

asBIZnesu

OPINIOTWÓRCZY KWARTALNIK O SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI

Odpowiedzialne zarządzanie



INNY PUNKT WIDZENIA:
**Odpowiedzialność
w Administracji Publicznej**

BADANIA:
Wolontariat pracowniczy

PRAWO W PRAKTYCE:
Przedsiębiorca w sieci



WIELKOPOLSKA IZBA
PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA

Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa jest partnerem projektu pn. „As Biznesu”

Działa na rzecz rozwoju regionu, wspierając wielkopolskich przedsiębiorców i współpracując z władzami samorządowymi.

Świadczy usługi, takie jak:

- ✓ Działalność proinnowacyjna, audyty technologiczne, wdrażanie nowych technologii z wykorzystaniem najnowszych rozwiązań jednostek badawczo-rozwojowych
- ✓ Szkolenia i doradztwo
- ✓ Działalność proeksportowa, kojarzenie firm, organizacja misji gospodarczych
- ✓ Obsługa inicjatyw europejskich, w tym również współpraca z zagranicznymi instytucjami otoczenia biznesu
- ✓ Wywiadownia gospodarcza, minimalizowanie ryzyka handlowego
- ✓ Sąd Arbitrażowy Izby i Organizacji Gospodarczych Wielkopolski
- ✓ Organizacja prestiżowych wydarzeń biznesowych, m.in.:
 - Forum Gospodarcze Aglomeracji Poznańskiej
 - Wielkopolskie Forum Finansowe
 - Biesiady Intelktualne
 - Bał Wielkopolan

ISO 9001



ZETOM-CERT

Certyfikowana jakość
PN-EN ISO 9001:2009

***Zaufany partner w biznesie od ponad 20 lat
dbający o interesy gospodarcze przedsiębiorców***

ul. Św. Marcin 24, lok.402
61-805 Poznań

www.wiph.pl

wiph@wiph.pl

Tel. 61-8592710
Fax 61-8592711



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Człowiek - najlepsza inwestycja

Odpowiedzialne zarządzanie



Zamieszanie na rynku, nie tylko finansowym, czy negatywne zmiany środowiska przyrodniczego skupiają uwagę na zarządzaniu. W trudnych, zmieniających się warunkach rozwój a nawet utrzymanie pozycji wymaga bowiem adekwatnego planowania, organizacji pracy, motywowania i kontroli. Proces zarządzania

powinien uwzględniać odpowiedzialność (**Zarządzanie CSR w organizacji**) zarówno związaną z ładem organizacyjnym, jak i współpracą z różnymi interesariuszami (**Dialog w praktyce**). W dostosowaniu się do wymogów pomocne będzie z pewnością szczupłe zarządzanie (**Lean, czyli szczupłe zarządzanie**).

Wdrażanie odpowiedzialności weszło do kolejnej fazy rozwoju, mówi się o CSR 2.0 a nawet CSR 3.0. To nowe podejście oprócz kompleksowości w głębszy sposób traktuje obszary odpowiedzialności. Przykładowo filantropię w coraz większym stopniu zastępuje szeroka współpraca z podmiotami ekonomii społecznej (**Dobre praktyki**). Dojrzałe zaangażowanie społeczne wymaga współpracy z organizacjami pozarządowymi i jednostkami administracji publicznej (**Wywiad**). Coraz częściej mówi się więc o odpowiedzialności każdej bez wyjątku organizacji bądź instytucji (**Czy administracja publiczna może być odpowiedzialna?**), a także każdej osoby – obywatela (**Aktywni niezależnie od formy organizacyjnej**).

Przekazuję w Państwa ręce kolejny numer Asa Biznesu z przekonaniem, że wszystkie artykuły mogą być źródłem wielu inspiracji do rozwijania odpowiedzialności.

Zachęcam więc gorąco do lektury!

Ewa Gałka

Redaktor naczelna

Kwartalnik jest częścią projektu realizowanego przez:



Projekt odbywa się pod patronatem honorowym Marszałka Województwa Wielkopolskiego Marka Woźniaka

Spis treści:

- 4 Puls branży
- 5 Fotorelacje:
Podmiot ekonomii społecznej (PES) jako partner biznesowy
- 6 Badania: **Pracodawco, postaw na wolontariat!**
- 9 **Temat numeru: Zarządzanie CSR w organizacji**
- 12 Plus Minus
- 13 Wywiad: **Liczy się efektywność działań społecznych**
- 16 Dobre praktyki: **Pollena Ostrzeszów i ZAZ Książenice – 10 lat współpracy**
- 18 Dobre praktyki: **Dobry partner – Fundacja Stworzenia Pana Smolenia**
- 20 Prawo w praktyce: **Przedsiębiorca w sieci**
- 22 Odpowiedzialni: **Aktywni niezależnie od formy organizacyjnej**
- 23 Warto wiedzieć: **Lean, czyli szczupłe zarządzanie**
- 26 Inny punkt widzenia: **Czy administracja publiczna może być odpowiedzialna?**
- 28 Podróże po Wielkopolsce: **Czas na Wartę**
- 30 Felieton: **Dialog w praktyce**
- 31 Inspiracje: **As Biznesu poleca**

asBIZNESU od 2011 roku

Wydawca: Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP

Adres redakcji Kwartalnika:

ul. Ratajczaka 26/6/96, 61-815 Poznań
tel./faks 61 851 91 34 | e-mail: pisop@pisop.org.pl
NIP: 697-20-53-010 | Regon: 411184520

Redaktor naczelna: Ewa Gałka

Redaktor prowadząca: Agata Robińska, agata.robinska@asbiznesu.pl

Sekretariat redakcji: Maria Kopaszewska, maria.kopaszewska@pisop.org.pl

Specjalistka ds. relacji: Agata Robińska, agata.robinska@asbiznesu.pl

Korekta: Maria Gałka | **Projekt makiety i skład:** Dariusz Ziach

Projekt okładki: KOKO design Joanna Pohl

Druk: Zakład Aktywności Zawodowej PROMYK | **Nakład:** 4000 egz.

Kwartalnik wraz z portalem www.asbiznesu.pl stanowią kompleksowe źródła inspiracji i wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu.

Kwartalnik As Biznesu w ramach społecznie odpowiedzialnych działań wydawcy drukowany jest w przedsiębiorstwie społecznym – Zakład Aktywności Zawodowej PROMYK w Żerkowie.

Redakcja Kwartalnika zaprasza do przesyłania swoich opinii, refleksji czy informacji prasowych wszystkich, którzy chcą podzielić się społecznie odpowiedzialną wiedzą i doświadczeniem: redakcja@asbiznesu.pl

Redakcja nie zwraca materiałów niezamówionych, zastrzega sobie prawo redagowania nadesłanych tekstów, nie odpowiada za treść zamieszczanych reklam i ogłoszeń.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Człowiek – najlepsza inwestycja

Porozmawiajmy o CSR – audycje w Radiu Merkurym

Chcesz wiedzieć, które firmy w Wielkopolsce podejmują inicjatywy społecznie odpowiedzialne i co ich do tego motywuje? Jakim trudnościom muszą stawić czoła? Na jakie korzyści z prowadzenia działań CSR mogą liczyć? Słuchaj naszych audycji na temat społecznej odpowiedzialności biznesu! W poniedziałki i środy (od 27 października do 26 listopada) o godzinie 17:45 na antenie Radia Merkurym można będzie wysłuchać audycji, w których eksperci ds. CSR oraz przedstawiciele Wielkopolskich firm będą opowiadali o zaletach prowadzenia w ich organizacjach działań społecznie odpowiedzialnych. Słuchaj i szukaj inspiracji do aktywności w swojej firmie! Więcej na www.asbiznesu.pl ■

Międzynarodowy Dzień Wolontariusza

Ten ważny dzień, ustanowiony przez ONZ, przypada co roku 5 grudnia. Jego celem jest docenienie wysiłku, jaki wkładają wolontariusze na całym świecie w bezinteresowną pomoc innym. Wolontariat w wolnej Polsce rośnie w siłę także dzięki powstającym i prężnie działającym organizacjom pozarządowym. Wolontariat pracowniczy, czyli inicjatywy na rzecz określonej organizacji pozarządowej lub społeczności, które podejmowane są dobrowolnie przez pracowników i wspierane przez zarząd firmy także się rozwijają. Takie działania stwarzają pracownikom możliwość zaangażowania społecznego oraz wykorzystania wiedzy i kwalifikacji na rzecz potrzebujących, zdobycia dodatkowego doświadczenia i doskonalenia umiejętności, które mogą być wykorzystane zarówno w pracy zawodowej, jak i w życiu codziennym, tj. efektywne zarządzanie czasem, wrażliwość i szacunek dla innych. Jest to też świetna forma integracji między pracownikami z różnych działów i na różnych stanowiskach. Często w wolontariat angażują się także członkowie rodzin pracowników. To dobra forma budowania relacji z otoczeniem firmy, która przekłada się na wzrost zaufania społecznego. Na ogół nie wiąże się on z dużymi nakładami finansowymi ponoszonymi przez firmę. Zachęcamy Czytelników Asa Biznesu do podejmowania takich działań. Wszelką pomoc przy planowaniu, organizacji i wykorzystywaniu wolontariatu pracowniczego dla rozwoju firmy zapewniają pracownicy i wolontariusze stowarzyszenia Centrum PISOP. www.pisop.org.pl ■

Bądź partnerem w programie Mikrodotacji Wielkopolska Wiara i otrzymaj tytuł Wielkopolskiego Darczyńcy Roku!

Przedsiębiorco, masz szansę wziąć udział w innowacyjnym przedsięwzięciu realizowanym po raz pierwszy na taką skalę w Wielkopolsce. Jego celem jest zwiększenie ilości inicjatyw oddolnych podejmowanych przez aktywnych obywateli poprzez dofinansowanie ciekawych projektów społecznych.

Corocznie uruchamiane są bowiem konkursy minigrantów pn. Wielkopolska Wiara w wysokości do 5000 złotych. W pierwszej edycji konkursu w 2014 roku udzielono 129 dotacji na kwotę 599 986,28 zł! Wykaz dofinansowanych projektów znajduje się na www.pisop.org.pl.

Do inicjatywy mogą się też włączyć przedsiębiorcy! Twoje zaangażowanie Przedsiębiorco może polegać na wsparciu wybranych projektów: finansowym (darowizna) oraz rzeczowym (wolontariat pracowniczy, użyczenie sprzętu, lokalu, środków transportu). Firmy zainteresowane współpracą mogą zgłosić się do Centrum PISOP. Zaangażowane firmy oprócz prestiżu, budowania pozytywnego wizerunku i udziału w niezwykle pozytywnie odbieranym przedsięwzięciu mają szansę uzyskania tytułu Wielkopolski Darczyńca Roku. Kapituła Wielkopolskiej Wiary przyzna go przedsiębiorcy, który najaktywniej angażuje się we współpracę. Szczegółowych informacji na temat współpracy w ramach Wielkopolskiej Wiary udziela koordynatorka projektu Joanna Ludwiczak. Więcej na www.pisop.org.pl ■

Konferencja w niestandardowy sposób, czyli ANTY-Konferencja!

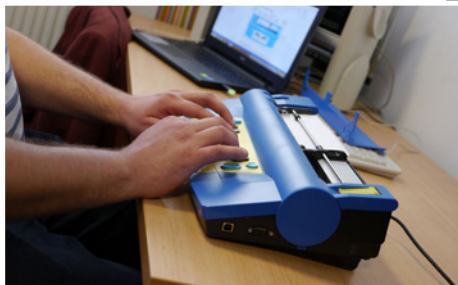
Jak włączać menedżera i menedżerkę w temat społecznej odpowiedzialności biznesu i angażować do mówienia o nim? Forum Odpowiedzialnego Biznesu postanowiło, że po raz drugi zrobi to w nietradycyjny sposób, zapraszając w październiku na Anty-Konferencję CSR. Podobnie jak w roku ubiegłym, tegoroczna Anty-Konferencja CSR będzie spotkaniem liderów społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju, a także miejscem wymiany doświadczeń, transferu wiedzy, networkingu. Odbędzie się ona 15 października br. w Domu Towarowym Bracia Jankowski w Warszawie. Wydarzenie jest płatne. Rejestracja odbywa się przez stronę: fob2014.odpowiedzialnybiznes.pl. As Biznesu objął wydarzenie swoim patronatem. ■



Podmiot ekonomii społecznej (PES) jako partner biznesowy

Produkty i usługi świadczone przez PES są bardzo różnorodne. Podmioty te wykonują zarówno produkty ozdobne, tradycyjne, jak i te specjalistyczne. Tak samo jest z usługami – mogą to być usługi pralnicze, ale zdarza się także kompleksowa organizacja imprez lub usługi reklamowe, cateringowe – nawet dla Prezydenta! Zleceniodawcami są firmy zarówno te małe, jak i duże, instytucje publiczne i państwowe czy klienci indywidualni.

Celem aktywności **Spółdzielni Socjalnej Masterpunkt z Poznania** jest adaptacja technologii informatycznej i informacji „życia codziennego” do potrzeb osób z niepełnosprawnością ze szczególnym uwzględnieniem osób niewidomych i niedowidzących. Spółdzielnia pracuje na profesjonalnych urządzeniach do tłoczenia pismem punktowym Braille’a oraz grafiki wypukłej. Podmiot współpracuje też z Festiwal Transatlantyk.



Fot. Masterpunkt

Produkty ozdobne **Warsztatów Terapii Zajęciowej w Kościanie** sprzedawane są głównie mieszkańcom Kościana na festynach i kiermaszach.



Fot. ROPS Poznań



Fot. Tritime

Spółdzielnia Socjalna Tritime z Leszna jest znana z kompleksowej organizacji i fachowej obsługi wydarzeń sportowych.

Kotłownia – pracownia reklamy **Zakładu Aktywności Zawodowej (ZAZ) Posada** wykonuje tablice i szyldy, które znajdują zastosowanie zarówno w większych, jak i mniejszych firmach, instytucjach publicznych oraz u osób prywatnych.



Fot. ZAZ Posada

ZAZ w Słupcy świadczy usługi cateringowe, posiada własne sale bankietowe, specjalistyczne samochody transportowe. Może pochwalić się organizacją cateringu dla Prezydenta



Fot. ZAZ Słupca

Komorowskiego. Kluczowi klienci to lokalny biznes, samorządy oraz gale o charakterze regionalnym (Łódzkie).

ZAZ w Leonowie świadczy usługi pralnicze i montażowe, np. składania żabek do firan.



Fot. ROPS Poznań

Pracodawco, postaw na wolontariat!

Tekst: **Ewa Dziardziel**

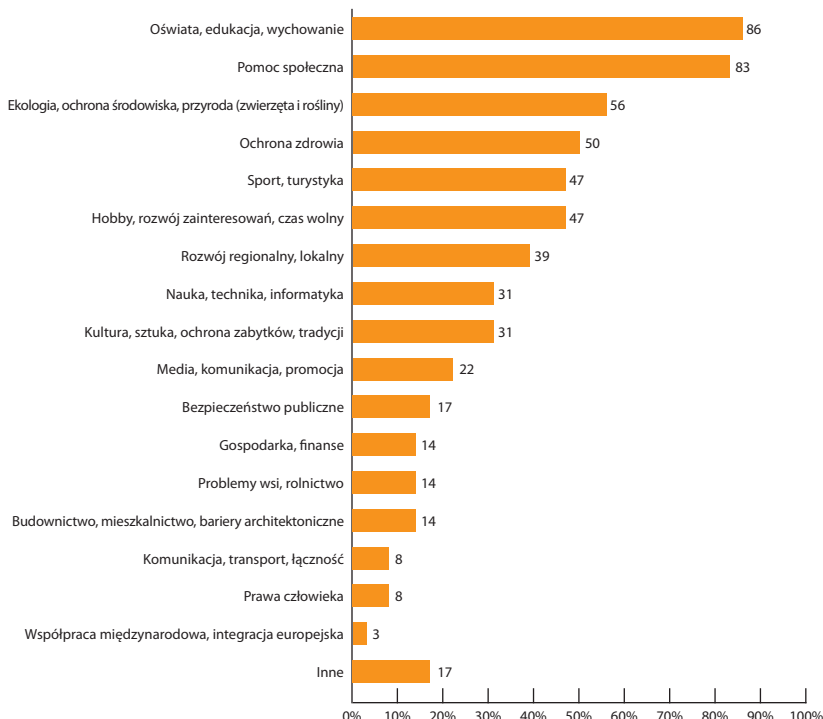
Powodów, dla których polscy przedsiębiorcy wprowadzają wolontariat pracowniczy jest wiele. Dla ponad połowy najważniejsze jest to, że ma on znaczący wpływ na integrację pracowników i wykorzystuje potencjał firmy do niesienia pomocy – tak wskazują wyniki II Ogólnopolskiego Badania Wolontariatu Pracowniczego.

Przesłanki rozwoju

Od pierwszego badania, dotyczącego wolontariatu pracowniczego w 2008 roku, zmieniło się jego postrzeganie. Kontrowersje wokół tematu wzbudzało pytanie o wykorzystywanie pracowników, czy ich praca po godzinach zalicza się do wolontariatu pracowniczego, a także jakie zadania może wykonywać taki wolontariusz. Obecnie firmy i ich pracownicy wiedzą na ten temat więcej a korzyści osiągają obie strony.

Wpływ na pozytywny odbiór wolontariackiej działalności pracowników miało kilka wydarzeń. Niewątpliwie znaczące było pojawienie się na GPW indeksu firm odpowiedzialnych – Respect Index. Szczególną rolę odegrał jednak 2011 rok, nazwany Europejskim Rokiem Wolontariatu. Przyjrano się sytuacji wolontariatu i uznano wolontariat pracowniczy za ważny czynnik promowania i wspierania jego rozwoju. Z punktu widzenia pracodawcy wolontariat pracowniczy staje się nie tylko narzędziem poprawy wizerunku firmy w otoczeniu poprzez bezpośredni kontakt z mieszkańcami i klientami, ale umacnia się także marka dobrego pracodawcy, który dba o rozwój i satysfakcję swoich pracowników. Badanie z 2012 roku pokazuje, że na 201 firm 37 wprowadziło wolontariat pracowniczy do działalności, a 28 się nad tym zastanawia. Oznacza to, że tylko 30% firm zauważa jego pozytywną stronę lub jej pracownicy chcą włączyć się do

Badanie zostało przeprowadzone w listopadzie 2012 roku na zlecenie Stowarzyszenia Centrum Wolontariatu przez agencję badania opinii i rynku, Puzzle Research (PRFP Consulting Sp. z o.o.). Badania obejmowały wywiady telefoniczne (201) z decydentami z przedsiębiorstw w Polsce. Wzięli w nich udział realizatorzy wolontariatu pracowniczego (37) wybrani z list Top 500 i Top 2000 Dziennika „Rzeczpospolita”; pracownicy tych firm (168); firmy, które nie prowadzą wolontariatu pracowniczego (164); organizacje społeczne korzystające z działań największych firm w ramach wolontariatu pracowniczego (84). Pełna treść raportu dostępna jest na stronie www.wolontariatpracowniczy.org.pl.



Schemat 1. Obszary działalności wolontariackiej w firmach

Źródło: II Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego, Centrum Wolontariatu 2012. Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, Warszawa 2013.

datkowe działania. Powodów stosunkowo powolnego przyrostu liczby zainteresowanych jest wiele.

Obszary działalności

To, w jakich obszarach firma podejmuje aktywność w ramach wolontariatu pracowniczego, zależy w dużej mierze od jej działalności, a także tego, w jakich obszarach realizuje założenia CSR. Najwięcej firm przejawia aktywność wolontariacką w oświacie, edukacji i wychowaniu (86%) oraz pomocy społecznej (83%). Edukacja i oświata to najczęściej działania z osobami niepełnosprawnymi oraz z młodzieżą i dziećmi mającymi problemy z nauką. Pomoc społeczna związana jest najczęściej z ubóstwem i brakiem odpowiednich warunków socjalnych. Do aktywności w tych przestrzeniach najłatwiej jest przekonać pracowników. Zaangażowanie ich w działania stowarzyszenia bądź fundacji, którą wspiera firma jest dużo łatwiejsze, ponieważ mogą śledzić jej projekty i angażować się w dłuższym okresie.

Taki dobór obszarów i rodzajów problemów społecznych definiuje w dużym stopniu także profil odbiorców działalności wolontariackiej. Porównując wyniki z poprzedniego raportu, w przypadku obszarów działania oraz beneficjentów, nie pojawiły

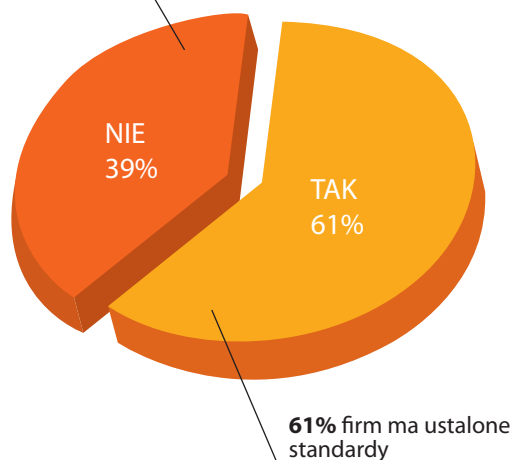


Schemat 2. Powody, dla których firma rozważa wprowadzenie programu wolontariatu pracowniczego

Źródło: II Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego, Centrum Wolontariatu 2012. Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, Warszawa 2013.

Najwięcej firm przejawia aktywność wolontariacką w oświacie, edukacji i wychowaniu (86%) oraz pomocy społecznej (83%).

W 39% firm brak jest takich standardów



61% firm ma ustalone standardy

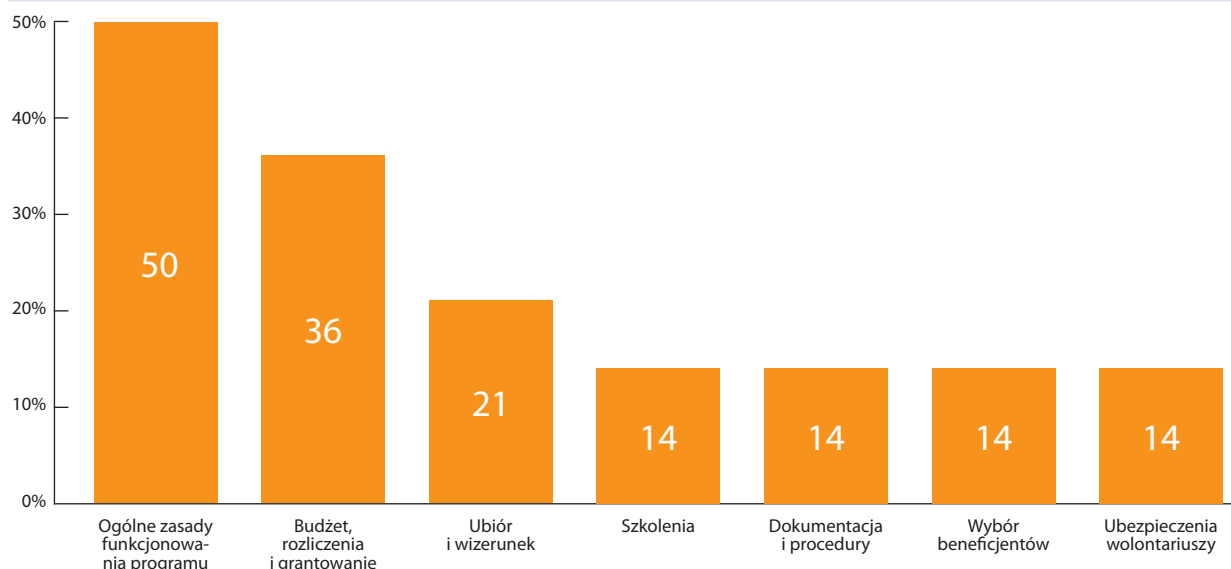
Schemat 3. Czy istnieją ustalone przez firmę standardy wolontariatu pracowniczego?

Źródło: II Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego, Centrum Wolontariatu 2012. Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, Warszawa 2013.

się żadne zmiany. Może to oznaczać, że są to obszary z jednej strony najbardziej potrzebujące zaangażowania pracowników, a z drugiej – działania w ich obrębie są najbardziej widoczne i dobrze odbierane z punktu widzenia public relations czy osobistej satysfakcji pracownika.

Program wolontariatu pracowniczego

Tylko 28 spośród 201 respondentów bez doświadczeń w tym zakresie zamierza podejmować wolontariat pracowniczy. Do najczęstszych czynników, które zachęcają do wolontariatu zalicza się na pierwszym miejscu zarówno możliwość wykorzystania potencjału firmy do niesienia pomocy (67%), jak i integrujący wpływ programu wolontariatu na pracowników (67%) i ich motywacji (63%). Ponad połowa za powody, dla których firmy widzą sens aktywności wolontariackiej,



Schemat 4. Czego dotyczą wprowadzane przez firmę standardy wolontariatu pracowniczego

Źródło: II Ogólnopolskie Badania Wolontariatu Pracowniczego, Centrum Wolontariatu 2012. Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, Warszawa 2013.

uważa strategię CSR (59%), a także pozytywny wpływ na wizerunek (56%). Inne odpowiedzi, rzadziej wskazywane, dotyczą ogólnej polityki firmy, czyli celów gospodarczych i społecznych, jakie wyznacza firma czy strategii, w ramach której w okresie długofalowym przewiduje działania na rzecz społeczności lokalnych. Dobrym

czym jest regulacje najczęściej dotyczą ogólnych zasad funkcjonowania programu (50%) oraz ich budżetowania (36%), do którego zalicza się rozliczanie i grantowanie projektów wolontariackich. Trzecią, nieco mniej istotną kwestią, do której standardy przywiązują uwagę, jest ubiór i wizerunek pracowników zaangażowanych

poprawą relacji w firmie wolontariat pracowniczy pozwala rozwijać umiejętności pracowników dotyczące koordynacji projektu, pracy w zespole i raportowania podejmowanych działań. Menedżerowie zauważają, że buduje on dobrą atmosferę i chcą, aby stał się stałym elementem ich kultury. Jest też dobrym narzędziem do oddziaływania na społeczności lokalne, a tym samym sposobem na ocieplenie wizerunku. Co więcej, dzięki niemu pojawia się możliwość budowania nowych relacji z partnerami społecznymi i pogłębienie dotychczasowych. Firmy powoli zaczynają formalizować swoje działania i opracowują standardy dotyczące ogólnych zasad programów wolontariackich oraz ich budżetowania. Badania pokazują, że mimo wielu pozytywnych zmian w myśleniu o wolontariacie pracowniczym, które zaszły od 2008 roku, jeszcze wiele udoskonaleń przed nami. Jednocześnie udowadniają, że warto zainwestować czas swoich pracowników, przyniesie on bowiem wymierne korzyści. ■

Dobrym początkiem wolontariatu pracowniczego może być przeprowadzenie badania np. ankietowego wśród pracowników.

początkiem wolontariatu pracowniczego może być przeprowadzenie badania np. ankietowego wśród pracowników. Nic bowiem tak nie zachęca do aktywności, jak współdecydowanie o przeznaczeniu swojego czasu i kompetencji. Z punktu widzenia firmy warto też przemyśleć powiązanie tematyki wolontariatu z celami biznesowymi organizacji.

Standardy

Z badania Centrum Wolontariatu wynika, że z firm realizujących wolontariat ponad połowa ma wdrożone standardy wolontariatu pracowniczego. Przykładem takich standardów jest karta etyczna wolontariusza. Określa ona zasady postępowania pracownika, pracodawcy i benefi-

w w wolontariat pracowniczy. Co ciekawe – wybór beneficjentów pojawiał się w odpowiedziach z tak samo niską (14%) częstotliwością, co procedury i kwestie ubezpieczenia pracowników społecznego zaangażowania.

Omawiane standardy świadczą o tym, że firmy traktują wolontariat coraz poważniej i podchodzą systemowo do jego wprowadzania. Ustalone reguły dają także pracownikowi poczucie bezpieczeństwa oraz wiedzę pozwalającą na burzenie narosłych wokół tej formy zaangażowania stereotypów, odczuwalnych jeszcze kilka lat temu.

Podsumowanie

Firmy upatrują w wolontariacie doskonały sposób na motywowanie i integrowanie pracowników. Poza



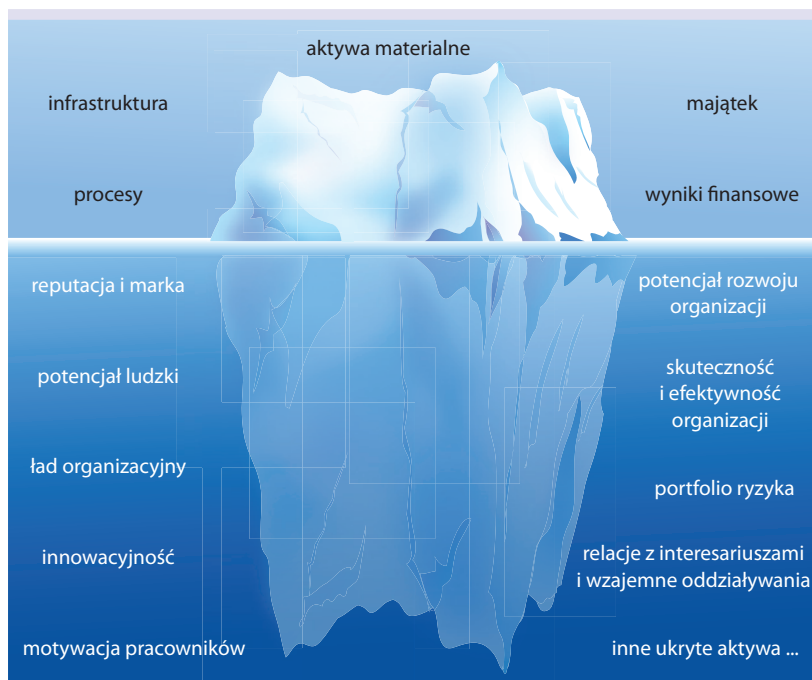
Ewa Dziardziel
Specjalistka ds. Promocji
Centrum PISOP

Zarządzanie CSR w organizacji

Tekst: **Ewa Gałka**

Uwzględnianie odpowiedzialności w prowadzonej działalności przez firmę, bez względu na jej wielkość, wymaga sprawnego zarządzania. Podejście CSR, tak jak pozostałe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, aby pobudzało do rozwoju i przynosiło zysk, musi podlegać procesowi zarządzania.

Wszystkie procesy podejmowane w przedsiębiorstwie są podporządkowane celom biznesowym. Nie ma powodu, by społeczna odpowiedzialność firm była traktowana inaczej. Coraz częściej mówi się więc, że CSR ma przynosić konkretne korzyści, w tym zysk. Aby zysk się pojawił – zadania i procesy muszą być w odpowiedni sposób zarządzane. Warto pamiętać, że zarządzanie występuje zawsze tam, gdzie są określone zmienne tj. cele, zakładane efekty, zasoby, którymi dysponujemy, czas. Dotyczy więc zarówno mikro, małych i średnich, a nie tylko dużych firm. Oczywiście zarządzanie nie dotyczy tylko „widocznych” aspektów funkcjonowania organizacji. Tak jak w przypadku góry lodowej (Rys. 1) – której aż 89% powierzchni znajduje się pod wodą – tak samo prawie 9/10 informacji związanych z funkcjonowaniem organizacji jest niewidocznych podczas powierzchownej analizy. Do zarządzania tymczasem konieczne jest uwzględ-



Rys. 1. Widoczne i niewidoczne aspekty zarządzania przedsiębiorstwem

Źródło: T. Gasiński, G. Piskalski; Zrównoważony biznes. Podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw, na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, str. 32, Warszawa 2009 r.

CSR ma przynosić konkretne korzyści, w tym zysk. Aby zysk się pojawił – zadania i procesy muszą być w odpowiedni sposób zarządzane.



nienie wszystkich elementów funkcjonowania tym bardziej, że część niewidoczna tworzy wartość firmy, a elementy te stanowią o społecznej odpowiedzialności.

Fundamentem winno być określenie zakresu odpowiedzialnego zarządzania w firmie. Tu pojawia się problem. Chociaż na temat społecznej odpowiedzialności w ostatnich

latach ukazało się wiele opracowań, w tym związanych z rozwijaniem i wdrażaniem CSR, to kompleksowe podejście do zarządzania podejmowane jest niezwykle rzadko zarówno w opracowaniach na temat samego zarządzania jak i CSR. W artykule porządkujemy kilka aspektów odpowiedzialnego zarządzania biznesem. Poczynając od strategii, przez określenie osób odpowiedzialnych, miejsca w strukturze organizacyjnej i podej-

ścia w relacjach z interesariuszami, po komunikowanie i raportowanie o działalności CSR.

Strategia oparta o wartości

Bardzo często w dyskusjach pomiędzy menedżerami CSR traktowany jest jako coś dodatkowego, nierzadko uciążliwego dla firmy, czym można zająć się w okresie koniunktury gospodarczej. W obliczu kryzysu, często zmieniającego się otoczenia wydaje się, że są inne pilniejsze, krótkoterminowe zadania i trudno jest myśleć strate-

nessem, czyli podstawową działalnością organizacji, powiązanie odpowiedzialności z różnymi stanowiskami i obszarami w strukturze organizacyjnej czy wreszcie ograniczenie liczby dokumentów w organizacji.

Opracowanie i wdrożenie strategii odpowiedzialności wymaga kilku warunków brzegowych: przekonania zarządu bądź właścicieli, że warto rozwijać CSR, włączenia wszystkich działów w firmie oraz innych kluczowych interesariuszy oraz czasu. Podstawą jednak długofalowego roz-

niło w swojej strukturze organizacyjnej osobę odpowiedzialną za CSR. Badania przeprowadzone przez Centrum PISOP, WIPH i Związek Pracodawców RP Wielkopolska w 2013 roku pokazują, że wydzielone stanowisko ds. CSR występuje w 29% firm (w 2009 roku było to 3,5%). Wydaje się więc, że również statystyki potwierdzają opłacalność uwzględniania CSR w organizacji. Może być to dokonane na wzór np. pełnomocnika jakości. Stanowisko to powinno podlegać bezpośrednio zarządowi lub właścicielowi i oczywiście w mniejszych firmach może być łączone z innymi funkcjami, np. komunikowaniem/PR, marketingiem, zarządzaniem biurem bądź zarządzaniem ludźmi. Osoba odpowiedzialna za CSR winna inicjować odpowiedzialne działania, szczególnie związane ze standardową działalnością, włączyć w nie pracowników i w zależności od przedmiotu – innych interesariuszy jak klienci, odbiorcy czy partnerzy biznesowi, dbać o ich skuteczne i efektywne wdrażanie, monitorować i regularnie informować o efektach.

Więcej na ten temat w numerze 5 magazynu oraz na www.asbiznesu.pl.

Nawet w obliczu wielu trudności długofalowe podejście tym bardziej oparte na odpowiedzialności opłaciło się i opłaca przedsiębiorcom.



gicznie o społecznej odpowiedzialności firmy. Nic bardziej mylnego. CSR stawia bowiem na długofalowe podejście i co kluczowe – może i powinno stanowić integralny element funkcjonowania. W faktycznym długofalowym wdrażaniu społecznej odpowiedzialności nie chodzi bowiem o bezrefleksyjne nasadzenie drzew czy filantropijne wspieranie przez szefostwo domu dziecka, kluczowe jest uwzględnianie odpowiedzialności w zasadach współpracy z pracownikami, produkcji bądź dostarczaniu usług, relacjach z kontrahentami. Nawet w obliczu wielu trudności długofalowe podejście tym bardziej oparte na odpowiedzialności opłaciło się i opłaca przedsiębiorcom. Warto w tym miejscu przypomnieć, że w Wielkopolsce 52%¹ firm deklaruje uwzględnianie elementów CSR w planach strategicznych.

Strategiczne podejście realizowane może być w dwóch podstawowych scenariuszach – może być zawarte w wydzielonym dokumencie lub stanowić część strategii firmy. Obydwa podejścia mogą się sprawdzić w różnych sytuacjach. Lepszym rozwiązaniem wydaje się jednak być stworzenie jednej, wspólnej strategii dla całej organizacji. Argumenty za takim podejściem to afiliacja CSR z core busi-

wiania odpowiedzialności społecznej i ekologicznej są wartości, które zwykle firmy mają określone choć nie zawsze spisane. To one winny stanowić fundament strategii CSR. Strategia może być budowana w różny sposób, bez względu jednak na metodologię jej tworzenia powinna zawierać analizę potrzeb i zasobów przedsiębiorstwa, cele CSR spójne z celami biznesowymi, udział poszczególnych komórek we wdrażaniu elementów odpowiedzialności, wreszcie zasady monitoringu i ewaluacji. Zarówno w następstwie wypracowania dokumentu, jak i na bieżąco, podczas wdrażania zapisów strategii, niezbędna jest komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna.

Więcej na ten temat w numerze 3 i 6 magazynu As Biznesu oraz na www.asbiznesu.pl.

Umiejscowienie i odpowiedzialność za CSR

Praktycznie występuje tak wiele schematów organizacyjnych, uwzględniających osobę bądź osoby odpowiedzialne za CSR, ile jest firm, które wydzieliły lub uporządkowały swoją działalność odpowiedzialną. Każda firma jest wyjątkowa, ma swoje cele, zasoby i warunki funkcjonowania – nie można więc mówić o jednym wzorcu umiejscowienia CSR. Istotne jest jednak, aby bez względu na profil i wielkość przedsiębiorstwo uwzględ-

Odpowiedzialne relacje z interesariuszami

Zarządzanie w organizacji musi budować mosty pomiędzy założeniami firmy a poszczególnymi grupami interesariuszy. Co ważne, zasady takiej współpracy powinny być usystematyzowane i podlegać określonym regułom współpracy opisywanym chociażby w kodeksach etycznych (np. w zakresie współpracy z klientami, dostawcami). Kluczowe oczywiście są relacje z pracownikami, którzy poprzez swoje zaangażowanie w inicjatywy CSR mogą efektywniej i skuteczniej pracować, zwiększać swoją motywację, wprowadzać nowe rozwiązania czy wreszcie rozpropagować projekty dedykowane lokalnym społecznościom i w ten sposób dotrzeć do nowych klientów. Nie mniej ważne są relacje ze społecznością zamieszkującą w sąsiedztwie siedziby. Odpowiedzialne relacje nie ograniczają się do komunikowania, najczęściej bowiem bazują na kodeksie lub zasadach etycznych.

¹ WIELKOPOLSKI CSR – 2013. Wyniki diagnozy społecznej odpowiedzialności wielkopolskich przedsiębiorców. Centrum PISOP, Związek Pracodawców WIPH oraz WIPH; Poznań 2013 r.

Relacje z interesariuszami są częstym tematem kodeksów międzynarodowych organizacji, zaangażowanych w promowanie i szerokie wdrażanie odpowiedzialności na różnych poziomach działalności przedsiębiorstwa. Można wymienić choćby Kartę Różnorodności czy Global Compact. Odpowiedzialność we wszelkich kontaktach w obecnych warunkach gospodarczych jest niezwykle ważna. Reputację organizacja może stracić niezwykle szybko, a jej pełna odbudowa często bywa niemożliwa. Różnego rodzaju ryzyka w działalności można ograniczyć właśnie rzetelnymi, odpowiadającymi na potrzeby, terminowymi – czyli opartymi o CSR przekazami.

Więcej na ten temat w numerze 10 magazynu oraz na www.asbiznesu.pl.

Komunikowanie i raportowanie o CSR

Nie można efektywnie zarządzać bez komunikowania i sprawozdawczości. Biorąc pod uwagę sprawność wdrażania CSR, można zaryzykować nawet stwierdzenie, że to jeden z warunków sine qua non powodzenia. Co ważne, komunikowanie o odpowiedzialności powinno w równym stopniu dotyczyć komunikacji wewnętrznej jak i zewnętrznej, biorąc pod uwagę dostępność wszystkich narzędzi komunikacyjnych, skali działania firmy i branży. Ważne jest, aby skutecznie docierać do możliwie największej grupy pracowników – w tym osób, które od lat są zaangażowane w działalność na rzecz lokalnych społeczności, do klientów, kontrahentów i pozostałych kluczowych interesariuszy (np. mediów bądź przedstawicieli jednostki samorządu terytorialnego). Przedstawienie zrealizowanych projektów w gazetce zakładowej, na stronach intranetowych bądź na tablicach informacyjnych nie tylko stanowi promocję firmy, ale także pomaga w motywowaniu pracowników i zachęcaniu klientów do współpracy.

Integralną częścią komunikacji o CSR jest przygotowywanie raportów. Takie opracowania stanowią nie tylko ważny element budowania wizerunku firmy, ale także pozwalają usystematyzować dotychczasowe działania. Często się bowiem zdarza, że

Model rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Jednym z nielicznych narzędzi, wspierających odpowiedzialne zarządzanie, jest Model rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Pozwala on na całościowe, strategiczne spojrzenie na politykę społecznej odpowiedzialności w firmie poprzez ocenę stopnia dojrzałości jej elementów oraz zaplanowanie strategii przyszłego rozwoju. Model dzieli działalność każdej firmy na podstawowe obszary biznesowe. Są to: zarządzanie, administracja, stosunki pracy, wytwarzanie produktów i usług, łańcuch dostaw oraz technologia. W każdym z nich wyróżnia 4 etapy rozwoju firmy z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia do wdrażania strategii CSR w firmie jest etap „compliance”. Każde przedsiębiorstwo powinno ustalić, czy na pewno we wszystkich obszarach swojego biznesu przestrzega wymogów prawa. Od etapu „zgodności z prawem” firma przechodzi do etapu „aspirujący”. Jest to wyraźne wyjście ponad poziom wymagany prawem, ale motywacja dla działań CSR bardziej wynika z potrzeb wizerunkowych niż strategicznych. Etap III polega na kompleksowym zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością firmy i sytuuje ją na pozycji lidera swojej branży. Etap IV osiągają innowatorzy. Są to firmy, dla których CSR jest źródłem innowacyjności. Model powstał w projekcie dofinansowanym ze środków EFS w 2010 r. z inicjatywy PKPP Lewiatan, Deloitte oraz NSZZ Solidarność. Model jest dostępny na stronie www.odpowiedzialnafirma.pl.

firma bierze udział w wielu projektach z zakresu społecznej odpowiedzialności, ale ze względu na prowadzenie ich przez różne osoby/działy wiedza ta pozostaje w przysłowiowym „ukryciu” – w ograniczonej swym zasięgiem korespondencji i specjali-

projektów, a zarazem pozwalającą integrować i motywować załogę. Oprócz zmotywowanego i kompetentnego człowieka ważne jest uporządkowanie zadań zarówno na poziomie struktury organizacyjnej, jak i odpowiedzialności, uprawnień każdej



Zarządzanie w organizacji musi budować mosty pomiędzy założeniami firmy a poszczególnymi grupami interesariuszy.

stycznych prezentacjach. Tymczasem jeśli społeczna odpowiedzialność ma wspierać rozwój firmy i pośrednio powiększać zysk, to musi mieć skuteczną i efektywną komunikację.

Więcej na ten temat w numerze 2 i 4 magazynu oraz na www.asbiznesu.pl.

Podsumowanie

Podstawowym zadaniem zarządzania jest zapewnienie realizacji celów instytucji przy zachowaniu racjonalnego gospodarowania zasobami. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa pracownik. CSR to działania dla ludzi i poprzez ludzi. Jeśli więc pracownicy zaangażują się w dany projekt czy inicjatywę, to satysfakcja będzie podwójna – wynikająca zarówno z możliwości realizacji ciekawych

osoby. Ważne jest komunikowanie, monitorowanie i bieżąca kontrola efektywności i skuteczności działań społecznie odpowiedzialnych. Kluczowe jest jednak w zarządzaniu organizacją przywództwo, jak mówi polskie przysłowie „ryba psuje się o od głowy” albo inne – „przykład idzie z góry”. Odpowiedzialne zarządzanie trzeba więc zacząć od zarządzających! ■



Ewa Gałka

Prezeska Centrum PISOP,
redaktor naczelna Asa Biznesu
Współpraca z Magdaleną
Tarnowską, Philips Lighting
Poland

PLUS

Strategiczny CSR wspiera procesy i cele szerszej strategii biznesowej



ŁUKASZ SMOLAREK

Kierownik ds. Społecznej
Odpowiedzialności Biznesu
Provident Polska SA

Dynamika rozwoju społeczno-gospodarczego stawia przed firmami coraz to nowe wyzwania. Także w obszarze CSR. Dlatego tak ważne jest kompleksowe patrzanie na organizację. Patrzanie przez pryzmat całości, która w sposób rozważny i spójny łączy różnorodne aspekty działalności biznesowej. Przenikanie się tych aspektów wynika ze spójnej strategii zarządczej. Misja, wizja, wartości czy cele organizacji są drogowskazem pokazującym kierunek rozwoju organizacji. Coraz częściej także w aspekcie CSR.

Czy zatem włączanie strategii społecznej odpowiedzialności w nurt zarządczy z jego działalnością komercyjną jest właściwym rozwiązaniem? Moim zdaniem tak. Współzależność i przenikanie się różnych strategii nie stanowi bariery, wręcz przeciwnie jest motorem rozwoju organizacji. Strategiczny CSR wspiera bowiem procesy i cele szerszej strategii biznesowej, wpływa na długofalowy i zrównoważony wzrost.

W tym miejscu warto podkreślić, jak wiele znaczy przymiotnik „strategiczny”. Otóż jak każda strategia, tak i ta społeczna nie może funkcjonować w oderwaniu od miar i celów. Tak bowiem biznes rozwija i mierzy swą stroną komercyjną. Określenie celów wraz z jasno

sprecyzowanymi wskaźnikami i miarami ich sukcesu to jeden z kluczowych aspektów kompatybilności podejścia „razem a nie rozłącznie”.

Jestem przekonany, że strategiczne, spójne i całościowe podejście do biznesu, który jest społecznie odpowiedzialny, znajdzie odzwierciedlenie w lojalności klientów i zostanie docenione przez cały rynek. Sukces biznesowy to nie tylko zyski finansowe czy zdobywanie nowych klientów, to coś więcej – to zadowoleni pracownicy i partnerzy biznesowi chcący podejmować z nami współpracę, to społeczności lokalne, które znamy i na których potrzeby odpowiadamy, to także świadomość tego, że znamy nasz wpływ na środowisko i udaje nam się go sukcesywnie minimalizować. Uważam, że tylko prowadzenie działalności opartej na transparentnym podejściu, przenikaniu się różnorodnych strategii wraz z ich etyczną komunikacją gwarantuje długoterminowy rozwój firmy.

MINUS

Odgórne zasady, regulaminy, standardy CSR mogą rodzić sprzeciw i ograniczać innowacyjność



**JUSTYNA
SCHAEFER-KURKOWIAK**

Ekspertka ds. CSR
i przedsiębiorczości społecznej
Centrum PISOP

Czy na obecnym etapie rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce możemy oczekiwać od przedsiębiorstw zarządzania działaniami CSR? Szukając odpowiedzi na to pytanie, warto przyrzeć się badaniom z tego zakresu. Te zaś nie pozostawiają złudzeń. Wiedza na temat społecznej odpowiedzialności biznesu, zwłaszcza wśród małych i średnich przedsiębiorstw, wciąż jest niewielka. Znaczny procent firm utożsamia CSR z filantropią (na podstawie Raportu z badań Agencji Rozwoju Innowacji). Co więcej, wskazując na bariery w rozwoju działań społecznie odpowiedzialnych, przedstawiciele badanych firm zwracają uwagę na ograniczenia czasowe, finansowe i wiedzowe (na podst. Raportu z badań Wielkopolskiej Izby Przemysłowo-Handlowej, Związku Pracodawców WIPH oraz Centrum PISOP). Trudno zatem, w tym momencie, przekonywać przedsiębiorstwa do strategicznego myślenia o działaniach społecznie odpowiedzialnych.

Jeśli chcemy, aby CSR stał się stylem zarządzania firmą, musi on wynikać z wartości i przekonań właścicieli, zarządzających oraz pracowników. Oczekując od przedsiębiorstw, aby już na początku drogi we wdrażaniu CSR jasno określali cele, szczególnie planowali działania, mierzyli efekty swoich przedsięwzięć, możemy uzyskać odwrotny efekt. Nierzadko bowiem wprowadzane odgórne zasady, standardy czy regulaminy rodzą sprzeciw i opór, a co więcej – mogą też ograniczyć inno-

wacyjność. CSR powinno rodzić się w firmach powoli, oddziaływać od zarządu do pracowników, a jeszcze lepiej od pracowników do zarządzających.

Kiedy wszyscy będą już przekonani, że chcemy budować firmę opartą na zasadach społecznie odpowiedzialnych, łatwo wskażemy obszary, w które chcemy się zaangażować, szybko znajdziemy pracowników, którzy to skoordynują i tym samym zarządzanie w pewnym stopniu samo się zorganizuje. ■

Liczy się efektywność działań społecznych

Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorców wynika z kontraktu społecznego. Swój sukces budują również na systemach finansowanych publicznie. Elementem kontraktu i dobrą wolą człowieka sukcesu powinno być wspieranie tych, którym los tak nie sprzyjał – uważa Ewa Konczal, wieloletnia dyrektor Ashoki w Polsce.

Od lat zajmuje się Pani wprowadzaniem zmian społecznych z udziałem przedsiębiorców. Co teraz Panią pochłania?

Obecnie pracuję nad tworzeniem infrastruktury finansowej wspierającej skuteczne wprowadzanie zmian społecznych. Jestem zaangażowana w promowanie, a także w faktyczną implementację dość młodego podejścia, które – w dużym skrócie – polega na przenoszeniu metod działania funduszy venture capital i private equity na działalność organizacji społecznych. Podejście to określamy mianem venture philanthropy. Wszystkie te działania bazują w dużej mierze na 14 latach pracy dla Ashoki.

Chcę Panią zachęcić do porozmawiania o odpowiedzialnym biznesie. Jakie ma Pani zdanie na ten temat?

W mojej działalności nie mówię o społecznej odpowiedzialności biznesu, która z definicji zakłada pewien zewnętrzny przymus i oczekiwanie otoczenia na zaspokajanie określonych potrzeb. Bardziej odpowiednimi określeniami są zaangażowanie, partnerstwo, współpraca, współtworzenie, a także dobra wola wynikająca z faktu, że los mi sprzyjał może bardziej niż innym.

Rozumiem, że ważna dla Pani w CSR jest wspólnota interesów.

Owszem, ale najpierw należy określić obustronne cele. Sądzę, że kluczowe powinno być wzajemne partnerskie zaangażowanie. Obie strony, tj. partner społeczny i partner biznesowy (a często również i instytucje publiczne)



Ewa Konczal

Od maja 2014 r. reprezentuje europejską organizację European Venture Philanthropy Association (EVPA) na Europę Centralną oraz dyrektora pierwszego polskiego funduszy venture philanthropy Valores, który jest inicjatywą polskiego środowiska funduszy venture capital i private equity. Wcześniej przez ponad 14 lat pracowała dla Ashoki w Polsce i CEE. Wspólnie z partnerem założyła Fundację Czarodziejska Góra, która wykorzystuje środowisko górskie oraz naturalną pracę z końmi do rehabilitacji społecznej i fizycznej osób z deficytami. Pro bono, Ewa Konczal zasiada również w Radzie Fundacji Nasza Kultura oraz w Zarządzie Stowarzyszenia Ekologiczno-Kulturalnego Klub Gaja. Konczal została wyróżniona m.in. Ford Motor Company Fellowship, Remarque Forum of New York City University oraz AIESEC International Global Leadership & Entrepreneurship Award.

Fot. Ashoka

powinny podejmować współpracę nie dlatego, że istnieją wytyczne i przymus zewnętrzny, ale dlatego, że jest to w ich wzajemnym (lub wspólnym) interesie.

Kluczowa zatem jest obopólna korzyść w myśl zasady win-win?

Uważam, że takie podejście może zagwarantować sukces i korzyści dla obu stron w długim okresie. W podejściu Ashoki, i venture philanthropy w szczególności stawiamy na cierpliwe i długoterminowe budowanie zaufania, planu zaangażowania. Wtedy jesteśmy

w stanie wygenerować wartość społeczną i również wartość ekonomiczną dla przedsiębiorstwa.

Jakie są największe korzyści dla przedsiębiorcy ze współpracy z innymi firmami, administracją publiczną bądź organizacjami pozarządowymi?

Przede wszystkim chodzi o rozwiązywanie problemów, które są wyzwaniem czy bolączką dla tych wszystkich partnerów. Jeśli firma ma trudności ze znajdowaniem wykwalifikowanych pracowników, to warto porozmawiać z urzędem gminy czy pracy, lokalnymi organizacjami społecznymi działają-

cych przez publiczny system edukacji (każdy z nas dokłada się do niego) czy systemu dróg publicznych do transportu swoich produktów, które również współfinansujemy. System sprawiedliwości czy policja nie pozwalają, by zakłady produkcyjne były demolowane na co dzień przez zgraje łobuzów. Jeśli więc przedsiębiorca odnosi sukces finansowy, to niech zachowa jak największą jego część, ale jej zdaniem elementem kontraktu społecznego powinno być indywidualne przekonanie, że należy podzielić się częścią swojego sukcesu z innymi – i jeśli jest ku temu sposobność, to pomóc tym, którym los nie sprzyja podobnie.

Każdy przedsiębiorca jest odpowiedzialny społecznie z definicji choćby dlatego, że tworzy miejsca pracy.

cymi na rzecz środowiska osób bezrobotnych bądź zagrożonych wykluczeniem z innych powodów. Ważne elementy to również bycie odpowiedzialnym partnerem – uczestnikiem społeczności lokalnej, zaangażowanie w inne lokalne problemy, budowanie lojalności bądź aktywności pracowników, czy wreszcie kwestie budowania pozytywnego wizerunku organizacji.

Czym dla Pani jest odpowiedzialność społeczna polskich przedsiębiorstw?

Każdy przedsiębiorca jest odpowiedzialny społecznie z definicji choćby dlatego, że tworzy miejsca pracy, daje możliwość zarabiania i zdobywania umiejętności czy nowych kwalifikacji swoim pracownikom. Wspiera i rozumie ich sytuacje rodzinne. Słucha i jest gotowy pomagać, jeśli jest taka potrzeba. Nawet duże firmy mogą tworzyć przyjazną i wrażliwą na potrzeby pracowników kulturę pracy.

I to wystarczy?

Inspiracją do odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw są dla mnie słowa amerykańskiej senator Elisabeth Warren. Jej zdaniem sukces każdego przedsiębiorcy został zbudowany na wkładzie nas wszystkich. Każde dobrze funkcjonujące przedsiębiorstwo potrzebuje pracowników wykształ-

W tym kontekście myślę na przykład o moim tacie, który prowadzi niewielką firmę w obszarze ICT (red. teleinformatyka, jedna z najważniejszych gałęzi IT). Jest podwykonawcą dla dużych przedsiębiorstw, realizuje również zamówienia publiczne. Zatrudnia od wielu lat kilka osób. Jest to stały zespół. W sytuacji kompletnie absurdałnej polityki w zamówieniach i dyktatu niskiej ceny w ostatnich miesiącach sytuacja jest wyjątkowo trudna, jeśli chodzi o realizowane zlecenia. Jego głównym zmartwieniem jest utrzymanie zatrudnienia i pensji pracowników, którzy mają rodziny i inne zobowiązania. To jest nie tylko odpowiedzialność pracodawcy wobec pracownika, ale również odpowiedzialność wynikająca z troski o osoby, dzięki którym jego firma funkcjonuje dobrze na przestrzeni ostatnich lat. Jego pracownicy są współtwórcami jego powodzenia.

Słowem – normalna i uczciwa praktyka biznesowa. Czy niezbyt często wykorzystywana pod flagą marketingowych przekazów?

Z mojej perspektywy jest to zupełnie wtórne pod jaką flagą firmy manifestują traktowanie swoich pracowników, pomoc lub inne działania społeczne. Uważam, że jest to absolutnie w porządku, że firmy wspierają swój wizerunek różnymi formami zaangażowania

społecznego. Bardzo to popieram. Ważniejsze jest pytanie o jakość i efektywność tej pomocy i wsparcia, którego udzielają innym.

Efektywność?

Tak, efektywność. Przyglądam się jakości realizowanych programów, trwałości zaangażowania i efektem realizowanych działań w długim okresie. Można fundować dzieciom posiłki lub wielokrotnie remontować i wyposażać pomieszczenia domów dziecka lub świetlic środowiskowych. Martwię się, jeśli firma ma o wiele większy potencjał na tworzenie pozytywnego wpływu społecznego, a swoje działania ogranicza jedynie do takich jednorazowych akcji – i umówmy się, te jednorazowe akcje rzeczywistego problemu społecznego nie rozwiązują.

Dlaczego firmy często koncentrują się na jednorazowych akcjach?

Często jest to łatwiejsze i rezultaty są dość szybko widoczne. Mamy natychmiastowe poczucie satysfakcji. Wiele jednorazowych akcji jest spektakularnych – zadowolone dzieci, pomalowany budynek czy wyremontowany plac zabaw. Nie neguję tych działań. Doceniam je bardziej, kiedy wiem, że firma po takiej akcji jest w dalszym ciągu w kontakcie z placówką wychowawczą i śledzi losy dzieci. Takie jednorazowe działania są często wstępem do sprawdzenia się w długofalowej współpracy. Nie odrzucałabym ich tak całkowicie.

Jak by Pani zachęciła firmy, by inwestowały w działania długoterminowe?

Pokazałabym efekty zaangażowania w długim okresie i ich trwałość. Stypendia Ashoki na przykład są dobrym przykładem. Inwestorzy Ashoki finansują stypendia dla liderów organizacji. Po 2 miesiącach jest nam często trudno pokazać rezultat tej inwestycji społecznej. Dopiero po 6–12 miesiącach możemy przedstawić, jak zmieniła się skuteczność organizacji, a po 2–3 latach, jak rozwiązania zostały przeniesione w inne miejsca i objęły swoim zasięgiem większą ilość osób. To jest bardzo dobry zwrot z inwestycji społecznej, jeśli firma chce naprawdę dokonać zmiany.

Z tego wynika, że kluczem do zmian jest prawidłowa identyfikacja problemu społecznego.

Tak, bliskie mi jest podejście Ashoki, dla której problem społeczny dotyczy większej grupy osób, społeczności czy środowiska. Jego konsekwencje odczuwamy wszyscy jako społeczeństwo. Przykładem może być niewykorzystywanie potencjału osób starszych lub niskie zdolności adaptacyjne do zmiany wśród młodych ludzi.

Czy systemowe rozwiązania mogą Pani zdaniem pomóc w rozwiązywaniu problemów społecznych?

Jeśli mówimy o rozwiązywaniu problemów, które mają również charakter systemowy, to na pewno są one bardzo ważne. Natomiast ja jestem gorącą zwolenniczką brania spraw we własne ręce. Wierzę w regulacyjną rolę państwa i jego instytucji, ale nie wykonawczą, czyli poprzez tworzenie państwowych, centralnie sterowanych instytucji w rozmaitych obszarach. Szczególnie, że odpowiedzialność w tych instytucjach jest rozmyta,

Mówi Pani o zaufaniu? Kiedy w obliczu pędzącego świata zanikają więzi społeczne, ludzie komunikują się poprzez internet...

Tak. Cóż mogę dodać? Są też jednak pozytywy. Łatwiej się zmobilizować na rzecz wspólnego tematu. Informacje obiegają świat z prędkością światła. Stajemy się coraz bardziej świadomi tego, co dzieje się gdzie indziej. Z drugiej strony pojawia się też trend odcinania telewizji, przynajmniej czasowego wyłączenia telefonów i maila, szukania równowagi między pracą zawodową i życiem rodzinnym. Wierzę, że wraz z rozwojem gospodarczym i zmianami społecznymi ta tendencja rozleje się również na mniejsze miasta w Polsce.

Dlaczego przedsiębiorcy powinni się włączać w rozwiązywanie problemów społecznych?

Tak naprawdę leży to w ich własnym interesie. Dziś wyzwaniem dla wielu przedsiębiorców jest kształcenie zawodowe. Nie znajdują odpowiednich fachowców na rynku, sami pracodaw-

cy doświadczeniach firmy. Nie zawsze jest to możliwe, ale pewnie warto szukać takich wspólnych tematów.

Ashoka współpracuje z biznesem i wspiera jego zaangażowanie społeczne. W jaki sposób może wesprzeć firmy w działaniach społecznie odpowiedzialnych?

Ashoka ma wieloletnie doświadczenia w budowaniu rozmaitych form współpracy. Wypracowała w ostatnich latach świetnie funkcjonujący program, w którym przedstawiciele środowiska funduszy venture capital wspierają kompetencyjnie swoich członków i ich zespoły w organizacjach. Z innymi partnerami biznesowymi tworzymy programy finansujące stypendia członków Ashoki i równocześnie angażujemy ich pracowników. Przykładem może być firma farmaceutyczna, która finansuje Ashokowców pracujących w obszarze opieki zdrowotnej i włącza swoich pracowników do dzielenia się swoimi kompetencjami. Budujemy również międzynarodową sieć wsparcia (Ashoka Support Network), która gromadzi kilkaset wybitnych przedsiębiorców z całego świata. Wartość tej sieci oraz jej jakość jest nie do przecenienia dla tych osób, które pracują lub planują działać w środowisku międzynarodowym.

Uważam, że jest absolutnie w porządku, że firmy wspierają swój wizerunek różnymi formami zaangażowania społecznego.

a częsty brak dobrego przywództwa i zaangażowania wśród osób nimi kierujących (bo jest to kluczowe na każdym poziomie i strukturach prywatnych czy publicznych) zniechęca do tworzenia kolejnych.

Brakuje zaufania...

Bez wątpienia. Bardzo chciałabym, aby było więcej zaufania do obywateli, grup mniej lub bardziej formalnych, którzy przy odpowiednich warunkach będą w stanie wiele problemów społecznych rozwiązać we własnym zakresie, szczególnie w środowiskach lokalnych. Dotyczy to zarówno tak trudnych kwestii, jak terapia czy rehabilitacja osób z niepełnosprawnością i wsparcie dla ich rodzin, jak i tych bardziej lokalnych, związanych z segregacją śmieci czy dbaniem o porządek w swojej wsi bądź gminie.

cy bowiem nie są zaangażowani systemowo w proces kształcenia. Coraz bardziej rośnie w siłę kształcenie ustawiczne, gdzie również oczekiwane jest większe zaangażowanie pracodawców, którzy określają potrzeby zatrudnienia w długim okresie.

Pani zdaniem przedsiębiorcy powinni się bardziej angażować w edukację?

Tak. Jednak rozumianą bardzo szeroko, bo dotyczącą już najmłodszych, wśród których należy promować i rozwijać takie umiejętności, jak praca w zespole, leadership, empatia i przede wszystkim sprawstwo – czyli umiejętność przekuwania pomysłów na konkretne działania. Jednak ważne jest to, aby firmy, wspólnie z partnerami społecznymi, szukały takich obszarów współpracy, które mogą również bazować na kompetencjach

Zgodnie z przesłaniem: Innowatorzy dla dobra publicznego...

Ashoka, podobnie jak nasi partnerzy biznesowi, wnosi określoną wiedzę i kompetencje w obszarze innowacji, współpracy z różnorodnymi partnerami. Szukamy płaszczyzny, gdzie nasze kompetencje mogą się spotkać i nastawiamy się na współpracę w długim okresie.

Czego by Pani życzyła sobie i przedsiębiorcom w Polsce?

Wytrwałości, a także mniejszych obciążeń przede wszystkim podatkowych. Oczekuję otwartości na współpracę i przestrzeni na poszukiwanie wspólnych interesów. ■

Rozmawiał: Łukasz Smolarek
Menedżer CSR

Pollena Ostrzeszów i ZAZ Książenice – 10 lat współpracy

Tekst: **Bartłomiej Sroczyński**

W praktyce prowadzenia działalności gospodarczej korzystanie z podwykonawców stanowi powszechną praktykę, a niewątpliwe korzyści związane z tzw. outsourcingiem nie podlegają kwestionowaniu. Zakres natomiast oraz skala uzyskiwanych benefitów są w dużym stopniu zależne od wyboru właściwego partnera biznesowego.

Zakłady Aktywności Zawodowej

Zakłady Aktywności Zawodowej w sposób trwały wpisały się w rzeczywistość gospodarczą Wielkopolski, będąc przedsiębiorstwami społecznymi o największym potencjale i prowadząc działalność gospodarczą w znacznej skali. Te czynniki sprawiają, iż w coraz większym stopniu ZAZ-y występują w roli wyspecjalizowanych podwykonawców dla przedsiębiorstw. Poza standardowymi korzyściami ze współpracy mogą zaoferować również znaczną elastyczność i wszechstronność oferty, ulgi w zobowiązaniach wobec PFRON oraz poczucie, że współpraca przyczynia się do integracji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych. Na takich fundamentach oparta jest wieloletnia kooperacja pomiędzy Polleną Ostrzeszów i ZAZ-em Książenice.

Geneza współpracy

Pomysł na współpracę powstał już w trakcie prac związanych z tworzeniem zakładu. – *Z punktu widzenia ZAZ-u wydawało się naturalne i pożądanе, aby dążyć do kooperacji ze stabilnymi, lokalnymi kontrahentami* – mówi Marcin Łuczak, dyrektor zakładu. W tym celu w 2004 r. w ramach pierwotnego wyposażania ZAZ-u zakupiono specjalistyczną linię do pakowania produktów sypkich. Niezbędne było również, jak podają pracownicy zakładu zaangażowani we współpracę przezwyciężenie stereotypu, że osoby niepełnosprawne nie sprostają oczekiwaniom i wymaganiom rynku.

Pan Karol Konarski, Szef Działu Produkcji Pollena Ostrzeszów potwierdza: – *Największą obawą przed rozpoczęciem współpracy była niepewność, czy pracownicy ZAZ-u sobie poradzą, czy wykonywana przez nich praca na rzecz Polleny będzie realizowana zgodnie z coraz większymi wymaganiami naszych klientów. Receptą okazało się stworzenie zgranego zespołu*

teren Polleny we współpracy z jej etatowymi pracownikami. Jak wspominają pracownicy, największym wyzwaniem we współpracy było przełamanie niepewności w bezpośrednich kontaktach, zbudowanie wzajemnego zaufania, ponieważ w trakcie wspólnej pracy tworzyli kolektyw, który brał odpowiedzialność za jakość wspólnie wykonywanej pracy.

W coraz większym stopniu ZAZ-y występują w roli wyspecjalizowanych podwykonawców dla przedsiębiorstw.

pracowników ZAZ-u, z uwzględnieniem indywidualnych predyspozycji i umiejętności przy podziale zadań i odpowiedzialności.

Rozwój

W początkowym okresie współpraca koncentrowała się na usługach związanych z wykorzystaniem ww. linii do pakowania i stanowiła cenną możliwość uzupełniania gamy produktowej oferowanej przez Pollenę (krótkie serie, niestandardowe wielkości opakowań itp.). Z czasem jednak, wraz ze wzrostem wzajemnego zaufania, zakres kooperacji ulegał stopniowemu rozszerzaniu o usługi: konfekcjonowanie chemii gospodarstwa domowego (pakowanie, znakowanie, datowanie), utrzymanie terenów zielonych firmy oraz prace gospodarcze (sprzątanie, drobne prace remontowe). Stopniowo pracownicy ZAZ-u zaczęli wykonywać część zleceń na

– *Największym zaskoczeniem było to, w jaki sposób niepełnosprawni pracownicy ZAZ-u podchodzili do pracy, ich ambicja i zaangażowanie. Przez te dziesięć lat zaobserwowaliśmy, że również my, pracownicy z Polleny skorzystaliśmy na współdziałaniu, wzrosła tolerancja, empatia i zanikła ta pierwotna obawa przed współpracą z osobami niepełnosprawnymi* – wyjaśnia Konarski.

W celu nadania rozwijającej się kooperacji trwałych ram, zawarta została umowa o współpracy, zakładająca zlecenie przez Pollenę usług w sposób elastyczny w zależności od występujących potrzeb. Doprecyzowano również zakres i sposób kontroli jakości kluczowych usług (wstępna przeprowadzana przez przeszkolonych pracowników ZAZ-u, ostateczna – przez zleceniodawcę). O skali współpracy w szczytowych jej okresach najwymowniej świadczą liczby: przy



Fot. ZAZ Książenice

realizacji zleceń na rzecz Polleny okresowo zaangażowanych było kilkunastu pracowników Zakładu, a przychody z samych usług konfekcjonowania stanowiły 20% całokształtów przychodów ZAZ-u w 2013 r.

Obecnie

Postęp technologiczny oraz inwestycje w linie produkcyjne, poczynione w ostatnim okresie przez Pollenę, skutkujące m.in. wzrostem ich wydajności, zaowocowały ograniczeniem zapotrzebowania na pracochłonne usługi ZAZ-u. W rozwoju współpracy nie pomagają również rygorystyczne przepisy prawne sprawiające, iż znaczna część produktów Polleny nie może opuszczać zakładu w trakcie procesu produkcji. – *Cały czas wzajemnie*

szczych firm w regionie, podnoszenie kwalifikacji pracowników oraz ich rozwój zawodowy. A także wsparcie techniczne w zakresie eksploatacji automatu pakującego – Marcin Łuczak bez wahania wymienia korzyści ze współpracy.

Co jednak sprawia, że również dla Polleny wzajemna relacja biznesowa jest satysfakcjonująca?

Przede wszystkim elastyczność i dyspozycyjność ZAZ-u w zakresie realizacji różnorodnych zleceń, a także jego otwartość na nowe wyzwania.

– *Na początku współpracy czynnik ekonomiczny miał duże znaczenie, lecz z biegiem czasu to się zmieniło. Korzystając z usług wykonywanych przez ZAZ, mamy pewność, że zlecenia będą zrealizowane terminowo,*

dla nas – przekonuje przedstawiciel Polleny.

Doceniając znaczenie strategicznej współpracy z dużym partnerem biznesowym i myśląc o niej w kategoriach globalnych, kierownictwo Zakładu gotowe jest realizować również mniej standardowe i dochodowe zlecenia. Oczywiście tylko wówczas, jeżeli ma pewność, że pracownicy ZAZ-u są w stanie je wykonać terminowo i w sposób oczekiwany przez zleceniodawcę. Nie bez znaczenia jest również możliwość skorzystania z ulgi w zobowiązaniach wobec PFRON-u, co przekłada się na obniżanie realnych cen nabywanych usług.

Perspektywy na przyszłość

Świadomość wzajemnie uzyskiwanych korzyści, jak również zaufanie zbudowane w okresie prawie 10-letniej współpracy stanowią solidny fundament na przyszłość. Także wykazywana determinacja w poszukiwaniu nowych płaszczyzn współpracy oraz szerokie perspektywy rozwoju podmiotów ekonomii społecznej w latach 2014-2020 wskazują na trwałość kooperacji gospodarczej oraz możliwości jej dalszego pogłębiania z korzyścią dla obu jej stron. ■

Korzystając z usług wykonywanych przez ZAZ, mamy pewność, że zlecenia będą zrealizowane terminowo, a co najważniejsze – zgodnie ze wszelkimi normami jakościowymi.

monitorujemy możliwości w zakresie współpracy – odpowiada Marcin Łuczak na pytanie o jej przyszłość. Dyrektor dodaje, że obecnie ZAZ wykonuje dużo prac gospodarczych i wspiera Pollenę w okresach dużego zapotrzebowania na jej produkty.

Wzajemne korzyści

– *Nasza współpraca z Polleną to dla zakładu nie tylko możliwość uzyskania przychodów. To również prestiż ze współdziałania z jedną z najwięk-*

a co najważniejsze – zgodnie ze wszelkimi normami jakościowymi. Stały, bezpośredni kontakt z dyrektorem ZAZ-u, panem Marcinem Łuczakiem, jego elastyczne podejście do naszej współpracy owocuje tym, że gdy „odwrotnie” potrzebujemy pracowników zewnętrznych lub mamy do wykonania innego typu zadanie, mamy świadomość, iż „za miedzą” mamy grupę ludzi, którzy znają specyfikę pracy w naszym zakładzie i bezproblemowo możemy zlecić im wykonywanie pracy



Bartłomiej Sroczyński
Ekspert ds. Ekonomii Społecznej
Centrum PISOP

Dobry partner – Fundacja Stworzenia Pana Smolenia

Tekst: **Anna Jądrzyk**

Pan Bohdan Smoleń, człowiek o ogromnym dorobku artystycznym, większości spośród nas kojarzy się przede wszystkim z kabaretami Pod Budą i Tey, których był założycielem. W ostatnich latach coraz częściej doceniana jest także jego charytatywna działalność, którą realizuje poprzez Fundację Stworzenia Pana Smolenia.

Fundacja, która została utworzona siedem lat temu w Baranówku pod Poznaniem, zajmuje się prowadzeniem rehabilitacji osób dorosłych i dzieci z różnymi dysfunkcjami fizycznymi i intelektualnymi przy zastosowaniu hipoterapii. – *Zależy nam na tym, by rehabilitacja prowadzona była na bardzo wysokim poziomie, czemu sprzyja wykwalifikowana kadra, odpowiednio dobrane do potrzeb każdego pacjenta konie, głównie z rasy Highland Pony, a także indywidualne podejście do każdego z naszych podopiecznych* – mówi Joanna Kubisa, która zajmuje się prowadzeniem Fundacji. Fundacja przygotowuje i przeprowadza zawody dla osób niepełnosprawnych – tzw. Mityngi Olimpiad Specjalnych. Z kolei dzięki uprzejmości Międzynarodowych Targów Poznańskich bierze udział w corocznych pokazach podczas Cavaliady oraz organizuje szereg innych imprez dla swoich podopiecznych.

Prowadzenie Fundacji o tak specjalistycznym spektrum działania wiąże się z bardzo wysokimi kosztami związanymi z utrzymaniem i rozwojem infrastruktury całego ośrodka koni oraz prowadzeniem zajęć dla podopiecznych. Stąd tak ważne jest wspieranie Fundacji w każdej możliwej postaci: zarówno finansowe, materialne, jak i w formie nieodpłatnej pracy. – *Jedną z najcenniejszych form pomocy jest wolontariat pracowniczy.*

Bezpośredni pobyt w fundacji daje wolontariuszom rzeczywisty obraz tego, jak funkcjonuje ośrodek, jakie są jego cele, potrzeby, a także jak cenne i potrzebne są naszym podopiecznym zajęcia rehabilitacyjne – tłumaczy Agnieszka Ostrowska z Fundacji.

Blisko trzy lata temu w siedzibie Fundacji w Baranówku pod Poznaniem pojawiła się grupa pracowników poznańskiego oddziału Glaxo-

pozostali obojętni wobec tego faktu – zorganizowali zbiórkę, a zebrane środki przekazali na ten właśnie cel. Na konto Ośrodka wpłynęło aż 16 tysięcy zł, które zapewniły roczną „adopcję” kucyka wspierającego rehabilitację dzieci.

Z kolei w ubiegłym roku dwudziestu wolontariuszy Kompanii Piwowskiej wraz z rodzinami wspomogło prace remontowe na terenie Ośrodka.

– *Podczas wizyty w Fundacji odmalowaliśmy ścianę stajni i drewnianą konstrukcję podtrzymującą dach oraz przygotowaliśmy nowe ogrodzenie. Po zakończeniu prac okazało się, że fundacja przygotowała dla nas niespodziankę: każdy mógł przejechać się na koniu w siodle lub na oklep pod czujnym okiem hipoterapeutów. To było wspaniałe doświadczenie i każdy z nas zyskał mnóstwo pozytywnej energii, którą wypełniona jest stadnina* – opowiada Agnieszka Mosiniak-Chodrych, koordynatorka wolontariatu w Kompanii Piwowskiej.

Okazuje się, że coraz więcej firm proponuje swoim pracownikom wyjazdy integracyjne połączone z wolontariatem. Takie wyjazdy zastępują tradycyjne formy integracji. Pracownicy wybierają organizację lub inicjatywę, która potrzebuje wsparcia i wspólnie organizują dla niej pomoc. To idealne połączenie potrzeb obu grup – potrzebujących, jak i społecznie odpowiedzialnych firm. Takie połączenie przynosi pracownikom firm



Fot. Kompania Piwowska

Zmęczeni, ale usatysfakcjonowani i naładowani pozytywną energią wolontariusze Kompanii Piwowskiej wraz z rodzinami po pracowitym dniu spędzonym w Fundacji.

SmithKline Pharmaceuticals S.A. Wolontariusze wyposażeni w farby, pędzle i inne specjalistyczne sprzęty odmalowali i odnowili ogrodzenia wokół Ośrodka. Wszystko to działo się w ramach programu wolontariatu pracowniczego Orange Day. Cały dzień pracy na rzecz Fundacji sprawił, że wolontariusze dostrzegli również inne potrzeby Fundacji. Jedną z nich było zapewnienie środków niezbędnych do utrzymywania koni. Pracownicy Centrum Usług Biznesowych GSK nie

ogromną satysfakcję. Przykładem może być tutaj wolontariat świadczony przez Firmę Whirlpool. Pracownicy punktów serwisowych z całej Polski integrowali się podczas prac porządkowo-remontowych na terenie Ośrodka. Pełni energii i zaangażowania wolontariusze w przeciągu jednego dnia uporządkowali tereny stadniny, na co Fundacji od dawna brakowało zarówno czasu, jak i rąk do pracy.

Organizacja może liczyć nie tylko na wsparcie dużych przedsiębiorstw. Z propozycją pomocy zgłaszają się także małe, również jednoosobowe firmy, często z drugiego końca Polski. Tak było w przypadku pana Kurka spod Bielska Białej, który specjalnie dla Fundacji wykonał, a następnie przywiózł i zamontował schody do sali szkoleniowej. To, że mała firma również może być społecznie odpowiedzialna, udowodnił także Piotr Wajszczak aktywnie działając w branży marketingu sieciowego (MLM), a także promując go za pośrednictwem swojego bloga. Pan Piotr zainicjował Klub TOP Smakoszy, czyli ogólnopolskie spotkania praktyków z branży MLM, które zorganizował właśnie w siedzibie Fundacji. Ich celem jest z jednej strony wymiana doświadczeń, zdobycie nowej wiedzy, integracja środowiska, jednak najważniejszą ideą

lowym – relacjonuje Joanna Kubisa. Organizacja sama określając swoje potrzeby, decydowała na co je przeznacza. To zdecydowanie innowacyjne rozwiązanie. Stałe, comiesięczne wpłaty pozwoliły rozwinąć się Fundacji, planować coraz bardziej strategicznie swoją działalność, a co najważniejsze – zajęcia dla podopiecznych Fundacji mogły odbywać się systematycznie. – *Bywałam w Baranówku i widziałam, w jaki sposób fundacja funkcjonuje, co upewniało mnie, że pieniądze są dobrze wykorzystywane i wydawane zgodnie z potrzebami jej podopiecznych* – wspomina prezeska Spółki, pani Izabella Łukomska-Pyżalska. Warto również zauważyć, że poza wsparciem finansowym pracownicy Family House, jak i Klubu Warta Poznań, którego spółka jest sponsorem strategicznym, bardzo aktywnie włączają się w życie Fundacji. Organizowali różnego rodzaju wydarzenia, takie jak zwiedzanie stadionu piłkarskiego, andrzejkę czy dzień dziecka, których adresatami byli podopieczni

swym pracownikom włączanie się we wspólne działania pozazawodowe uważają jedną podstawową korzyść. Ich pracownicy są nie tylko bardziej zaangażowani w działalność firmy, ale stają się także bardziej zintegro-



Inscenizacja Rzepki Tuwima przygotowana przez piłkarzy Warty Poznań podczas imprezy zorganizowanej wspólnie z Family House dla podopiecznych Fundacji.

Fot. Family House

wani. Wspólna realizacja pasji społecznych, według pracodawców, często daje większe efekty niż szkolenie z zakresu budowania zespołu.

Warto dodać, że badania i obserwacje prowadzone na świecie dowodzą, że firmy, nawet te najmniejsze, w których pracują bardziej zaangażowani pracownicy, osiągają lepsze wyniki biznesowe. Co więcej, w czasie zmieniających się warunków gospodarczych, np. w trakcie kryzysu, można na nich bardziej liczyć.

Pracownicy coraz częściej oczekują, że do pracy przychodzą nie tylko wykonać zadania. Ważne jest dla nich także to, by mogli być dumni ze swojej firmy, by mogli z pasją opowiadać, że to właśnie ich firma wsparła potrzebną inicjatywę. Pochwalić się mogą na przykład Fundacją Stworzenia Pana Smolenia, która poprzez ciężką, systematyczną pracę hipoterapeutów i wolontariuszy wpływa na realną poprawę stanu zdrowia swoich podopiecznych. ■

Coraz więcej firm proponuje swoim pracownikom wyjazdy integracyjne połączone z wolontariatem.

spotkania jest zbiórka środków na działalność Fundacji. Organizowane loterie i aukcje produktów, jakie wśród uczestników-sponsorów gromadzi organizator inicjatywy, pozwalają na zebranie wśród uczestników spotkań środków niezbędnych na bieżące, kosztowne utrzymanie działalności Organizacji.

Fundacja miała także możliwość przez półtora roku współpracować ze Spółką Family House (współpraca odbywała się w ramach umowy sponsoringowej). – *Państwo Pyżalscy okazali nam duże zaufanie, przekazując co miesiąc wsparcie finansowe na rzecz fundacji, które nie było wsparciem ce-*

Fundacji i ich rodziny. – *Zgrany zespół pracowników, ludzi mających dużo pozytywnej energii i jeszcze więcej pomysłów* – w tym według Izabelli Łukomskiej-Pyżalskiej tkwi klucz do skutecznej realizacji działań przez Spółkę, także tych społecznie odpowiedzialnych. W grupie siła – wiemy to z naszego doświadczenia – dodaje.

Zaangażowanie się w różnego rodzaju działania na rzecz społeczności oraz potrzebujących daje nie tylko satysfakcję. Jest to również niezwykle ważne i cenne doświadczenie, przynoszące wymierne korzyści nie tylko tym, którym niesiona jest pomoc. Firmy, które wspierają i umożliwiają



Anna Jądrzyk

Animatorka rozwoju lokalnego, członkini Zarządu Centrum PISOP

Przedsiębiorca w sieci

Tekst: **Krzysztof Zieliński**

W dobie cyfryzacji coraz to więcej aspektów naszego życia przenosimy do świata wirtualnego i nie inaczej jest również z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Z dobrodziejstwem tym idą jednak i pewne dodatkowe obowiązki, o których każdy e-przedsiębiorca winien wiedzieć, a z wiedzą tą zwykle jednak bywa różnie. Nie każdy bowiem zapewne zdaje sobie sprawę chociażby z tego, iż 99% tych przedsiębiorców obowiązanych jest stosować niektóre przepisy prawa telekomunikacyjnego i to pod rygorem sankcji finansowych. Jednak o tym za chwilę.

Tytułem lojalnego wyjaśnienia zaznaczyć należy, iż temat odpowiedzialnego pod kątem prawnym prowadzenia działalności w sieci jest tak obszerny i wieloaspektowy, iż ramy niniejszego artykułu pozwalają zaledwie na zasygnalizowanie podstawowych kwestii i problemów, z jakimi przedsiębiorcy się stykają, pozostawiając siłą rzeczy głębsze analizy tych aspektów na inne okazje.

Ryzyko pierwszych kroków

Często bywa tak, że nadmiar entuzjazmu związanego z otwarciem własnego e-biznesu przysłania nam ryzyka istniejące już na samym początku tej drogi. W pierwszej kolejności trzeba bowiem znaleźć właściwego programistę, który stworzy odpowiadający nam serwis internetowy. I tu właśnie czai się to pierwsze ryzyko. Należy

nywanie praw zależnych, tj. m.in. do dokonywania modyfikacji) i powinna być koniecznie zawarta na piśmie. Warto też zawrzeć w niej odpowiednie zapewnienia twórcy co do posiadanych przez niego praw do poszczególnych elementów serwisu, aby można je było następnie wykorzystać w działalności komercyjnej. Może się bowiem okazać, iż programista – niejako idąc na skróty lub w wyniku niezajomo-

móc samodzielnie opublikować namiastkę prawa, co do której – przynajmniej teoretycznie – inni powinni się stosować. Mało kto jednak wie, iż posiadanie i stosowanie regulaminu przez przedsiębiorców świadczących usługi drogą elektroniczną jest ich ustawowym obowiązkiem. Jednakże tak jak w przypadku niedozwolonego kopiowania grafiki, podobnie też bywa z regulaminami. Fakt, iż są one

Kopiowanie regulaminów innych serwisów internetowych – jakkolwiek zabronione prawnie – niesie za sobą ryzyko niedopasowania treści, a także powielenia znajdujących się tam klauzul niedozwolonych.

ści prawa –zwyczajnie skopiował cudze rozwiązania (np. kody źródłowe z innych stron internetowych) czy też w sposób nieuprawniony pobrał skądś jakąś grafikę. Taka sytuacja może nam przysporzyć wielu problemów w chwili, gdy podmiot uprawniony do tych treści zwróci się do nas o zaprzestanie naruszeń jego praw lub co gorsza – o odszkodowanie za to naruszenie.

łatwo dostępne i możliwe do pobrania z innych stron internetowych nie oznacza, iż takie „pożyczanie” jest dozwolone. Treści te, tak jak każdy inny utwór w rozumieniu ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych, są bezwzględnie chronione przed takimi działaniami. Zatem skopiowanie i następnie użycie takich dokumentów bez wyraźnej zgody uprawnionego do treści tych dokumentów może nas narazić na poważne konsekwencje finansowe, a w niektórych wypadkach również i na konsekwencje o charakterze karnym.

Ponadto tak kopiowanie regulaminu niosą ze sobą kolejne dwa ryzyka. Po pierwsze, często regulaminy te nie do końca pasują do specyfiki prowadzonej przez nas działalności i nie zawierają wszystkich informacji, które zawierać powinny. Po drugie – co zdaje się być gorsze – mogą one za to posiadać klauzule niedozwolone, czyniąc z nas łatwy cel dla różnych „prokonsum-

Umowa z programistą na stworzenie serwisu internetowego powinna być sporządzona na piśmie i zawierać odpowiednie postanowienia co do przeniesienia autorskich praw majątkowych.

pamiętać, że umowa z taką osobą powinna zawierać odpowiednie postanowienia co do przeniesienia praw autorskich (i zezwolenia na wyko-

Regulaminem internet stoi

Jak wiadomo, każdy szanujący się właściciel serwisu internetowego regulamin mieć chce, bo jakże miło jest

menckich” organizacji, które wyłącz- nie z tego powodu pozywają przed- siębiorców.

Jako ciekawostkę odnotować na- leży, iż do miana klasyków klauzul niedozwolonych urosły już m.in. po- stanowienia dotyczące właściwości sądu (np. „Wszystkie spory pomiędzy Sprzedawcą a Klientem rozstrzygane będą przez sąd właściwy dla siedziby Sprzedawcy”). Kolejnym bardzo czę- sto powielanym błędem jest całkowite wyłączenie odpowiedzialności za szko- dy spowodowane działaniem serwi- su lub podwykonawców (np. Poczty Polskiej, kuriera) czy też wyłączenie odpowiedzialności za błędy w treści samego serwisu (np. wadliwy opis lub cena). Warto przy tym pamiętać, iż takie regulacje mogą być przedmio- tem kontroli Urzędu Ochrony Kon- kurencji i Konsumentów (UOKiK), który potrafi z tego tytułu nakładać dość bolesne kary finansowe. Aby uniknąć takich konsekwencji, należy zadbać, aby postanowienia skierowa- ne do konsumentów nie naruszały w sposób rażący ich interesów i nie były sprzeczne z tzw. dobrymi obyczajami (art. 385¹ Kodeksu cywilnego).

Niestety koszty postępowania przed UOKiK czy też przed Sądem Ochrony Konkurencji i Konsumentów okazu- ją się niejednokrotnie o wiele wyższe aniżeli koszty stworzenia dopasowa- nego do naszych potrzeb regulaminu przez odpowiedniego profesjonalistę.

Podstawa prawna

- Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. 2006, Nr 90, poz. 631, ze zm.);
- Ustawa z dnia 2 marca 2000 r. o ochronie niektórych praw konsumentów oraz o odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną przez produkt niebezpieczny (Dz. U. 2012, poz. 1225, ze zm.);
- Ustawa z dnia 16 lipca 2004 r. – prawo telekomunikacyjne (Dz. U. 2014 r., poz. 243, ze zm.);
- Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz. U. 2013 r., poz. 1422, ze zm.);
- Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta (Dz. U. 2014 r., poz. 827).

Informacyjna litania

Pierwsze przykazanie e-przedsiębiorcy – informuj! Nasz ustawodawca nie szczędzi papieru na wprowadzanie coraz to nowych obowiązków infor- macyjnych po stronie przedsiębiorców. Przy zawieraniu umów na odległość, a tak jest najczęściej w przypadku umów zawieranych za pośrednictwem internetu, na przedsiębiorcy ciąży obo- wiązek przedstawienia konsumentowi całej litanii informacji (których kon-

sument często nawet znać nie chce), w tym chociażby szczegółowych da- nych o samym przedsiębiorcy, pro- cedurze składania reklamacji, czasie związania ofertą, prawie wypowie- dzenia i odstąpienia od umowy oraz wyjątkach, kiedy prawo takie nie przysługuje. Wymienione przykłady to zaledwie promil wymaganych da- nych. Ich zakres jest tak szeroki, iż ramy niniejszego artykułu niestety nie pozwalają na szczegółowe wymienienie i omówienie wszystkich. Podkre- ślić jednak należy, iż UOKiK nakłada kary również już za samo niewykona- nie lub nienależyte wykonanie tych obowiązków (czyli np. podanie nie- pełnych informacji). Jakby tego było mało, 25 grudnia 2014 r. wchodzi w życie ustawa o prawach konsumen- ta, która katalog obowiązków infor- macyjnych jeszcze bardziej rozszerza i komplikuje. Zatem przedsiębiorcy, którzy posiadają już regulaminy na swoich stronach internetowych, winni w odpowiednim czasie zlecić ich modyfikację, aby wśród świątecznych i noworocznych kartek z życzenia- mi nie odnaleźć przypadkiem dość ośchłego w tonie pisma z najbliższej delegatury UOKiK.

Odpowiedzialny przedsiębiorca nie powinien również zapominać o kwestii danych osobowych jego klientów. Bazę danych osobowych należy zgłosić

do Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych, a sam przedsię- biorca winien posiadać odpowiednią dokumentację i implementowane pro- cedury przetwarzania tych danych. Ponadto w określonych przypadkach przedsiębiorca powinien uzyskać wy- raźną zgodę klienta na przetwarzanie jego danych osobowych, a w każdym wypadku powinien go poinformować m.in. o zakresie i celu przetwarzania tych danych, a także o prawie dostę-

Przy zawieraniu umów za pośrednictwem internetu na przedsiębiorcy ciąży obowiązek przedstawienia konsumentowi informacji o: przedsiębiorcy, procedurze składania reklamacji, czasie związania ofertą, prawie wypowiedzenia i odstąpienia od umowy.

pu do nich i ich poprawiania. Prawo telekomunikacyjne nakłada również obowiązek uzyskania od użytkow- nika serwisu zgody na korzystanie przez serwis z plików typu *cookies*. Oczywiście ponownie – wszystko pod rygorem kar pieniężnych.

Podsumowanie

Forma zredagowania przepisów, a także fakt, iż są one „porozrzucane” po wielu różnych aktach prawnych, nasuwa wniosek, iż sprostanie wszystkim obo- wiązkom, jakie polski ustawodawca nakłada na zwykłych przedsiębior- ców, dla przeciętnego przedstawi- ciela tej grupy często jest zwyczajnie niewykonalne, a każde jego samo- dzielne działanie – obarczone dużym ryzykiem. Warto zatem, aby przedsię- biorcy próbujący swoich sił w branży e-commerce dobrze się przygotowali do tego typu działalności nie tylko pod kątem biznesowym, ale i praw- nym. ■



Krzysztof Zieliński

Aplikant radcowski, partner w Rosicki Purski i Wspólnicy Ecdf Kancelaria Radców Prawnych sp. k.

Aktywni niezależnie od formy organizacyjnej

Aby realizować skuteczne działania CSR, niekoniecznie trzeba działać w ramach przedsiębiorstwa. Często można prowadzić wartościowe aktywności w fundacji działającej przy firmie. Można też realizować swoje odpowiedzialne cele w jednostce publicznej w ramach współpracy międzysektorowej.



Fot. Archiwum prywatne

Piotr Piątek

Wcześniej właściciel start-upu nastawiony na ekologiczne rozwiązania, obecnie dyrektor Fundacji „Wspieramy Wielkich Jutra” przy firmie DGA. Fundacja już od kilku lat wprowadza praktyki CSR m.in. w zakresie wolontariatu pracowniczego oraz działań proekologicznych. Od 2 lat jej działania zostały znacznie zintensyfikowane. Mówi, że to sami pracownicy firmy i fundacji wyszli z inicjatywą wprowadzenia strategii CSR. – *Największym wyzwaniem było dobranie i opracowanie takich działań, aby każdy z pracowników widział potencjalne pole do rozwoju i wyraził chęć uczestnictwa* – twierdzi Piątek. W związku z tym komunikacja wewnętrzna musiała ulec usprawnieniu. Jego zdaniem CSR to bardzo szerokie pojęcie, stosunkowo nowe, o nieodkrytym potencjale, stąd zarządzanie strategią zrównoważonego rozwoju jest już utrudnione na starcie. Jak pokazują doświadczenia firmy i fundacji, zarządzanie ma kluczowy wpływ na realizację

i przebieg strategii. Fundacja otrzymała wyróżnienie w Plebiscycie Asa Biznesu za akcję „Uwolnijmy środowisko od niedopałków”, obecnie przygotowuje kolejny projekt ekologiczny. ■



Fot. Archiwum prywatne

Aleksandra Kowalska

Największym wyzwaniem jest dla niej transparentne i skuteczne włączenie biznesu w działania partnerskie na rzecz podnoszenia jakości życia mieszkańców Wielkopolski. – *Partnerstwo trzech sektorów wymaga przecież nie tylko gotowości biznesu do współpracy, ale także przygotowania podmiotów publicznych do wspólnego działania* – twierdzi Kowalska. Dumna jest między innymi z tego, że, mimo, iż działa w jednostce publicznej, z inicjatywy pracowników, ROPS po raz kolejny bierze udział w akcji Poznań Biznes Run. – *Tutaj jesteśmy tak samo odpowiedzialni jak podmioty biznesowe, a ludzie z ROPSu rozumieją, że działania na zewnątrz są ważne* – podkreśla. Plany na najbliższe lata to przede wszystkim zaangażowanie ROPS w Wielkopolski Regionalny Program Operacyjny na lata 2014-2020 i określenie pełnionej w nim roli. Z wykształcenia pracownik socjalny i socjolog z doświadczeniem w działaniach na rzecz rozwiązywania

problemów społecznych w organizacjach pozarządowych, administracji publicznej oraz „sporadycznie, również w biznesie. Obecnie dyrektor Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Poznaniu, specjalistka od rozwoju ekonomii społecznej powiązanej z usługami dla podmiotów publicznych i biznesu. ■



Fot. Archiwum prywatne

Andrzej Zawadzki

Do Plebiscytu As Odpowiedzialnego Biznesu 2013 jego firma zgłosiła aż 9 inicjatyw. – *Staram się wspierać mieszkańców Śremu spełniających swoje marzenia* – zauważa Zawadzki. Firma angażuje się nie tylko w wiele inicjatyw prospołecznych. Sponsorowała wydanie tomiku poezji oraz wyprawy górskie, których celem było zdobycie najwyższych szczytów. Wsparła również studentów Politechniki Poznańskiej działu budownictwa oraz akcje charytatywne na rzecz chorych dzieci. Według Zawadzkiego największym jego osiągnięciem było odrestaurowanie zabytkowego spichlerza usytuowanego przy nadbrzeżu Warty w Śremie, którego opustoszały budynek z każdym rokiem niszczał. Po całkowitej rewitalizacji stworzono luksusowy obiekt mieszkalno-usługowy, który jego zdaniem wpisał się w nadwarciański krajobraz.

Sprawni biznesmeni, lokalny patriota, któremu zależy na tym, aby „jego” Śrem był piękniejszy i się dalej rozwijał. Działa na rynku developerskim już od 20 lat. Jego firma Marcopolo Development zbudowała łącznie 45 tys. m² powierzchni użytkowej na terenie Śremu i w okolicach Poznania. ■

Lean, czyli szczupłe zarządzanie

Tekst: **Jakub Marczak**

Co to znaczy być firmą Lean? Mówiąc w prosty sposób – używać mniej do robienia więcej.

Lean często jest postrzegany jako taktyka produkcyjna lub program redukcji kosztów. Jest to tymczasem strategia zarządzania, którą można stosować do każdej organizacji, ponieważ usprawnia ona procesy. Koncepcja Lean Management (szczupłe zarządzanie) wywodzi się od japońskich firm produkcyjnych, a zwłaszcza z Systemu Produkcyjnego Toyoty (Toyota Production System). Od połowy lat osiemdziesiątych rozwijała się z powodzeniem w Stanach Zjednoczonych, a po dekadzie trafiła na podatny grunt w Polsce. Każda organizacja bowiem bez wyjątku składa się z szeregu różnych procesów i zestawów działań, które dostarczają klientowi określoną wartość. W niniejszym artykule przedstawiamy tę koncepcję jako spójną z zasadami odpowiedzialności.

Korzyści

Podstawą Lean jest określenie wartości danego procesu poprzez odróżnienie w nim kroków, które przynoszą wartość dla klienta od kroków, które jej nie generują i są marnotrawstwem. Dla zmaksymalizowania wartości, należy z procesów usunąć wszelkie przejawy niegospodarności. Usuwanie marnotrawstw z procesu wspiera cały wachlarz wypracowanych praktycznych narzędzi, które dobiera się do obecnej sytuacji, a także do celu, który firma chce osiągnąć. Dla przykładu – jeżeli problemem jest marnotrawienie czasu na przezbieranie maszyn z jednego produktu na drugi, można zastosować metodę SMED (z ang.: Single Minute Exchange of Die) – w skrócie przepis na to, jak

Rodzaj rezultatu	Poziom efektywności
Bezpośrednia praca/poprawa produktywności	45-75%
Redukcja kosztów	25-55%
Wzrost przepływu	60-90%
Poprawa jakości (spadek defektów)	50-90%
Redukcja zapasów	60-90%
Zaoszczędzenie powierzchni	35-50%
Skrócenie czasu oczekiwania	50-90%

Tabela 1. Przykładowe rezultaty wdrożenia Lean Management w przedsiębiorstwach

Źródło: Virginia Mason Medical Center.

przezbierać się krócej niż 10 minut. Kiedy firma ma problem z ciągle powracającymi reklamacjami – można zastosować narzędzia służące poszukiwaniu przyczyn źródłowych.

Metodyka pozwala osiągnąć nadzwyczajne efekty w jakości, kosztach i wydajności. Poniższa tabela przedstawia niektóre statystyki będące przykładem zastosowania Lean Management.

z każdej godziny poświęca na wypełnianie jakichś niejasnych formularzy zamiast obsługiwać klientów). Druga to chęć zwiększenia efektywności przepływu, czyli np. obsłużenia większej ilości klientów przy okienku bankowym bądź wytworzenia więcej produktów w tym samym czasie. Paradoks w tym miejscu niestety polega na tym, że często dzieje się tak, że

Podstawą Lean jest określenie wartości danego procesu poprzez odróżnienie w nim kroków, które przynoszą wartość dla klienta od kroków, które jej nie generują i są marnotrawstwem.

Przyczyny wejścia w Lean można zakwalifikować do dwóch grup. Pierwsza to potrzeba/chęć większego wykorzystania zasobów, czyli zwiększenia efektywności firmy (np. kupiliśmy nową maszynę, która zamiast pracować cały czas jest przezbierana przez 2 godziny i kolejne dwie czeka na komponenty, które się gdzieś „zapodziały” albo nasz pracownik 15 minut

chcąc w pełni wykorzystać pracownika, czyli zwiększyć efektywność zasobów, zaczynamy tworzyć kolejki, czyli zmniejszamy efektywność przepływu. Odwrotnie – zwiększając liczbę obsługiwanych osób przy okienku, zwiększamy efektywność przepływu, ale potrzebujemy do tego więcej osób, co sprawia, że zmniejszamy efektywność zasobów. Na pytanie, jak sobie

z tym poradzić, odpowiada właśnie Lean.

Zasady

Czym, poza wynikami, różni się szczupła firma od „standardowego” przedsiębiorstwa? To, co pierwsze

robieniu wszystkiego, aby zrozumieć się nawzajem. Przejęcie odpowiedzialności za proces zrozumienia daje podstawy do budowania zaufania. A to przydaje się, kiedy firma zaczyna działać wg odmiennych niż do tej pory zasad.

Firmy, które są „Lean”, stawiają na pracowników – każdego bez wyjątku. To przecież pracownik zna najlepiej proces, który realizuje i sam jest w stanie identyfikować w nim marnotrawstwa oraz go poprawiać.

zwraca uwagę to porządek, widoczne wszędzie wyniki i stan przebiegu procesów. Po spędzeniu nieco więcej czasu w firmie, odkrywamy, że wszyscy ciągle standaryzują wspomniane procesy do granic możliwości – opisują, jak mają wyglądać i być wykonywane do poziomu ruchów elementarnych i sekund. Jeżeli natomiast zdarzą się jakieś niepowodzenia, szukają przyczyny problemu i definitywnie je usuwają.

Firmy, które są „Lean”, stawiają na pracowników – każdego bez wyjątku. To przecież pracownik zna najlepiej proces, który realizuje i sam jest w stanie identyfikować w nim marnotrawstwa oraz go poprawiać. Pracownika trzeba do tego odpowiednio zmotywować, dlatego Lean to też odpowiednie przywództwo. Przywództwo, które nie polega na wydawaniu rozkazów, ale na uczeniu podwładnych i pomaganiu im w prowadzeniu zmian.

Nie da się doskonalić całej organizacji bez wyjścia z silosów. Firmy działające wg zasad Lean stawiają (przy zachowaniu tradycyjnej struktury) na budowanie zespołów interdyscyplinarnych i dawanie pracownikom możliwości sprawdzenia się w wielu obszarach. Dlatego taka ważna jest grupa, a nie tylko jednostki. Kolejną podstawową regułą dotyczącą pracowników jest nieobwinianie ludzi za problemy, winny jest zawsze proces. Nie polega to na zdejmowaniu odpowiedzialności, a ma tylko pomagać w rozwiązywaniu zagadnień.

Jedną z najważniejszych zasad Lean jest szacunek dla ludzi. Polega on na

Dobre praktyki

Jednym z procesów, realizowanym przez sieć dealerską Toyoty (przykład zaczerpnięty jest z książki Niklas Modig „To jest Lean”) jest przegląd rejestracyjny pojazdu – przeprowadzany po trzech latach od zakupu nowego samochodu, następnie co każde dwa lata. Celem drobiazgowego przeglądu jest sprawdzenie, czy pojazd spełnia aktualne, państwowe standardy bezpieczeństwa. Całość trwa prawie trzy godziny, a samochód bywa zwykle niedostępny dla właściciela nawet prawie tydzień!

Z jakimi zatem problemami trzeba było się zmierzyć? Pracownik serwisu odbierał samochód z domu klienta i odprowadzał go po przeglądzie. Ponieważ mechanicy dokonujący przeglądów często byli bardzo zajęci,

zowane przez wymogi prawa, sama jednak procedura nie posiadała swej sekwencji czy rutyn. Każdy z mechaników miał swój własny, wyjątkowy sposób. Brak standardów oznaczał, iż proces był trudny do zarządzania i przewidzenia, co wprowadzało trudności w planowaniu. Ponadto jakość przeglądu różniła się w znaczny sposób pomiędzy mechanikami. Wspomnieć trzeba też o problemach związanych z brakiem informacji, niepotrzebną pracą, błędami i pomyłkami.

Cel dla przeglądów: klient może przyjechać do dealera i poczekać w pomieszczeniu wystawowym podczas trwania inspekcji swojego samochodu, która ma trwać 45 minut.

Jak wyglądało nowe podejście? Standardowy proces został opracowany w sposób, w którym sekwencja i czas trwania każdego działania i każdej operacji został ustalony. Standardowe skrypty i rysunki zostały opracowane dla każdej operacji, każdy z mechaników został gruntownie przeszkolony w celu doskonalenia nowego podejścia zespołowego.

Zamiast posiadania jednego mechanika wykonującego cały przegląd, nowe podejście angażowało zespół składający się z jednego inspektora i dwóch mechaników. Obaj mechanicy pracowali wspólnie nad pojazdem, odpowiadając za jego stronę prawą i lewą, podczas gdy inspektor kontrolował postęp całego procesu. Zaprojektowany został nowy układ

Jedną z najważniejszych zasad Lean jest szacunek dla ludzi. Polega on na robieniu wszystkiego, aby zrozumieć się nawzajem. Przejęcie odpowiedzialności za proces zrozumienia daje podstawy do budowania zaufania.

czasami trwało to kilka dni nim rozpoczął się przegląd, co powodowało zatłoczenie na parkingach. Pojazdy musiały być wciąż przestawiane – często kurzyły się, ulegały zarysowaniu czy nawet uszkodzeniu. Choć przegląd zajmował trzy godziny, to jeden mechanik mógł równocześnie pracować z kilkoma pojazdami (co wydłużało czas dla jednego samochodu). Reguły przeglądu były ustandary-

stanowiska przeglądowego eliminujący potrzebę przemieszczania się.

Nowe wyposażenie specjalistyczne, np. narzędzie do wymiany oleju, zostało zaprojektowane w celu wyeliminowania wąskich gardeł istniejących w procesie. Różnego rodzaju tablice wizualne oraz arkusze kontrolne znalazły się w użyciu, ukazując bieżący status wielu działań, jak również ich efekt.

Firma	Rezultaty			
	Bezpieczeństwo	Jakość	Koszty	Dostawy
John Deere Power Products (Greenville, TN)	Redukcja zużycia drewna o 12000 ton a stali o 7000 ton	Obniżenia o 62% kosztów napraw gwarancyjnych	Poprawa produktywności o 52%	Skrócenie czasu produkcji o 32%
Valeo Sylvania Iluminación (Querétaro, Meksyk)	Przepracowanie 1200 godzin bez wypadku	Redukcja nieprawidłowych produktów o 46%	Redukcja nadprodukcji wyrobów gotowych o 70%	Redukcja nadgodzin o 46%
Autoliv	Wprowadzenie programu bezpiecznych zachowań	Mniej niż 12 reklamacji na milion produktów	Zmniejszenie o 75% ilości odpadów produkcyjnych	Terminowość dostaw na poziomie 99,95%
Johnson Controls	Obniżenie o połowę ilości ryzyk	Bezproblemowe wdrożenia nowych produktów (bez wypadków, problemów i opóźnień w dostawie)	Wzrost sprzedaży o 60% w czasie kryzysu w branży automotive	100% dostaw na czas

Tabela 2. Rezultaty osiągnięte dzięki wdrożeniu Lean.

Źródło: www.shingo.org

Dzięki temu czas przeglądu znacznie się skrócił. Ilość pojazdów zaparkowanych w warsztacie uległa zmniejszeniu. Planowanie dostępności warsztatu stało się znacznie prostsze. Warsztat był w stanie utrzymać właściwą równowagę pomiędzy wykorzystaniem swych zasobów, a zapewnieniem ich wolnej dostępności w celu utrzymania elastyczności. Wprowadziło to bardziej stabilne obciążenie pracą, obniżenie poziomu stresu w pracy mechaników a kierownictwu poprawiło możliwość kontroli działań.

Z perspektywy klienta poza skróceniem z ponad tygodnia do 45 minut nowy proces oferował również możliwość obserwowania, co dzieje się z samochodem w trakcie przeglądu. Handlowcy w tym czasie mogli prowadzić rozmowę z klientem i zacieśniać wzajemne relacje. Klientom oferowano większą elastyczność w odbiorze ich pojazdu i terminie samego przeglądu.

Jest to oczywiście przykład pochodzący z Toyoty. Ale co w zasadzie stało się w organizacji serwisowej i na czym polegał tutaj Lean? Najpierw zidentyfikowano proces, który w danej chwili był najbardziej problemowy, następnie zmierzono go, jak wyglądał i określono cel – jak chcemy, żeby wyglądał w przyszłości. W pierwszej kolejności działania prowadziły do

zwiększenia efektywności przepływu (więcej przeglądów w tym samym czasie) nawet kosztem ilości zatrudnianych osób. Dopiero kolejne działania skupiały się na efektywności

niejsze jest, aby tak rozwijać i doskonalić pracowników, by w całej firmie wszyscy znali podstawowe zasady i potrafili prawidłowo stosować narzędzia Lean. Odrobina pasji też się na

W sprawnie działającej szczupłej organizacji zawsze jest jakiś proces, który może działać jeszcze lepiej.

wykorzystania zasobów (m.in. personelu) np. przez nowy układ stanowisk czy nowe wyposażenie. Rezultat zawsze jeden – zadowolony klient.

Lean nie ogranicza się oczywiście tylko do Toyoty. Od 1989 roku w Ameryce Północnej przyznawana jest nagroda imienia Shigeo Shingo – jednego z twórców Systemu Produkcyjnego Toyoty. Poniższa tabela zawiera kilka nagrodzonych firm i rezultaty, które osiągnęły one dzięki wdrożeniu Lean.

Podsumowanie

Firmy rozpoczynają swoją przygodę z Lean Management na różnych etapach rozwoju organizacji. Wdrażanie w zasadzie nigdy się nie kończy – w sprawnie działającej szczupłej organizacji zawsze jest jakiś proces, który może działać jeszcze lepiej. Najważ-

nie jest to, że wejście na drogę Lean często wiąże się dla firmy z całkowitą zmianą optyki zarządzania i wymaga zaufania nowym metodom pracy i nowemu spojrzeniu na firmę. Podejście to jest zdroworozsądkowe i jak pokazuje życie, można Lean stosować w każdej organizacji. Są tylko dwa warunki: trzeba wiedzieć, po co chcemy go wdrażać i musimy szanować swoich współpracowników – Lean to gra zespołowa. ■

**Jakub Marczak**

Członek Zarządu,
współwłaściciel
Perfectus Group Sp. z o.o.

Czy administracja publiczna może być odpowiedzialna?

Tekst: **Marta Kirszling**

Trend dotyczący społecznej odpowiedzialności zatacza coraz szersze kręgi. Obecnie dotyczy już nie tylko organizacji biznesowych, ale także organizacji sektora obywatelskiego i administracji publicznej.

Wiele firm, które wiodą prym i zdobywają laury za swoją odpowiedzialną strategię informuje o tym fakcie na swoich stronach internetowych, w prasie pojawia się coraz więcej artykułów na ten temat, a w różnych miastach organizowane są ciekawe eventy promujące społeczną odpowiedzialność. Jednak w gąszczu portali i doniesień, profesjonalnych analiz i rzeczowych debat wciąż nie ma miejsca na tak ważną z punktu widzenia przeciętnego zjadacza chleba – odpowiedzialność administracji publicznej. A przecież to ona jest obecna w naszym życiu od momentu narodzin, aczkolwiek szpital utrzymywany jest przez jednostkę samorządu terytorialnego – czyli administrację publiczną. Numer PESEL, dowód, paszport, prawo jazdy, roz-

dziej mylnego. To właśnie w administracji publicznej generowane są olbrzymie koszty funkcjonowania państwa. Tu też pracują i są obsługiwani obywatele i wreszcie tutaj wpływ na środowisko jest bardzo duży (choćby amortyzacje sprzętów, biurokracja i wszelkie decyzje dotyczące inwestycji).

Mamy zatem trzy składowe Corporate Social Responsibility w administracji publicznej: interesariuszy zewnętrznych, interesariuszy wewnętrznych, wpływ na środowisko i koszty, jakie ponosi państwo.

Oczywiście strategia społecznej odpowiedzialności to nadal temat rzadko podejmowany w strukturach administracyjnych. Zaczynają się jednak pojawiać w urzędach kodeksy dobrych praktyk jak np. w Instytucie

wać i wdrożyć w jednostkach administracji publicznej taki dokument.

Wdrażanie procedur CSR w urzędzie

Pierwszą przeszkodą jest nastawienie pracowników (zwykle negatywne lub obojętne), ale przy dobrej komunikacji można to zmienić. Kolejną sprawą jest zgodność z obowiązującymi w danym urzędzie wewnętrznymi przepisami, w tym regulaminem pracy. Tworząc kodeks dobrych praktyk dla urzędu, mamy do czynienia z naprawdę długą i żmudną procedurą. Jak pokazują powyższe przykłady, można to zrobić, ale proces implementacji takiego kodeksu wymaga dużej cierpliwości.

Żeby jednak tego typu dokumenty mogły funkcjonować, należy nieustannie edukować pracowników administracji publicznej niezależnie od miejsca, urzędu i hierarchii w jakiej się znajdują. Przede wszystkim potrzebna jest wiedza na temat korzyści, by można zmienić nastawienie i myślenie osób deklarujących obawy. Nie chodzi tu o to, aby nagle posługiwać się skomplikowanym fachowym językiem i słownictwem, ale o to, by otworzyć się na sens i nowe perspektywy, jakie ta wiedza i kompetencje dają niezależnie od wykonywanych działań. Troska o miejsce pracy, publiczne środki wydawane na utrzymanie i jego skuteczność zależą od właściwego podejścia. Podejścia odpowiedzialnego – którego skutki odczuwają klienci urzędu. Takie podejście będzie się charakteryzowało profesjonalną obsługą, rzetelnie udzielanymi informacjami oraz szacunkiem

Strategia społecznej odpowiedzialności to nadal temat rzadko podejmowany w strukturach administracyjnych. Zaczynają się jednak pojawiać w urzędach kodeksy dobrych praktyk.

maite zgody, koncesje i jeszcze wiele, wiele innych decyzji za sprawą administracji publicznej mają wpływ niejednokrotnie większy na nasze życie niż najlepsza pod względem strategii, produktu czy zaangażowania CSR firma.

CSR możliwy w urzędzie

CSR w administracji to rzecz niewątpliwie trudna, bo wydaje nam się – w pierwszym odruchu – że pozbawiona wątku efektywnościowego – nic bar-

Pamięci Narodowej czy Urzędzie Miasta Stołecznego Warszawy. Kodeksy dobrych praktyk CSR bądź kodeksy etyczne to jednak wciąż dyskusyjny temat. Wielu urzędnikom wydają się tego typu uregulowania niepotrzebne i bezwartościowe. Należy jednak pamiętać, że to dzięki tym dokumentom znacznie poprawia się jakość obsługi czy dbałość o tworzenie pozytywnego wizerunku administracji. Nie jest jednak rzeczą łatwą opraco-

zarówno dla klientów urzędu, jak i współpracowników niezależnie od pełnionej funkcji. Dobre praktyki w urzędach administracji publicznej mogą stać się jej wizytówką i mogą odczarować stereotyp skostniałego urzędu pod jednym tylko warunkiem – będą zaimplementowane i przestrzegane.

Rola komunikowania

Kluczową sprawą w kwestiach społecznej odpowiedzialności jest komunikacja, jak nigdzie indziej w urzędzie stanowi ona podstawę porozumienia z klientem i własnym otoczeniem. Nie ma właściwie procedury, w której nie informowałoby się co najmniej kilku osób/instytucji/ośrodków o podjętych decyzjach czy działaniach. Zatem jak komunikować w urzędzie o czymś jeszcze – o czymś tak nieoczywistym

Młodzi urzędnicy coraz częściej starają się być sprofilowanymi fachowcami od konkretnych zagadnień, są otwarci na nowe możliwości i edukację, jeśli tylko się im to udostępnia.

jak społeczna odpowiedzialność? Im prościej tym lepiej, tu nie potrzeba stosować urzędniczego i wyspecjalizowanego języka. Proste, przejrzyste informacje powinny być zawarte w wewnętrznych biuletynach i informatorach. Im więcej pracowników będzie miało do nich dostęp, tym lepiej. Cykle szkoleń z komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej przyniosą zamierzone skutki pod warunkiem, że przeszkolony zostanie cały zespół a nie tylko kierownictwo.

Odpowiedzialny urzędnik

Pamiętajmy, że we wszelkich urzędach nastąpiła jakże istotna wymiana pokoleniowa. Młodzi urzędnicy coraz częściej starają się być sprofilowanymi fachowcami od konkretnych zagadnień, są otwarci na nowe możliwości i edukację, jeśli tylko się im to udostępnia. Administracja powoli, nawet bardzo powoli wpuszcza w swoje struktury elementy społecznej odpowiedzialności. W coraz większej liczbie urzędów pojawiają się kodeksy etyczne zwane wymiennie kodeksami dobrych praktyk, coraz więcej urzędów angażuje się w tzw. zielone kam-



panie, starając się oszczędzać papier, energię i wodę. Oczywiście chciałoby się powiedzieć: róbcie więcej, przecież możecie. Niestety nie zawsze ten trend jest dostrzegany przez najwyż-

Przywództwo w urzędzie

Znów jak bumerang wracamy do podstaw – czyli zrozumienia i otwarcia kierownictwa na poszerzenie swoich perspektyw. W powszechnym myśleniu mamy obraz urzędnika, który ma nas fachowo obsłużyć i oczekujemy od niego wysokich standardów tej obsługi, ale aby mógł to uczynić, powinien się nieustająco dokształcać, zdobywać nowe umiejętności, zestawiać wydałoby się nieprzystające do jego pracy narzędzia w profesjonalną obsługę. Tym właśnie jest CSR w administracji publicznej. Administracja postrzegana jest wielokrotnie jako skostniała i zamknięta na zmiany grupa zawodowa. Nie jest to prawdą, aczkolwiek ludzie pracujący w tym sektorze chcą poszerzać swoje

szkie kierownictwo a ponadto sporym ograniczeniem są procedury.

Kolejną przeszkodą w realizacji społecznej odpowiedzialności administracji publicznej to brak think tanków (miejsc istotnej wymiany informacji i doświadczeń, które dotyczą dobrych praktyk w administracji pub-

Oczekując coraz wyższych standardów w funkcjonowaniu administracji, powinno się tworzyć miejsca wymiany doświadczeń.

licznej, w których głos mogliby zabierać praktycy, urzędnicy), w których można by zawrzeć szereg cennych informacji o samych strategiach CSR, niejednokrotnie skompilowanych do poziomu, który będzie możliwy do przyjęcia przez urzędowe systemy. Oczekując coraz wyższych standardów w funkcjonowaniu administracji, powinno się stworzyć miejsca wymiany doświadczeń, zbierać informacje o realizowanych tam dobrych praktykach i czerpać od siebie nawzajem wiedzę. Takich miejsc nadal brakuje.

horyzonty niezależnie od wykonywanych obowiązków. Bywa jednak, że najbardziej zamkniętymi na nowe inspiracje są kierownicy i to do nich w pierwszej kolejności powinny być kierowane projekty obejmujące edukację i komunikację o CSR. ■



Marta Kirsztling

Współautorka Kodeksu Dobrych Praktyk IPN

Czas na Wartę

Tekst: Jan Mazurczak

Turyści zaczynają do Wielkopolski przyplýwać łodziami, statkami, jachtami, barkami, kajakami i „na byle czym”. A to dopiero początek. Bo choć Inwestycje w infrastrukturę dla wodniaków dopiero raczkują, to świadomość, że można do nas przyplýnąć nawet z Amsterdamu czy Marsylii jest już coraz większa.

Rzeka Warta od X wieku była dla Wielkopolski niezwykle ważna, choć spełniała głównie rolę militarną i gospodarczą. W XV wieku w Poznaniu działało nad Wartą aż 28 młynów! Sto lat temu w poznańskim porcie rzeczonym przeładowywano 300 tys. ton towarów rocznie, a jednocześnie cumowało tu kilkadziesiąt barek. W czasie II wojny światowej kursował tramwaj wodny. Nad Wartą wypoczywano, kąpano się, łowiono ryby. To tu przyplýwały na tarło jesiotry. Wyławiano je w okolicach Mostu Chwaliszewskiego długie na 2,5 metra, a ciężkie do 150 kg! Te czasy się jednak skończyły. Od kilkadziesiąt lat transport na rzece praktycznie przestał istnieć, a rzeką nikt się nie interesował. Teraz to się zaczyna zmieniać, a wszystko za sprawą turystyki.

Kierunek obrany

Zacząło się od mniejszych miejscowości. To tam dostrzeżono, że rzeka to świetny magnes dla mieszkańców

i turystów, że nad rzeką może być po prostu fajnie. Stąd na przykład w Śreńmie siedem lat temu wybudowano nowe bulwary. W ten sposób miejsca zapomniane, zarośnięte i niebezpieczne przeżyły metamorfozę. Dziś mamy tu brukowane alejki, zielen, ogrody. Bulwary stały się modne. Raz do roku śreńmianie urządzają nawet imprezę na ich cześć zwaną „Promenada jak za dawnych lat”. Nad Wartę wrócono także w Obornikach. Tu z kolei organizowana jest impreza „Wianki nad Wartą”, w ramach której odbywają się m.in. wyścigi „na byle czym” czy efektowna wieczorna parada oświetlonych łodzi.

I to właśnie dzięki ściąganiu jednostek pływających do swoich miast zorientowano się, że turyści nie tylko mogą docierać nad rzekę, ale i rzekę. Aby to się jednak udało, potrzebne jest miejsce, do którego można przycumować. Na początku pojawiły się tylko pomosty i śmietniki, ale szybko zaczęto je przebudowywać w nowo-

czesne mariny. Dziś takimi nowoczesnymi marinami mogą pochwalić się w Śreńmie, Czarnkowie, Puszczykowie, Nowym Mieście czy w Nakle nad Notecią. Wodniacy mogą cieszyć się tam nie tylko nowymi pomostami, możliwością pozostawienia łodzi pod opieką, ale i bezprzewodowym Internetem, prysznicami, pralką czy... wózkami na zakupy. W Śreńmie wszystkie miejsca zostały szybko zarezerwowane. W tej chwili spóźnialscy stworzyli listę kolejkową, na którą wpisało się kilkadziesiąt łódek. Taka popularność mariny zmobilizowała gminę do kolejnej inwestycji, powstaje tu teraz druga marina.

Gdzie pływać?

Warta jest piękna. Tak mówią ci, którzy nią pływali. Dla tych, którzy jeszcze jej nie znają, może wydawać się dziwne, że nazywana jest „księżną polskich rzek”. Jej odkrywanie ułatwia fakt, że można pływać w kółko. Wszystko dzięki Wielkiej Pętli Wiel-



Fot. Łukasz Gdak / Trakt Królewsko-Cesarski

Fot. Sławek Wąchala – Inicjatywa Mariniarzy

kopolski, która wykorzystuje kierunek przepływu Warty i Noteci oraz położenie kanału Warta-Gopło. Dzięki temu otrzymujemy licząc blisko 690 km pętlę, która przebiega między innymi przez Ślesin, Konin, Pyzdry, Śrem, Poznań, Oborniki, Wronki, Sieraków, Międzychód, Krzyż Wielkopolski, Wieleń, Drawsko, Czarnków, Ujście. Dzięki dostępowi od zachodu do Odry, jej dopływów oraz kanałów, bez trudu dopłyniemy do Brandenburgii i dalej do Europy Zachodniej. Dzięki połączeniu z Kanałem Bydgoskim, dopłyniemy do Wisły i dalej nie tylko do Gdańska, ale nawet do Kaliningradu.

Wielka Pętla Wielkopolski ma właśnie swoje pięć minut. Promowana jest ona w telewizji, radiu, w Internecie, za pomocą aplikacji mobilnych, na targach. A wszystko dzięki projektowi unijnemu koordynowanemu przez Wielkopolską Organizację Turystyczną we współudziale aż 26 samorządów z Wielkopolski. Przez dwa lata na promocję Wielkiej Pętli Wielkopolski WOT wyda 7 milionów złotych.

Czym dziś pływać?

Nad rzeką zobaczymy dziś najwięcej kajaków. Regularnie spływy kajakowe organizuje Brama Poznania ICHOT. Raz do roku we wrześniu wielki spływ kajakowy urządza Stowarzyszenie Metropolia Poznań. Ostatnio uczestniczyło w nim blisko 100 kajaków, które spłynęły ze Śremu do Poznania. Kajaki zresztą bez trudu wynajmiemy. Średni koszt wynajmu kajaka dwuosobowego to ok. 50 zł za dobę plus koszty transportu. Oczywiście im dłużej i im więcej kajaków wypożyczymy, tym będzie taniej.

Coraz więcej nad Wartą też łodzi. Co prawda tu potrzebujemy nie tylko dobrych chęci jak w przypadku kajaków, ale i licencję sternika motorowodnego. Jeśli jednak już taką osobę znajdziemy, to łódź wynajmiemy za 50 zł za koję na dobę. Łodzie mają przeważnie od 2 do 10 miejsc do spania.

Coraz popularniejsze stają się tratwy. Na pokład o wielkości 9 m² (3 x 3 m²) wchodzi cztery osoby. Na Warcie spotkamy także własne wynalazki. Niedawno w Poznaniu zcumowała łódź skonstruowana na bazie przyczepy kempingowej.

Czas na Poznań

Warta wraca do łask. Nowe inwestycje omijały jednak do tej pory Poznań. Ale i tu zaczynają się zmiany. Od 2011 roku nad Wartą działa plaża miejska i sezonowy pomost do cumowania. Siły połączono tam z sezonowo otwartym mobilnym centrum kultury i sztuki KontenerArt. Powstają kolejne odcinki Wartostrady, czyli wyasfaltowanych dróg nad rzeką dla pieszych i rowerzystów. Co więcej, w tym roku grupa pasjonatów z Harcerskiego Ośrodka Kształcenia Turystów Wodnych stworzyła przystań na cyplu Warty, w Starym Porcie. Udało się pozyskać dotację na ten cel z programu Centrum Warte Poznania, dzięki

już, że frekwencja dopisała i dzięki temu do Poznania przenosi się na cały sezon w 2015 r.

W projektach Budżetu Obywatelskiego Miasta Poznania znalazła się w finale koncepcja zbudowania portu rzeczno-jezernego w Poznaniu. Czy znajdą się na to pieniądze już w budżecie na kolejny rok? O tym zadecydują mieszkańcy w głosowaniu. Tymczasem Poznańska Lokalna Organizacja Turystyczna zapowiada organizację Dni Rzeki Warty na początek sezonu 2015 roku. Wówczas nie zabraknie okazji do popływania kajakami, tratwami czy łodziami Wartą na odcinku od Śremu poprzez Poznań do Obornik.



Fot. Tomasz Jan Marciniak – Inicjatywa Mariniarze

czemu przejeżdżający ulicą Wyszyńskiego przecierali w tym roku często oczy ze zdumienia. Nad Wartą pojawiły się pomosty i cumujące jednostki – nawet około 20. Amatorzy pływania na miejscu mogli także wypożyczyć kajak czy skorzystać z motorówki. Ci, którzy przypłynęli, mogli zostawić łódkę pod opieką i z otrzymaną bezpłatnie mapą z atrakcjami turystycznymi udać się na zwiedzanie miasta.

Samą Wartą zaczęli interesować się zresztą poznaniacy i zaczęli nad Wartą bywać. W czasie sierpniowych Dni Twierdzy Poznań uruchomiono tramwaj wodny, z którego pokazywano nadrzeczne fortyfikacje. Bilety wyprzedziały się na kilka dni przed imprezą. Po kilku latach przerwy pojawił się także w sierpniu statek pasażerski. To cumująca na co dzień w Śreмі „Bajka”. Jej kapitan zapowiada

Wodniacy podkreślają, że Poznań jest skazany na sukces. Znakomita dostępność miasta (lotnisko, dworzec, autostrady) spowoduje, że gdy tylko powstanie nowoczesna marina, wiele podróży będzie zaczynało się właśnie tutaj. Jeśli dodamy do tego, że w Poznaniu działa kilkanaście firm czarterowych, a liczbę łódek szacuje się ostrożnie na ok. 500, to możemy być także pewni, że Warta zmieni się na naszych oczach błyskawicznie. Już wkrótce przepływająca przez Poznań łódka przestanie wywoływać ciekawość, a wpisze się w normalność. ■



Jan Mazurczak

Prezes Zarządu
Poznańskiej Lokalnej
Organizacji Turystycznej
(PLOT)

Dialog w praktyce

Tekst: **Ewa Zamościńska**

Kilka dni temu poproszono mnie o wyjaśnienie prezesowi pewnej dużej firmy, co jest najważniejsze w koncepcji CSR.

Nie interesowały go najbardziej (i dobrze) rozbudowane definicje, najnowsze trendy ani listy argumentów za i przeciw. Jak w każdej tego typu rozmowie, usłyszałam pytania: Czym tak naprawdę, od kuchni i w praktyce jest społeczna odpowiedzialność biznesu? Co jest pani zdaniem największą wartością wdrażania CSR? Od czego by Pani zaczęła, gdyby była Pani na moim miejscu?

Moja odpowiedź na wszystkie te pytania jest od lat niezmienna. Otóż każdej firmie unikalne korzyści przynosi wdrażanie w życie zasady włączania interesariuszy. Z dialogu z interesariuszami, zwłaszcza z metody paneli interesariuszy, nie mogłabym zrezygnować niezależnie od tego, czy byłabym właścicielką małej firmy czy międzynarodowego koncernu.

Zgaduj – zgadula czy dialog?

Muszę w tym miejscu przypomnieć, że nie bez przyczyny dialog z interesariuszami i ich włączanie jest zdaniem autorów takich standardów jak GRI, AA1000 czy ISO 26000 fundamentalną praktyką CSR. Wartość otwartej postawy wobec interesari-

od nas w pierwszej kolejności, jako od firmy odpowiedzialnej? Czy nasze decyzje z tego zakresu są, zdaniem interesariuszy, słuszne? Na szczęście firmy coraz częściej zamiast zgadywać lub jedynie analizować z pewnego dystansu, postanawiają sprawdzić to bezpośrednio u źródła.

Na pewno pytamy interesariuszy zarówno o ocenę dotychczasowych działań, jak i o rekomendacje dotyczące przyszłości. Z kim powinniśmy współpracować, aby skutecznie reali-

zować kluczowy cel naszej strategii? Co powinniśmy udoskonalić w relacjach z klientami, dostawcami i otoczeniem społecznym? Czego nam najbardziej brakuje, a co może być naszą najsilniejszą stroną? Pozyskane opinie niejednokrotnie bezpośrednio wpływają na decyzje firm co do przyszłych działań i zwiększają ich efektywność.

„Tak naprawdę od kuchni i w praktyce”

Jestem przekonana, że rekomendacje interesariuszy i wyjątkowa, oparta na zasadach transparentności, współpracy i uważnego słuchania relacja, jaka powstaje w ramach paneli, to źródło inspiracji i trudnej do uzyskania w inny sposób wiedzy o firmie. Z mojego doświadczenia wynika, że dobrze przeprowadzone panele są skarbnicą praktycznych wskazówek od tych, z którymi nasz biznes jest najmocniej

Każdej firmie unikalne korzyści przynosi wdrażanie w życie zasady włączania interesariuszy.

Jestem przekonana, że rekomendacje interesariuszy i wyjątkowa, oparta na zasadach transparentności, współpracy i uważnego słuchania relacja, jaka powstaje w ramach paneli, to źródło inspiracji i trudnej do uzyskania w inny sposób wiedzy o firmie.

szy i ich opinii potwierdzają doświadczenia rosnącego grona firm korzystających z metody paneli interesariuszy. To fakt. Czego oczekuje się

Jako przykłady w pierwszej kolejności przychodzą mi do głowy RWE Polska, Kompania Piwowarska czy Cemex Polska. A więc można!

związany i na których wpływa. Dają też możliwość budowania wyjątkowej, opartej na zasadach zaufania i współpracy relacji.

Chociaż samodzielne podejmowanie decyzji wydaje się prostsze, za przyjaźnionemu prezesowi wyjaśniam, że praktyki dialogu z interesariuszami, w połączeniu z realną edukacją i zaangażowaniem pracowników, stanowią tak naprawdę od kuchni i w praktyce fundament trwałego doboru działań i niepowtarzalną wartość zarządzania firmą. Co ważne, z wykorzystaniem perspektywy CSR. Podejmowanie przez firmy strategicznych decyzji może być prostsze z udziałem interesariuszy. Bez dialogu ani rusz... ■



Ewa Zamościńska
Menedżer projektów,
trenerka CSRIInfo

asbiznesu poleca:

Wśród licznych publikacji tym razem dwie zwróciły naszą szczególną uwagę. Jedna mówi o praktykach w przemyśle odzieżowym, druga o świecie niepełnosprawnych. Dwa ważne głosy. Tym razem nie jesteśmy także zbyt skromni, ponieważ polecamy Państwu nasz własny, niedawno odmieniony portal.



ETYKA W MODZIE, czyli CSR w przemyśle odzieżowym

Magdalena Płonka

Wydawnictwo Em Pe Studio Design Sp. z o. o.

Jakie są konsekwencje naszych codziennych wyborów konsumenckich? Często zapominamy lub chcemy zapomnieć, że bezmyślny „shopping” ma bezpośredni wpływ na wiele negatywnych zjawisk. Geneza dzisiejszego konsumpcjonizmu, łamanie praw człowieka, cierpienie zwierząt, globalne zmiany klimatyczne związane z produkcją na przemysłową skalę – o tym przeczytamy w książce M. Płonki. Wszystko to zostało udokumentowane wiarygodnymi statystykami, raportami, wykresami oraz fotografiami. Autorka nie skupia się jednak tylko na przybliżeniu tych zjawisk, ale również pokazuje skuteczne sposoby na rozwiązanie istniejących problemów. Głównym celem tej pionierskiej na polskim rynku książki jest kreowanie pozytywnych postaw w branży odzieżowej i świecie mody.



MIESIĘCZNIK FILANTROP NASZYCH CZASÓW

Fundacja Pomocy Osobom Niepełnosprawnym „Filantrop”

Osoby niepełnosprawne mają głos! To główne założenie miesięcznika, którego pierwszy numer został wydany w 1994 roku i jest ono konsekwentnie realizowane do dzisiaj. Na łamach pisma miały okazję wypowiedzieć się setki osób ciężko dotkniętych przez los. To niewątpliwa szansa na integrację społeczną. Dzięki lekturze takich publikacji również świat biznesu może lepiej poznać autentyczne potrzeby i problemy osób z niepełnosprawnościami i odpowiedzieć na nie, także podejmując współpracę z organizacjami pozarządowymi. Naczelnym i zarazem pomysłodawcą pisma Marcin Bajerowicz, który pracował między innymi w „Głosie Wielkopolskim” oraz we „Wprost” za swoją pracę, a głównie za „Filantropa” otrzymał w 2010 roku przyznaną przez Wielkopolski Oddział Stowarzyszenia Dziennikarzy RP nagrodę „Dziennikarskie Koziółki”. Wszystkie numery czasopisma można pobrać w wersji elektronicznej na stronie filantrop.org.pl. Miesięcznik jest też dostępny w wersji papierowej.

www.asbiznesu.pl – odpowiedzialność zawsze w cenie

Nowa odsłona Asa została przeznaczona do aplikacji mobilnych. Przejrzysty, modułowy układ jest wygodny dla czytelników mediów biznesowych. Na portalu znajdą oni m.in. liczne dobre praktyki, mnóstwo inspiracji, wyjaśnienia prawne dla odpowiedzialnych przedsiębiorców, kompendium wiedzy na temat CSR oraz raporty z badań przedstawione w przystępny i ciekawy sposób. Można też przeczytać wszystkie numery kwartalnika As Biznesu w wersji elektronicznej. Aby być na bieżąco, warto śledzić kalendarium najważniejszych wydarzeń w branży. Nowością są dwie zakładki poruszające współpracę biznesu z ekonomią społeczną oraz praktyczne aspekty wolontariatu pracowniczego. Uzupełnieniem portalu jest jego profil na Facebooku.

as
BIZNESU

W TYCH MIEJSCACH ZNAJDĄ PAŃSTWO MAGAZYN

asBIZnesu

OPINIOTWÓRCZY KWARTALNIK O SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI



WIELKOPOLSKA IZBA
PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA



WORLD TRADE CENTER®
POZNAŃ



POZnań*
convention bureau


Wyższa Szkoła
Nauk Humanistycznych
i Dziennikarstwa
By HUMAN TOUCH

elsa
The European Law Students' Association
POLAND

CITY PARK
HOTEL & RESIDENCE
★★★★★



UNIwersytet EKONOMICZNY
w POZNANIU



NICKELTECHNOLOGY
PARK POZNAŃ

PPWE Rosicki Purski
Wspólnicy Ecdf
KANCELARIA RADCOŃ PRAWNYCH

WSB WYŻSZA SZKOŁA BANKOWA
w Poznaniu

 WYŻSZA SZKOŁA
LOGISTYKI

Sheraton
Poznań
HOTEL

**CENTRUM
BUKOWSKA**

rehasport
clinic

SIGNAL
GROUP

**Poland
IAESTE**

ILONNHOTEL
POZNAŃ

Jeśli chcą Państwo, aby As Biznesu docierał również do Państwa firmy lub organizacji – prosimy o kontakt z redakcją.

Szukaj inspiracji
i dobrych praktyk
na **www.asbiznesu.pl**
Odwiedź nas na Facebooku

