferencja Nienieodpowiedzialni i rozstrzygnięcie X edycji konkursu Verba Veritatis na najlepsze prace naukowe z zakresu etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu.

■ Rozstrzygnięcie Konkursu Liderzy Filantropii 2015.
■ Spotkanie dla firm doradczych w PARP, na którym prezentowano „Model diagnozy i wdrażania CSR w MMŚP”.
■ III Konferencja Koalicji Prezesi-wolontariusze.
■ Rozpoczęcie XII edycji Ligi Odpowiedzialnego Biznesu.

Grudzień

■ Ustanowienie porozumienia klimatycznego w Paryżu.
■ Rozstrzygnięcie konkursu Raporty Społeczne.
■ 15. jubileuszowe wydanie najszerzej dystrybuowanej publikacji na temat CSR w Polsce „Odpowiedzialny Biznes - Kompendium CSR”.
■ V Forum Inicjowania Rozwoju.

ringu społecznej odpowiedzialności 227 przedsiębiorstw w Polsce.
■ V Posiedzenie Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw - organu pomocniczego ministra gospodarki

Październik

■ Rozstrzygnięcie konkursu „Ludzie, którzy zmieniają biznes”.
■ Konferencja „Innowacje społeczne - od idei do upowszechniania efektów”, ALK w Warszawie.
■ Konferencja FOB pt. „Biznes, który zmienia świat”.
■ II Kongres Różnorodności „Diversity 2.0 - w stronę wartości” organizowany m.in. przez CR Navigator.
■ Publikacja podręcznika dobrych praktyk wdrażania CSR przez MMŚP, PARP.
■ Debata „Prawa pracownicze a społeczna odpowiedzialność biznesu” organizowana przez Fundację CentrumCSR.PL, Fundację im. Heinricha Bölla, Strefę Zieleni we Wrocławiu.
■ Konferencja „Rok po VII OFIP - Droga do Polski Obywatelskiej” prezentująca Strategiczną Mapę Drogową Rozwoju Sektora Obywatelskiego w Polsce.

Listopad

■ Konferencja Enterprise 2020 Summit 2015 - The Future of Europe w Brukseli - jedno z najważniejszych europejskich wydarzeń poświęconych CSR i zrównoważonemu rozwojowi.

■ Ukazuje się jubileuszowa publikacja FOB - „Biznes, który zmienia świat”.

ZAPowiedzi na 2016

Styczeń

■ Początek naboru wniosków w Konkursie o tytuł Dobroczynca Roku.
■ Rozpoczęcie cyklu warsztatów kompetencji Prezesów-wolontariuszy w ramach programu „Wiedza i doświadczenie”.

Luty

■ Obchody III urodzin Karty Różnorodności.
■ Rozpoczęcie cyklicznych, krakowskich spotkań poświęconych CSR organizowanych przez Stowarzyszenie Wzmacniacz.org.

Marzec

■ Ogłoszenie Raportu Forum Odpowiedzialnego Biznesu „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2015. Dobre praktyki”.
■ Ogłoszenie wyników konkursu dla dziennikarzy „Pióro odpowiedzialności” - 6. edycja.
■ Ogłoszenie Annual CSR Outlook 2016 - zebrane przez CSRinfo w przystępnej formie podsumowanie roku i trendy na przyszłość.
■ Debata na temat zrównoważonych zamówień publicznych - debata międzysektorowa i prezentacja dobrych praktyk, Fundacja Kupuj Odpowiedzialnie.

Kwiecień

■ Konferencja dla pracodawców pt. „Nowe trendy w wolontariacie pracowniczym i działaniach CSR przedsiębiorstw - wsparcie i rozwój pracowników 55+”. Wydarzenie organizowane przez Centrum Wolontariatu na podstawie doświadczeń projektu „Lokomotywa zmian”.
■ Publikacja Raportu o produkcji butów w Chinach, Fundacja Kupuj Odpowiedzialnie.

Maj

■ Europejski Kongres Gospodarczy.
■ Ogłoszenie wyników X Rankingu Odpowiedzialnych Firm.
■ Rozstrzygnięcie Konkursu Kampania Społeczna Roku 2015.
■ III Ogólnopolski Dzień Różnorodności.

Czerwiec

■ Global Summit of Women w Warszawie - „kobiece Davos” od 25 lat, gromadzi światowe przywódczyni, polityczki, szefowe największych korporacji oraz liderki organizacji pozarządowych.
■ Inauguracja projektu Autorytety, którego organizatorem jest Grupa ANG.
■ „Akademia Odpowiedzialnego Biznesu” zorganizowana przez Ligę Odpowiedzialnego Biznesu.
■ Publikacja Raportu nt. działań firm obywatelskich w obszarze odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem wartości, Fundacja Kupuj Odpowiedzialnie.
■ Rozpoczęcie naboru zgłoszeń do konkursu „Raporty Społeczne 2016”.
■ Gala finałowa Konkursu o tytuł Dobroczynca Roku organizowanego przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce.
■ Wojewódzkie Forum Organizacji Pozarządowych.

Wrzesień

■ Konferencja „Raporty Społeczne 2016”.

Październik

■ Konferencja Nienieodpowiedzialni oraz rozstrzygnięcie XI edycji konkursu Verba Veritatis.
■ Rozpoczęcie XIII edycji Ligi Odpowiedzialnego Biznesu.
■ Tydzień Odpowiedzialnego Biznesu - cykl ogólnopolskich wydarzeń dotyczących tematyki CSR organizowany przez CSRinfo.
■ II Kongres Etyczny, którego tematem przewodnim będzie współpraca biznesu z NGO, Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu.

Listopad

■ Targi CSR 2016.
■ I Spotkanie Ambasadorów Ligi Odpowiedzialnego Biznesu.

Grudzień

■ Rozpoczęcie naboru dobrych praktyk do Raportu FOB „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2016. Dobre praktyki”.
■ II Spotkanie Ambasadorów Ligi Odpowiedzialnego Biznesu.



Wyróżnienia

Odpowiedzialność społeczna wyróżnia organizację na rynku - co do tego nie ma już wątpliwości. Wysoka pozycja w rankingu, nagroda w konkursie, a czasem sama obecność w prestiżowym zestawieniu to coś, po co możesz sięgnąć! Zachęcamy do zapoznania się z konkursami i zestawieniami, w których możecie wziąć udział w 2016 roku.

Zarządzanie CSR

■ Konkurs PARP na dotacje na wdrożenie CSR w firmach z sektora MŚP. Dokumentacja konkursowa będzie dostępna na stronie: www.csr.parp.gov.pl (rozpoczęcie naboru wniosków w styczniu).
■ Ranking Odpowiedzialnych Firm - zestawienie największych spółek w Polsce ocenianych pod kątem jakości zarządzania społeczną odpowiedzialnością biznesu (rozpoczęcie naboru wniosków w styczniu).
■ Konkurs Przedsiębiorstwo Fair Play (termin składania wniosków 31.05).
■ Konkurs Raporty Społeczne 2016 (rozpoczęcie naboru zgłoszeń w czerwcu).

Zaangażowanie społeczne

■ Kampania Społeczna Roku - konkurs skierowany do inicjatorów i twórców kampanii społecznych (rozpoczęcie naboru zgłoszeń styczeń/luty).
■ Liderzy Filantropii. W poprzednich edycjach zgłoszenia przyjmowane były do września.
■ Dobroczynca Roku (początek naboru wniosków w styczniu).

Dbanie o środowisko naturalne

■ Ekoodpowiedzialni w Biznesie. W poprzednich edycjach zgłoszenia przyjmowane były do 30.06.
■ Eco Design - konkurs dla producentów, dystrybutorów oraz usługodawców, których produkty lub usługi wpisują się w nurt ekologicznego projektowania. W poprzedniej edycji zgłoszenia przyjmowane były do połowy września.

Konkursy indywidualne

■ Verba Veritatis - konkurs na najlepszą pracę dyplomową z zakresu etyki i CSR. W poprzedniej edycji zgłoszenia przyjmowane były do końca lipca.
■ Konkurs wiedzy o CSR - dla studentów i licealistów, FOB (I etap konkursu styczeń/luty).
■ Ekologia - Czyste Miasto - międzynarodowy konkurs malarski, Fundacja Czyste Miasto (termin nadsyłania prac 30 czerwca).
■ Konkurs o tytuł Społecznika Roku (rozpoczęcie naboru wniosków w czerwcu).



15 edycji Kompendium!

■ Prezentujemy naszą jubileuszową, 15. edycję Kompendium CSR. Od 7 lat obserwujemy i komentujemy dla Państwa ewolucję społecznej odpowiedzialności biznesu w Polsce. Prezentujemy najnowsze trendy, przedstawiamy ciekawe inspiracje i dostarczamy wiedzy. Cieszymy się, że jesteście dla Państwa i wspieramy Państwa w naszej wspólnej codziennej pracy nad, nieco bardziej zrównoważonym, jutrem.

MAREK KŁOPOTOWSKI



Co za nami?

Ewolucja CSR: od możemy do potrzebujemy

CSR przeszedł ewolucję od filantropii, przez działania z obszaru poprawy wizerunku, zarządzania ryzykiem, zgodności z prawem, do nowego etapu: innowacyjności społecznej.

Przez lata biznes wiele osiągnął w dziedzinie CSR, który mało znany w latach 90. XX wieku, dziś leży u podstaw strategii wielu przedsiębiorstw.

Ewolucja ta dokonała się dzięki zmianie kultury, która podkreśliła pozytywną rolę, jaką przedsiębiorstwa mogą odgrywać w rozwiązywaniu problemów społecznych i środowiskowych w wyniku stosowania nowych, odpowiedzialnych praktyk. Z czasem, z czynności fakultatywnej, CSR stał się kluczowym elementem trwałej konkurencyjności przedsiębiorstw, które zrozumiały, że praktyki

z zakresu odpowiedzialnego biznesu mogą im pomóc w wypracowaniu trwałych podstaw. Jak? Poprzez poprawę jakości i reputacji, a zwłaszcza zdolności do rozwijania nowych produktów i usług lub zdobywania nowych rynków.

Społeczna odpowiedzialność oznaczała, że przedsiębiorstwa przeszły od etapu zarządzania ryzykiem i zgodności z przepisami do etapu innowacji społecznych. Tym samym dla przedsiębiorstw CSR stanowi katalizator adaptacji modeli biznesowych w celu tworzenia wartości długoterminowych, zastępując perspektywę krótkoterminową. W ciągu ostatnich 20 lat w całej Europie wyraźnie widać tę ewolucję.

Liderem prac nad CSR jest CSR Europe, sieć biznesowa, która powstała w odpowiedzi na wezwanie przewodniczącego Komisji Europejskiej wyrażone w 1993 przez Jacques'a Delors'a. Zachęcał on przedsiębiorstwa do rozwiązania problemu bezrobocia przez walkę z wykluczeniem społecznym i dyskryminacją. Od tego czasu sieć CSR Europe rozrosła się do ponad 45 krajowych organizacji partnerskich w całej Europie, oddziałując na ponad 10 tys. przedsiębiorstw. Prace sieci ewoluowały od zwiększania świadomości i udostępniania najlepszych praktyk w kierunku praktycznej współpracy o bezpośrednim oddziaływaniu.

Takie podejście służy udostępnianiu przedsiębiorstwom platformy do współpracy i maksymalizacji możliwości dzięki innowacji społecznej, a także do rozwiązywania wspólnych problemów dzięki udziałowi wielu interesariuszy, w tym przedsiębiorstw, partnerów społecznych, rządów oraz organizacji pozarządowych.



Stefan Crets
dyrektor wykonawczy
CSR Europe

Przemiana odpowiedzialności polskiego rynku

Wejście do Unii Europejskiej przyniosło wiele zmian, także w kwestii wdrażania idei zrównoważonego rozwoju. Nie sposób nie zauważyć postępów, jakie się dokonały w tej sferze.

Nie ma wątpliwości, że na przestrzeni kilku dekad polska gospodarka bardzo się zmieniła. Zmiana ustroju i członkostwo w Unii Europejskiej spowodowało, że w ostatnich latach bardziej niż kiedykolwiek zwracaliśmy uwagę na wdrożenie zasad idei zrównoważonego rozwoju. Jej wpływ na sektor gospodarczy jest wyraźny i należy się spodziewać, że rola gospodarowania zasobami w sposób zrównoważony i odpowiedzialne zarządzanie relacjami z interesariuszami będą mieć jeszcze większe znaczenie.

Odpowiadając na stawiane pytanie, co za nami w CSR, na pewno warto podkreślić, że chociaż w kontekście zrównoważonego rozwoju i CSR nie jesteśmy w czołówce krajów na świecie, to z pewnością odbyliśmy już długą drogę w przyswajaniu nowych zasad. Zmiany, jakie się dokonały, są dostrzegalne na wielu polach, m.in. w obszarze relacji pracodawców z pracownikami, sposobie budowania przewagi konkurencyjnej przez firmy i uwiarygadniania się w społecznościach lokalnych (poprzez inwestowanie w rozwój społeczności lokalnych, aktywność w obszarze edukacji czy coraz bardziej wyraźny mecenat kultury i zaangażowanie w sport). Istotnym wymiarem jest też oczywiście obszar środowiskowy. Koncepcja zrównoważonego rozwoju zakłada wykorzystywanie szeroko rozumianych zasobów

w taki sposób, by nie uderzał on w stan środowiska naturalnego i jednocześnie gwarantował zachowanie odpowiedniej jakości życia pokoleń obecnych i przyszłych. Warto jednak dodać, że te wszystkie znaczące zmiany w polskiej gospodarce należy wprowadzać stopniowo z uwzględnieniem własnych potrzeb. Działania muszą wynikać ze świadomości ewentualnych kosztów społecznych szybkiego tempa zmian i konieczności zachowania równowagi dla naszej gospodarki.

Do najważniejszych przeobrażeń na rynku należy także dokonująca się „rewolucja cyfrowa”. Korzystanie z Internetu jest już powszechne w prowadzeniu biznesu, a jego znaczenie raczej nie będzie słabnąć. Od 25 lat nasza gospodarka rozwija się także dzięki implementowaniu coraz nowszych elementów cyfrowych. Należy się spodziewać, że w związku z postępującą indywidualizacją relacji z klientem, niebawem odpowiedzialności firm będziemy poszukiwać właśnie na tym polu.



Michał Boni
europoseł

Odpowiedzialność zaczniemy od formy zatrudnienia

Jednym z najważniejszych problemów w Polsce, jeśli chodzi o relacje między biznesem a prawami człowieka, jest podejście do zatrudnienia pracowników.

Wwielu przedsiębiorstwach ludzie pracują na podstawie umów cywilnoprawnych, w ramach indywidualnego prowadzenia działalności gospodarczej i tzw. samozatrudnienia. Jest raczej rzadkością, że pracownicy decydują się na pracę na podstawie takich umów z własnej woli - dotyczy to przede wszystkim osób wysoko wykwalifikowanych. Natomiast większość pracowników nie ma wyboru. Państwowa Inspekcja Pracy nie ma obecnie wystarczających narzędzi, aby na takie sytuacje reagować - ochrona osób wykonujących pracę na podstawie umów cywilnoprawnych sprowadza się do weryfikacji norm BHP.

Wysokie koszty pracy oraz obciążenia społeczne związane z zatrudnieniem na podstawie umowy o pracę powodują, że pracodawcy dążą do minimalizowania kosztów. Jeszcze 10 lat temu jednym z najważniejszych problemów było świadczenie pracy ponad normatywny wymiar oraz brak wypłaty wynagrodzeń. Wtedy także w przedsiębiorstwach prywatnych zaczęły pojawiać się związki zawodowe, choć dominują one w spółkach Skarbu Państwa. Osoby, które decydują się na tworzenie związków zawodowych w spółkach prywatnych, narażają się na duże ryzyko.

W kwestii umów cywilnoprawnych nie można co do zasady wykluczać ich stosowania do świadczenia pracy. Należy natomiast dążyć do tego, aby umowy te „ucywiliżować”. Umowa cywilnoprawna, nawet ograniczona normami prawa publicznego, nie może stać się umową o pracę, bo jej stosowanie straci jakikolwiek sens rynkowy. W wielu polskich przedsiębiorstwach nie są także zakorzenione typowe standardy antymobbingowe dotyczące przeciwdziałania dyskryminacji oraz równości kobiet i mężczyzn. Można twierdzić, że jest to zdobycz nowych czasów, jednakże dochodzenie roszczeń z tego tytułu to nie tylko kwestia istnienia odpowiednich przepisów w kodeksie pracy. Równie ważna jest zmiana mentalności. Społeczna odpowiedzialność wymaga wdrożenia zasad etycznych do codziennego postępowania przedsiębiorstwa. Nie chodzi o działania społeczne, które mają ocieplić wizerunek. Istotą CSR jest etyczne postępowanie wobec własnych pracowników, kontrahentów, dostawców czy społeczności lokalnej.



dr Adam Bodnar
rzecznik praw
obywatelskich

Upadający mit rozwoju opartego na taniej pracy

Kluczowym wyzwaniem społecznym jest zdecydowane i radykalne zreformowanie systemu edukacji. Konieczna jest zmiana formuły, rezygnacja z promowania postawy rywalizacyjnej na rzecz zespołowej.

Polska gospodarka nieprzerwanie się rozwija od 1992 roku, a ten rozwój jest możliwy dzięki dwóm paliwom. Pierwszym są niskie koszty pracy, drugim rosnące kwalifikacje polskich pracowników. Nic więc dziwnego, że wielu inwestorów decydowało się na korzystanie z tak dogodnych warunków i potencjału do rozwoju swoich firm.

Problem jednak w tym, że zachodnie firmy postawiły w Polsce hale montażowe i otworzyły centra księgowo-informatyczne, ale nie inwestowały w instytuty badawcze, nie angażowały polskich pracowników do tworzenia innowacyjnych produktów. A to właśnie te podmioty i działania stanowią klucz do budowania społecznego dobrobytu i podnoszenia jakości życia. To te umiejętności i kompetencje stanowią rzeczywistą wartość odzwierciedloną w zyskach.

Stoimy więc przed dramatycznym dylematem, bo płace w Polsce są nadal nieprzyzwoicie niskie i najwyższy czas obalić mit niekończącego się rozwoju opartego na taniej pracy. Moim zdaniem właściciele odpowiedzialnych firm powinni wygenerowanym zyskiem podzielić się z ludźmi, którzy te zyski - za niską płacę - przez lata wypracowywali. Istnieje jednak ryzyko, że wówczas systematycznie będą zanikać w Polsce silniki napędzające rozwój: inwestorzy i innowacje. Po pierwsze,

przestaniemy być atrakcyjnym krajem tanich i wykwalifikowanych pracowników, więc kolejni inwestorzy przestaną do nas tak chętnie napływać. Po drugie, nie możemy się spodziewać eksplozji rodzimych projektów innowacyjnych, bo poza kilkoma wyjątkami, w Polsce brakuje ludzi, którzy potrafią tworzyć innowacje. Nie wykrzeszemy z siebie innowacyjności, bo nie potrafimy tego robić. My nie mieliśmy szansy nabywać tych kompetencji, nie mieliśmy okazji, by się od kogoś nauczyć - a sami się tego nie nauczymy. Jednym z powodów jest polska szkoła, która od 26 lat nie modyfikowała formuły umacniającej rywalizację i dyskredytującej wspólnotowość.

Wyzwaniem społecznym jest więc zdecydowane zreformowanie systemu edukacji. Nie chodzi jednak o działania pozorne - konieczna jest radykalna zmiana formuły z indywidualistycznej na zespołową. To jedyna szansa na wykształcenie ludzi wspólnie tworzących innowacje, które potem skomercjalizują.



prof. Janusz Czapiński
psycholog społeczny

Co przed nami?

Przeddefiniowanie sukcesu w biznesie

Nareszcie obserwujemy wśród czołowych firm dążenie do zintegrowania odpowiedzialnych zachowań biznesowych w celu uzyskania przewagi strategicznej w ich sektorze.

Takie firmy łączą krótkoterminowe zarządzanie adaptacyjne oraz systemy inwestowania z bardziej perspektywicznym, budującym wartość celem zminimalizowania negatywnych społecznych i środowiskowych czynników zewnętrznych. To dążenie do zmiany w biznesie widoczne jest między innymi w rosnącej liczbie firm posiadających certyfikat B Corporation, których jest już ponad 1400 w 42 krajach. Dla tych firm, wspólnie pracujących nad „zmianą definicji sukcesu w biznesie”, zaangażowanie interesariuszy nie jest już rozumiane jako kłopotliwy obowiązek, ale jako element konstruktywny. Ich celem jest łączenie tworzenia wartości biznesowej z wartością społeczną, poprzez zobowiązanie m.in. do inwestowania w technologie służące uzdatnianiu wody, redukcji zużycia energii czy tworzeniu zrównoważonych metod rolniczych. Firmy, które przystąpiły do programu, zobowiązały się także do mierzenia wpływu ich działań.

W świetle braku zaufania społeczeństwa do liderów biznesowych wiele firm jest zdeterminowanych, by zmienić sposób prowadzenia biznesu. Ich intencją jest walka z przyzwyczajeniem do nieetycznych działań oraz z niebezpieczeństwem, jakie niesie uleganie pokusie chciwości. Wartość marek i reputacja firm

pogorszyła się z powodu nadużyć i oszustw, jakich dopuszczał się biznes w, rzekomo godnych szacunku, dużych korporacjach, takich jak Volkswagen. Coraz wyraźniejsze głosy ze strony społeczeństwa i rynku stanowią wyzwanie dla modelu osiągania zysku za wszelką cenę. Wzrasta także czujność w kierunku zapobiegania wyzyskiwaniu pracowników będących w potrzasku niewolniczych łańcuchów dostaw i zakładów pracy.

Wierzę, że przyszłość zrównoważonego biznesu spoczywa w rękach inwestorów, skupionych na oddziaływaniu społecznym oraz w rękach innowatorów społecznych. Wiemy z doświadczenia, że metodologia służąca budowaniu społecznych innowacji w biznesie jest skuteczna i pozwala tworzyć korzyści społeczne. One natomiast przyciągają inwestorów. Odkrywamy, że możliwe jest stworzenie strategii biznesowej, która będzie stanowiła odpowiedź na społeczne i środowiskowe wyzwania naszych czasów.



dr Mike Thompson
prezes GoodBrand

Biznes jak zwykle, czyli dla niektórych niezwykle

Jednym z podstawowych narzędzi planowania strategicznego są tzw. scenariusze odniesienia (business-as-usual) opisujące przyszły rozwój rynków, przy założeniu kontynuacji trendów.

Ostateczne postanowienia konferencji COP21 w Paryżu są w praktyce kontynuacją globalnych trendów. Srodze myli się jednak ten, kto zakłada, że kontynuacja trendów oznacza dalszą, forsowną eksploatację planety i jej zasobów. W ciągu kilkunastu miesięcy, poprzedzających Paryż, świat przeszedł dyskretną, ale zauważalną rewolucję. Największe światowe potęgi, z których część do tej pory odnosiła się z rezerwą do klimatycznej agendy, przedstawiły ambitne plany redukcji gazów cieplarnianych. Największe światowe instytucje finansowe na wyścigi deklarowały rezygnację z inwestycji w projekty wydobywcze i uzależnione od węgla. Globalne spółki, raportujące do CDP, przechodzą na energię odnawialną (IKEA i Unilever w 100 proc.), usuwają z oferty produkty przyczyniające się do wycinki lasów deszczowych (Carrefour, Danone, H&M), wprowadzają wewnętrzny podatek od emisji i na tej podstawie podejmują długoterminowe decyzje inwestycyjne.

Ostatnie kilkanaście miesięcy i poprzedzająca je wieloletnia praca rzeszy naukowców, aktywistów biznesu i polityków doprowadziły do znaczących zmian w globalnej gospodarce. Te zmiany sprawiają, że wariant business as usual oznacza dziś coś zupełnie innego niż jeszcze

dekadę temu. Obecnie każdy zarządzający globalną firmą musi oceniać swoje projekty także pod kątem potencjalnej emisji gazów cieplarnianych i zależności od paliw kopalnych. Każdy nowy produkt czy usługa musi z definicji zakładać obniżenie śladu węglowego w całym łańcuchu dostaw. Od działań tych nie ma już ucieczki, gdyż kwestie zmian klimatycznych zostały uznane za problem zarówno krajów Zachodu, jak i państw rozwijających się.

Dla wielu firm z Europy Środkowo-Wschodniej, szczególnie polskich spółek skarbu państwa, te zmiany to wciąż duże zaskoczenie. Tymczasem działający w ramach międzynarodowych łańcuchów dostaw producenci z polskiego rynku od kilku już lat raportują swoje emisje do CDP, a tym samym również do swoich partnerów biznesowych - globalnych koncernów, takich jak Danone, L'Oreal, Unilever czy Coca-Cola.

Witamy w nowym świecie „jak zwykle”!



Joanna Wis
dyrektor międzynarodowej organizacji pozarządowej CDP w regionie Europy Środkowo-Wschodniej

Gdzie szukać opłacalnych usprawnień

W roku 1989 zachłysłnieliśmy się kapitalizmem. Po latach radzieckiego socjalizmu mogliśmy otwarcie powiedzieć sobie, że tworzenie zysku – i nic innego – jest motorem działania każdej organizacji gospodarczej.

Pogląd, że maksymalizacja zysku stanowi cel każdej firmy, wiąże się historycznie z epoką wczesnego kapitalizmu, choć już i wtedy wielu przedsiębiorców uważało, że co najmniej tak ważna jak zysk może być reputacja firmy w oczach klientów, kontrahentów i pracowników. Między innymi tak zawsze uważali właściciele firm A. Blikle i E. Wedel, a także Henry Ford.

W rzeczywistości to, czy zysk jest, czy też nie jest głównym celem organizacji gospodarczej, jest sprawą suwerennego wyboru jej właścicieli, a nie prawem ekonomii. Coraz więcej firm zaczyna też rozumieć, że kompleksowe realizowanie społecznie użytecznych celów, a więc rzetelne zaspokajanie potrzeb klientów, pracowników, kontrahentów, właścicieli, państwa, społeczności lokalnej, a także naszej planety, przekłada się na prosperity firmy w długim okresie. Dowodów dostarcza choćby niedawno stworzony przez Paula Hermana indeks giełdowy HIP (Human Impact and Profit) wskazujący, że firmy społecznie użyteczne wygrywają na rynku. Kilkanaście takich firm zostało opisanych w książce Frederica Laloux „Pracować inaczej”, który pisze o nowej (już istniejącej!) generacji firm, które określa mianem turkusowych. Potrafiły one stworzyć nie tylko

przyjazne środowisko współdziałania, ale też niespotykane wcześniej warunki wyzwalające innowacyjność i poczucie dumy z codziennej pracy.

Oczywiście istnienie firmy bez zysku jest niemożliwe. Choć więc zysk nie musi być celem, nie przestaje być koniecznością. Jest jak pożywienie dla człowieka: aby żyć, trzeba jeść, ale kto żyje po to, aby jeść, żyje krócej. Z firmami jest podobnie.

Zdaniem amerykańskiego futurologa Johna Naisbitta: „Najbardziej ekscytujące przełomy dwudziestego pierwszego wieku wydarzą się nie z powodu technologii, lecz z powodu poszerzającej się koncepcji, co to znaczy być człowiekiem”. XXI wiek niesie całkiem nowe wyzwania dla rozumienia społecznej odpowiedzialności biznesu. To już nie pracowniczy wolontariat, ale firma głęboko świadoma swojej roli w społeczeństwie obywatelskim.



prof. Andrzej Blikle
ekspert przedsiębiorczości, doradca biznesowy

Spółeczna odpowiedzialność technologii

CSR musi zmienić swój paradygmat: myśleć nie tylko o odpowiedzialności firm, ale również technologii. Jej skutki mogą być większe niż złe praktyki przedsiębiorstw. A na ich tropieniu skupiali się dotąd badacze.

Otoczeniem firmy jest dzisiaj hiperusieciowiony tłum interesariuszy. Ten rój może działać sprawnie bez nadrzędnie określonego celu ogólnego, bez hierarchii i kierownictwa. To Facebook umożliwił demonstację, zastępując „realne” firmy. Airbnb jest pięcią siecią „hotelową” na świecie, nie posiadając żadnego pokoju hotelowego. Połowa transakcji giełdowych jest dokonywana przez algorytmy. Jaki będzie tego wpływ na rynki pracy?

Technologie danych w chmurze mogą mieć potężne konsekwencje społeczne. Im bardziej chmura będzie powszechna, tym bardziej stanie się niewidoczna dla użytkowników i tym bardziej będziemy od uzależnieni, a odłączenie będzie miało „efekt amputacji”. Chmura stanie się „rozszerzeniem” nas samych: naszej pamięci, kontaktów towarzyskich i służbowych, pólek z książkami, notatek, wspomnień, przekonań i opinii. Badania z 2010 r.: studenci są 40 proc. mniej empatyczni niż w 30 lat temu. Badania z 2011 r.: 30 proc. respondentów woli przez tydzień nie uprawiać seksu, niż nie używać smartfona.

Big Data umożliwia totalną inwigilację. W Internecie prywatność, jaką znaliśmy, umarła. Dane osobowe nie są potrzebne do identyfikacji - wystarczą wzory zachowań.

Nowe technologie potrzebują legislacji. Bo czy zdalne (do 20 m) badanie stresu przez laserowy pomiar utlenienia krwi na twarzy narusza prywatność? Czy legalne będą testy kłamstwa „domowego” użytku?

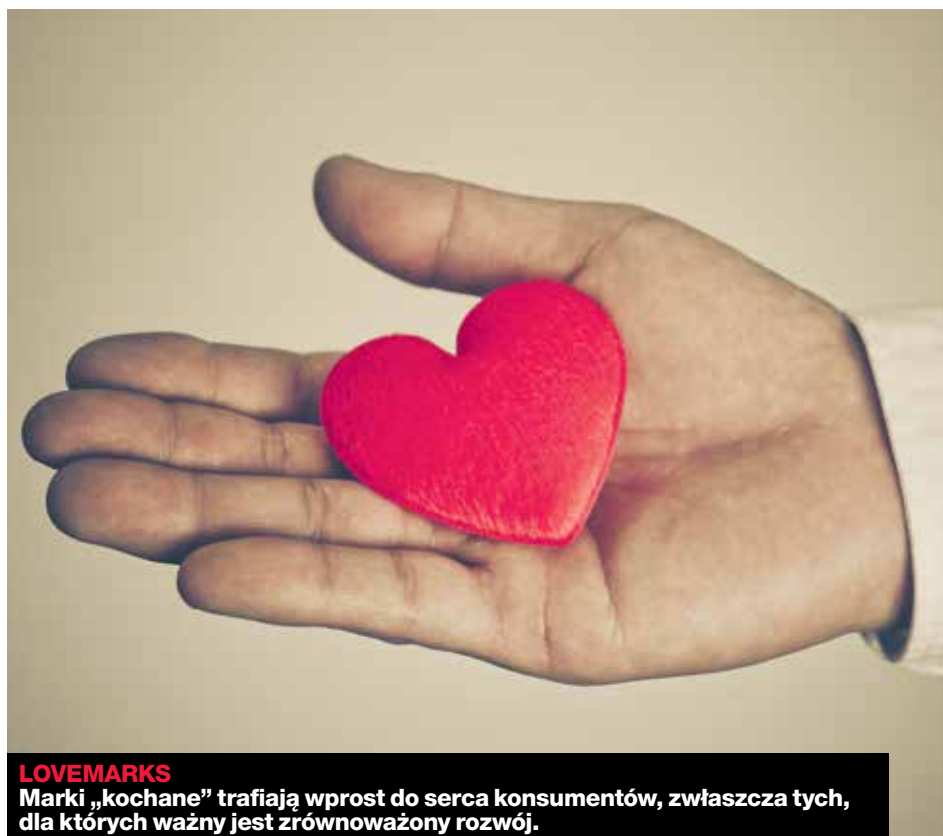
Systemy sztucznej inteligencji „dematerializują” biznes, ochronę zdrowia i administrację, zastępując „realne” firmy. Airbnb jest pięcią siecią „hotelową” na świecie, nie posiadając żadnego pokoju hotelowego. Połowa transakcji giełdowych jest dokonywana przez algorytmy. Jaki będzie tego wpływ na rynki pracy?

Światowa Organizacja Zdrowia uznała kolistynę za antybakteryjny lek bardzo ważny dla zdrowia człowieka. Hodowcy podają go drobiowi, żeby szybciej rósł. Antybiotyk dostaje się do środowiska i powoduje odporność bakterii na ten lek. Kto jest odpowiedzialny: firmy farmaceutyczne, sprzedawcy, rolnicy?

Epoka nisko wiszących owoców w CSR dla firm i badaczy się skończyła. Dla indywidualnych interesariuszy dopiero się zaczyna.



prof. dr hab. Piotr Płoszajski
kierownik Katedry Teorii Zarządzania w Szkole Głównej Handlowej



LOVEMARKS
Marki „kochane” trafiają wprost do serca konsumentów, zwłaszcza tych, dla których ważny jest zrównoważony rozwój.



DIALOG Z KONSUMENTEM
Szacunek w relacji może wzniecić miłość do marek. To zaskakująco oczywiste stwierdzenie jest w biznesie rzadko stosowane.

Rewolucja zaczyna się od języka. Zmień język, a będziesz w stanie zmienić wszystko i wszystkich. Nie wierzę, że osiągniemy postęp, używając takich słów jak „zrównoważony”, czy akronimów typu „CSR”. Terminy te, niejasne lub zbyt specjalistyczne, nie przeniosą nas do lepszego świata.

Zmieńmy język marek – zbudujmy nowy dialog z konsumentem

Jednym z problemów jest fakt, że słowo „zrównoważony” nie ma jednej definicji. Programy CSR są zazwyczaj dodatkiem do prowadzonego biznesu, „naprawiającym świat” dopełnieniem, lub oddelegowanym programem, a nie elementem działalności biznesowej.

Chciałbym, aby świat stawał się lepszym miejscem dzięki biznesowi. Wierzę w tę ideę dając sercem. Biznes ulepsza świat, dając pracę, tworząc możliwości, zwiększając wydajność i poprawiając jakość. Potrafi pozytywnie oddziaływać na dobrobyt gospodarczy, społeczny, kulturalny i środowiskowy. Wiara w to, że jedynym zadaniem biznesu jest zarabianie pieniędzy, prowadzi do niewłaściwych motywacji i decyzji, krótkowzroczności, a ostatecznie do wyzysku. Udziałowcy także korzystają na lepszym świecie. Profesor Raj Sisodia z Babson College napisał książkę *Firms of Endearment* „Wrażliwe firmy”, w której przedstawia profile 30 przedsiębiorstw mających wizję opartą na empatii i służbie. Fakty dowodzą, że pracownicy tych firm są szczęśliwsi, zaangażowani, a ich wartość rynkowa przewyższała wartość tych z listy S&P 500 o 8 pkt na przestrzeni dekady.

Nanodziałania, wielkie efekty

■ Często jako jednostki czujemy bezsilność w starciu z tempem natury i powolnością biurokracji. Dlatego też popieram „nanodziałania” – tysiące małych rzeczy, które ludzie i organizacje mogą robić każdego dnia, by zmieniać świat. Jest to element „niebieskiego ruchu” (ang. Blue Movement) opartego na działaniu,

w odróżnieniu od „ruchu zielonego” (ang. Green Movement), który narodził się ze strachu i nakazów prawnych. Strategia pojedynczych działań obejmuje wszystko: od wolontariatu, przedsiębiorczości i filantropii, po ogrodnictwo, ćwiczenia fizyczne i troskę o wydajność energetyczną w gospodarstwach domowych. Efekty są stopniowe, ale przynoszą poprawę społeczeństwu, w którym aktywny jest „niebieski ruch”. Zrównoważony rozwój działa wspólnie, zamiast przenosić odpowiedzialność na rządzących.

„Dawajmy ludziom to, na czym im zależy, i pokazujemy, że nam także zależy. Wówczas ludzie będą nas chwalić i popierać, staną się ambasadorami marki”.

Czyja jest ta marka?

■ W jaki więc sposób przejść od korporacyjnego akronimu do aktywnego ruchu, który będzie naturalny dla jednostek i organizacji na całym świecie? Dekadę temu, wraz z narodzinami mediów społecznościowych stało się jasne, że punkt ciężkości przechodzi z marki i sprzedawców na ludzi, którzy chcieli poznawać korporacyjne wartości i reprezentowane idee. Internet zapewnił przejrzystość działania przedsiębiorstw. Widziałem tę przyszłość ponad marką, siłą, która należała do konsumentów, nie do korporacji. I wtedy postawiłem pytanie: Co nastąpi po marce?

Pod nazwą Lovemarks, „Kochane marki” zaproponowałem koncepcję marki, która nie należy do marketingowców, ale do ludzi, którzy ją kochają. Marki Lovemarks sięgają wprost do serca.

Od miłości do lojalności

■ Aby zyskać zaangażowanie ludzi, trzeba dawać im miłość. To zaskakująco oczywiste stwierdzenie jest rzadkie w biznesie, ale być może to najszybsza droga do rozwoju. Dawajmy ludziom to, na czym im zależy, i pokazujemy, że nam także zależy. Wówczas ludzie będą nas chwalić i popierać, staną się ambasadorami marki. Nazywamy to „lojalnością ponad rozsądkiem”.

Fundamentem Lovemarks jest przekonanie, że nie ma miłości bez szacunku. Dotyczy to zarówno

relacji biznesowych, jak i tych między biznesem a konsumentem. Trzeba zacząć od właściwego traktowania własnych pracowników poprzez odpowiedzialność, naukę, uznanie i radość. Bo jak można być dobrym dla świata, będąc obłudnym dla współpracowników?

Rozszerzenie marki w tym kierunku jest sposobem na wykorzystanie rozpoznawalności w celu dotarcia do konsumentów, dla których zrównoważony rozwój jest ważny. Dobrym przykładem jest Tide, detergent do prania. Marka pojawiła się w zestawieniach zrównoważonych firm, wprowadzając w 2005 roku produkt Tide Coldwater Clean, który oszczędza energię, dzięki praniu w zimnej wodzie. Według Business Week, jeśli każde pranie w Ameryce odbywałoby się w zimnej wodzie,

oszczędności energii w kraju wyniosłyby 3 proc.

Mimo to nie wierzę, żeby składowanie wyraźnych „zielonych” deklaracji zwiększało sprzedaż produktów. Robią to intencje i emocje. Spójrzmy na Priusa, pierwszy masowo produkowany samochód hybrydowy. Według badania New York Times z 2007 roku ponad połowa (57 proc.) nabywców motywowała zakup, mówiąc, że „auto świadczy o nich”, a jedynie 37 proc. wymieniało oszczędność paliwa.

Takie produkty są przykładem przywództwa, które łączy cele ekonomiczne z innowacją. To podejście musi jednak być nieodłącznie powiązane z biznesem i być naturalną jego konsekwencją, a nie stanowić dodatek.

Parafrazując Beatlesów: „Miłości dostajesz tyle, ile jej dajesz”. Ta miłość powinna istnieć od momentu powstania pomysłu na produkt lub usługę, podczas ich tworzenia, aż do etapu marketingu, promocji i popularyzacji. Marki nie należą już do agencji reklamowych. Należą do ludzi. Konsumenty, szczególnie pokolenia milenijnego, zwracają się ku firmom, które czynią dobro. Te przedsiębiorstwa mają największe szanse znaleźć się w gronie Lovemarks.

Największym zwycięstwem dla „CSR” i „zrównoważonego rozwoju” byłoby, gdyby te pojęcia całkowicie zniknęły.



Kevin Roberts
autor bestselleru „Lovebrands”, prezes Saatchi & Saatchi, główny trener Publicis Group

CSR w 2016 roku – 5 rzeczy, które warto zrobić:

- Zredefiniować język: używać prostych, przekonujących słów i zwrotów, by wyjaśnić swoje zaangażowanie.
- Rozpocząć od własnych pracowników, tworząc kulturę pracy, która ceni odpowiedzialność, naukę, uznanie i radość.
- Zaangażować się w działania.
- Włączyć misję firmy do kreatywnych kampanii komunikacyjnych.
- Stać się „marką miłości” (Love-mark).

Inspiruj się – komunikuj misję:

Kampania Penny the Pirate sieci salonów optycznych OPSM odpowiadała na statystykę pokazującą, że 40 proc. rodziców nie bada wzroku dzieci. Współpracując z Uniwersyteciem w Melbourne, nasi pracownicy stworzyli narzędzie badające wzrok dzieci: bezpłatną, interaktywną aplikację służącą jako alternatywa badania w gabinecie. Aplikacja posłużyła przebadaniu 300 tysięcy dzieci.

Aby poszerzać wiedzę o HIV, pokonywać uprzedzenia i zwalczać społeczną stygmatyzację, we współpracy z mieszczańnikami dla mężczyzn „Vanguardist”, zespół agencji stworzył odważną kampanię. Trzy tysiące egzemplarzy wydrukowano tuż z dodatkiem krwi nosicieli wirusa HIV. Kontakt z czasopiśmie był całkowicie bezpieczny, a zerwanie plomb magazynu było symbolem zerwania z tabu wokół choroby. Kampania była komentowana na całym świecie i przyczyniła się do przywrócenia prewencji HIV w programach zdrowotnych.



Jak uczyć rozwiązywania globalnych problemów?

Według Aspen Institute i Net Impact dzisiejsze programy akademickie odzwierciedlają różnorodne multidyscyplinarne podejścia, które wspierają wszechstronne, przyszłościowe myślenie o cyklu życia w biznesie. Według Aspen Institute liczba kursów fakultatywnych, zajmujących się oceną i rozwiązywaniem zagadnień środowiskowych i społecznych, wzrosła o 20 proc.

Jak to robią poszczególne uczelnie?

■ Szkoła Simmons School of Management w Bostonie włączyła przedsiębiorczość zrównoważoną i społeczną do głównego programu studiów MBA i do studiów niższego szczebla - programów zawodowych oraz do edukacji menedżerskiej. Co więcej, 35 proc. stałej kadry uczelni zajmuje się badaniem tematów społecznej odpowiedzialności i innowacyjności biznesu.

■ Kierunki łączone, obejmujące zajęcia z różnych programów, są tradycyjnym sposobem kształcenia absolwentów biegłych w wielu dziedzinach. Studenci Yale mogą łączyć studia MBA z wydziału School of Management z magisterium w zakresie środowiska na wydziale School of Forestry and Environmental Studies.

■ Programy zawodowe i specjalizacje w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz przedsiębiorczości społecznej są włączane do tradycyjnych programów, takich jak Certificate in Public Management (certyfikacja z zarządzania w sektorze publicznym) na Uniwersytecie Stanforda lub specjalizacja w przedsiębiorczości społecznej, oferowana przez wydział Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE) Uniwersytetu Duke'a.

■ Powstają także ośrodki oraz instytuty dla zrównoważonego rozwoju, powoływane zazwyczaj po to, by dostarczać konkretne usługi korporacjom. Jednym z przykładów takich ośrodków naukowych, nakierowanych na komercjalizację wiedzy, jest Center for Responsible Business (centrum dla odpowiedzialnego biznesu) na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley. Także zakład Erb Institute na Uniwersytecie Michigan wspiera zrównoważoną przedsiębiorczość na świecie poprzez międzywydziałowe badania oraz inicjatywy edukacyjne.

■ Nowo ustanowione instytucje, zajmujące się przedsiębiorczością społeczną, takie jak Lewis Center uczelni Babson College, poszukują dróg tworzenia takiego biznesu, który będzie stawiał czoła istotnym problemom globalnym oraz „utworzy wartość dla społeczeństwa w obszarach edukacji, zdrowia, komunikacji i infrastruktury, ubóstwa, rozwoju ekonomicznego, bezpieczeństwa, zrównoważonego rozwoju, energetyki, środowiska i jakości życia”.

■ Czytaj więcej na: kompndiumcsr.pl i w książce „Inwestowanie dla zysku i korzyści społecznych”

HIP HUMAN IMPACT + PROFIT
Potrzeby ludzkie są zaspokajane w pięciu kluczowych obszarach oddziaływania: zdrowie, dostatek, ziemia, równość i zaufanie.

Przyszłość biznesu globalnego rozpoczyna się w lokalnej społeczności. Rozwijanie talentów w społecznościach, którym firma dostarcza produkty, jest kluczowe dla jej przyszłej innowacyjności i sukcesu. W jaki sposób korporacje mogą przejąć tę strategię?

Inwestuj lokalnie i rozwijaj się globalnie na trzy sposoby

Jeśli strategia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w twoim przedsiębiorstwie ogranicza się do wolontariatu i charytatywnych datków, pora odświeżyć jej rozumienie. Najistotniejszymi aktywami w biznesie są ludzie, choć zestawienia bilansowe wykazują ich raczej jako koszty. Takie podejście nie pozwala dostrzec, gdzie tak naprawdę powstają nowe produkty, które przynoszą dochód oraz nowe usługi, dzięki którym pozyskuje się klientów.

W jaki sposób można dbać o rozwój ludzi i go podtrzymać? Są na to trzy sposoby: prowadzenie edukacji otwierającej na poszukiwanie rozwiązań, angażowanie w nowatorskie wyzwania zawodowe oraz tworzenie międzysektorowych partnerstw.

Edukacja – tam, gdzie rodzi się zrównoważona innowacja

■ Biznes rozwija się najszybciej wówczas, gdy rozwiązuje problemy ludzi, społeczeństwa lub środowiska za pomocą produktów i usług. Najszybciej rosnące dochody firmy Unilever przynoszą produkty spożywcze i zdrowotne, które powstają w sposób zrównoważony. W jaki sposób CSR może wyzwalać taką innowacyjność w twoim biznesie? Pozyskuj utalentowanych ludzi z ośrodków Yunus Social Business Centre kształcących się na uniwersytetach całego świata.

Ośrodki Yunus Social Business Centres zostały założone przez laureata Pokojowej Nagrody Nobla Muhammada Yunusa, który stwo-

rzył Grameen Bank. W otwieranych przez noblistę ośrodkach naukowych nowe pokolenia liderów uczą się rozpoznawać potrzeby społeczności, a następnie rozwijać przedsięwzięcia biznesowe, które są dobre dla tych wspólnot.

Tak jak Yunus Centre tworzy przedsięwzięcia typu joint venture z międzynarodowymi korporacjami - z Danone w zakresie żywności, podobnie Twój biznes może nawiązać współpracę, aby rozwiązywać problemy i rozwijać kolejne pokolenia. Innymi słowy, angażu-

„Firmy, w których pracownik przyczynia się do wywierania pozytywnego wpływu na społeczeństwo i środowisko, są bardziej atrakcyjnym miejscem pracy”.

jąc się w kwestie zdrowia czy wyrównywania szans w lokalnej społeczności poprzez wykorzystanie swoich możliwości, twoja firma może wesprzeć rozwój społeczny, a przy tym zapewnić sobie także wzrost przychodów.

Angażowanie pracowników w nowatorskie wyzwania

■ Aby zmotywować młode talenty, CSR musi oznaczać więcej niż tylko dobroczynność i wolontariat po godzinach pracy. Młode pokolenie poszukuje poczucia sensu w swojej codziennej pracy. Firmy, w których pracownik przyczynia się do wywierania pozytywnego wpływu na społeczeństwo i środowisko, są bardziej atrakcyjnym miejscem pracy. Pracownicy chcą widzieć to sensowne oddziaływanie w swojej

pracy, a dzięki temu stają się bardziej innowacyjni. Inżynierowie General Electric pracowali nieodpłatnie w krajach rozwijających się, co zainspirowało ich do stworzenia innowacyjnego, tańszego sprzętu medycznego, takiego jak inkubatory dla niemowląt nadające się do pracy w trudnych warunkach wiejskich szpitali.

Wysoko zmotywowane pokolenie Y chce także, aby jego fundusze emerytalne były inwestowane w podmioty, które pozytywnie oddziałują na społeczność. W USA

inżynierowie z firmy Environmental Building Strategies (EBS) zażądali inwestowania swoich oszczędności w firmy „bez paliw kopalnianych”. Takie przesunięcie inwestycji może po pierwsze, pomóc przetrwać zmiany klimatu, a po drugie, wskazać bardziej dostosowane do ryzyka możliwości zysku.

Innowacyjne partnerstwa międzysektorowe

■ Rozwój społeczności może być rezultatem międzysektorowej współpracy. Przedsiębiorcy społeczni, pracujący na styku różnych sektorów, angażują się lokalnie, aby rozwiązywać problemy ludzi, społeczeństwa i środowiska. Globalne organizacje, takie jak Ashoka, LGT czy AVPN, pomagają ujawniać potencjał, podtrzymu-

ją i wspierają rozwój tych przedsiębiorców.

W Meksyku przedsiębiorcy społeczni, finansowani przez Ashokę, nawiązali współpracę z firmami oferującymi materiały budowlane. Dzięki temu, odkąd nisko kosztowy cement dostępny jest w lokalnych społecznościach, domy jednopokojowe łatwo zamienić na dwupokojowe. Co kluczowe, w domach dwupokojowych przemoc domowa jest o 40 proc. rzadszym zjawiskiem niż w jednopokojowych. Dzięki tej współpracy poprawiono dobrobyt fizyczny i psychiczny ludzi, jednocześnie zwiększając zasięg działalności firm, produkujących cement.

Strategiczne stosowanie CSR możliwe jest w wielu sytuacjach. W książce „Inwestowanie dla zysku i korzyści społecznych” (autor: P. Herman – przyp. red.) wskazaliśmy pięć kluczowych obszarów oddziaływania, w których zaspokajane są potrzeby ludzkie: zdrowie, dostatek, ziemia, równość i zaufanie. Firmy mogą dążyć do zaspokojenia tych potrzeb i mierzyć je za pośrednictwem swojego biznesu. W ten sposób CSR przestaje być dodatkiem, a staje się sposobem na rozwijanie biznesu poprzez koncentrację na człowieku, która w efekcie daje potencjalnie wyższy zysk. Nazywamy to podejście HIP – Human Impact (oddziaływanie na człowieka) + Profit (zysk).



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

Sytuacja geopolityczna jest na tyle skomplikowana, że dyskusja o zrównoważonym rozwoju jest bardzo trudna. O sukcesach, porażkach i wyzwaniach tego rozwoju rozmawia z nami Jeffrey Sachs, ekonomista, współautor Celów Zrównoważonego Rozwoju¹.

Cele Wspólnego Rozwoju

WYWIAD
Z JEFFREYEM SACHSEM

Doradzał Pan w swojej karierze rządowi wielu krajów, od Ameryki Łacińskiej po Europę Wschodnią. Pracował Pan także z polskim rządem nad transformacją systemową. Co było wówczas największym wyzwaniem?

■ Głównym wyzwaniem dla ówczesnej Polski było to, że transformacja była procesem bezprecedensowym - nikt nie wiedział, jak ją należy przeprowadzić. W ten sposób Polska wytyczyła innym państwom z bloku radzieckiego drogę do demokratycznej gospodarki rynkowej. Niezaprzeczalnie Polska osiągnęła wielki sukces.

Jak porównałby Pan sytuację geopolityczną i gospodarczą na świecie w tamtym okresie oraz związane z nimi wyzwania do obecnej sytuacji?

■ W 1989 roku kwestią nadrzędną było zjednoczenie Europy. Klimat polityczny na świecie był wówczas całkiem sprzyjający dla tego zjednoczenia. Z kolei dziś przed światem stoi wiele poważnych, złożonych wyzwań. Po pierwsze, problemy, z którymi mamy do czynienia obecnie, mają zasięg globalny, a nie tylko europejski, a konflikty istnieją na wielu płaszczynach. Mamy do czynienia z poważnym kryzysem ekologicznym, sytuacja geopolityczna jest niepewna. Z jednej strony mamy wzrost znaczenia Azji w światowej równowadze sił, z drugiej napięcia pomiędzy Stanami Zjednoczonymi a Rosją, a także niepokój na Bliskim Wschodzie. Do tego dochodzą szybko następujące zmiany technologiczne, które niełatwo jest w pełni zrozumieć i przewidzieć ich konsekwencje - na przykład trwająca rewolucja informacyjna.

Czy tę obecną niestabilność dało się przewidzieć?

■ Niektóre z tych zjawisk dało się przewidzieć. Jednakże przewidzieć to jedna sprawa, a znaleźć rozwiązania - zupełnie inna. Od dawna dało się zauważyć wzrost znaczenia Chin na arenie międzynarodowej, rewolucję technologiczną czy problemy ze środowiskiem naturalnym. To, co się jednak okazało o wiele trudniejsze niż się spodziewaliśmy, to utrzymanie współpracy międzynarodowej przy tworzeniu rozwiązań tych problemów. Popołniono wiele błędów w sferze politycznej.

Co powinniśmy w takim razie zrobić teraz?

■ Nie da się ukryć, że sytuacja jest niepokojąca. Dlatego dużo wysiłku powinno się skierować w sferze współpracy międzynarodowej i rozwoju. Ja sam byłem zaangażowany w pracę nad uzgodnieniem nowych Celów Zrównoważonego Rozwoju, które Organizacja Narodów Zjednoczonych przyjęła we wrześniu. Uważam, że w obliczu tak złożonych wyzwań geopolitycznych to, co jest konieczne, to wspólna wizja całego świata.

Wiele krajów wysoko rozwiniętych unika płacenia zadeklarowanych środ-

ków ze swojego PKB na pomoc rozwojową krajom uboższym. Czy uważa Pan, że to wpływało na skuteczność realizacji Milenijnych Celów Rozwoju?

■ Nie mam co do tego wątpliwości. Trudność w przekazywaniu zaledwie 0,7 proc. dochodu narodowego krajom najbiedniejszym to jedno z zadziwiających zjawisk. W Stanach Zjednoczonych udaje się przekazać jedynie 0,2 proc. PKB na taką pomoc - i moim zdaniem jest to przejaw ogromnej krótkowzroczności.

Z drugiej strony rozwój globalny nie jest kwestią wyłącznie pieniędzy, choć nie da się ukryć, że pieniądze pomagają w zapewnieniu dostępu do edukacji, ochrony zdrowia czy do elektryczności. Same pieniądze nie wystarczą, ale są warunkiem koniecznym. Trudność, z jaką przychodzi przekazanie tak nieznacznej ilości środków, wskazuje na krótkowzroczność, brak solidarności i zrozumienia wyzwań globalnego rozwoju wśród polityków, odpowiedzialnych za taki obrót spraw.

„To, co okazało się o wiele trudniejsze niż się spodziewaliśmy, to utrzymanie współpracy międzynarodowej przy tworzeniu rozwiązań globalnych problemów społecznych”.

We wrześniu ONZ przyjęło Cele Zrównoważonego Rozwoju, które zastąpiły Milenijne Cele Rozwoju. Jak ocenia Pan realizację Celów Milenijnych?

■ Z pewnością udało się zrealizować cel pierwszy - zmniejszenie ubóstwa na świecie o połowę. Najwięcej w tym zakresie udało się osiągnąć w Azji i Afryce. Udało się także sporo zrobić w kwestii celów: czwartego, piątego i szóstego, które dotyczą ochrony zdrowia - poczyniono inwestycje w poprawę stanu i dostępu do opieki zdrowotnej w najbiedniejszych krajach świata, a inwestycje przyniosły rezultaty.

Udało się osiągnąć pewne sukcesy w zakresie edukacji, ale nie aż tak spektakularne, jak można było oczekiwać. Cele Milenijne, które skupiały się na zaspokojeniu podstawowych potrzeb ludności uboższej, uruchomiły pewne zasoby, udało się dzięki nim wiele osiągnąć, lecz niestety nie wszystko co powinno, zostało osiągnięte.

Których założeń nie udało się osiągnąć?

■ Nie udało się spełnić założeń dotyczących dostępu do wody i poprawy warunków sanitarnych. Na płaszczynie edukacji również nie wszystko wyszło tak, jak powinno, bo jakość edukacji pozostawia wiele do życzenia. Również cel ósmy, dotyczący współpracy międzynarodowej

między państwami bogatymi i biednymi nie został zrealizowany w stopniu, do jakiego zobowiązały się państwa.

Co sprzyjało realizacji celów? Czy udało się w tej sferze wyciągnąć wnioski w kontekście nowych Celów Zrównoważonego Rozwoju?

■ Można powiedzieć, że już samo ustanowienie Celów miało zasadnicze znaczenie, ponieważ problemy globalne zostały podane do wiadomości publicznej i zaczęły być uświadamiane, a Cele Milenijne zmuszały do działania. Jednakże to, czy udało się odnieść sukces czy nie, zależało od osób stojących na czele rządów. Jeśli liderzy uznali dany cel za istotny i mówili o konieczności jego osiągnięcia, to cel udało się zrealizować. Tak było w przypadku zwalczania AIDS czy malarii. Jeśli jednak nie było odgórnie nadanego priorytetu, efekty były dużo słabsze.

Jeżeli chodzi o hamowanie realizacji Celów, dwa wydarzenia przyćmiły na pewien czas kwestie zrównoważonego rozwoju. Pierwsze to ataki na World Trade Center w 2001 roku, które nastąpiły zaraz po wprowadzeniu Celów Milenijnych, drugie to globalny kryzys w roku 2008. Te wydarzenia sprawiły, że zbyt wiele czasu, wysiłku, pieniędzy i uwagi było poświęcanych kwestiom lokalnej sytuacji ekonomicznej państw oraz konfliktom zbrojnym w miejsce uwagi dla rozwoju globalnego.

Które spośród nowych Celów Zrównoważonego Rozwoju uważa Pan za najważniejsze?

■ Wskazałbym cel czwarty, czyli zapewnienie odpowiedniej jakości edukacji wszystkim dzieciom. Jest ona bowiem niezbędna nie tylko w dalszym życiu każdego człowieka, lecz również w skali gospodarki całego kraju. Drugim istotnym celem według mnie jest cel trzynasty, czyli zwalczanie zmian klimatycznych. Jeśli nie zapanujemy nad tą sferą, wszyscy będziemy w sytuacji kryzysowej.

Po polityce przejdźmy teraz do ostatniego pytania. Co Pan sądzi na temat etyki i uczciwości w sferze biznesu?

■ W świecie biznesu dochodzi do bardzo wielu oszustw. Niedawny skandal wokół Volkswagena jest najnowszym, ale nie jedynym spośród wielu jemu podobnych. Banki i korporacje z Wall Street okłamują nas od dawna. Po ujawnieniu ich działań, które doprowadziły do kryzysu ekonomicznego, te organizacje zapłaciły grzywny rządowi kilku miliardów dolarów, ale nie oznacza to, że teraz grają fair. Nieetyczne postępowanie w biznesie wiąże się z ogromnym kosztem społecznym. Jednakże w wielu gałęziach gospodarki nadal ono istnieje. Skandal wokół Volkswagena odczuli wszyscy, bo firma ta oszukiwała nas co do jakości powietrza, którym wszyscy oddychamy.

¹ O ustanowieniu przez ONZ Celów Zrównoważonego Rozwoju (Sustainable Development Goals - przyp. red.) piszemy na stronie 4.

Rozmawiał

MAREK KŁOPOTOWSKI



1 Jeffrey Sachs to jeden z najbardziej poważanych ekonomistów na świecie i sekretarzowi generalnemu ONZ i wspiera działania pomocowe dla



2 Współcześnie największym wyzwaniem jest określenie wspólnej wizji rozwoju. Właśnie po to ustanowiono Cele Zrównoważonego Rozwoju



3 Milenijne Cele Rozwoju pomogły w upowszechnieniu dostępu do edukacji, którego termin to 2030 r., stoi wyzwaniem

świecie: doradza rządowi, krajów najuboższych. Fot.: jeffsachs.org

globalnej wizji zrównoważonego rozwoju ONZ.

edukacji. Teraz przed celami podniesienia jej jakości.

Filantropia jest, była i będzie nieodłączną częścią rzeczywistości świata biznesu. Jednak polska filantropia w obecnych czasach znacząco wykracza poza świat podmiotów biznesowych, coraz częściej i liczniej angażując obywateli.

Co za i przed nami w filantropii?

Filantropia w Polsce ma bardzo długą tradycję. Jeżeli jednak chcemy mówić o polskiej filantropii nowoczesnej, nie kojarzonej z dobroczynnymi rautami rodzimym z „Lalki” Prusa, jako umowną datę jej narodzin potraktujmy rok 1989, który jest także datą narodzin demokratycznej Polski.

Od zera do zaufania

Od tamtego czasu minęło ponad ćwierć wieku, odrodziło się i okrzepło środowisko biznesu, spore zmiany zaszły także w sektorze organizacji pozarządowych. Ten został właściwie utworzony od nowa. W ciągu minionych 26 lat powstało tysiące organizacji działających w najróżniejszych obszarach. Zmieniało się także postrzeganie sektora NGO¹ w oczach opinii publicznej: od podejrzliwej nieufności, poprzez akceptację aż po wyłonienie się grupy organizacji czy też marek społecznych cieszących się szacunkiem i zaufaniem obywateli.

Filantropia powszechna – jak to robimy?

To, co rzuca się w oczy, to popularność co najmniej kilku corocznych akcji zbiórek publicznych, które stały się swoistymi dobroczynnymi rytuałami, do których warto, a nawet według niektórych nie wypada się nie włączyć. Liderami tu są Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, Szlachetna Paczka czy Dzień Papierki organizowany przez Fundację „Dzieło Nowego Tysiąclecia”.

Widoczny jest także stopniowy wzrost popularności odpisu 1% od podatku dochodowego. I choć to rozwiązanie ma przeciwników argumentujących, że to nie jest filantropia, bo „dajemy nie swoje”, to faktem jest, że dla wielu organizacji 1% stał się znaczącym źródłem

dochodów. Drugą stroną medalu jest to, że wypełnianiu corocznych PIT-ów w polskich domach zaczyna towarzyszyć dyskusja na temat organizacji społecznych. Zastanawiamy się, „komu dać”, abstrahując od sporów, czy jest to w istocie filantropia czy nie. Kwestia ta stanowi pretekst do dyskusji na temat organizacji i celów filantropijnych, które warto wspierać.

Filantropia znajduje także przestrzeń i korzysta z możliwości oferowanych przez nowoczesne tech-

„Zmieniało się postrzeganie sektora NGO: od podejrzliwej nieufności, poprzez akceptację aż po wyłonienie się grupy organizacji cieszących się szacunkiem i zaufaniem obywateli”.

nologie. Od wielu lat popularne są charytatywne wiadomości SMS, a ostatnio ogromną popularność zyskały platformy crowdfundingowe i crowdsourcingowe. Z drugiej strony odradzają się tradycyjne formy działalności filantropijnej, czyli fundusze wieczyste.

Filantropia lokalna

Inna, znacznie mniej widoczna i medialna, ale realnie zmieniająca życie ludzi sfera to świat niewielkich organizacji lokalnych, które dzięki zaufaniu, jakim cieszą się w swoich środowiskach, pozyskują znaczne środki ze źródeł lokalnych: firm, samorządów, darczyńców

indywidualnych. Za te środki wspierają realizację projektów inicjowanych przez mieszkańców. Akademia wspiera takie organizacje w ramach programu PAFW Działaj Lokalnie: w ciągu 15 lat zrealizowanych zostało ponad 7000 lokalnych projektów.

Filantropia CSR-owa

Mówiąc o współczesnej filantropii nie sposób pominąć środowiska biznesu. Podobnie jak sektor organizacji, polski biznes przez te 26 lat także przeszedł długą drogę: od czasów dzikiego kapitalizmu i „Jarmarku Europa” do współczesności, czyli rynku, na którym stabilnie działają przedsiębiorstwa małe, średnie, a także międzynarodowe korporacje. Wszyscy przedsiębiorcy, bez względu na zakres i skalę działania, są co najmniej świadomi, że istnieje coś takiego jak CSR. Część z nich także wie, że wdrażanie tej koncepcji daje wymierne, także materialne korzyści. Jednym z efektów włączenia filantropii w strategię biznesową jest powstanie wielu fundacji korporacyjnych.

Dokąd zmierzamy?

Moim zdaniem filantropia będzie rozwijać się w dwóch kierunkach: dużych, ogólnopolskich kampanii angażujących większą część społeczeństwa, oraz lokalnych inicjatyw łączących grupy obywateli, przedsiębiorców i władz, czyli odradzających się wspólnot biorących odpowiedzialność za swoje sprawy. Podobny proces, czyli organizowanie się wspólnot działających na rzecz wspólnych dóbr i interesów, będzie postępował w świecie wirtualnym.

¹ NGO – Non Governmental Organization tłum. ang.: organizacje pozarządowe, przyp. red.

PAWEŁ ŁUKASIAK
prezes Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce

Filantropia w 2016 roku



Magdalena Pękacka
dyrektorka Forum Darczyńców w Polsce

Rok 2015 był ważnym rokiem dla filantropii korporacyjnej, bo w maju Forum Darczyńców wydało „Standardy działania fundacji korporacyjnych” – pierwszy podręcznik dla osób zarządzających tego typu fundacjami. Standardy w nim zawarte zostały wypracowane w ciągu dwóch lat wspólnej pracy 45 fundacji założonych przez firmy. Drugą połową roku to istotne zmiany legislacyjne. Wielkim sukcesem działań rzeczniczych trzeciego sektora było uchwalenie przez Sejm nowelizacji „Prawa o stowarzyszeniach” wprowadzającej wiele ułatwień dla tej formy działalności obywateli, m.in. zmniejszenie wymaganej liczby członków z 15 do 7. Zmiany zaczęły obowiązywać od maja 2016 r. W listopadzie weszła w życie znolizowana „Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie”, na podstawie której m.in. fundacje o statucie OPP mogą składać tylko sprawozdanie do MPiPS i zwolnione są z raportowania do ministra właściwego, rozszerzono sferę pożytku publicznego do 37 zadań, a BIP organizacje mogą zastąpić informacjami na stronie internetowej.



Paweł Łukasik
prezes Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce

W ubiegłym roku powstała pierwsza w Polsce platforma crowdfundingowa dedykowana sportowcom: www.damnasport.pl. Nowatorskim projektem jest także platforma crowdsourcingowa: www.tudu.org.pl pośrednicząca w wykonywaniu mikrozadań pomiędzy e-wolontariuszami i organizacjami potrzebującymi wsparcia. E-wolontariat i wolontariat kompetencji, czyli dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, to coraz popularniejsza forma zaangażowania społecznego.

Równolegle z działaniami nowatorskimi związanymi z nowoczesnymi technologiami trwa renesans funduszy wieczystych. Ta forma filantropii polega na upamiętnianiu bliskich i tworzeniu funduszy, które będą realizować idee żyjących darczyńców. Fundusze zakładają więc współcześnie zamożni Polacy, ulegając godnej naśladowania modzie na bycie filantropem, bardzo popularnej obecnie wśród zachodnich biznesmenów, artystów i gwiazd ekranu. Powstało kilka organizacji, które pomagają w tworzeniu i zarządzaniu środkami zgromadzonymi przez fundusze wieczyste tym, którzy nie mając wielkich fortun, uważają, że fundusz wieczysty to dobry sposób na upamiętnienie drogiej im osoby lub idei.

Kalendarz filantropa 2016

styczeń – grudzień 2016

STYCZEŃ

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

KWIECIEŃ

- Czas na przekazanie 1 proc. podatku dochodowego od osób fizycznych

na działalność organizacji pożytku publicznego (OPP). Swój wybór zaznaczamy w rocznym rozliczeniu podatkowym.

MAJ

- Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu organizuje X Międzynarodową Konferencję Fundraisingu dla zainteresowanych zarządzaniem i technikami profesjonalnego pozyskiwania funduszy dla organizacji (12.05).

CZERWIEC

- Gala finałowa Konkursu o tytuł Dobroczyńca Roku.
- Konkurs o tytuł Społecznika

Roku tygodnika „Newsweek Polska” (rozpoczęcie naboru wniosków w czerwcu).

WRZESIEŃ

- V Kongres Pozyskiwania Środków organizowany przez INSPRO.

PAŹDZIERNIK

- II Kongres Etyczny, na którym tematem przewodnim będzie współpraca biznesu z NGO, organizator – Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu.

GRUDZIEŃ

- Międzynarodowy Dzień Wolontariusza.

Rozwój technologii informacyjnych, aktywność organizacji non profit i coraz bardziej restrykcyjne przepisy powodują, że na przejrzystości swoich łańcuchów dostaw powinno najbardziej zależeć samym przedsiębiorstwom. To, skąd się bierze surowce do produkcji, i tak już dawno przestało być tajemnicą handlową. A jej nieoczekiwane ujawnienie może mieć poważne skutki.

Łańcuchy pod lupą

Koniec roku nie był fortunny dla koncernu spożywczego Nestlé. Najpierw się okazało, że dla jego tajskich dostawców ryb i krewetek pracują niewolnicy, a potem wyszła na jaw sprawa procesu z byłą pracownicą „sygnalistką” („whistleblower”) Yasmine Motarjemi, która została zwolniona za - jak twierdzi - zgłaszanie poważnych nieprawidłowości w procesie produkcji.

Pierwsza sprawa odbiła się w mediach dużo szerszym echem. Również za sprawą samej Nestlé, która z własnej woli zleciła i opublikowała wyniki prywatnego śledztwa w tej sprawie. Tyle że wcześniej zdążyły już nagłośnić organizacje pozarządowe, a grupa klientów koncernu złożyła w sądzie w Los Angeles pozew przeciwko Nestlé, twierdząc, że nie kupowałyby jej produktów, gdyby wiedzieli, że w produkcji wykorzystywana jest praca współczesnych niewolników. Koncern obiecał, że wyśle do Tajlandii audytorów, wprowadzi nowe wymogi dla dostawców i będzie ich szkolił z zakresu praktyk przestrzegania praw człowieka. Można się też spodziewać, że sprawdzi, jak wygląda sytuacja u innych dostawców z potencjalnie „ryzykownych” krajów rozwijających się.

Korporacje pod presją

To, że firmy, szczególnie duże, globalne, o szerokiej i skomplikowanej sieci dostawców, zaczynają szczegółowo je analizować i przyznawać się do sytuacji kryzysowych, nie jest nowe. Zarządzanie zrównoważonym, a co najważniejsze - transparentnym łańcuchem dostaw staje się koniecznością. Nie tylko ze względu na ryzyko handlowe czy nowe, coraz bardziej restrykcyjne regulacje prawne, ale przede wszystkim w związku z rosnącą świadomością społeczną. Organizacje typu „watchdog” oraz sami konsumenci wywierają bowiem coraz większą presję na firmy, które nie monitorują działań swoich dostawców.

Jako jeden z pierwszych przekonał się o tym gigant odzieżowy Nike. Miliony dolarów zaoszczędzone przez lata na kosztach zlecanej w krajach Trzeciego Świata produkcji,



SZYBKI PRZEPEŁY INFORMACJI
Dzięki internetowi konsumenci w mgnieniu oka informują się nawzajem o nieetycznych praktykach wielu firm.

w fatalnych warunkach i rękami dzieci, wyszły koncernowi bokiem. Ostatecznie odbijając się, na skutek protestów organizacji pozarządowych, na jego wynikach finansowych. Pod koniec lat 90. mały zyski, zamówienia, ceny akcji spadały na łeb na szyję. W efekcie Nike wziął się poważnie nie tylko za zarządzanie dostawcami, ale i zmienił całkowicie model funkcjonowania, zamieniając „zarządzanie łańcuchem dostaw” na „zarządzanie łańcuchem wartości”. Transparentność i postawienie na ekologiczne i społeczne innowacje wdrażane u dostawców

w Bangladeszu. Koncerny, których dostawcy z Bangladeszu zaniedbywali kwestie bezpieczeństwa pracy, były się w pierś i zlecały audyty. Jakby wcześniej nie zdawały sobie sprawy z tego, w jakich warunkach szyje się ubrania w Azji. Udawanie, że „my tam nie produkowaliśmy”, w sytuacji gdy każdy turysta może w sekundę zrobić zdjęcie metek czy innych dowodów smartfonem i rozesłać błyskawicznie za pomocą mediów społecznościowych w świat, nie ma już sensu. Nawet jeśli masowym markom na krótką metę wizerunkowa wpad-

„Organizacje typu *watchdog*, ustawodawcy oraz sami konsumenci wywierają coraz większą presję na przedsiębiorstwa, które nie monitorowały działań swoich dostawców”.

wyszły firmie na dobre, bo dziś znów jest liderem wzrostu w branży. Choć trzeba przyznać, że sukces zawdzięcza bardziej umiejętnemu marketingowi i wykorzystaniu sytuacji do przedstawienia nowego, innowacyjnego wizerunku niż temu, że klienci masowo docenili ekonomiczne, społeczne i środowiskowe kryteria w relacjach z dostawcami.

Internet sprzyja przejrzystości

Podobna sytuacja dotyczy reakcji firm odzieżowych po katastrofie w 2013 r. fabryki ubrań w Rana Plaza

ka nie zepsuje wyników sprzedaży. Wprawdzie wciąż (i pewnie zawsze) dla większości klientów w przypadku towarów masowych decydująca będzie cena, ale jednak grupa tych świadomych ekologicznie czy społecznie wrażliwych klientów systematycznie wzrasta. Świadcą o tym m.in. kilkunastoprocentowe wzrosty tzw. Sprawiedliwego Handlu, którego wartość sięga już 8 mld dolarów.

Klienci chcą wiedzieć więcej

Coraz bardziej świadomi bądź uświadamiani konsumenci będą

coraz bardziej niecierpliwi. Jak twierdzi Naomi Klein, autorka kultowej książki „No logo”, różnego autoramentu ruchy, zwracające się przeciwko międzynarodowym przedsiębiorstwom, wypracowały wspólny imperatyw „mamy prawo wiedzieć”. W Stanach Zjednoczonych to organizacje walczące o poprawę warunków pracy zmusiły już sieć hipermarketów Wal-Mart do większej jawności w swoich łańcuchach dostaw, koncern Nike - do dokładniejszej kontroli dostawców, a ekologodzy wykorzystali salę sądową do prześwietlenia wewnętrznego funkcjonowania McDonalds'a.

Minerały konfliktu na cenzurowanym

Coraz większej przejrzystości w łańcuchach dostaw domagają się też ustawodawcy. Ukrywanie źródeł surowców i sposobu ich pozyskiwania to drażliwa kwestia szczególnie w przypadku błyskawicznie rosnącej branży IT. Do kłopotów Samsunga związanych z oskarżeniami zatrudniania nieletnich przez dostawców giganta czy samobójstwami w chińskiej fabryce Foxconn, produkującej m.in. dla Apple, doszły kilka lat temu informacje dotyczące wydobycia tzw. minerałów konfliktu, czyli kluczowych dla produkcji telefonów komórkowych, komputerów i wielu innych przedmiotów codziennego użytku: cyny, tantalu, wolframu i złota, występujących głównie w Afryce, na obszarach objętych konfliktami zbrojnymi.

Producenci elektroniki kupując surowce pozyskiwane na tamtych terenach, ale nie sprawdzają, w jakich warunkach są one wydobywane. Tymczasem duża część kopalń kontrolowana jest przez brutalne grupy zbrojne, które wyzyskują pracowników, w tym dzieci, wymuszają od nich haracze i drastycznie łamią prawa człowieka. Dochody ze sprzedaży surowców służą im do zakupu broni i dalszego finansowania konfliktów i działań militarnych.

A to z kolei jest ryzykowne wizerunkowo, i politycznie, dla Amerykanów czy Europejczyków, więc szykują przepisy, które mają zmusić firmy do ujawniania, w jaki sposób

zdobycią surowce ich dostawcy minerałów.

Jawność prawnie wymuszona

Unia Europejska planuje przyjąć prawo, które ma na celu ukrócenie handlu minerałami konfliktu. Parlament Europejski przedstawił mocny projekt legislacji w tej sprawie. Jeśli państwa wspólnoty go poprą, wówczas wszystkie firmy wykorzystujące cynę, tantal, wolfram i złoto w swoich produktach lub importujące te metale będą miały obowiązek zadbania o to, by były one pozyskiwane w sposób etyczny. Firmy będą musiały sprawdzać, skąd pochodzą surowce i czy nie finansują one krwawych konfliktów oraz naruszania praw człowieka. Aby tak się stało, państwa Unii muszą wypracować wspólne stanowisko popierające nowe prawo.

Amerykańskie spółki giełdowe już od czerwca tego roku muszą przedstawiać Komisji Papierów Wartościowych i Giełd (SEC) raporty dotyczące „conflict minerals”. Firmy muszą wyraźnie zadeklarować, czy używają tantalu, cyny, wolframu czy złota, których wydobycie pomogło zrobić kongijskim grupom zbrojnym. I nie chodzi tylko o deklarację, ale wykonanie całego procesu due diligence w łańcuchu dostaw. Nowa regulacja teoretycznie nie zakazuje, w przypadku takiego odkrycia, natychmiastowego zaprzestania używania minerałów konfliktu, ale zmusza do większej transparentności i uwzględnienia procedury w zarządzaniu ryzykiem.

W teorii, im bardziej wzrasta przejrzystość na rynku, tym mniej skuteczne jest odwlekanie zmian czy lekceważenie danych, ponieważ kiedy my, konsumenci, znamy naprawdę wszystkie fakty, podejmujemy dużo bardziej racjonalne i odpowiedzialne decyzje.



dr Magdalena Krukowska
autorka bloga „Biznes (nie)etyczny”

REKLAMA

Dbamy o środowisko: Ograniczenie emisji CO₂ w procesie produkcji
Opakowania z surowców wtórnych

Jesteśmy blisko lokalnych społeczności: 43 projekty
7 zielonych siłowni
2 hipodromy
9 placów zabaw

Inicjatywa Let's Colour: 15.000 uczestników
70 eventów

AkzoNobel

jest numerem 1 na świecie, jeśli chodzi o zrównoważony rozwój wg rankingu firm z amerykańskiego indeksu giełdowego Dow Jones

Dulux NOBILES Sadolin HAMMERITE

www.akzonobel.com

Spółecznej odpowiedzialności biznesu trzeba nadać nowe oblicze i nie chodzi o nowoczesność, ale o kontekst kulturowy. Nie będziemy wierni wartościom, których nie rozumiemy, albo które są niezgodne z aksjologią wpajaną nam przez wychowanie, edukację i kulturę. Czerpmy z tradycji i polskiego dorobku etycznego!

CSR – pamiętać o kulturze!

Na „Europejskim Forum Nowych Idei” (Sopot 2015) prezes jednego z banków apelował, by „biznes wreszcie stał się etyczny”, i podkreślił, że nie chodzi mu o „etykę biznesu” tylko „prawdziwą etykę”. Jaką? Prezes nie wyjaśnił. Ale coś jest na rzeczy.

Polacy nie gęsi...

■ CSR funkcjonuje w Polsce mniej więcej tyle, ile demokracja i tak jak demokracja obrosła w instytucje, nawyki, standardy i praktyki. Nie to, co na początku lat 90., gdzie niewyszkoleni wykładowcy namawiali do uczciwości, nieudolnie przekonując, że się opłaca, a adeptci biznesu w rosnących jak grzyby po deszczu „szkołach biznesu” odpowiadali, że przecież „pierwszy milion musi być czarny”, a czas na etykę przyjdzie później. Przyszłość. Dziś już mało kto może sobie pozwolić na otwarte kpiny z etyki, a normy CSR, warsztaty czy etyczny audyt stały się nieusuwalnym elementem działania każdej korporacji. Mam jednak wrażenie, że ów element jest dziś w kryzysie. Zrobiono, ile można, jeśli chodzi o upowszechnienie norm, ich instytucjonalizację i doskonalenie narzędzi edukacyjnych. Ale coś nie działa, coś uległo niepokojącej rutynie. CSR, Integrity, Compliance, Diversity, Balance... są jak zaklęcia. Powtarza się je jak mantrę na rutynowych szkoleniach, skrojonych według rutynowych - głównie amerykańskich - modeli. Używanie angielskiego - nobilituje, nadaje całości solidny, światowy sznyt. Choć chciałoby się jednak powiedzieć: „Polacy nie gęsi i swój język mają”. Mamy „uczciwość”, „spolegliwość”, „praworządność”, „zaufanie”, „spójność wewnętrzną”. Słowa, które mają swoje znaczenie i tradycję. Wróćmy do nich. Ale oczywiście nie tylko o język chodzi. To kwestia kulturowego kontekstu, do którego CSR powinien się dopasować, wnikać weń i stworzyć modyfikacje odpowiadające kulturowym tradycjom czy narodowym charakterom.

W etycznych audytach często stawiane jest pytanie: „Czy wartości firmy są zgodne z wartościami osób zatrudnionych w niej”. Nie zawsze są. Zbyt mało wiemy o tych różnicach, zbyt rzadko je wykorzystujemy dla urealnienia etycznych wymagań.

Kultura, głupcze, kultura...

■ Wystarczy zajrzeć do podstaw programowych nauczania szkolnego, by przekonać się, że niezależnie od transformacji, europeizacji i globalizacji, młodzież jest wychowywana w duchu bogo-ojczyznianych wartości XIX wieku.



FILTR KULTUROWY
Kontekst kulturowy determinuje postrzeganie zjawisk i interpretację pojęć.

A będzie wychowywana w tym duchu jeszcze intensywniej. Liczy się niepodległość, godność, ojczyzna, patriotyzm rozumiany jako gotowość śmierci (a nie płacenia podatków). Liczą się: wolność, rodzina, religia, autorytet oraz „wartości w ogólności”. Jakże? Nieważne. Ważne, by były wielkie, godne obrony i wpisania ich na sztan-

USA, inny w Wielkopolsce, inny w Małopolsce). Pracownicy jednej z niemieckich globalnych firm opowiedzieli mi z pogardą, że wśród wartości firmowych znajduje się „dyscyplina”. Co to za wartość?! - pytali. To nie wartość. Dla jednych tak, dla innych nie - to zależy od kultury. Wszyscy możemy deklarować to samo,

„Zastaw się, a postaw się jest znacznie bliższe polskiemu duchowi narodowemu niż franklinowskie: droga do bogactwa prowadzi przez pracę i oszczędność”.

dary. Trzeba umieć je wykrzyknąć, niekoniecznie rozumieć. Pracowitość, oszczędność, praworządność, uczciwość, punktualność, dyscyplina, bezstronność, spolegliwość? To nie są wartości. W polskiej literaturze nie ma żadnego bohatera, który by je reprezentował. Nasi bohaterowie chcą zginąć, kochać, być wolni. Pracowitość, skrupulatność finansową, praworządność i dyscyplinę mają w pogardzie. „Zastaw się,

wewnętrzne zobowiązanie tworzą jednak wartości ugruntowane w naszej tradycji.

Wartości mają sens i znaczenie

■ Inną sprawą jest nasz metodologiczny stosunek do wartości. Rzadko są one analizowane i definiowane, rzadko stanowią przedmiot pogłębionej refleksji. Za wartości się ginie, wartości się broni, ale wartości się nie analizuje.

„Wiele naszych nieporozumień ma swoje źródło w niechlujnie używanym języku. Kłócimy się o sprawiedliwość czy uczciwość, nie do końca rozumiejąc te słowa”.

a postaw się” lub „mierz siłę na zamiary, nie zamiar podług sił” jest znacznie bliższe polskiemu duchowi narodowemu niż franklinowskie: „droga do bogactwa prowadzi przez pracę i oszczędność”, „pusty worek nie ustoi”, „zdrowy rozsądek to rzecz, której każdy potrzebuje, mało kto posiada, a nikt nie wie, że mu brakuje”. Nie chcę przez to powiedzieć, że wszyscy jesteśmy romantykami, tylko że ucząc zasad i wartości CSR, musimy uwzględnić kontekst kulturowy i aksjologiczny, w którym wychowani zostali pracownicy danej firmy (inny jest on w Niemczech, inny w Polsce czy

O deklaracyjności czy fasadowości wartości pisał już Florian Znaniecki. Tymczasem wiele naszych nieporozumień ma swoje źródło w niechlujnie używanym języku. Kłócimy się o wymogi uczciwości, szczęścia czy sprawiedliwości, nie do końca rozumiejąc te słowa. Warto więc, przekonując do jakichś wartości, poznać ich treść, sens, pole semantyczne, tradycje użycia, konteksty. Można to zrobić przy użyciu kilku metod. Przykładowo metoda „wyostrzenia znaczenia” polega na konfrontowaniu wartości, które znaczeniowo często się zlewają, na przykład: dobry/uczciwy; wierny/lojalny, uczci-

wy/praworządny, miłosierny/litościwy, odpowiedzialny/winny. Metoda „rozpraszania” polega z kolei na pokazaniu historii danej wartości, która składa się z odrębnych pól znaczeniowych. Nie da się bowiem zdefiniować wolności czy godności, tak jak da się zdefiniować uczciwość czy lojalność. Mają one bowiem kilka nieredukowalnych znaczeń. Jest wreszcie metoda „uściślenia” w przypadku wartości, które uwikłane są w pejoratywne konteksty (w Polsce należą do nich np. równość, tolerancja, ostatnio różnorodność, czyli diversity).

Prywatne to nie publiczne

■ Niezwykle istotna i to zarówno w sensie poznawczym, jak i edukacyjnym jest różnica między sferą prywatną i publiczną. Jestem gotowa bronić tezy, że wartości i normy obu tych sfer znacząco się różnią. Tymczasem w Polsce panuje przekonanie, że etyka jest jedna, uniwersalna (najczęściej chrześcijańska), i że można się jej nauczyć w domu i Kościele. Etyka w szkole? A po co? Tymczasem istnieją zasadnicze różnice między aksjologią prywatności a tego co publiczne (obywatelskie lub zawodowe). Wartości sfery prywatnej to przykładowo: miłość, troska, sympatia, przyjaźń, szczęście, wzajemność, dobroć, solidarność rodzinna, wiara, gościnność. Wartości sfery publicznej mają inny charakter. Należą do nich, przykładowo, uczciwość, bezstronność, profesjonalizm, pracowitość, punktualność, skrupulatność, sprawiedliwość, obowiązkowość. Złe się dzieje, gdy wartości sfery prywatnej kulturowane są w sferze publicznej (bywają one wtedy korupcyjogenne, nadwyrężają zaufanie, rodzą nepotyzm), niedobrze też jest, gdy w sferze prywatnej, w której dominować powinna miłość, pojawiają się „zimne” cnoty, takie jak praworządność, skrupulatność czy sprawiedliwość stanowiona. Musimy zgodzić się z tezą, która ma poważne konsekwencje edukacyjne, że pewne postawy nabywamy w domu, innych powinniśmy się wyuczyć w sferze publicznej, w szkole lub w pracy. Ludzie „uczciwi” z domu są często bezradni w obliczu konfliktów pracowniczych, a ludzie, którzy nauczyli się obowiązkowości i dyscypliny w pracy, bywają destrukcyjni dla relacji prywatnych.



prof. UW dr hab. Magdalena Środa zajmuje się filozofią moralną i polityczną, etyką normatywną i stosowaną

Pułapki racjonalizacji

Gdy przez wiele lat zajmowałam się problemami korupcji i przeciwdziałania jej, zauważyłam, że jednym z jej największych sprzymierzeńców jest umiejętność racjonalizacji niewłaściwych zachowań.

Biorąc łąpówkę czy nadużywając stanowiska, mówimy sobie:

- „to sytuacja wyjątkowa”,
- „inni też tak robią”,
- „trzeba być solidarnym i nie wyróżniać się”,
- „oddam, kiedy się dorobię”,
- „pierwszy milion musi być czarny”,
- „biorę tylko przykład z władzy” itp.

Każde złe zachowanie jesteśmy w stanie zrationalizować i uzasadnić, zmieniając jego negatywne znaczenie. Co nas przed tym może ochronić? Kontrola, audyty, kary? W większym jednak stopniu my sami. Jak mawiał już Sokrates, tylko myślenie może ochronić przed złem. Trzeba uczyć więc ludzi myślenia, krytycyzmu wobec innych i siebie. Trzeba z nimi rozmawiać i prowadzić dyskusje.

Wartość myślenia

CSR nie może być monologiem i prezentacją, lecz debatą i nauką myślenia.

Mamy do tego naprawdę wiele narzędzi. Cały ich skład można znaleźć na przykład w dorobku jednej z największych szkół filozoficznych, w twórczości Szkoły Lwowsko-Warszawskiej.

Polecam lektury:

- K. Ajdukiewicz *O sprawiedliwości w: Język i poznanie*, T. I Warszawa 1985
- T. Czeżowski *Jak rozumieć sens życia, w: Pisma z etyki i wartości*, Wrocław 1989
- H. Elzenberg *Wartość i powinność, Powinność i rozkaz*, w: *Wartość i człowiek*, Toruń 1966
- Górnicka-Kalinowska *Granice sumienia*, w: *Edukacja Filozoficzna* 1987/3
- L. Kołakowski *Mała etyka*, w: *Czy diabeł może być zbawiony?* Londyn 1984
- I. Lazari-Pawłowska *O pojęciu moralności*, w: *Etyka* 1966/1
- E. Lewandowski *Charakter narodowy Polaków i innych*, Warszawa 2011
- M. Ossowska *Normy moralne*, Warszawa 2000
- W. Tatarkiewicz *Obrachunek i nakazy, uczciwość i dobroć*, w: *Dobro i oczywistość*, Lublin 1989
- J. Hołówka *O pomocy w potrzebie* w: *Etyka* 1978/16
- R. Ingarden *Uwagi o względności wartości*, w: *Metaetyka*, Warszawa 1975
- K. Starczewska *Wartości podstawowe*, w: *Etyka* 1978/16
- M. Środa (red.) *O wartościach, normach i problemach moralnych*, Warszawa 1994

Większość dnia spędzamy w pracy, jednak zaskakująco dużo osób swojej pracy zwyczajnie nie lubi. Badania pokazują, że tylko co drugi Polak jest zaangażowanym pracownikiem. Jednocześnie istnieją organizacje, które o pracowników dbają ponadprzeciętnie, oferując liczne świadczenia czy możliwości rozwoju.

Czy opłaca się inwestować w zaangażowanie pracowników?

Czy tylko duże firmy mogą sobie pozwolić na coś takiego? Czy inwestycja w zaangażowanie się zwróci? I czy jesteśmy w stanie być konkurencyjni, mając zdemotywowanych pracowników?

Od kultury „lub” do kultury „i”

■ Ostatnie lata przyniosły zmiany technologiczne i społeczne, które powodują, że oczekiwania pracowników ewoluują, a pracodawcy dostosowują się do nich z pewnym opóźnieniem. Jeszcze kilka lat temu często uczestniczyłam w spotkaniach zarządów, na których dyskutowano, czy warto zajmować się motywacją pracowników, „bo zajmuje to czas i zasoby, a my jesteśmy od wyników”.

Takie postawienie problemu: zaangażowanie pracowników lub wyniki biznesowe, przynosiło odpowiedź oczywistą. Dziś twarde dane pokazują, że zaangażowanie koreluje z wynikami biznesowymi, mając wpływ zarówno na parametry wewnętrzne (np. poziom absencji, rotacji pracowników, liczbę wypadków, koszty złej jakości), zewnętrzne (np. poziom satysfakcji klientów, lojalność, polecenie marki) czy same wyniki (np. zysk netto, całkowita stopa zwrotu dla akcjonariuszy).

Nieważne jak, ważne by mówili?

■ Sama świadomość korelacji nie wystarczy, dopóki firmie udaje się realizować wyniki mimo ewidentnego braku zaangażowania pracowników. To jednak staje się coraz mniej możliwe. Dla klientów coraz ważniejszy jest wizerunek i wartości firm, od których kupują produkty i usługi. Firma niezaanga-



WARTO DOCENIAĆ
Zaangażowanie i zadowolenie pracowników jest skorelowane z wynikami biznesowymi firm.

żowana społecznie ma coraz większe wyzwanie w konkurowaniu z markami, które aspirują do zmieniania świata.

Również transparentność powoduje, że wizerunek organizacji w dużej mierze zależy od tego, co mówią i jak zachowują się ich pra-

mamy takiego środowiska pracy, szybko tracimy zdolność przyciągania osób z najciekawszymi pomysłami. Z tego powodu nie będziemy też w stanie dorównać konkurencji, bo zmiana kultury firmy wymaga wysiłku, zmiany postaw i zachowań wielu ludzi - a to trwa długo.

„O sukcesie decyduje innowacyjność, do której zaistnienia niezbędne jest środowisko otwarte, pozwalające na podejmowanie ryzyka i popełnianie błędów”.

cownicy. Dlatego teraz ważniejsze niż kiedykolwiek jest, aby pracownicy mówili o swoich firmach dobrze. To jest wyzwanie biznesów, dla których reputacja i lojalność klientów ma kluczowe znaczenie.

Niezaangażowani = nieinnowacyjni

■ O sukcesie biznesowym decyduje w dużej mierze innowacyjność, do której zaistnienia niezbędne jest środowisko otwarte na pomysły i nowe sposoby myślenia, pozwalające na podejmowanie ryzyka i popełnianie błędów. Jeśli nie

Chwalić czy nie chwalić?

■ Rozmawiając z menedżerami o budowaniu zaangażowania w ich zespołach, często spotykam się z przekonaniem, że „poklepywanie pracowników po ramieniu” nie ma większego sensu. Ta postawa niechęci do doceniania jest głęboko zakorzeniona w polskiej kulturze. Jednak, gdy prosimy, aby szefowie pomyśleli o nauczycielu, który ich najbardziej motywował, zaskakująco często pada odpowiedź, że była to osoba wymagająca i jednocześnie potrafiąca docenić wyniki, zarażająca pasją. Ta refleksja zazwyczaj

pomaga uświadomić sobie, że między wysokimi oczekiwaniami dotyczącymi wyników a podejściem angażującym nie ma sprzeczności.

Przejście od kultury „zaangażowanie lub wyniki” do kultury „zaangażowanie i wyniki” powoduje przejście od pytania „czy warto” do tego, „w jaki sposób możemy to zrobić”?

Skąd się bierze zaangażowanie?

■ W potocznym myśleniu o zaangażowaniu jako motywator zazwyczaj padają czynniki finansowe. „Gdybyśmy tylko lepiej płacili, każdy byłby zaangażowany” często mówią menedżerowie, odsuwając temat zaangażowania od strefy swojego wpływu. Tymczasem badania pokazują, że czynnikiem równie istotnym jest orientacja na ludzi - czyli przekonanie pracowników, że w ich firmie liczy się człowiek. Dopiero na drugim miejscu pojawiają się czynniki finansowe, a na kolejnych możliwości rozwoju kariery czy kwestia wizerunku firmy. Co ciekawe, potrzeba bycia traktowanym z godnością i szacunkiem to w dużej mierze nasza polska specyfika, bo ten czynnik w innych krajach ma mniejsze znaczenie.

Poczucie sensu i wpływu

■ Amerykański psycholog J.P. Seligman jako jedno z głównych źródeł szczęścia w życiu wyodrębnił poczucie sensu i wpływu. Jak pokazuje wiele badań, poczucie sensu ma fundamentalne znaczenie dla budowania motywacji i lojalności pracowników. Brak poczucia wpływu to nie przypadek tylko dużych organizacji - cierpią na nią również najmniejsze firmy, gdzie właściciel podejmuje wszystkie decyzje, ale też jednostki administracji publicznej. Coraz więcej firm realizuje programy realnie pokazujące wpływ pracy każdego pracownika

na realizację celów firmy i powiązanie ich z poczuciem, że jako członek organizacji w jakimś aspekcie „zmienia świat na lepsze”. Poczucie uczestniczenia w czymś większym ma duże znaczenie dla najmłodszego pokolenia, które w Polsce coraz mniej nastawione jest na szybką karierę. Niedawno byłam świadkiem sytuacji, kiedy zarząd jednej z dużych spółek był zdziwiony, że żaden z wewnętrznych kandydatów nie chce objąć wyższego stanowiska, mówiąc, że nie ma ochoty na zwiększanie poziomu stresu. Czy to oznacza, że wszystkich młodych ludzi nie interesuje kariera? Oczywiście nie - wśród każdego pokolenia zawsze znajdzie się grupa osób reprezentująca inne wartości, jednak jest ona stosunkowo mniejsza.

Choć prawdziwego zaangażowania nie da się kupić za pieniądze, to jego budowanie kosztuje. Władzą jest wysiłek włożony w zmianę kultury organizacyjnej, postawy szefów i troska o angażujące środowisko pracy. Jest to wysiłek, który podejmować muszą nowoczesne organizacje, które przestają być tylko miejscem do zarabiania pieniędzy, ale coraz częściej realizują większy wachlarz potrzeb - od świadczeń zdrowotnych, sportowych poprzez zapewnianie możliwości rozwoju, docenianie czy oferowanie możliwości uczestniczenia w „czymś większym”. To wszystko staje się manifestacją wartości, w które wierzą ludzie.



Czytaj więcej na:
kompendiumcsr.pl



Magdalena Warzybok
ekspert ds. budowania angażujących środowisk pracy, Aon Hewitt

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

1400 ton pomocy, czyli jak ograniczyć marnotrawstwo żywności

W Polsce 2,8 mln osób żyje poniżej poziomu skrajnego ubóstwa i na miesięczne utrzymanie dysponują one kwotą mniejszą niż 551 zł. Jednocześnie w Polsce co roku aż 9 mln ton żywności marnuje się. Jak dochodzi do tego, że aż tak duże ilości żywności marnują się? Spójrzmy na wyniki badań przeprowadzonych przez Federację Polskich Banków Żywności:

- 6,6 mln ton marnuje się na etapie produkcji żywności,
- 2 mln ton marnowanej żywności przypada na straty w gospodarstwach domowych (każdy z nas rocznie wyrzuca 50 kg żywności),
- 0,35 mln ton to inne źródła.



12. edycja programu Tesco dla Szkół

Przywrócić szacunek do żywności

■ Aby skutecznie przeciwdziałać marnowaniu żywności, należy zadresować wszystkie te obszary:

edukację konsumentów, współpracę na całej linii łańcucha dostaw i zmianę wewnętrznych mechanizmów. Dlatego Tesco zainicjowało szereg działań w jednym celu: ogra-

niczenia marnotrawstwa. Jednym z największych wyzwań jest powszechna edukacja na rzecz przywrócenia szacunku do żywności i pokazanie, że jedzenie może być źródłem radości i budować społeczne więzi. Jest to przesłanie odbywające się co roku programu edukacyjnego Tesco dla Szkół. Każda edycja uczy dzieci czegoś nowego, ale jej stałym elementem jest pokazanie najmłodszym, że żywność to skarb, o który należy dbać i - przede wszystkim - nie marnować.

Zmiany od środka

■ Edukacja konsumentów jest bardzo ważna, ale zmiany należy przeprowadzić również „od środka”. Dlatego dwa lata temu Tesco rozpoczęło

swoj autorski program przekazywania nadwyżek żywności bezpośrednio ze sklepów do lokalnych Banków Żywności. Pełnowartościowa żywność stanowiąca nadwyżkę, jakiej sklep nie zdąży sprzedać przed upływem terminu przydatności do spożycia, jest przekazywana najbardziej potrzebującym. Program działa już w 75 sklepach sieci, a od początku jego trwania do podopiecznych Banków Żywności trafiło łącznie ponad 1400 ton produktów - ilość wystarczająca do przygotowania 3,5 mln posiłków. Inicjatywa rozwija się - w tym roku Tesco ogłosiło wspólną dla krajów Europy Środkowej ambicję walki z marnowaniem żywności i w tej chwili program działa już we wszystkich krajach.

- Sam sobie winny - usłyszała od lekarza żona kogoś, kto dostał w pracy zawału serca. - Tak - potwierdził jego szef. Prowadził niezdrowy tryb życia i zbyt niósł wszystkim przejmował. Musi pani go pilnować. - Proponuje pan, aby żony pracowników przyszły i łapały ich za rękę, gdy wy wsadzacie ich na tę szaloną karuzelę?

Współczesne firmy - czyli kopalnie kortyzolu

Oto dylemat: Czy firmy powinny czuć się zobowiązane do chronienia pracowników przed chorobami spowodowanymi stresem?

Kortyzol to jeden z tzw. hormonów stresu, który w trudnych sytuacjach jest intensywnie wydzielany i wywołuje krótkotrwałe zmiany umożliwiające pełną mobilizację. Wzmacnia także działanie innych hormonów stresu - adrenaliny i noradrenaliny, a tym samym wspomaga nas w radzeniu sobie z zagrożeniem. Wydzielany zbyt długo - rujnuje organizm.

Ile kosztuje stres?

Współczesne firmy bywają istnymi kopalniami kortyzolu. Czujemy się w nich niekiedy jak na wojnie. Dziennie wszyscy płacimy ze skarbu państwa 32 mln zł za leczenie chorób związanych ze stresem. To dużo, ale nadal niewiele w porównaniu z kosztami społecznymi. Są nimi: utrata zaufania, narastający lęk, epidemia wyuczzonej bezradności, zanik kreatywności, zanik poczucia sensu pracy. I jeszcze niszczący wszelki zapał prezentyzm - zmniejszenie wydajności pracowników w sytuacji, gdy zdecydowali się przyjść do pracy, ale na skutek problemów zdrowotnych i emocjonalnych nie są w stanie zachować swojej produktywności. Analizy kosztów prezentyzmu wykazały, że są one kilka razy wyższe od kosztów zwyczajnej nieobecności. Do listy dołączmy jeszcze koszty moralne związane z utratą poczucia sensu pracy oraz cenę, jaką płać rodziny wypalonych i schorowanych pracowników.

Trujący klimat organizacyjny

Polacy pracują bardzo długo, lecz ich efektywność nie jest powalająca więc w napięciu nadrabiają braki. Wielu z nich ciągle jest w „niedoczekaniu”. Wina może leżeć po stronie szkodliwej kultury organizacyjnej, a w zasadzie ludzi, którzy ją tworzą - czyli wszystkich pracowników. Zauważmy, że gdy wszyscy czują się ofiarami, to znaczy, że są jednocześnie twórcami i „nosicielami” norm



STRESOGENNA KULTURA ORGANIZACYJNA
Polacy pracują bardzo długo, lecz ich efektywność nie jest powalająca, więc w napięciu nadrabiają braki.

i zwyczajów, które ich wykańczają. Mogą nie znosić „trujących klimatów firmowych”, konfliktów i nieadekwatnych wymagań, ale się im poddają. Jeśli są liderami, to często świadomie lub nie przekazują „truciznę” w dół, uszczęśliwiając swych podwładnych napięciem i lękiem.

robili - a ci, co dawali radę, byli naprawdę kimś. Pracownicy mówili o nich „goście z księżycy” i „cyborgi”. I nie ufali im. Szef napuszczał jednych na drugich, by nikt nie czuł się pewnie. Nim też manipulowano. Wiedział o tym, ale nie umiał tego zmienić. Ciekawe, że ta firma

„Łatwo powiedzieć: Oni są winni. Trudniej dostrzec, że opresyjna kultura organizacji tylko wtedy zaczyna nad nami dominować, gdy stajemy się jej nośnikami”.

Cyborgi kontra reszta pracowników

Ciekawe, że wszyscy czują się bezradni wobec takiego stanu rzeczy, a najbardziej - osamotnieni prezesi. „Praca to nie sanatorium, tu trzeba za...”, jak powiedział na sesji mediacyjnej szef, którego relacja z podwładnymi ocierała się o mobbing. Trzech z jedenastu wyładowało w szpitalu w związku z objawami psychosomatycznymi: pęknięcie wrzodu, dziwne zawroty głowy i zaniki pamięci oraz depresja leczona w szpitalu psychiatrycznym. Ten szef - to nie był niemiły człowiek. On tylko uważał, że w jego poduczcia się nie liczą: ani jego, ani jego podwładnych, a ludzie, którzy nie dają rady, powinni pójść gdzie indziej. Nawet jeśli parę lat świetnie pracowali. Uważał też, że ciągle podkręcanie ciśnienia jest niezbędne, aby ludziom chciało się chcieć. Wszyscy w tej firmie tak

organizowała projekty CSR polegające na zarabianiu przez pracowników po godzinach (sic!) pieniędzy na rzecz chorych dzieci i ochrony środowiska i miała znakomite pakiety motywacyjne. A zatem ogólnie rozumiała wartość zarówno zdrowia, jak też klimatu.

Odpowiedzialność biznesu za zdrowie pracowników

Czy społeczna odpowiedzialność powinna dotyczyć realnej troski o zdrowie pracowników (rozumiane jako dobrostan psychiczny i fizyczny)? Zdecydowanie tak! To najprostsza rzecz, jaką można zrobić. Taka dbałość o płacę się z przyczyn moralnych i ekonomicznych - przewlekle zestresowany pracownik nie jest efektywny. Aby zacząć to robić, wiele firm musi przerwać zakłęty krąg nieświadomych zachowań agresywno-obronnych. Jeśli

w firmie ludzie zaczynają chorować, rośnie absencja, dużo ludzi odchodzi i spada produktywność, to jest prawdopodobne, że poziom stresu przekroczył linię alarmową.

Firma - wspólnota zadaniowa

Biznes przecież to nie tylko kapitał i procesy - to ludzie. Firma zaś to nie tylko maszynka do robienia pieniędzy, to także, w coraz większym stopniu, miejsce wymiany i generowania wiedzy oraz wspólnota ludzka. Tak, wspólnota. Im więcej czasu spędzamy w firmie, tym bardziej relacje w niej są istotne. Wpływają na nasz organizm i układ nerwowy, umożliwiają lub blokują kreatywność, otwartość, zaangażowanie. Jeśli chcemy być skuteczni, przekształcamy kulturę obwiniania na kulturę doceniania i życzliwości. Zaczniemy od tego, aby na spotkaniach mówić o sukcesach, o wdzięczności w stosunku do konkretnych osób i po prostu wzajemnie się słuchać. Zobaczymy, że zbyt rzadko cieszymy się z naszych dokonań i małych sukcesów, że jedynie wielkie zwycięstwa pomagają na ciągły niedosyt i brak satysfakcji. Nie ładujemy akumulatorów, ale korzystamy z tych samych nieodnawialnych zasobów sił, zapału, inteligencji. Zadbajmy o nasze mózgi, zróbmy im dobre warunki do pracy. Mózg ludzki, aby dobrze funkcjonować, potrzebuje tytułowego kortyzolu, adrenaliny i noradrenaliny, ale jest także głodny oksytocyny - hormonu bliskości, oraz endorfin - hormonów radości.

Gdy wszystko się wali

W alarmowej sytuacji nie trzeba „dokręcać śruby” albo modyfikować procesów, ale zastanowić się, jak się czujemy. Zazwyczaj dostrzeżemy wówczas, iloma decyzjami rządzą strach i złość. Potem mamy przed sobą jeszcze jeden trudny krok: odpowiedź na pytanie skierowane do każdego pracownika, w jaki sposób ja, szary wykonawca albo też lider, (na ogół jednocześnie jeden i drugi), przyczyniam się do podtrzymania takiego stanu rzeczy przez codzienne zachowania i wybory? Poprzez bierność, podporządkowanie się, wywieranie nacisku na siebie i innych. Albo cynizm, odcinanie się

od tego, co dzieje się dookoła mnie. Łatwo powiedzieć: Oni są winni, Oni mi to robią. Dużo trudniej dostrzec, że opresyjna kultura organizacji tylko wtedy zaczyna nad nami dominować, gdy wszyscy nieświadomie stają się nośnikami jej destrukcyjnej siły.

Siła stop-klatki

Wszystkim zestresowanym potrzeba stop-klatki: przytomnego rozejrzenia się dookoła. Społeczna odpowiedzialność może polega nie tylko na tym, aby robić jednorazowe akcje dobroczynne, choć te też są ważne, ale również na czymś znacznie bardziej podstawowym: uczeniu ludzi odwagi w otwartym nazywaniu problemów. Chodzi o to, aby wszyscy zaczęli dbać o budowanie w firmie klimatu sprzyjającego zdrowiu psychicznemu i fizycznemu. Jednak już wiadomo, że kultury firmy nie można zmienić zrywami, otwartość nie może być pustym słowem. Odpowiedzialnością firmy powinno być tworzenie odpowiedniej atmosfery dla uczciwego rozmawiania o warunkach pracy. Aby jednak ludzie chcieli mówić - muszą być słuchani. Bycie wysłuchanym to ważne doświadczenie. Zwiększa ono poczucie wpływu, co stanowi bazę dla budowania nowych nawyków, norm komunikacyjnych, do rzeczywistego realizowania podstawowych ludzkich wartości, a przede wszystkim do dbania o dobrostan. Słuchanie i otwartość w nazywaniu spraw po imieniu jest podstawą budowania empatycznej więzi pomiędzy ludźmi, uwzględniania ludzkiego emocjonalnego wymiaru współpracy. To szansa na to, że będą skuteczniejsi. Jeszcze jedno: potrzeba bycia zrozumianym dotyczy również liderów wszystkich szczebli. Samotny lider mało może, choćby nie wiem, jak się starał. Dbając o nich - dbamy w ten sposób o siebie.



Dorota Szczepan-Jakubowska
psycholog,
coach, trener,
prezes Grupy TROP

Cyfrowa edukacja dla przyszłości

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

Dziecko z tabletem i smartfonem to częsty widok. Jak przygotować je do tego, by korzystało z nich w bezpieczny i mądry sposób? To aktualne zmartwienie rodziców i nauczycieli. Naprzeciw tym oczekiwaniom wychodzi Fundacja Orange, która realizuje nowy program edukacji cyfrowej w szkolnych świetlicach - MegaMisja.

Coraz młodsze dzieci używają internetu i technologii. Techniczna obsługa idzie im dosyć sprawnie i intuicyjnie, ale to nie wszystko, aby w sieci były bezpieczne i potrafiły korzystać z niej z pożytkiem dla swojego rozwoju.

- Od 10 lat zajmujemy się edukacją cyfrową i wiemy, że ważne jest też budowanie odpowiednich postaw i nawyków dzieci korzystających

z technologii. Dobrym miejscem do tego jest szkolna świetlica. Tu najmłodszy spędzają dużo czasu, a naukę można łączyć z zabawą - mówi Ewa Krupa, Prezes Fundacji Orange.

Według 97% wychowawców świetlic technologie to szansa, by uczynić naukę ciekawszą i łatwiejszą, ale 80% z nich obawia się o bezpieczeństwo dzieci w kontakcie z multimediami - wynika z raportu otwarcia programu MegaMisja. Inicjatywa

Fundacji Orange to cykl zajęć w świetlicy realizowanych w oparciu o fabularyzowaną grę dla dzieci w wieku 6-10 lat. Najmłodszy poznają w niej animowanych bohaterów, którym pomagają okiełznać „cyfrowego psotnika”. Przygody te przenikają scenariusze zajęć, podczas których dzieci uczą się, jak chronić swoją prywatność, przestrzegać netykiety, znajdować wiarygodne informacje, jakie treści można

udostępnić w sieci i innych zasad cyberbezpieczeństwa, które przysługują je do odpowiedzialnego używania internetu.

Fundacja Orange jest jedyną fundacją korporacyjną wśród telekomów w Polsce. Jej misją jest częścią strategii społecznej odpowiedzialności w Orange, w ramach której firma zajmuje się cyfrową edukacją, aby wzmacniać kompetencje Polaków w korzystaniu z technologii.

Niemal cały świat podpisał się w Paryżu pod porozumieniem w sprawie zatrzymania wzrostu globalnych średnich temperatur na poziomie znacznie poniżej 2 stopni Celsjusza ponad poziom przedindustrialny. Jest to sygnał, że ekologia ma coraz większe znaczenie dla światowej gospodarki.

Ekologia na poważnie, czyli wieloma rękami

Realizacja działań na rzecz ochrony klimatu oznacza, że zarówno firmy, jak i każdy z nas, będzie musiał zacząć traktować ekologię jako coś znacznie więcej, niż tylko miły dodatek do codziennych zajęć. Oszczędzanie energii i wody, segregacja odpadów oraz odpowiedzialne korzystanie z zasobów naturalnych muszą stać się nawykiem, tak jak codzienne mycie zębów.

Ekologia biznesowo powszechna

Postawy proekologiczne to nie tylko kwestia kosztów i postaw – to również możliwość generowania przychodów poprzez kreowanie nowych produktów i usług przyjaznych dla środowiska naturalnego. Jako konsumenci możemy kupować bardziej odpowiedzialnie, wybierając produkty i usługi przyjazne dla środowiska naturalnego. W ten sposób ekologia może stać się bodźcem dla wykreowania gospodarki bardziej innowacyjnej

i konkurencyjnej, która równocześnie będzie świadomie podchodzić do ochrony klimatu. Takie założenia znalazły się też w pakcie klimatycznym podpisanym w Paryżu – co najmniej 100 mld dolarów rocznie ma zostać przeznaczonych na inwestycje proekologiczne od roku 2020.

Wielosektorowo dla ekologii

■ Wyzwanie, które stoi teraz przed

„Ekologia to nie tylko kwestia kosztów i postaw – to również możliwość generowania przychodów poprzez kreowanie nowych produktów i usług”.

nami, polega na wykreowaniu kultury ograniczania oddziaływania na środowisko naturalne, która przełoży się równocześnie na trwały rozwój rodzimej produkcji i sprzedaży produktów i usług przyjaznych dla środowiska. Takie przedsięwzięcie wymaga połączenia atutów sektora publicznego, prywatnego i społecznego dla systematycznego wprowadzania

ekostandardów – niezależnie weryfikowanych norm – w codzienne życie: w pracy, w domu czy też w trakcie wypoczynku. Sektor publiczny ma za zadanie potwierdzić priorytet gospodarki przyjaznej środowisku naturalnemu, wskazując normy i kreując warunki dla inwestycji i rozwoju firm, zachęcając ich do eko-innowacji. Sektor biznesu ma za zadanie inwestować, produkować

i sprzedawać produkty i usługi przyjazne dla środowiska, przyczyniając się do kreowania ekologicznego popytu poprzez promocję i marketing. Natomiast sektor społeczny ma za zadanie mobilizować i edukować w zakresie korzyści wynikających z propagowania ekostandardów zarówno dla ludzi, jak i dla środowiska naturalnego, w którym żyjemy. Współdziałanie

wszystkich trzech sektorów jest niezbędne dla osiągnięcia sukcesu.

Wiarygodność

■ W Polsce firmy odpowiedzialne ekologicznie budują już swoją własną (ekologiczną) wiarygodność, wprowadzając rozwiązania przyjazne środowisku. Przykładem takich działań może być ekostandard Zielone Biuro promowany przez Fundację Partnerstwo dla Środowiska. To proekologiczne zachowanie pracowników, dostawców i klientów przyczynia się do oszczędności sięgających nawet 10 proc. rocznie.

Strategiczna ekologia

■ Kolejny etap odpowiedzialności ekologicznej firm to zaangażowanie ich w kształtowanie rynków dla produktów i usług przyjaznych dla środowiska naturalnego, które będą impulsem dla rozwoju gospodarki. Wymaga to systematycznego zaangażowania wszystkich sektorów w działania rynkotwórcze. Instytucje publiczne mogą włączyć aspekty ekologiczne w swoje zamówienia publiczne. Przykładowo, wpro-

wadzenie zdrowszego żywienia w szkołach czy szpitalach może być osiągnięte dzięki wprowadzeniu wymogu żywności ekologicznej lub dostaw bezpośrednio od miejscowych rolników. Z kolei organizacje społeczne mają do odegrania ważną rolę w budowaniu świadomości konsumentów oraz w propagowaniu bardziej przyjaznego środowisku naturalnemu stylu życia.

Porozumienie podpisane w Paryżu daje nam jeszcze jedną, być może ostatnią szansę na spowolnienie ocieplenia klimatu. Jednak aby ją wykorzystać, musimy krzyczeć partnerstwo międzysektorowe przede wszystkim na szczeblu lokalnym na rzecz kreowania i rozwijania rynków na rodzime produkty i usługi przyjazne dla środowiska naturalnego.



Rafał Serafin
prezes Fundacji
Partnerstwo
dla Środowiska

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

Dojrzewanie do odpowiedzialności

Wdrożenie założeń CSR wymaga czasu. Jest to długotrwały proces, w którym wiele podmiotów musi nauczyć się nowego sposobu myślenia i zarządzania. Podejmowanie mądrych i odpowiedzialnych decyzji wymaga zrozumienia i akceptacji nie tylko zarządu, ale także wielu innych interesariuszy.

Wiele się dziś mówi o tym, że koncepcja CSR się nie sprawdziła, że coś, co miało być ważne, się skończyło, coś pękło. Można się z tym zgodzić, ale tylko połowicznie. Jeśli mielibyśmy uznać, że ów koniec dotyczy pozornych działań społecznych realizowanych przez te firmy, które na krótko zachłyśnięte się „zjawiskiem CSR”, i realizując pozorne działania, oczekiwały spektakularnych efektów – to rzeczywiście musiały być zawiedzione.

Odpowiedzialność to edukacja

■ Wdrożenie założeń CSR w firmie wymaga czasu. To długotrwały proces, w którym wiele stron, podmiotów i osób musi nauczyć się nowego sposobu myślenia i zarządzania. To nie jest tylko kwestia jednej osoby, która zarządza tym obszarem w firmie, ale podejmowanie mądrych i odpowiedzialnych decyzji wymaga zrozumienia i akceptacji zarządu, menedżerów różnych działów, pracowników, ale także organizacji pozarządowych, społeczności lokalnych czy władz samorządowych, do których dotąd żadna firma się nie zwracała z prośbą o konsultacje. Można powiedzieć, że w zasadzie



Jednym z kluczowych obszarów monitorowania wpływu i aktywności CSR jest środowisko naturalne. Fot.: pgnig.pl

całe otoczenie zewnętrzne organizacji musi pozostawać w pewnym sensie „w symbiozie odpowiedzialności społecznej”. By ten stan osiągnąć, konieczne jest nie tylko mówienie o odpowiedzialności wewnątrz firmy, ale także edukowanie interesariuszy zewnętrznych w zakresie etyki i dialogu. Wymaga to od firmy niewątpliwie postawy proaktywnej, ale pozwala też tworzyć nową wartość w otoczeniu.

Zdarza się wiele takich sytuacji, w których przedstawiciele społeczności lokalnych czy NGO's uczestniczą w dialogu z nieprzyjaznym i często bardzo roszczeniowym podejściem wobec firm. To może być trudne dla każdej ze stron. Firmy, które zaak-

ceptowały fakt, że wdrażanie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu to wieloletni proces, często bolesny, okupiony wieloma trudami, ale ostatecznie prowadzący do pozytywnych zmian, podchodzą do tej koncepcji systemowo.

Świadomość wyzwań

■ Jedną z takich firm jest PGNiG, która swoją strategię wypracowaną w ramach konsultacji z pracownikami sukcesywnie rozwija od 2009 roku. Źródła wartości, na których opiera się firma, upatruje w tradycji i spadku odziedziczonym po Ignacym Łukasiewiczem – przedsiębiorcy, który włożył wiele wysiłku w rozwój społeczności lokalnych i dobrobyt

pracowników. Materiały prasowe informujące o działaniach PGNiG i raporty społeczne, które ukazały się na przestrzeni lat, dowodzą, że odpowiedzialne zarządzanie w tak dużej organizacji, która zatrudnia ponad 25 tys. pracowników, współpracuje z 60 tysiącami dostawców, obsługuje ponad 6 mln odbiorców i funkcjonuje w pełnej wyzwań branży energetycznej jak PGNiG, stanowi spore wyzwanie, a nie prosty przepis na „ocieplenie” wizerunku. Kilka lat temu na łamach Kompendium CSR wprost przyznano, że ważnym działaniem jest usprawnienie komunikacji firmy ze społecznościami lokalnymi, zwłaszcza w świetle nowych wyzwań biznesowych, a w najnowszym raporcie firma dzieli się nie tylko sukcesami w tym obszarze, ale wspomina także o wyzwaniach i ogromnych wysiłkach związanych z tymi działaniami.

Otwarte mówienie nie tylko o sukcesach, zgoda na podejmowanie prób z przyzwoleniem na niepowodzenie może świadczyć o dojrzałości w postrzeganiu, rozumieniu i zarządzaniu CSR, ale także jest podstawą do doskonalenia swoich działań.

Kompleksowe raportowanie

■ Przykładem tego może być opublikowany niedawno siódmy raport

społeczny PGNiG, efekt wieloletniego procesu swoistego dojrzenia do odpowiedzialności, który po raz pierwszy został opracowany w oparciu o najnowsze wytyczne standardu raportowania Global Reporting Initiative (GRI) – G4 i poddany weryfikacji niezależnego audytora. Różnorodność zagadnień poruszanych w interaktywnym raporcie za 2014 rok świadczy nie tylko o dużej świadomości swojego wpływu na bliższe i dalsze otoczenie, ale także o zaangażowaniu w proces tworzenia raportu wielu pracowników z różnych działów. Tegoroczny Raport Społeczny GK PGNiG „Odpowiedzialna energia” stanowi przegląd kluczowych dla grupy obszarów strategii społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju, do których należy m.in. ochrona środowiska, relacje z klientami, pracownikami i społecznościami lokalnymi, współpraca z partnerami społecznymi i biznesowymi, poszukiwanie nowych obszarów działalności biznesowej, efektywna komunikacja i marketing. Raport Społeczny GK PGNiG świadczy o tym, że firma nie ustaje w kształtowaniu kultury odpowiedzialności, co nie jest ani działaniem łatwym, ani krótkotrwałym/szybko przynoszącym efekty.

Na państwach spoczywa główny obowiązek zapewnienia ochrony praw człowieka. Jednak niezależnie od tego, czy się z niego wywiązują, to przedsiębiorstwa są odpowiedzialne za poszanowanie praw człowieka w swojej działalności.

Biznes odpowiedzialny to biznes szanujący prawa człowieka

MForum ONZ na temat biznesu i praw człowieka. trzy dni, ok. 60 sesji dedykowanych praktycznym aspektem poszanowania praw człowieka przez biznes, w tym procesowi należytej staranności w zakresie praw człowieka. Liczba uczestników: ponad 2400. Liczba przedstawicieli polskich firm: 0.

Zerowa frekwencja polskich przedsiębiorców to przejaw braku zrozumienia znaczenia dla zrównoważonego, długofalowego rozwoju firmy poszanowania praw człowieka, wczesnej identyfikacji zagrożeń z jej strony dla ich realizacji i umiejętności zarządzania takim ryzykiem. To efekt niedostrzegania, że dla coraz większego grona interesariuszy, respektujący prawa człowieka sposób wypracowywania zysku przez firmę liczy się bardziej niż jej działalność filantropijna; oraz że inwestorzy coraz częściej zwracają uwagę nie tylko na wyniki finansowe, ale i jakość zarządzania

ryzykiem niefinansowym, w tym w łańcuchu dostaw. Ostatecznie mało kto chce inwestować w firmę, która może spowodować katastrofę ekologiczną i ludzką na miarę Bhopal, Deepwater Horizon czy Rana Plaza.

Naruszanie praw człowieka po polsku

■ Wynika to z braku zrozumienia, w jaki sposób prawa człowieka

ników, pseudooszczędza na sprzęcie zapewniającym prawidłową postawę podczas pracy przy komputerze i na odzieży ochronnej, że praca dzieci jest wykorzystywana w łańcuchu wartości firm, migranci ekonomiczni otrzymują za tę samą pracę niższe wynagrodzenie a kilkumiesięczne okresy płatności niektórych firm stanowią zagrożenie dla płynności finansowej ich dostawców,

„Z punktu widzenia praw człowieka ważne jest to, czy firma, wypracowując zysk, dba o ich poszanowanie, a nie o działalność filantropijną”.

odnoszą się do codziennej działalności operacyjnej przedsiębiorstw i błędnego postrzegania ich jedynie w kategorii tortur, pracy dzieci czy prześladowań obrońców praw człowieka. Przecież „żyjemy w cywilizowanym kraju, gdzie pracy dzieci nie ma, za to jest Kodeks Pracy”. A że majstruje się przy czujnikach w zakładach pracy, powodując zagrożenie dla zdrowia i życia pracow-

którzy rekompensują to minimalnymi płacami własnych pracowników i wypłacaniem ich w ratach - tego wolimy już nie dostrzegać.

Polak czy Ukrainiec, kobieta czy mężczyzna

■ A prawa człowieka w praktyce to właśnie m.in. przestrzeganie przepisów BHP i działania proaktywne jak instalowanie dodatkowych,

niewymaganych prawem zabezpieczeń po to, by zapewnić bezpieczeństwo pracownikom. To kwestia godnej płacy, procedur mających zapewnić równe traktowanie, a więc i równą płacę za pracę takiej samej wartości niezależnie od tego, czy wykonuje ją kobieta czy mężczyzna, Polak czy Ukrainiec. To kwestia rzetelności w naliczaniu i wynagradzaniu nadgodzin, prawo do wypoczynku i do zabezpieczenia społecznego. Wszystkie 30 tworzących kanon praw człowieka zawartych w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka odnosi się do biznesu i wszystkie muszą być przezeń szanowane. Z korzyścią, bo można dzięki temu ograniczyć koszty. Jedną z globalnych firm wydobywczych oszacowała koszty naruszeń praw człowieka (m.in. koszt spraw sądowych o naruszenia praw pracowniczych, odszkodowania za wypadki przy pracy, koszt przestojów w pracy spowodowanych blokadami dróg dojazdowych) na 6 mld USD w okresie 2 lat, gdy jej ówczesny zysk wynosił rocznie ok. 20 mld USD. Nie bez powodu sektor wydobywczy

pierwszy wypracował narzędzia mające pomóc firmom wdrożyć w praktyce Wytyczne ONZ dotyczące praw człowieka i biznesu, a firma wydobywcza była w gronie firm testujących Ramy sprawozdawczości zgodnej z ww. Wytycznymi ONZ, tj. narzędzie ułatwiające zarządzanie ryzykiem w obszarze praw człowieka i raportowanie w tym zakresie.

Biznes ma jednak prawo oczekiwać wsparcia ze strony państwa. Doskonałą okazją po temu może być Krajowy Plan Działania w obszarze biznesu i praw człowieka, nad którym prace właśnie się zaczynają, umożliwiającym podejście systemowe, wykorzystujące w sposób komplementarny zarówno narzędzia miękkie, jak i twarde rozwiązania prawne.



Beata Faracik
prezesa Polskiego Instytutu Praw Człowieka i Biznesu, członkini Rady Programowej Amnesty International Polska

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

80-lecie pod znakiem odpowiedzialności

Rok 2015 był dla Polpharmy pod wieloma względami wyjątkowy. Jubileusz 80-lecia i sztafeta charytatywna POLRUN, wydanie podręcznika na temat przestrzegania zaleceń terapeutycznych, zaangażowanie w budowę zrównoważonego łańcucha dostaw - to tylko kilka przykładów tegorocznych działań Polpharmy. Wszystkie je spaja strategia społecznej odpowiedzialności firmy.

Dla pacjentów i społeczeństwa

■ Pozycja lidera polskiego rynku farmaceutycznego to przede wszystkim zobowiązanie wobec pacjentów i społeczeństwa. W poczuciu odpowiedzialności za bezpieczeństwo leków Polaków Polpharma dostarcza na rynek produkty ze wszystkich grup terapeutycznych. Wytwarzając je w kraju, zapewnia ciągłość dostaw oraz dostęp do potrzebnych terapii. Utrzymuje produkcję ważnych społecznie produktów, w tym leków ratujących życie, które nie mają swoich odpowiedników na rynku.

Leki jednak nie działają u tych, którzy ich nie biorą. Naukowa Fundacja Polpharmy od wielu lat podkreśla konieczność przestrzegania zaleceń terapeutycznych, które mają kluczowy wpływ na skuteczność terapii. W 2015 r. Fundacja wydała na ten temat pierwszy w Polsce podręcznik, który będzie wspierał edukację przyszłych lekarzy. Sama firma na etapie opracowywania produktu wdraża innowacyjne rozwiązania, które ułatwiają zachowanie systematyczności leczenia, takie jak m.in. dwie substancje w jednej tabletki, leki stosowane raz na miesiąc lub trzy miesiące czy też wprowadzona w tym roku tabletki w kształcie serduszka.



Dla popularyzacji wiedzy o zdrowiu

■ Kluczowe znaczenie ma dla Polpharmy profilaktyka i edukacja zdrowotna. W 2015 r. firma konty-

niemal całą Polskę, oferując bezpłatne pomiary ciśnienia tętniczego oraz badania wieku serca mieszkańcom ponad 120 miast. Z badań skorzystało ponad 350 tys. Polaków,

„Trzy filary, na których opiera się strategia CSR Polpharmy, to: służba pacjentom i społeczeństwu, etyczne prowadzenie biznesu oraz innowacje i rozwój wiedzy”.

nuowała kampanie edukacyjne - „Ciśnienie na życie” i „Przygotuj się na wstrząs!”. Pierwsza z nich to największa polska kampania dotycząca nadciśnienia tętniczego. Od 2012 r. Polpharma przemierzyła z kampanią

z czego 152 tys. poznało wiek swojego serca. Polpharma uhonorowała też tytułem „Samorząd od serca” 14 samorządów prowadzących najciekawsze lokalne programy profilaktyki kardiologicznej.

Z kolei „Przygotuj się na wstrząs!” to kompleksowy program dotyczący mało rozpoznawanego w Polsce, a mogącego stanowić potencjalną przyczynę zgonu, problemu anafilaksji. Kampania służyła podniesieniu wiedzy na temat przyczyn, konsekwencji oraz zasad postępowania w sytuacji wstrząsu anafilaktycznego. Od początku kampanii firma przeszkoliła ok. 15 tys. osób, w tym m.in. alergików i ich rodziny, ekspertów z dziedziny alergologii, media oraz grupy szczególnie narażone na kontakt z anafilaksją, takie jak pszczelarze czy pracownicy komunikacji miejskiej.

Dla społeczności lokalnych

■ Polpharma czuje się silnie związana ze społecznościami, w których działa. Angażuje się w inicjatywy na rzecz poprawy jakości życia w społecznościach lokalnych. W 2015 r. po raz kolejny była partnerem Funduszu Inicjowania Rozwoju i powiązanego z nim Funduszu Grantowego, których celem jest pobudzenie współpracy międzysektorowej na Pomorzu. Z kolei dla uczczenia swojego 80-lecia firma zorganizowała wyjątkową sztafetę POLRUN, w której ponad 700 pracowników przebiegło łączną trasę prawie 1000 km od najmłodszego zakładu

firmy na Podkarpaciu do najstarszego w Starogardzie Gdańskim. Przebiegnięte kilometry zostały zamienione na ponad 500 wyjazdów wakacyjnych dla podopiecznych domów dziecka z czterech województw, gdzie Polpharma ma swoje zakłady.

Dla umacniania standardów etycznych

■ Polpharma przywiązuje dużą wagę do doskonalenia standardów we wszystkich obszarach działania. Stale umacnia kulturę etyczną firmy, kierując się wartościami etycznymi i przyjętymi zasadami postępowania w relacjach z pracownikami, klientami i kontrahentami. Stawiając sobie poprzeczkę bardzo wysoko, Polpharma oczekuje tego samego od swoich partnerów w łańcuchu dostaw. W 2015 r. został ogłoszony Kodeks postępowania Dostawców Grupy Polpharma, czemu towarzyszyły specjalne warsztaty dla dostawców. Firma rozwijała ustanowiony w 2014 r. Program Etyczny poprzez szczegółowe procedury, działania edukacyjne oraz komunikację zagadnień etycznych w Polsce i za granicą. Aktywnie uczestniczyła także w pracach Koalicji Rzeczników Etyki pod auspicjami Inicjatywy sekretarza generalnego ONZ - Global Compact w Polsce.

Charakter działania podmiotów w gospodarce bardzo zależy od przyjętego przez nie horyzontu czasowego – tego faktycznego, a nie deklarowanego. Długoterminowy horyzont myślenia o firmie występuje rzecz jasna w planach wieloletnich, ale często codzienna praktyka zdecydowanie przysłania.

Rodzinny biznes a CSR

Premia zarządu jako czynnik planistyczny

■ O losie zarządu spółki często decyduje coroczne zgromadzenie akcjonariuszy, na którym oceniane są przede wszystkim wyniki finansowe. Działania prospołeczne zostaną docenione, o ile będą dodatkiem do dobrych wyników. Z kolei zarząd korporacji wie dobrze, że po kilkuletniej kadencji przyjdzie ocena wyników, a od niej zależą premie i dalszy angaż do pełnionej funkcji. Nie inaczej jest w kadencyjnych instytucjach samorządowych czy tych, w których kierownictwo pochodzi z nadania politycznego. W rezultacie wielu menedżerów pod presją swoich właścicieli kieruje się doraźnie określonymi potrzebami i działa w horyzoncie czasowym od roku do kilku lat.

Scheda biznesowa jako czynnik planistyczny

■ Tymczasem istnieje kategoria podmiotów gospodarczych, dla których odległy horyzont działań jest całkowicie naturalny. Chodzi o firmy rodzinne, a ściślej tę ich część, w której elementem strategii jest decyzja o prowadzeniu przedsiębiorstwa w taki sposób, aby można je było przekazać w ręce następnego pokolenia. Kwartał w korporacji to czwarta część roku, trzy miesiące. Kwartał w firmie rodzinnej to czwarta część wieku, 25 lat.

Prace, badające specyfikę i odrębność firm rodzinnych, pojawiły się w USA w latach 80., a w Polsce kilkanaście lat później. W zależności od przyjętej definicji, firmy rodzinne w UE i Stanach stanowią nawet do 75 proc. podmiotów rynkowych i wytwarzają od 20 do 70 proc. PKB,



PRZEKAZANIE PAŁECZKI
Zaufanie i myślenie o długoterminowym rozwoju wynika z natury i specyfiki firm rodzinnych.

zatrudniając 27-70 proc. wszystkich pracowników¹. Badania prowadzone w naszym kraju są na ogół fragmentaryczne², jednakże wskazują³, że udział takich firm jest rosnący.

Firma rodzinna – odporna na kryzysy

■ Przyjęcie długofalowej strategii ma wiele konsekwencji, w większości dodatnich. Emocjonalny zwią-

było z czego wypłacić pracownikom pensji. Wszystkie przetrwały i osiągały sukcesy⁴...

Badania prowadzone w związku ze światowym kryzysem gospodarczym pokazały, że firmy rodzinne, w porównaniu z ich odpowiednikami z danych krajów i sektorów, cechowały się oszczędnością w okresie recesji, miały niższy poziom zadłużenia, lepiej zdywersyfikowaną

„Geneza CSR w firmach rodzinnych: żeby firma trwała, racją nadrzędną jest wypracowanie i zachowanie dobrej opinii”.

zек z własnym biznesem i strategia wielopokoleniowa rodzi większą determinację w walce o przetrwanie. Uczestniczyłem kiedyś w spotkaniu przedstawicieli firm rodzinnych, z których każda miała za sobą dramatyczne momenty: interwencję komorniczą, czasowe unicestwienie ze względów politycznych czy konieczność sięgnięcia do prywatnych zasobów finansowych, gdy nie

działalność, skuteczniej broniły się przed odejściem najbardziej wartościowej kadry – koncentrowały się na odporności, a nie na doraźnych wynikach⁵.

Familijny CSR – skąd się bierze etyka?

■ Przedsiębiorczość rodzinna ma wielki potencjał CSR pozwalający rozwiązywać ważne problemy

społeczne. Możliwość zatrudnienia przedstawicieli młodego pokolenia w rodzinie to łagodzenie problemu bezrobocia młodych. Z kolei możliwość uczestnictwa seniora w życiu firm, także po sukcesji, w charakterze doradcy czy konsultanta pozwala na uzupełnienie emerytury, a firmie umożliwia stosunkowo tanie korzystanie z doświadczeń i przemyśleń poprzedników. Ponadto rozwijanie dialogu międzypokoleniowego jest w takiej sytuacji dodatkową korzyścią.

Często mówi się o wysokim poziomie etyki biznesowej w firmach rodzinnych, traktując to jako coś oczywistego, bądź w sposób sztuczny wywodząc przyczyny z tradycji czy wyższej moralności. Tymczasem geneza jest pragmatyczna: jeśli chcemy, aby firma trwała i w dobrym stanie przeszła w ręce następnego pokolenia, to racją nadrzędną jest wypracowanie i zachowanie dobrej opinii wśród klientów, pracowników i partnerów – bo na dłuższą metę to się opłaca. Etos działania takich firm ma podłoże nie tylko moralne, ale przede wszystkim pragmatyczne. W firmach rodzinnych obserwujemy mniejszą biurokrację, zastępowaną relacjami opartymi na zaufaniu, eliminowanie anonimowości, większą identyfikację z firmą i jej partnerami.

Odpowiedzialność społeczna po polsku

■ Wymagania CSR dziś regulują międzynarodowe normy. Odpowiedzialność jest oceniana w konkursach, stała się przedmiotem konferencji. Poszukując genezy CSR na ziemiach polskich, warto sięgnąć do przykładów z historii firm rodzinnych.

Przedsiębiorczość we współczesnym rozumieniu rozwijała się intensywnie w naszym kraju w okresie rozbiorów w XIX wieku. Pozytywizm, z jego hasłami pracy u podstaw, powiązanej z edukacją i pracy organicznej, na której opierał się rozwój gospodarczy, był motorem działania części ówczesnych przedsiębiorców. Przytaczając przykład mojego pradziadka Józefa Jabłkowskiego, ziemianina z Kaliskiego, podjęta przez niego budowa cukrowni czy linii kolejowej Koluśki – Łódź była przez niego postrzegana jako równie ważna, co otwarcie szkoły dla dzieci miejscowych włościan czy budowa domków dla robotników cukrowni – jedno i drugie stanowiło w jego rozumieniu działanie na rzecz dobra wspólnego. „Moją zasadą jest służyć i dopomagać ludziom za życia, a nie robić jakiejś ostentacji po śmierci” – pisał do synów na wieść o tym, że jeden z krewnych zapisał w testamencie pewne kwoty na działania charytatywne. Dziś w publicystyce rzadko można spotkać odwołania do tamtych czasów i ówczesnego dorobku. Czas pokaże, czy to ulegnie zmianie.

¹ Dane: www.fbn-i.org (Portal The Family Business Network)
² Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania. Raport PAPP, Warszawa 2009
³ K. Safin. Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007
⁴ M. Zawadka, U. Hoffmann. Moja historia, moja firma. Portrety polskich przedsiębiorstw rodzinnych, PAPP, Warszawa 2012, M. Zawadka, U. Hoffmann, M. Jaszewska. Firma Rodzinna. Opowieści polskich przedsiębiorców. PAPP, Warszawa 2015, C. Łazarewicz. Rodzina Rzeczpospolita. Wyd. Media obok. 2015.
⁵ N. Kachaner, G. Stalk, A. Bloch. Czego możemy się nauczyć od firm rodzinnych. Harvard Business Review Polska, kwiecień 2013



dr Jan Jabłkowski
inżynier, naukowiec, menedżer

ARTYKUŁ SPONSOROWANY GSK

GSK zmienia zasady współpracy ze środowiskiem medycznym

Firmy farmaceutyczne opierają się na modelu biznesowym uwzględniającym wielu interesariuszy – lekarzy, pacjentów, płatnika i innych przedstawicieli systemu ochrony zdrowia. Naszym priorytetem jest dobro pacjenta, ale pamiętamy o tym, że koszty zakupu leków dla pacjentów często pokrywane są z budżetu państwa.



Jerzy Toczyski
prezes i dyrektor generalny GSK w Polsce

Branża farmaceutyczna bazuje na schemacie, którego integralnym elementem jest wysokie ryzyko reputacyjne. Naszym nadrzędnym priorytetem jest dobro pacjenta. Podporządkowujemy mu całą działalność badawczo-rozwojową, odkrywając innowacyjne terapie, które poprawiają lub ratują ludzkie zdrowie i życie. Komerccjalizacja tych terapii wymaga zaangażowania pieniędzy

publicznych, które pokrywają większość kosztów zakupów leków. Pacjent, będący ich końcowym użytkownikiem i beneficjentem, nie może być adresatem działań promocyjnych. Informację o nowych lekach kierujemy więc do lekarzy, którzy te leki przepisują. Potencjalny konflikt interesów powstaje, gdy lekarz wypisujący recepty na nasze leki staje się jednocześnie beneficjentem działań promocyjnych, które polegają np. na sponsorowaniu jego udziału w konferencjach naukowych lub zatrudnianiu do prowadzenia wykładów edukacyjnych.

Dążąc do podnoszenia standardów etycznych, Związek Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych INFARMA przyjął Kodeks Przejrzystości. Zakłada on, że od 2016

roku zrzeszone firmy będą podawać do publicznej wiadomości informacje na temat transferów świadczeń przekazywanych na rzecz zarówno indywidualnych lekarzy, jak i organizacji medycznych, w tym towarzystw naukowych.

To ważny krok dla branży, jednak uważamy, że samo ujawnienie potencjalnego konfliktu interesów nie jest wystarczające i dlatego jako firma podjęliśmy dodatkowe działania samoregulacyjne. Od zeszłego roku zaprzestaliśmy zatrudniania lekarzy jako wykładowców podczas konferencji naukowych, na których promowane są nasze leki. Zaprzestaliśmy sponsoringu udziału lekarzy w konferencjach i szkoleniach medycznych. Dodatkowo zmieniliśmy model wynagradzania naszych przedstawicieli me-

dycznych, opierając ocenę ich pracy wyłącznie na kryteriach merytorycznych, kompetencyjnych i jakościowych, a eliminując z tych ocen wszelkie parametry sprzedażowe. Od tego, co osiągają nasi pracownicy, ważniejsze jest, jak realizują swoje cele.

Mimo tych zmian lekarze pozostają dla nas kluczowymi partnerami w opracowywaniu i dostarczaniu pacjentom nowych leków. Nadal będziemy prowadzić badania kliniczne z udziałem polskich ośrodków oraz wspierać wydarzenia naukowe, ale w sposób transparentny i podany do publicznej wiadomości, aby uniknąć spekulacji co do charakteru tej współpracy.

Nasza decyzja jest przełomowa w zakresie ciągłego podnoszenia standardów etycznych regulujących

zasady współpracy firmy farmaceutycznej ze środowiskiem medycznym. Jesteśmy pierwszą firmą na świecie, która zdecydowała się na tak fundamentalne zmiany w swoim modelu biznesowym. Jesteśmy jednak gotowi ponieść koszty tej decyzji, zachowując integralność na poziomie wyznawanych wartości.

Wierzymy, że pryncypialność w obszarze przejrzystości i etyki jest inwestycją, która w dłuższej perspektywie przełoży się na jakość i trwałość naszych relacji ze środowiskiem medycznym. Tym sposobem przyczyniamy się do ochrony niezależności decyzji terapeutycznych podejmowanych przez lekarzy oraz działamy w sposób odpowiedzialny społecznie, kierując się dobrem pacjentów.



Konieczna jest identyfikacja zaniedbanych obszarów, w które dziś trzeba zainwestować, ale które w przyszłości będą intensywnie wspierać zrównoważony rozwój świata.

Technologiczne jutro

Mówi się dziś na okrągło o środowisku i o naszej wspólnej odpowiedzialności za jego ochronę i regenerację, o naszej roli w tworzeniu zrównoważonego systemu rozwoju. Sceptycy i wygodnicy mówią: ciekawe, co by się stało, gdybyśmy przestali zużywać ogromne ilości energii do produkcji surowców chemicznych związanych ze wszystkim, czego potrzebujemy do „cywilizowanego życia”?

Takie spojrzenie na rozwiązanie wyzwań zrównoważonego rozwoju to scenariusz na thriller. Lepszym rozwiązaniem będzie analiza tego, co dziś już efektywnie w tych materiałach robimy i na ile moglibyśmy to przyspieszyć. Innymi słowy: należy zdefiniować pola istotne dla innowacyjnych rozwiązań i zacząć je wdrażać.

Energetyka przeżywa dziś kryzys zaufania społecznego. Zniszczenie ekologiczne, a jak wielka część świata naukowego twier-

dzi, również klimatyczne, spowodowane wydobywaniem węgla, i spalaniem go wraz z ropą i gazem, stawiają pod wielkim znakiem zapytania zasadność używania tych metod pozyskiwania energii. Nadzieje na rozwiązanie tego problemu za pomocą energii jądrowej zaczęły błędnąć. Tymczasem źródła energii odnawialnej: słonecznej, wiatrowej, geotermalnej wciąż jeszcze czekają na rozwiązania naukowo-technologiczne zapewniające niezawodność dostaw po cenie zbliżonej do dzisiejszych cen rynkowych.

Woda pitna to wg wielu futurologów najważniejszy „surowiec” przyszłych pokoleń, to potencjalne źródło bogactwa jednych, niedosytu drugich i konfliktów z tego wynikających. Trudno się oprzeć wrażeniu, iż inżynieria wodna, hydrologia, biotechnologia, inżynieria sanitarna, nauki związane z gospodarką rolną, leśną i ochroną środowiska wciąż działają bez określenia wspólnej strategii odpowiadającej na związane z nią wyzwania.

Przy wciąż wzrastającej liczbie mieszkańców aglomeracji miejskich infrastruktura transportowa, energetyczna i elektro-radio-telewizyjna wymagać będzie ogromnej przebudowy w krajach rozwiniętych i rozbudowy w krajach rozwijających się. W tym kontekście zachwyca idea bezspalinowego osobowego samochodu elektrycznego. Podsumowując, konieczne i priorytetowe jest wypracowanie modelu partnerstwa win-win w sferze działalności B+R po to, by wspierać zrównoważony rozwój świata przez technologię.

Czytaj więcej na: kompendiumcsr.pl

Piotr D. Moncarz
profesor konsultant Stanford University, dyrektor akademicki programu TOP 500



Innovators, współzałożyciel i przewodniczący US-Polish Trade Council i inicjator programu US-Poland Innovation Hub

WARTO PRZECZYTAĆ

R. Paul Herman
„Inwestowanie dla zysku i korzyści społecznych”

Metoda HIP (Human Impact + Profit; efekt ludzki + zysk) obala mit, że tylko drapieżni zwyciężają. Prawdziwą wartość budują te firmy, które pomnażają zysk i jednocześnie budują lepszy świat. Herman stara się pokazać, że zyskają ci, którzy do portfela inwestycyjnego włączają firmy kierujące się względami społecznymi i środowiskowymi. Swoje przekonania podpira analizą indeksów rentownych firm i stworzeniem własnych indeksów. To książka o inwestowaniu i biznesie z „ludzką twarzą”.

Jack i Suzy Welch
„Praktyczne MBA.

Jak mądrze zaplanować karierę, stworzyć wspaniały zespół, zdynamizować wzrost i wygrać”

Czy stawiacie sobie czasem takie pytania: Dlaczego niektóre firmy świetnie prosperują, a inne doświadczają stagnacji lub upadają? Jaki jest najlepszy sposób, by uniknąć porażki, lub umieć się po niej podnieść? Jak liderzy mogą rozbudzić pasję i ożywić wydajność członków zespołu i pracowników wirtualnych? Autorzy na bazie doświadczenia ze współpracy z firmami na całym świecie podpowiadają, jak ten chaos uporządkować.

Simon Sinek
„Liderzy jedzą na końcu”

Kultura organizacyjna wielu podmiotów przypomina raczej pole walki, w którym dominuje cynizm i egoizm – trudno więc o satysfakcję z pracy. Sinek pokazuje, że w najlepszych organizacjach to zaufanie i współpraca pozwala liderom tworzyć Kręgi Bezpieczeństwa. Ich rolą jest stworzenie pewnego i kreatywnego zespołu, który radzi sobie nawet z największymi problemami zewnętrznymi. Poczucie bezpieczeństwa i przynależności w zespole pozwala na poświęcenie całej energii na wykorzystywanie szans rynkowych.

Frederic Laloux
„Pracować inaczej.

Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości”

Autor skłania nas do refleksji nad współczesnymi modelami zarządzania, które nierzadko zawodzą. Sposób, w jaki chcemy zaengagować problemy organizacji, często pogarsza stan rzeczy, tradycyjne recepty wydają się częścią problemu, a nie jego rozwiązaniem. Jeśli piramida hierarchiczna jest przestarzała, to jaka inna struktura ją zastąpi? W „Pracować inaczej” znajdziemy konkretne odpowiedzi na wiele rzeczowych pytań.

CASE STUDY PARTNERA PUBLIKACJI

Carrefour Polska dba o klimat

Polityka biznesu odpowiedzialnego społecznie Grupy Carrefour opiera się na trzech filarach: zwalczaniu wszelkich form marnotrawstwa, ochronie bioróżnorodności oraz wsparciu dla partnerów firmy. Wszyscy pracownicy Carrefour Polska przyczyniają się do realizacji tej polityki poprzez programy: STOP Marnotrawstwu, Z miłości do Zdrowia i Różnorodność.

Wdobie globalnych zmian klimatycznych, sieć Carrefour podjęła w swoich placówkach globalny wysiłek na rzecz klimatu: ograniczenie emisji CO₂ o 40% do 2025 roku oraz o 70% do 2050 roku, w porównaniu z poziomem z roku 2010. Aby tego dokonać, sieć stawia sobie następujące cele: ograniczenie zużycia energii o 30% do 2025 roku, ograniczenie o 40% emisji CO₂ związanej z chłodnictwem do 2025 roku, ograniczenie o 30% emisji CO₂ związanej z transportem do 2025 roku oraz zaangażowanie dostawców w ograniczenie przez nich emisji CO₂.

Oszczędzanie energii

W ramach realizowanej polityki biznesu odpowiedzialnego społecznie Carrefour Polska wprowadziła do swoich sklepów szereg działań mających na celu zmniejszenie zużycia energii.

W sklepach sieci Carrefour po remodelingu instalowane jest energooszczędne oświetlenie LED. Pozwala to na oszczędności energii w wysokości ok. 20-30% w porównaniu z okresem przed modernizacją oświetlenia. Wdrożono również innowacyjne rozwiązanie

Free Cooling and Heating, które wykorzystuje temperaturę wód podziemnych do obniżenia lub podwyższenia temperatury powietrza w obiekcie. Dzięki systemowi FCH zużycie energii zmniejsza się o 50% w porównaniu ze zużyciem energii przy wykorzystaniu tradycyjnych rozwiązań. Dodatkowo w sklepach jest stosowany przyjazny środowisku system chłodniczy, wykorzystujący dwutlenek węgla jako czynnik chłodzący. To pozwala miesięcznie zmniejszyć zużycie energii wykorzystywanej do chłodzenia o 20-40% w porównaniu z okresem przed modernizacją.

W 2014 roku Carrefour Polska udało się zredukować wykorzystanie energii o 4,2% w porównaniu z rokiem 2013. W analogicznym okresie o 9% zmniejszyło się zużycie wody oraz o 8,2% emisja dwutlenku węgla do atmosfery wynikająca z działania urządzeń chłodniczych.

Optymalizacja transportu

W obszarze optymalizacji transportu Carrefour Polska wprowadził rozwiązania mające na celu zredukowanie emisji CO₂ do atmosfery,



zmniejszenie ilości przejechanych kilometrów oraz bardziej efektywne planowanie transportu. Udało się to osiągnąć między innymi dzięki wykorzystaniu Transport Management System. Jest to wielomodułowy system umożliwiający optymalizację całego procesu transportowego od dostawcy do sklepu, m.in. poprzez wykorzystanie plomb elektronicznych do sprawdzenia lokalizacji ładunku, a także możliwość komunikacji między sobą wszystkich elementów łańcucha. Usprawnienia wy-

nikające z wprowadzenia TMS mierzone są wskaźnikiem liczby przejechanych kilometrów na paletę: dzięki systemowi tylko w roku 2015 liczba kilometrów i emisja CO₂ zostały zredukowane o 5%.

By ograniczyć puste przejazdy ciężarówek z magazynów do centrali, Carrefour Polska wprowadził backhauling, który obecnie stanowi od 20% do 30% aktywności transportowej sieci. Usprawnienie załadunku ciężarówek – budowanie wysokich palet oraz wprowadzenie nadstawek paletowych – zoptymalizowało wypełnienie naczip i tym samym zmniejszono liczbę przejeżdżanych kilometrów.

Oferta w zgodzie z naturą

Priorytetem Carrefour jest zapewnienie wszystkim klientom dostępu do zdrowych produktów najwyższej jakości. W tym celu sieć rozwija, między innymi, bogatą linię produktów marki własnej oraz ofertę „Jakość z Natury Carrefour”. Blisko 90% dostawców, z którymi Carrefour Polska współpracuje przy tworzeniu marki własnej, to polscy lokalni dostawcy, z którymi firma nawiązuje stabilne i długofalowe

relacje handlowe. Rozwój marki własnej ma pozytywny wpływ na lokalną przedsiębiorczość, a także dzięki skróconemu łańcuchowi dostaw, wpływa na zmniejszenie emisji CO₂ do atmosfery.

Gama produktów „Jakość z Natury Carrefour” odznacza się wyśmienitym smakiem oraz możliwością prześledzenia procesu produkcji „od pola do talerza”. Wszystkie te produkty są wytwarzane z poszanowaniem środowiska naturalnego, na czystych ekologicznie terenach Polski.

Przeciwdziałanie marnowaniu żywności

W ramach programu „Stop Marnotrawstwu” Carrefour Polska wprowadził rozwiązania dążące do optymalnego zarządzania produktami spożywczymi: w kwietniu 2015 roku podpisał ogólnopolską umowę z Federacją Polskich Banków Żywności dot. przekazywania nadwyżki produktów spożywczych lokalnym oddziałom banków. Natomiast produkty spożywcze ulegające biodegradacji oddawane są do kompostowni, gdzie pozyskuje się z nich kompost stosowany do rekultywacji terenów zdegradowanych i do celów rolniczych.



Piąta konferencja „Innowacje – transfer wiedzy” zainaugurowała współpracę KGHM i Global Compact. Fot.: Archiwum KGHM



Strefa Innowacji to dzielenie się wiedzą i kompetencjami z menedżerami MŚP, dziennikarzami i liderami opinii. Fot.: Archiwum KGHM

KGHM zaprasza do Strefy Innowacji

Do końca 2015 roku KGHM planuje przeznaczyć na badania i rozwój nieco ponad 67,8 miliona złotych. Dzięki nakładom finansowym i konsekwentnej strategii spółka znajduje się dziś wśród liderów innowacyjności w Polsce i na świecie. Swoje sukcesy łączy przy tym z działaniami CSR. Jednym z nich jest program Strefa Innowacji umożliwiający uczestnikom dostęp do najcenniejszego „surowca”: wiedzy.

KGHM wdraża programy odpowiedzialności społecznej wszędzie tam, gdzie prowadzi działalność biznesową. Za promocję ochrony środowiska, profilaktyki zdrowotnej oraz aktywnego stylu życia odpowiada program Eko-Zdrowie. Wolontariat na rzecz potrzebujących jest rozwijany w ramach programu Miedziane Serce. Do tych dwóch sztanदारowych projektów w 2014 dołączył trzeci – Strefa Innowacji.

Lider dzieli się wiedzą

■ Strefa Innowacji jest platformą wymiany doświadczeń i rozwoju umiejętności kadry zarządzającej polskich spółek, szczególnie w zakresie funkcjonowania na rynkach zagranicznych. – Jesteśmy liderem, który dzieli się wiedzą i doświadczeniem z całym polskim środowiskiem biznesowym. Nasz program kierujemy do menedżerów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, liderów opinii, dziennikarzy ekonomicznych i biznesowych oraz organów państwowych wspierających międzynarodową ekspansję polskich firm. Program jest także okazją do wzmacniania relacji biznesowych z partnerami i obustronnego transferu cennego know-how – wyjaśnia Agata Pelc, koordynator Programu Strefa Innowacji z KGHM.

W ramach programu Strefa Innowacji KGHM zorganizował do tej pory pięć konferencji. Poruszały one między innymi temat specyfiki zagranicznych rynków, na których swoje działania realizuje miedziany gigant. Uczestnicy spotkań dowiadywali się między innymi, które branże lokalnych gospodarek są najbardziej perspektywiczne, w jaki sposób polska dyplomacja

może pomóc eksporterom i jak zdobyć sympatię zagranicznych biznesmenów. Na konferencji poświęconej Ameryce Południowej uczestnicy mieli okazję poznać kulisy największej polskiej inwestycji poza granicami. – Przed przejęciem Quadry FNX, KGHM przez wiele lat analizował potencjalne lokalizacje

„Strefa Innowacji jest platformą wymiany doświadczeń i rozwoju umiejętności kadry zarządzającej polskich spółek, szczególnie w zakresie funkcjonowania na rynkach zagranicznych”.

inwestycyjne o sprzyjającym otoczeniu biznesowym. Teraz z chęcią dzielimy się tym cennym doświadczeniem z polskim środowiskiem biznesowym – podkreślał Maciej Koński, dyrektor naczelny centrum analiz strategicznych i bazy zasobowej KGHM.

Na kolejnej konferencji pod lupę wzięto z kolei Daleki Wschód. – W Chinach szansę ma firma globalna, wyspecjalizowana, cierpliwa i elastyczna. Nie doradzam wchodzenia do Chin bez żadnych doświadczeń. Dobrze mieć produkt, który robi niewiele firm, niszowy, nietaty do skopiowania. Polskie firmy nie powinny z sobą konkurować, lecz współpracować – mówił podczas wykładu Michał Jezioro, prezes KGHM Shanghai Copper Trading.

Pobudzić polską innowacyjność

■ Ostatnią na razie konferencję KGHM zorganizował we wrześniu wraz z Global Compact. Wydarzenie zatytułowane „Innowacje – transfer

wiedzy” zainaugurowało współpracę KGHM oraz Global Compact – inicjatywy sekretarza generalnego ONZ – w ramach programu „Innowacje – Biznes i Nauka 2015 – 2020”. Jego celem w Polsce jest pobudzenie krajowych trendów rozwojowych i wsparcie komercjalizacji gospodarki. – KGHM był dla nas

naturalnym partnerem. Spółka kreuje nową jakość w polskiej gospodarce. Jednak to nie tylko małżeństwo z rozsądku, ale również z miłości. Lubimy firmy innowacyjne, z którymi możemy inicjować korzystną współpracę – mó-

wił kierujący programem Kamil Wyszowski, dyrektor generalny Global Compact w Polsce.

Zadowolony ze współpracy nie krył także prezes Wirth. – Zdecydowaliśmy się na współpracę z Global Compact, bo na pierwszy rzut oka widać, że – wykorzystując wzajemne potencjały – możemy zrobić coś znaczącego. ONZ to wymarzony

partner dla takich przedsięwzięć. Wspólna inicjatywa ma uzmysłowić istotny problem: jeśli chodzi o innowacyjność, w Polsce mamy wiele do zrobienia – zaznaczył. Podkreślił także, że dla KGHM innowacyjność nie jest kwestią modnego trendu – to oczywisty przymus – być albo nie być na globalnym rynku.

Zorganizowana we Wrocławiu konferencja zgromadziła czołowych przedstawicieli polskiego biznesu, świata nauki, reprezentantów rządu i liderów opinii publicznej. Uczestnicy debaty i dwóch paneli dyskusyjnych dyskutowali o tym, czy Polska ma szansę stać się krajem o wysokim poziomie innowacyjności, jaką rolę w tym procesie odgrywa nauka i biznes oraz jak wsparcie badań i rozwoju może pomóc sektorowi prywatnemu.

– Liderujemy polskim przedsiębiorstwom, jeśli chodzi o promowanie nowych technologii. W skali kraju musimy jednak z sobą wszy-

tem nauki przy projekcie inteligentnej kopalni. – Firma stale poszukuje technologii, które pomogą z jednej strony obniżyć koszty produkcji, a z drugiej pozwolą na większy odzysk miedzi i metali towarzyszących. Koncentruje się jednocześnie na bezpieczeństwie pracowników i ochronie środowiska naturalnego. Jedynym sposobem, aby sprostać tak wielu wyzwaniom, jest nieustanne poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań – podkreśla Ryszard Biernacki, dyrektor naczelny ds. inżynierii produkcji w KGHM.

Proces zarządzania innowacjami jest połączony z zarządzaniem strategicznym i procesem alokacji kapitału. Spółka definiuje kierunki rozwoju w najważniejszych obszarach, określając cele w bliższej i dalszej perspektywie. Korzysta przy tym z szeregu narzędzi, takich jak portal wiedzy, sieć ekspertów, giełda wynalazczości, warsztaty, seminaria i coroczne targi wiedzy.

W strategii biznesowej na lata 2015-2020 z perspektywą do roku 2040 wśród czterech fundamentów wspierających funkcjonowanie Grupy KGHM wymieniona została Strategia Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. Obok stabilności finansowej, bezpieczeństwa energetycznego oraz globalnej organizacji i rozwoju kompetencji to właśnie obszar działań CSR skupia na sobie największą uwagę miedzianego giganta. Dzięki temu polscy przedsiębiorcy mogą dziś za pośrednictwem programu Strefa Innowacji korzystać z bogatych doświadczeń oraz innowacyjnych owoców pracy specjalistów KGHM.

„Obok stabilności finansowej, bezpieczeństwa energetycznego, globalnej organizacji i rozwoju kompetencji to właśnie obszar działań CSR skupia na sobie największą uwagę miedzianego giganta”.

scy współpracować i wzajemnie sobie ufać. Tylko wtedy osiągniemy sukces w kontekście innowacyjności – zwracał uwagę prezes Zarządu KGHM Herbert Wirth.

Rozwój społecznie odpowiedzialny

■ W ostatnich latach spółka intensywnie współpracuje ze świa-