

## Spółecznie i z zyskiem



### WYWIAD:

Prof. Muhammad Yunus, laureat Pokojowej Nagrody Nobla specjalnie dla Asa o przedsiębiorczości społecznej

### DOBRE PRAKTYKI:

Biznes + przedsiębiorstwa społeczne = czysty zysk przekonują przedstawiciele Volkswagen i Konimpex

### BADANIA:

CSR w wielkopolskich firmach



- Szukasz aktualności na temat CSR w Twoim regionie?
- Potrzebujesz inspiracji i przykładów dobrych praktyk?
- Chcesz uczestniczyć w spotkaniach, ale nie wiesz, gdzie szukać informacji?
- Myślisz o udziale w konkursach CSR?

wejdź na stronę [www.asbiznesu.pl](http://www.asbiznesu.pl)

- Portal As Biznesu wraz z Magazynem stanowią kompleksowe źródła inspiracji i wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu w Wielkopolsce

**Strona jest częścią projektu pn. As Biznesu – promowanie społecznej odpowiedzialności biznesu w Wielkopolsce.**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Człowiek - najlepsza inwestycja

## Spis treści:

- 4 | Puls Branży
- 5 | Fotorelacja: **Wolontariat pracowniczy**
- 6 | Badania: **Jaki jest CSR w Wielkopolsce?**
- 8 | **Temat numeru: Od rywalizacji do współpracy z przedsiębiorstwem społecznym**
- 12 | Plus Minus
- 13 | Wywiad: **Muhammad Yunus, laureat Pokojowej Nagrody Nobla**
- 16 | Dobre praktyki: **O poszukiwaniu wspólnego języka**
- 18 | Dobre praktyki: **Bez taryfy ulgowej**
- 20 | Prawo w praktyce: **Prawne korzyści dla przedsiębiorców, którzy stawiają na działania społeczne i innowacje**
- 22 | Kto jest kto: **Zaangażowani w CSR**
- 23 | Warto wiedzieć: **Nowe kompetencje sukcesu w biznesie, czyli rzecz o różnorodności**
- 26 | Oczyma studentów: **Wyzwania odpowiedzialnej konsumpcji**
- 28 | Podróże po Wielkopolsce: **Szlak Piastowski wraca do gry**
- 30 | Felieton: **Kogo dotyczy odpowiedzialność?**
- 31 | Inspiracje: **As Biznesu poleca**

Kwartalnik jest częścią projektu realizowanego przez:

Związek  
Pracodawców  
**WIPH**

**W**  
WIELKOPOLSKA IZBA  
PRZEMYSŁOWO-HANDLOWA

**CENTRUM  
PISOP**



Projekt odbywa się  
pod patronatem honorowym  
Marszałka Województwa  
Wielkopolskiego  
Marka Woźniaka

**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, redakcja@pisop.org.pl

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

**Korekta:** Maria Gałka | **Skład:** Sarius GiM

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

Kwartalnik As Biznesu wraz z portalem [www.asbiznesu.pl](http://www.asbiznesu.pl) stanowią kompleksowe źródła inspiracji i wiedzy na temat społecznej odpowiedzialności biznesu w Wielkopolsce.

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

## Czas na świadomy CSR?



**Ewa Gałka**

Redaktor naczelna

Praktycznie w każdym rankingu przedsiębiorstw jednym z kryteriów oceny jest społeczna odpowiedzialność. Chciałoby się powiedzieć, żarty się skończyły i nie wystarczy już CSR wykorzystywać do budowania wizerunku. Tworzenie odpowiedzialnego łańcucha wartości liderzy zaczynają opierać więc coraz częściej o faktyczne potrzeby, w tym we współpracy z przedsiębiorstwami społecznymi (*Od rywalizacji do współpracy z przedsiębiorstwem społecznym*). Trend wart jest analizy, potwierdza to zaangażowanie

w temat firm, takich jak BASF, Intel czy Adidas, o których w wywiadzie dla Asa Biznesu opowiada Prof. Muhammad Yunus, laureat Pokojowej Nagrody Nobla. Co ważne, przykłady możemy już poddawać analizie pod kątem korzyści i wyzwania (*Bez taryfy ulgowej oraz O poszukiwaniu wspólnego języka*), choć podejście jest stosunkowo nowe.

Trend narodził się na bazie świętującego sukcesy zarządzania relacjami z interesariuszami, do których zalicza się oprócz pracowników także klientów (*Wyzwania odpowiedzialnej konsumpcji*), dostawców czy lokalne instytucje i przedsiębiorstwa społeczne. Dlatego też uwzględnianie dywersyfikacji staje się kluczowe w kolejnych firmach (*Nowe kompetencje sukcesu w biznesie, czyli rzecz o różnorodności*) i stanowi element łączenia różnych potrzeb odbiorców z różnymi doświadczeniami pracowników.

Najświeższe badania wielkopolskich przedsiębiorstw potwierdzają pogłębienie i poszerzenie uwzględniania CSR w strategicznej i bieżącej aktywności przedsiębiorstw. Zebrane przez WIPH i Centrum PISOP dane wskazują, że aż 33% firm ma dedykowane programy, służące wdrażaniu działań społecznych i odpowiedzialnych, a ponad 13% oparło model zarządzania o te zasady (*Jaki jest CSR w Wielkopolsce?*). Aż ciekawość bierze, jakie inicjatywy społecznej odpowiedzialności wielkopolscy przedsiębiorcy zgłoszą do tegorocznej edycji Plebiscytu As Odpowiedzialnego Biznesu 2013, który właśnie trwa...

Serdecznie polecam także pozostałe artykuły, ufając, że mogą stać się wyczekiwaną inspiracją! ■

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Człowiek - najlepsza inwestycja

## Targi Przedsiębiorczości Społecznej

**M**ysł Państwo o tym, aby rozpocząć efektywną współpracę z przedsiębiorstwem społecznym? Zainspirowały Państwa dobre praktyki, które prezentujemy na stronach 16-19? Jeśli tak, to zachęcamy do udziału w Targach Przedsiębiorczości Społecznej. Odbędą się

one w październiku w subregionach Wielkopolski. Organizatorem przedsięwzięcia będą Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej. Wydarzenie tego typu jest doskonałą okazją do zapoznania się z bieżącą ofer-

tą oraz możliwością współpracy rynkowej. Aktualne informacje o terminie i programie Targów dostępne są na stronie [www.ekonomia-spoeczna.pisop.pl](http://www.ekonomia-spoeczna.pisop.pl). ■



Projekt firmy MAKROPOL, skierowany do osób 50+, zasłużył w zeszłym roku na najwyższe noty w głosowaniu internautów. Na zdjęciu prezes firmy Maksymilian Bukowian z nagrodą.

## Przedsiębiorco, weź udział w Plebiscycie i zostań Asem Odpowiedzialnego Biznesu!

**Z**achęcamy do udziału w Plebiscycie As Odpowiedzialnego Biznesu i przesyłania inicjatyw społecznie odpowiedzialnych, realizowanych w Państwa firmach. Na zgłoszenia czekamy do końca października. Nagrody zostaną przyznane w 4 kategoriach: mikro i małe, średnie,

duże przedsiębiorstwo oraz nagroda internautów. W tym roku po raz pierwszy przewidziano także nagrodę dziennikarzy. To wyjątkowa okazja na promocję w wielkopolskich mediach. Więcej informacji udziela Mirosława Bromber z WIPH – tel.: 61 86 90 112 lub email: [asbiznesu@wiph.pl](mailto:asbiznesu@wiph.pl). ■

## Anty-Konferencja CSR

**29** października w Warszawie odbędzie się jedno z najważniejszych w roku spotkań liderów i liderów CSR w Polsce. Organizatorem wydarzenia jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Dlaczego Anty-Konferencja? Ponieważ nie będzie ona tradycyjną konferencją. Organizatorzy zdecydowali się w tym roku na zastosowanie narzędzi wykorzystywanych w metodzie *Open Space Technology*. Nie będzie więc wykładów ekspertów, przydługich przemówień, czekania na przerwę na kawę. Wszystko

co się wydarzy merytorycznie, będzie planowane na bieżąco przez grupę obecnych na konferencji osób. Zbiór doświadczeń uczestników będzie podstawą do wymiany doświadczeń, wypracowania wartościowych rekomendacji, projektów oraz propozycji działań. To z pewnością inspirujący i praktyczny sposób na dzielenie się doświadczeniem, dobrymi praktykami i wyzwaniem. Więcej informacji można znaleźć na stronie: [fob2013.odpowiedzialnybiznes.pl](http://fob2013.odpowiedzialnybiznes.pl). As Biznesu jest patronem medialnym wydarzenia. ■

## Dzień bez Zakupów 2013

**W**Europie Dzień bez Zakupów przypada zawsze w ostatnią sobotę listopada. Celem akcji jest zwrócenie uwagi na problem bezsensownej konsumpcji. Przed dokonywaniem zakupów należy pamiętać o tym, że do wyprodukowania każdej rzeczy potrzebne

jest zużycie energii oraz surowców naturalnych, a niskie ceny produktów osiągnane są nierzadko kosztem złych warunków pracy oraz bardzo niskiego wynagrodzenia. Dlatego tak ważna jest idea świadomej konsumpcji. Warto więc 30 listopada symbolicznie zrezygnować z zakupów. ■

## Konkurs na najlepszy raport społeczny

**F**irmy, publikujące raporty dotyczące swojej działalności CSR, zapraszamy do konkursu „Raporty Społeczne – Nagrody za najlepiej sporządzone raporty z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu”. Zgłoszenia przyjmowane są do 28 października.

Dlaczego warto raportować? Dobre raporty społeczne jest skutecznym narzędziem porządkującym działania społecznie odpowiedzialne, które może wesprzeć rozwój dobrych praktyk i dostarczyć firmie informacji zwrotnych od najważniejszych grup interesariuszy. Na świecie inicjatywa ma ponad piętnastoletnią tradycję, w Polsce konkurs organizowany jest po raz siódmy. Organizatorami inicjatywy w Polsce są: SGS, Forum Odpowiedzialnego Biznesu i PwC. Szczegóły: [www.raportyspoleczne.pl](http://www.raportyspoleczne.pl). ■





FOT. MATERIAŁY PRASOWE FIRM (7)

### KOMPANIA PIWOWARSKA

1. i 2. Połączone siły wolontariuszy z Kompanii Piwowarskiej, Stowarzyszenia im. Jana Ostroroga, Przedszkola nr 70 oraz mieszkańców zaowocowały rewitalizacją osiedlowego placu zabaw przy ul. Włodkowska w Poznaniu. Miejsce szczególne, bo integrujące pokolenia (służy dzieciom, rodzicom i seniorom), wymagało gruntownej odbudowy, co udało się zrealizować.

## Wolontariat pracowniczy

Okres od maja do października obfituje w akcje związane z wolontariatem pracowniczym. Są one świetnym sposobem na integrację poprzez wspólne działanie. Oprócz satysfakcji dają pracownikom motywację do pracy oraz możliwość poznania się w niecodziennych okolicznościach. W odpowiedzi na nasz apel, ogłoszony na łamach portalu asbiznesu.pl, otrzymaliśmy wiele relacji, prezentujemy cztery z nich. ■



### NIVEA BEIERSDORF

3. i 4. Pracownicy firmy zorganizowali akcję budowania kwietników i karmników dla ptaków w Domu Dziecka w Kórniku-Bninie. Dzień upłynął pod znakiem kreatywności i fantastycznej atmosfery, a jego zwieńczeniem było wspólne grillowanie pod gołym niebem.



### SIMET S.A.

5. Z okazji Dnia Dziecka wolontariusze zaprosili podopiecznych Świetlicy „Tratwa” w Gostyniu do swojej siedziby, gdzie czekały liczne atrakcje, m.in. wspólne warsztaty, podczas których składano tekturowe samoloty z materiałów tutaj produkowanych.



### GRUPA ENEA

6. i 7. Wolontariusze odwiedzali przedszkola i szkoły oraz brali udział w imprezach masowych, gdzie uczyli dzieci i młodzież: skąd się bierze prąd, jak bezpiecznie z niego korzystać i jak oszczędzać energię elektryczną, a także przeprowadzali pokazy udzielania pierwszej pomocy przedmedycznej.

# Jaki jest CSR w Wielkopolsce?

59% wielkopolskich przedsiębiorców realizuje działania społecznie odpowiedzialne, kolejne 31% deklaruje, że zamierza się w nie zaangażować. Najnowsze badania ukazują naturę wielkopolskiego CSR.

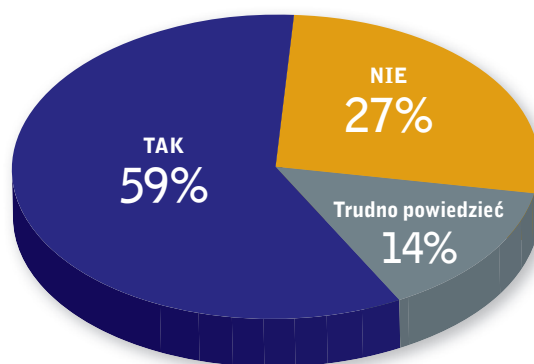
Tekst:  
**Mirosława Bromber**  
Realizatorka badań,  
WIPH



**N**iemal co trzecia badana<sup>1</sup> firma porządkuje CSR do działań na rzecz pracowników, społeczności lokalnej i środowiska naturalnego. Wskazywana jest także etyczna współpraca z partnerami biznesowymi, tworzenie odpowiedzialnych miejsc pracy a także działania, przyczyniające się do postrzegania firmy jako przyjaznej otoczeniu, w którym funkcjonuje. Warto podkreślić, że coraz częściej przedsiębiorcy są świadomi konsekwencji społecznych i środowiskowych działań, prowadzonych przez ich firmy oraz konieczności brania za nie odpowiedzialności.

Ciągle jeszcze, głównie dla mikro i małych firm, społeczna odpowiedzialność biznesu to wyłącznie jednorazowe akcje charytatywne i filantropia. Tym przedsiębiorcom CSR kojarzy się głównie z misją społeczną i realizacją celów wyższych, wpływających z własnych przekonań i poglądów oraz stylu życia. Dla 18% badanych pojęcie jest obce. To znaczący postęp – w 2009 roku<sup>2</sup> prawie co trzeci przedsiębiorca nie znał

## 1. Czy Pana/i firma realizuje działania CSR?



Źródło: Opracowanie własne.

koncepcji odpowiedzialnego biznesu.

### Jak podchodzimy do odpowiedzialności?

59% wielkopolskich firm deklaruje aktywność na polu CSR. Te, które angażują się w działania odpowiedzialne społecznie i ekologicznie od początku swojego istnienia (35%) albo też od kilku lat (44%) są bardziej uporządkowane i zorganizowane, często z oddelegowanym do tego obszaru pracownikiem bądź też osobną komórką organizacyjną. Natomiast firmy, które działają w tym obszarze od niedawna lub też dopiero zaczynają wdrażać koncepcję odpowiedzialnego biznesu, robią to zazwyczaj intuicyjnie, bez odpowiednich struktur i w postaci jednorazowych akcji.

O ile połowa z badanych ma CSR wpisany w strategię i realizuje go regularnie, anga-

żując przy tym pracowników z różnych działów, o tyle tylko nieliczni opracowali model zarządzania i stosowne standardy wdrażania koncepcji odpowiedzialnego biznesu w swojej działalności. Coraz większą rolę przypisują wielkopolskie firmy informowaniu otoczenia o tych działaniach. To duży postęp w stosunku do badania prowadzonego w 2009 roku, kiedy to większość firm deklarowała obawy przed wykorzystaniem odpowiedzialnych działań w celu dotarcia do szerokiego grona interesariuszy. Wśród przedsiębiorstw, które nie prowadzą działań odpowiedzialnych społecznie, 31% planuje ich wdrożenie w przyszłości.

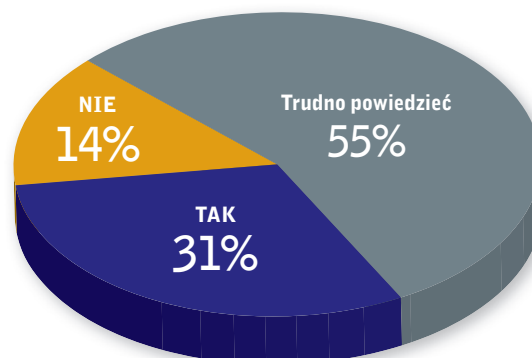
### Jakie wyzwania napotykamy?

Zazwyczaj przeszkodą we wdrażaniu społecznej odpowiedzialności dla wielkopolskich



Wartość długofalowego myślenia o CSR dostrzegają przede wszystkim pracownicy średnich oraz dużych przedsiębiorstw, dla których odpowiedzialne postępowanie jest synonimem strategii win-win, czyli wygranej dla każdej strony.

## 2. Czy Pana/i firma zamierza zaangażować się w działania CSR?



Źródło: Opracowanie własne.

firm jest brak czasu i środków finansowych. Zgłasza to 32% badanych. Drugą najczęściej deklarowaną trudnością, związaną z realizacją odpowiedzialnego biznesu są bariery mentalne – zarówno brak zrozumienia ze strony pracowników dla potrzeb prowadzenia takich działań i korzyści z nich wynikających, trudności ze zmianą przyzwyczajzeń i sposobu myślenia o CSR, opór wobec zmian, jak i brak tolerancji odbiorców działań, którzy często postrzegają je jako sztuczne, czysto marketingowe i PR-owe. W 2009 roku wśród najczęściej wymienianych powodów bra-

ku zaangażowania w CSR przez badane wówczas firmy były: skupienie na utrzymaniu pozycji rynkowej (57%) oraz brak odpowiedzialnej kadry (33%).

### Jakie dostrzegamy korzyści?

Przedstawiciele firm są przekonani, że działania społecznie odpowiedzialne pozwalają im na wzmocnienie pozytywnego wizerunku, pomagają budować relacje z partnerami biznesowymi oraz wypracowywać lojalne postawy wśród pracowników. Tylko nieliczni (8% badanych) przyznali, że ich aktywność w obszarze CSR

wynika z pobudek ekonomicznych, wymagań rynku (oczekiwań interesariuszy, kontrahentów i klientów) oraz chęci zwiększenia przewagi rynkowej. Zakładają oni, że działalność społeczna długofalowo przekłada się na zysk firmy. Cztery lata temu zaledwie 3% badanych przedsiębiorców upatrywało zasadniczą korzyść z prowadzenia odpowiedzialnego biznesu we wzroście konkurencyjności firmy.

Pogłębiona analiza wskazała, że wartość długofalowego myślenia o CSR dostrzegają przede wszystkim średnie i duże przedsiębiorstwa. Według nich odpowiedzialne postępowanie jest synonimem strategii win-win, czyli wygranej dla każdej strony i zrównoważonego rozwoju.

Badanie pokazało, że chociaż Wielkopolska może pochwalić się ciekawymi i cennymi inicjatywami, które prezentowaliśmy w Plebiscycie „As Odpowiedzialnego Biznesu”, ciągle jeszcze istnieje potrzeba przybliżania wielkopolskim przedsiębiorcom korzyści, które przynosi angażowanie się w działania społecznie i ekologicznie odpowiedzialne, informowania o tym, jak optymalnie łączyć działalność gospodarczą i społeczną oraz jak ograniczać związane z tym trudności.

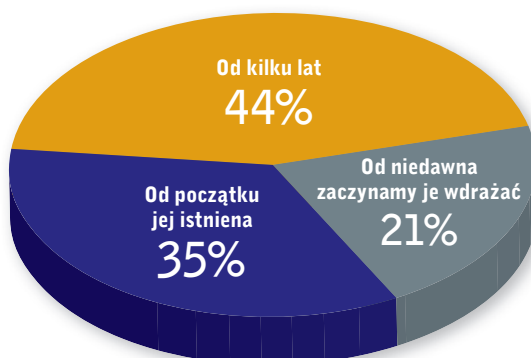
Wielkopolscy przedsiębiorcy kolejnymi inicjatywami udowadniają, że społeczna odpowiedzialność to sposób na wzmocnienie firmy i zapewnienie jej większej stabilności rynkowej. ■

#### PRZYPISY:

<sup>1</sup> Badanie przeprowadzili WIPH, Związek Pracodawców WIPH i Centrum PISOP w ramach projektu „As Biznesu” w okresie luty-czerwiec 2013 r. na próbie 152 właścicieli wielkopolskich firm, prezesów zarządów, dyrektorów ds. marketingu, PR, HR, komunikacji lub specjalistów ds. CSR. Ok. 80% stanowiły MŚP. Raport z badania dostępny jest na [www.asbiznesu.pl](http://www.asbiznesu.pl).

<sup>2</sup> Badanie w 2009 roku przeprowadziło Centrum PISOP z Wielkopolskim Klubem Kapitału na próbie 104 przedsiębiorców w Wielkopolsce. Raport z badania dostępny jest na [www.asbiznesu.pl](http://www.asbiznesu.pl).

## 3. Od jak dawna Pana/i firma angażuje się w działania CSR?



Źródło: Opracowanie własne.

# Od rywalizacji do współpracy z przedsiębiorstwem społecznym

W związku z trwającym globalnym kryzysem ekonomicznym coraz głośniejsze stają się koncepcje, które nawiązują do ekonomii i przedsiębiorczości społecznej. Czy firmy powinny obawiać się nowej siły, czy wręcz przeciwnie – podejmować efektywną współpracę?

Tekst:

**Bartłomiej Sroczyński**

Ekspert ds. przedsiębiorstw społecznych,  
Centrum PISOP



**R**espektowanie obowiązujących zasad rynkowych – takich jak: konkurencyjność, efektywność gospodarowania, maksymalizacja zysku – może być równoległe z dążeniem do realizacji wartości i celów społecznych, istotnych dla społeczności lokalnej bądź grupy osób. Tak najkrócej można zdefiniować ekonomię społeczną. Ideą przewodnią jest pierwszeństwo działania na rzecz ludzi przed maksymalizowaniem zysku.

## Przedsiębiorstwa społeczne

Przedsiębiorstwo społeczne to dla biznesu najistotniejszy element systemu ekonomii społecznej z uwagi na możliwość interakcji na rynku. Prowadząc działalność biznesową, jednocześnie realizuje społecznie użyteczny cel, dla którego zostało powołane. W odróżnieniu od firmy wypracowane zyski nie podlegają tu podziałowi, a są w całości przeznaczane na rozwój pod-

miotu oraz działania społecznie użyteczne, z których korzystają pracownicy i społeczność lokalna.

Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej starają się wypełniać nisze rynkowe, pozostawione przez przedsiębiorstwa biznesowe, przede wszystkim w obszarze usług. Pozwala to odnosić sukcesy bez negatywnego oddziaływania na już istniejące podmioty i ich pracowników.

## Formy prawne

Przedsiębiorstwa społeczne cechują się bardzo dużym zróżnicowaniem, w tym pod względem przepisów prawnych, regulujących ich powstawanie i funkcjonowanie.

W polskich warunkach przyjmują najczęściej następujące formy organizacyjne:

- Organizacje pozarządowe, w tym stowarzyszenia i fundacje,
- Spółdzielnie socjalne,
- Spółki non-profit,
- Zakłady aktywności zawodowej.

**Przedsiębiorstwa społeczne najczęściej starają się wypełniać nisze rynkowe, pozostawione przez przedsiębiorstwa biznesowe.**

## Organizacje pozarządowe

Przedsiębiorstwami społecznymi są stowarzyszenia i fundacje, które prowadzą działalność gospodarczą (znajdują się w rejestrze przedsiębiorców), uzyskują dochody i przeznaczają je na realizację celów statutowych. Badania przeprowadzone przez Centrum PISOP w 2012 r. wykazały, że na terenie Wielkopolski jest 275 tego typu organizacji.

Jest to grupa bardzo zróżnicowana zarówno w odniesieniu do wielkości, jak i obszarów prowadzonej działalności statutowej i gospodarczej. Są wśród nich znane organizacje: Fundacja WOŚP czy Fundacja Polska Akcja Humanitarna, jak również te działające lokalnie, np. Koła Gospodyń Wiejskich.

Wyróżnia je:

- Mocne zakorzenienie w segmencie rynku z bezpośrednim dostępem do klientów,
- Wysoki poziom wiedzy merytorycznej i doświadczenia w obszarze działalności statutowej,
- Działalność gospodarcza, stanowiąca na ogół uzupełnienie działalności statutowej.



## CELE A FORMA PRAWNA

ASPEKTY  
SPOŁECZNE

ORGANIZACJA  
NON-PROFIT

PRZEDSIĘBIORSTWO  
SPOŁECZNE

PRZEDSIĘBIORSTWO  
RYNKOWE

MAKSYMALIZACJA  
ZYSKU

Organizacje non-profit za cele stawiają sobie głównie aspekty społeczne, przedsiębiorstwa rynkowe dążą do maksymalizacji zysku, natomiast przedsiębiorstwa społeczne w swojej działalności godzą cele społeczne i biznesowe.

Źródło: Opracowanie własne.

### Spółdzielnie socjalne

Spółdzielnie socjalne, których na terenie Wielkopolski obecnie funkcjonuje ponad 80, to podręcznikowa forma przedsiębiorstwa społeczne. Celem ich działalności jest prowadzenie przez osoby defaworyzowane na rynku pracy (np. bezrobotne, niepełnosprawne, w wieku 50+ lub 24-) wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków. Wypracowany zysk przeznaczają na rozwój oraz działania społeczne.

Spółdzielnie socjalne cechuje:

- Działalność środowiskowa, oferowanie produktów i usług lokalnym społecznościom,
- Niewielki rozmiar (przeciętnie 7,1 osób zatrudnionych),
- Znaczna elastyczność funkcjonowania.

### Spółki non-profit

Spółka non-profit jest powoływana w oparciu o przepisy Kodeksu spółek handlowych z określeniem celu społecznego. Zyski nie podlegają podziałowi między udziałowców, a sposób ich rozdysponowania jest określany w umowie spółki. Nie są prowadzone statystyki, jednak w Wielkopolsce można szacować ich liczbę na kilkaset podmiotów. (liczba uwzględnia wszystkie spółki z kapitałem samorządowym powołane do realizacji zadań infrastrukturalnych np. wodociągi, odpady itp.).

Charakterystycznymi cechami tej formy organizacyjnej są:

- Bardzo duże zróżnicowanie, będące pochodną różnorodności podmiotów je zakładających oraz celów, dla których zostały powołane,
- Czytelne zasady funkcjonowania (KSH),
- Z zasady wysoki stopień profesjonalizmu, wynikający z charakterystyki podmiotów je inicjujących.

### Zakłady aktywności zawodowej

Są to wyspecjalizowane podmioty, prowadzące działalność gospodarczą w znacznej skali,

których statutowym zadaniem jest rehabilitacja społeczna i zawodowa osób niepełnosprawnych. Przeprowadza się ją poprzez okresowe zatrudnianie osób niepełnosprawnych. W Wielkopolsce funkcjonuje 9 Zakładów aktywności zawodowej.

Zakłady Aktywności Zawodowej cechuje:

- Względnie duża skala działalności i zatrudnienia (zatrudniają na ogół kilkudziesięciu pracowników),
- Znaczny majątek w postaci nieruchomości, maszyn i urządzeń,
- Wyspecjalizowane usługi i skuteczna współpraca z przedsiębiorstwami.

Przedstawione liczby funkcjonujących podmiotów w skali regionalnej nie są jednoznaczne, pozwalają jedynie na ogólne zarysowanie wielkości sektora z uwagi na ciągły jego rozwój zarówno ilościowy jak i jakościowy.

### Branże i produkty

Oferta produktowa przedsiębiorstw społecznych jest niezwykle zróżnicowana z uwagi na różne formy organizacyjne

## EKONOMIA SPOŁECZNA W EUROPIE

W krajach „starej” Unii Europejskiej ekonomia społeczna reprezentuje około 6,5% całej aktywności ekonomicznej, funkcjonują ok. 2 miliony podmiotów, zatrudniających łącznie około 14,5 milionów osób. Stanowi to mniej więcej 6,5% całego odpłatnego zatrudnienia w Unii Europejskiej.

Źródło: GOSPODARKA SPOŁECZNA W UNII EUROPEJSKIEJ. Sprawozdanie sporządzone dla Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego przez Międzynarodowe Centrum Badań i Informacji na temat Gospodarki Publicznej, Społecznej i Spółdzielczej (CIRIEC).

## PORÓWNANIE CECH PRZEDSIĘBIORSTW I PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH

KATEGORIE	PRZEDSIĘBIORSTWO	PRZEDSIĘBIORSTWO SPOŁECZNE
<b>CEL</b>	Celem działania jest maksymalizacja zysku.	Celem działania jest uzyskiwanie dochodowości zapewniającej zatrudnienie pracownikom/członkom i wsparcie rozwoju społecznego
<b>ZYSK</b>	Zysk generowany jest dla właściciela.	Zysk wydatkowany jest na działania społecznie użyteczne.
<b>RYNEK</b>	Konkuruje na wolnym rynku.	Konkuruje na wolnym rynku, jednakże może korzystać z pozarynkowych form wsparcia (ulgi, dotacje itp.).

Źródło: Opracowanie własne.

oraz potencjał podmiotów i obejmuje zakres od prostych prac manualnych aż do produktów wysokospecjalistycznych.

W przypadku **stowarzyszeń i fundacji** w strukturze oferty działalności gospodarczej, skierowanej do podmiotów biznesowych, dominują:

- Działalność doradcza i szkoleniowa,
- Organizacja i obsługa imprez, w tym szkoleń i konferencji,
- Działalność wydawnicza.

**Spółdzielnie socjalne** koncentrują działalność na usługach o wysokim stopniu pracochłonności. Mogą zaoferować przedsiębiorstwom przede wszystkim:

- Usługi porządkowe i związane z utrzymaniem zieleni,
- Prace budowlano-remontowe,
- Usługi gastronomiczne, w tym cateringowe.

Druga grupa spółdzielni to podmioty, wytwarzające specjalistyczne produkty i usługi:

- Informatyczne i internetowe,
- Doradcze i księgowo,
- Poligraficzne i reklamowo-marketingowe.

Specyfika **spółek non-profit**, a zwłaszcza ich indywidualny

**Przedsiębiorstwa społeczne są już obecne na rynku, a ich liczba oraz znaczenie będą podlegały systematycznemu wzrostowi.**

charakter sprawiają, że precyzyjne określenie dominujących obszarów działalności jest niemożliwe. Każda powstająca spółka jest de facto spółką celową. Wśród rodzajów działalności spotykamy:

- Obsługę obiektów turystycznych i rekreacyjnych,
- Budownictwo społeczne w formule TBS,
- Wsparcie przedsiębiorczości i innowacyjności, jak np. parki naukowo-technologiczne.

**Zakłady aktywności zawodowej**, posiadając znaczne możliwości wytwórcze, współpracują z partnerami biznesowymi, oferując przede wszystkim:

- Usługi pracochłonne na zasadzie podwykonawstwa,

- Usługi specjalistyczne, takie jak profesjonalne pralnie, poligrafia i reklama,
- Usługi cateringowe i gastronomiczne.

W celu zapewnienia stałego wzrostu poziomu produktów, oferowanych przez przedsiębiorstwa społeczne, jak również ich promowania na rynku, powstały dwa równoległe systemy certyfikowania produktów o wysokiej, gwarantowanej jakości.

Są to:

- Znak Ekonomia Społeczna ES, opracowany z inicjatywy Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych,
- Znak Zakup Prospołeczny, opracowany przez Fundację im. Królowej Polski św. Jadwigi.

### POLSKIE CERTYFIKATY DLA PRODUKTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ



PRZEDSIĘBIORSTWO  
EKONOMII  
SPOŁECZNEJ

**Znak Ekonomia Społeczna ES**

opracowany z inicjatywy Fundacji  
Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych



**Znak Zakup Prospołeczny**

opracowany przez Fundację  
im. Królowej Polski św. Jadwigi

## Rozwój przedsiębiorstw społecznych i współpracy z biznesem

Przedsiębiorstwa społeczne mają krótką historię i powoli wpisują się w polską rzeczywistość. Znalezienie adekwatnego miejsca dla tego typu podmiotów, w tym pomoc w szukaniu nisz rynkowych i wsparcie we współpracy w formie outsourcingu, zapewniają Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES). Sieć tego typu podmiotów działa na terenie całego kraju, w tym w pięciu subregionach Wielkopolski (np. leszczyński i poznański OWES prowadzony przez Centrum PISOP).

Przedsiębiorstwa społeczne promują również swoje działania oraz poszukują partnerów biznesowych poprzez udział w konkursach branżowych, z których najważniejszym jest Konkurs na Najlepsze Przedsiębiorstwo Społeczne Roku pod honorowym patronatem Prezydenta RP we współpracy m.in. z PwC.

## Rywalizacja czy współpraca?

Przedsiębiorstwo społeczne może występować na rynku w stosunku do przedsiębiorstw biznesowych w różnym charakterze: począwszy od agresywnej rywalizacji konkurencyjnej aż do ścisłej kooperacji. O tym, jaki kształt przyjmą relacje, decydują: charakter podmiotu (przedmiot działalności, skład osobowy, forma prawna itp.) i zaplecze infrastrukturalne (wyposażenie w środki produkcji, możliwości lokalowe itp.) przedsiębiorstwa społecznego.

Potencjalna współpraca z podmiotami biznesowymi stanowi dla przedsiębiorstw społecznych możliwość pozyskania nie tylko stabilnego i wiarygodnego partnera, ale również zdobycia cennych doświadczeń rynkowych. To sprawia, że przedsiębiorstwa społeczne są otwarte na różne

### ETAPY WSPÓŁPRACY

**KROK 1. POZYSKANIE WIEDZY**

Godne polecenia źródła wiedzy:

- Portal Ekonomii Społecznej [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl),
- Portal Leszczyńskiego i Poznańskiego OWES [www.ekonomiaspoleczna.pisop.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pisop.pl).

**KROK 2. OPRACOWANIE STRATEGII DZIAŁANIA**

Opracowując strategię działania, należy w pierwszej kolejności określić oczekiwany przez przedsiębiorstwo obszar i zakres współpracy, pozwalający na maksymalizację korzyści ekonomicznych. Jednoczesna analiza przyjętej w przedsiębiorstwie strategii i zakresu interakcji ze społecznością lokalną umożliwi wstępną selekcję potencjalnych partnerów do współpracy.

**KROK 3. WYBÓR PARTNERA**

Doskonałym źródłem wiedzy na temat lokalnych podmiotów ekonomii społecznej są Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej OWES. Certyfikowane przedsiębiorstwa społeczne w ujęciu geograficznym można znaleźć na [www.mapa.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.mapa.ekonomiaspoleczna.pl).

**KROK 4. NAWIĄZANIE WSPÓŁPRACY**

Nawiązując współpracę, należy zwrócić uwagę, aby szczegółowe jej zasady, takie jak normy jakościowe czy terminy realizacji zostały jednoznacznie określone i obustronnie zatwierdzone. Precyzyjne uregulowania pozwolą na wyeliminowanie ewentualnych rozbieżności w ocenie sposobu realizacji kontraktu, bowiem pomimo stałego rozwoju przedsiębiorstw społecznych możliwe jest wystąpienie problemów w utrzymaniu stabilnej jakości, wynikające z relatywnie małego doświadczenia biznesowego oraz specyfiki sektora.

Źródło: Opracowanie własne.

**W dużej mierze od podmiotów biznesowych zależy, czy rozwój nowego sektora gospodarki będzie stanowił zagrożenie bądź też możliwość efektywnego współdziałania.**

formy kooperacji i poszukują okazji do ich podjęcia. Podstawową formą współpracy jest oferowanie przez przedsiębiorstwa społeczne produktów i usług na rynku B2B.

Przedsiębiorstwa społeczne są już obecne na rynku, a ich liczba oraz znaczenie będą podlegały systematycznemu wzrostowi. W dużej mierze od podmiotów biznesowych zależy, czy rozwój nowego sektora gospodarki będzie stanowił zagrożenie bądź też możliwość efektywnego współdziałania. Podejmując decyzję w tym zakresie, należy uwzględnić dostępne wsparcie ze strony państwa w kształtowaniu zakresu i skali potencjalnej współpracy. Przyjmuje ono postać, np. środków finansowych na zakup nowocze-

snych maszyn i urządzeń lub preferencji z tytułu zatrudnienia osób niepełnosprawnych przez przedsiębiorstwo społeczne, kooperujące z firmą.

Efekty potencjalnej współpracy mogą być mierzone nie tylko w kategoriach ekonomicznych, ale również – a może przede wszystkim – społecznych, pozwalających na świadomą i faktyczną realizację przyjętej przez firmę strategii CSR. ■

#### LITERATURA:

Portal Ekonomii Społecznej [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl).  
 Portal Leszczyńskiego i Poznańskiego Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej [www.ekonomiaspoleczna.pisop.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pisop.pl).  
 Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2010–2011 r.; Departament Pożytku Publicznego MPiPS; [www.pozytek.gov.pl](http://www.pozytek.gov.pl).  
 Inwentaryzacja przedsiębiorstw ekonomii społecznej w Wielkopolsce; Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Poznaniu.  
 Atlas Ekonomii Społecznej w Wielkopolsce; Stowarzyszenie na Rzecz Spółdzielni Socjalnych.  
 Raport z badań działalności gospodarczej oraz zarządzania w organizacjach pozarządowych w Wielkopolsce, Fundacja NIWA Edukacji i Rozwoju, Centrum PISOP, Network for Europe, 2012 r.





## Wspieranie innowacyjnych projektów społecznych się opłaca



**Katarzyna Nowak**

Kierownik komunikacji korporacyjnej i CSR Orbis S.A.

Okorzyściach ze współpracy mogą powiedzieć przede wszystkim z perspektywy współdziałania hoteli Grupy Orbis ze Spółdzielnią Socjalną MaM, pierwszą taką spółdzielnią w Polsce. Oczywiście na początku mieliśmy sporo wątpliwości – istniało bowiem przekonanie, że przedsiębiorstwa społeczne oderwane są od biznesowych realiów i brakuje im doświadczenia we współpracy z przedstawicielami biznesu. Poza tym w 2011r. kooperacja biznesu z przedsiębiorstwem społecznym prawie w ogóle nie istniała. Gdyby nie inicjatywa naszych pracowników – którzy zgłosili ten projekt, ponieważ chcieli pomóc w aktywizacji zawodowej grupie młodych, samotnych matek zagrożonych marginalizacją – pewnie nigdy nie doszłoby do jego realizacji.

Chociaż od początku okazał się on dość czasochłonny i wymagający, to od pierwszych chwil powstania spółdzielni nasi pracownicy byli bardzo zaangażowani i umotywowani do działania. Można powiedzieć, że odegrali rolę inkubatora przedsiębiorczości. Dzięki temu produkty spółdzielni są sprzedawane w naszych hotelach, a każdy z nich posiada informację w języku polskim i angielskim; kto go wytworzył, dlaczego i po co. Klienci naszych hoteli, przede wszystkim ci zagraniczni – są nimi zachwyceni. Rękodzieła są nie tylko wspaniałą pamiątką, ale także wspierają ważny cel.

Z naszego doświadczenia wynika, że jest coraz większy popyt na tego typu produkty. Muszę przyznać z perspektywy czasu, że ten projekt społeczny był bardzo nowatorskim przedsięwzięciem w kraju, dodatkowo przyniósł konkretną pomoc konkretnym osobom. Orbis – jako jedna z niewielu korporacji – może dzisiaj podzielić się doświadczeniem w tworzeniu i we współpracy z podmiotami ekonomii społecznej. To, oprócz budowania wizerunku naszej firmy jako przedsiębiorstwa innowacyjnego i wrażliwego społecznie wśród naszych interesariuszy, przynosi nam ogromną satysfakcję. ■

## Spółeczna odpowiedzialność nowej generacji nie bez wyzwań



**Dagmara Kistela**

Ekspertka w zakresie Ekonomii Społecznej, Centrum PISOP

Współpraca biznesu z przedsiębiorstwami społecznymi raczkuje. Pojawiają się więc pierwsze trudności, część z nich wydaje się obecnie prawie nie do rozwiązania. Zastanawiam się więc, na ile idea – choć słuszna – jest w stanie się przebić przez ograniczenia czasowe i skupienie na wyzwaniach rynkowych. Poniżej przedstawię trzy główne bariery, związane ze współpracą firm z przedsiębiorstwami społecznymi, które budzą moje obawy.

Po pierwsze – przedsiębiorstwa społeczne są stosunkowo słabo rozwinięte pod względem marketingowym, niedostatecznie promują siebie i swoje produkty. Ze swoją ofertą docierają często tylko do osób oraz instytucji, działających w ich środowisku: ośrodków pomocy społecznej, organizacji pozarządowych czy szkół.

Po drugie – przedsiębiorstwom społecznym brakuje doświadczenia w funkcjonowaniu na rynku i we współpracy z przedstawicielami biznesu. Do tego pojawiają się różnice w sposobie komunikowania pomiędzy partnerami. Ze względu na różną specyfikę działalności oraz kulturę pracy obu podmiotów współpraca ta może być znacznie trudniejsza, czasochłonna i frustrująca, szczególnie w początkowej fazie.

Po trzecie – potencjał przedsiębiorstw społecznych niejednokrotnie wydaje się zbyt mały, aby sprostać oczekiwaniom partnerów biznesowych i realizacji dużych, specjalistycznych zleceń. Oferta usług – świadczona przez przedsiębiorstwa społeczne – może nie być adekwatna do potrzeb biznesu.

Jak pokazuje jednak praktyka – współpraca jest możliwa. W początkowej fazie wymaga zaangażowania obu stron, niekiedy pójścia na kompromis oraz wsparcia merytorycznego przez przedstawicieli firmy. Z czasem jednak dobre zaplanowanie współpracy, uwzględniające potrzeby obu stron, przynosi pożądane efekty. To, co wydaje się kluczowe, to wzajemne poznanie i zaufanie. Zyski i korzyści przyjdą z czasem same! ■

# Kapitalizm powinien być dla ludzi

W odróżnieniu od pomocy charytatywnej, która prawie nigdy nie przynosi zysków, fundusze zainwestowane przez biznes w przedsiębiorstwa społeczne zwrócą się – twierdzi Muhammad Yunus, laureat Pokojowej Nagrody Nobla, twórca innowacyjnego podejścia do przedsiębiorczości społecznej.

rozmawiali:

**Agata Robińska, Łukasz Smolarek**

Menedżerowie CSR

**W** Polsce istnieje już całkiem sporo przedsiębiorstw społecznych, które współpracują z biznesem. Nie można jednak powiedzieć, żeby świadczone przez te podmioty usługi lub wytwarzane produkty były nad wyraz innowacyjne. Pan twierdzi, że przedsiębiorstwa społeczne mogą być generatorami nowych usług rynkowych. Skąd to przekonanie?

**MUHAMMAD YUNUS:** Przedsiębiorstwa społeczne wprowadzają na rynek rewolucyjny typ produktu, który nie był dostępny wcześniej: połączenie wspólnego dobra i usług wzbogaconych przez kapitał społeczny. Są to produkty i usługi, których celem jest nie tylko realizowanie praktycznych potrzeb, ale również rozwiązywanie społecznych problemów, takich jak walka z ubóstwem, rozwój edukacji, ochrona zdrowia itd. Uważam, że oferują nowy punkt widzenia, który koncentruje się na korzyściach społecznych. Nie należy jednak postrzegać kwestii społecznych jako przeszkód dla osiągnięcia określonych celów biznesowych, ale jako nieodłączną wartość, niezbędną do zapewnienia globalnego zrównoważonego rozwoju. Stanowią one wartość dodaną do funkcjonujących produktów, projektów oraz krajowych strategii.

Pana zdaniem przedsiębiorcy mogą rozwiązywać problemy tego świata, takie jak ubóstwo, bezrobocie itp., tworząc przedsiębiorstwa społeczne lub z nimi współpracując. Jak Pan sobie to wyobraża? Czy rozwiązywaniem problemów społecznych nie powinny zajmować się



foto: Nasir Ali Mannan

Zarabianie pieniędzy daje szczęście, ale sprawianie, aby ludzie byli szczęśliwi przy okazji zarabiania tych pieniędzy jest szczęściem ekstremalnym.

rzyłady lub organizacje do tego powołane?

Oczywiście, ale uważam, że rola przedsiębiorców w tej kwestii też jest bardzo istotna. Kapitalizm był od lat rozumiany jedynie jako zaangażowanie ludzi w koncentrowaniu się wyłącznie na osiąganiu zysku przedsiębiorstw. Niektórzy

zaczęli mówić o tym, aby nie zapominać o ludziach i Ziemi. Widać postęp, ale czy słusznie te trzy czynniki stawiane są na jednej szali? Ja staram się promować inny model, odrzucam osiąganie indywidualnych korzyści i skupiam się w pełni na ludziach i naszej planecie. Nazywam to przedsiębiorczością

społeczną – firmą bez strat i bez dywidendy, której celem jest rozwiązywanie ludzkich problemów. Taka firma osiąga zysk, ale pozostaje on w firmie – właściciel natomiast odzyskuje tylko zainwestowane środki. Nic więcej. Nie mówię, aby całkowicie zrezygnować z zarobkowej funkcji przedsiębiorstw. Zachęcam jednak, aby je rozdzielić, prowadzić je równolegle. Istnieje zestaw narzędzi do rozwiązywania problemów ubóstwa, bezrobocia, środowiska. Ja dodaję jedynie jeszcze jedno. Po prostu zachęcam ludzi do wykorzystywania swojego potencjału i namawiam ich do działania, aby rozwiązywali problemy wokół siebie. Na tym polega rola odpowiedzialnego biznesu.

### **Dlaczego firmy odpowiedzialne społecznie powinny współpracować z przedsiębiorstwami społecznymi?**

Inwestowanie w przedsiębiorstwa społeczne powinno być jednym z elementów strategii CSR. Wtedy jest ona bardziej skuteczna. Można zastosować taką samą logikę, jak w przypadku przejęć i fuzji firm. Firma nabywa inną firmę, ponieważ chce rozwijać swoją działalność w danej dziedzinie, ale nie posiada żadnej wiedzy w tym zakresie. Zdobywa więc najlepsze praktyki w tej branży. Środki przeznaczone przez biznes na CSR mogą być inwestowane w pomoc ludziom biednym. W odróżnieniu od pomocy charytatywnej, która prawie nigdy nie przynosi zysków, fundusze zainwestowane przez biznes w przedsiębiorstwa społeczne zwrócą się. Zarabianie pieniędzy daje szczęście, ale sprawianie, aby ludzie byli szczęśliwi przy okazji zarabiania tych pieniędzy jest szczęściem ekstremalnym. Celem przedsiębiorstw społecznych jest dążenie do osiągnięcia transformacyjnych zmian na rzecz bardziej sprawiedliwego społeczeństwa



foto: Nasir Ali Mannun

i jednocześnie osiąganie celów finansowych. Duże przedsiębiorstwa mogą odgrywać istotną rolę w poprawie warunków społecznych, pomagając przedsiębiorstwom społecznym rozszerzyć swój zasięg i wpływ, wspierając ich wzrost. Stają się więc ambasadorami zmian społeczno-ekonomicznych.

### **Współpracuje Pan z coraz większą liczbą organizacji, firm na zasadach przedsiębiorstwa społecznego. Czy może Pan podać konkretny przykład takiej inicjatywy jako inspirację dla polskich przedsiębiorców?**

To prawda, obecnie realizowanych jest dużo innowacyjnych projektów, które koncentrują się na rozwiązywaniu problemów najuboższych tego

**Nie należy postrzegać kwestii społecznych jako przeszkód dla osiągnięcia określonych celów biznesowych, ale jako nieodłączną wartość, niezbędną do zapewnienia globalnego zrównoważonego rozwoju.**

### **Profesor Muhammad Yunus**

Bengalski wykładowca akademicki i ekonomista. Twórca modelu mikrofinansowania dla najuboższych, często bez zdolności kredytowej, którym wystarczy niewiele, aby rozwinąć swoją działalność gospodarczą. Założyciel Grameen Bank, banku specjalizującego się w udzielaniu mikrokreduytów. Obecnie jest to największy bank, udzielający mikrokreduytów na świecie, a sukces tego modelu finansowania stał się inspiracją do podobnych przedsięwzięć – zarówno w krajach rozwijających się, jak i rozwiniętych np. w USA. W 2006 roku Grameen Bank oraz Muhammad Yunus otrzymali Pokojową Nagrodę Nobla za wysiłek na rzecz stworzenia warunków do ekonomicznego i społecznego rozwoju od podstaw. W Polsce nakładem Wydawnictwa ConCorda ukazały się dotychczas jego trzy książki: „Przedsiębiorstwo społeczne. Kapitalizm dla ludzi”, „Bankier ubogich. Historia mikrokreduytu” oraz „Świat bez ubóstwa. Czas na przedsiębiorstwo społeczne”.

świata. Zaangażowane są takie firmy, jak BASF, Adidas, SAP.

Ciekawym przykładem może być projekt Grameen Veolia, zarządzany wspólnie z Veolia Environment. Odpowiada on na poważny problem społeczny. W wyniku naturalnego skażenia wody gruntowej arsenikiem, woda spożywana przez większość biednych mieszkańców Bangladeszu stanowiła poważne zagrożenie dla życia i zdrowia ludzi. Według raportu *National Academy of Science* z 1999 arsenik powoduje m.in. poważne uszkodzenia układu nerwowego,



opóźnienie rozwoju poznawczego i fizycznego dzieci, jest również znanym rakotwórczym pierwiastkiem, powodującym m.in. nowotwór płuc, pęcherza moczowego i skóry. Obecnie 30-80 mln mieszkańców Bangladeszu jest narażonych na śmiertelne konsekwencje związane z obecnością arsenu.

W czerwcu 2009 roku Veolia Environment uruchomiła ryzykowne przedsięwzięcie społeczne – zakład uzdatniania wody w Goalmar, którego celem było dostarczenie wody pitnej dla 100 000 mieszkańców Bangladeszu. Przedsiębiorstwo realizuje swoją misję – lokalni mieszkańcy mogą zakupić czystą wodę po bardzo przystępnej cenie, która jest produkowana niskim kosztem. Korzyści są bezgraniczne: uratowano życie licznych mieszkańców. Wszystko dzięki wodzie, która kosztuje grosze. W ten sposób znane od lat teorie ekonomiczne zostały wykorzystane do pomocy najbiedniejszym. W 2010 roku w celu osiągnięcia samowystarczalności rozpoczęto sprzedaż nadwyżki filtrowanej wody za wyższą cenę mieszkańcom miast, mającym większe możliwości finansowe. To pozwoliło na zwiększenie zysku, który umożliwił dalszą ekspansję projektu na terenach wiejskich. Jak widać społeczny biznes może inicjować duże zmiany społeczne. Warto pamiętać jednak o tym, aby badając wpływ takich partnerstw, rozpatrywać osobno dwie płaszczyzny: aspekt finansowy firmy oraz jego wpływ na społeczeństwo.

**Proszę zdefiniować Pański model i zakres współpracy na linii biznes-ekonomia społeczna, który pozwoli czerpać zyski (zarówno te ekonomiczne, jak i społeczne) obu stronom.**

Im bardziej rozwinięty jest sektor gospodarki społecznej,

**Współpraca jest korzystna zarówno dla sektora publicznego, jak i komercyjnego – stwarza nowe możliwości rozwoju, pozwala otworzyć się na nowe rynki, kontrakty i zamówienia.**

tym bardziej rozwinięte są również relacje i partnerstwa między przedsiębiorstwami społecznymi i biznesem. Wiele podmiotów ekonomii społecznej zostaje partnerami biznesowymi firm i ważnymi dostawcami, często takich towarów i usług, które nie są oferowane przez sektor publiczny czy komercyjny. Współpraca jest korzystna dla każdego z sektorów – stwarza nowe możliwości rozwoju, pozwala otworzyć się na nowe rynki, kontrakty i zamówienia.

Dzięki przedsiębiorczości społecznej – zakorzenionej w lokalnych społecznościach – komercyjne firmy mogą zdobyć wiedzę na temat potrzeb nowych klientów. Przedsiębiorstwa społeczne uzyskują natomiast dostęp do ekspertów biznesowych, mogą uzupełnić swoją wiedzę i umiejętności poprzez współpracę i konsultacje z nimi. Ważnym powodem współpracy jest również dostęp do zamówień, funduszy i ofert, które są dostępne dla partnerstw przedsiębiorstw społecznych i biznesu. Wreszcie oba sektory mogą w ten sposób poprawić swój wizerunek. Przedsiębiorstwa komercyjne, wdrażając swoją strategię CSR, również poprzez kooperację z inicjatywami ekonomii społecznej, postrzegane są jako podmioty bardziej społecznie odpowiedzialne. Zaangażowanie pracowników w takie projekty zwiększa ich motywację do pracy. Przedsiębiorstwa ekonomicznej, rozwijając swoje umiejętności i relacje biznesowe z firmami, są postrzegane jako profesjonalni partnerzy biznesowi.

**As Biznesu dociera do przedsiębiorców z Wielkopolski. Czy działania, które Pan opisuje mogą być prowadzone nie tylko na poziomie międzynarodowym czy krajowym, ale także na poziomie lokalnym? Jeśli tak, to jak można przekonać lokalnych przedsiębiorców do podjęcia takich aktywności?**

Należy pamiętać, że przedsiębiorstwa społeczne mają na celu złagodzenie problemów społecznych, istotnych dla danej wspólnoty i zwiększenie ogólnego dobrostanu. Takie działania mogą więc być uruchamiane zarówno na szczeblu międzynarodowym, krajowym, a także regionalnym oraz lokalnym – pod warunkiem, że dany problem dotyczy wszystkich członków społeczności. Mam ogromną prośbę do polskich przedsiębiorców, aby wnieśli swój wkład w rozwój przedsiębiorczości społecznej. Podejmując decyzję o współpracy, mogą stać się w ten sposób ambasadami zmian społeczno-ekonomicznych. W jaki sposób? Zamierzam w październiku odwiedzić Polskę – wtedy będzie okazja, aby porozmawiać o Waszych problemach społecznych i o tym, jak możemy je próbować rozwiązać. ■

#### KOMENTARZ

**Ewa Gałka,**

Redaktor naczelna

**C**oraz bardziej zauważalny jest trend związany z rozwijaniem relacji: biznes – przedsiębiorstwa społeczne.

Choć w Polsce jest on na początku drogi, to znając naszą pracowitość i ambicje, szybko rozwiniemy ten obszar aktywności z pożytkiem dla obu stron. Rolę kooperacji z przedsiębiorstwami społecznymi podkreśla między innymi aktywność autorytetów w tym zakresie, takich jak Prof. Muhammad Yunus. Przyznanie mu zaś Nagrody Nobla za zaangażowanie na rzecz rozwiązywania problemów społecznych z wykorzystaniem mechanizmów biznesowych potwierdza tendencje. Co ważne, podejście to zapewnia korzyść z udziałem wszystkich stron transakcji.

# O poszukiwaniu wspólnego języka

Współpraca między przedsiębiorstwem społecznym a biznesem z całą pewnością jest wyzwaniem. Wiedzą o tym przedstawiciele firmy Konimpex Plus i Spółdzielni Socjalnej Otwarcia, którzy radzą, na jakie elementy warto zwrócić uwagę, żeby osiągnąć sukces rynkowy.

Tekst:  
**Anna Jądrzyk**

Animatorka rozwoju lokalnego,  
Centrum PISOP



**P**ierwsze kroki w kooperacji były sporym wyzwaniem dla przedstawicieli spółdzielni, którzy nie mieli wiedzy ani doświadczenia na temat tego, jak funkcjonuje sektor biznesu. *Nie wiedzieliśmy, czy przedstawiciele spółdzielni poradzą sobie*

*z biznesowym przedsięwzięciem bez doświadczenia oraz znajomości branży turystyczno-outdoorowej oraz e-commerce – wspomina swoje obawy Anna Nowakowska, przedstawicielka firmy Konimpex Plus, bezpośrednio zaangażowana we współpracę ze spółdzielnią.*

Konimpex Plus to producent oraz dystrybutor światowej marki odzieży turystyczno-outdoorowej, obuwia, sprzętu i akcesoriów turystycznych. Grupa kapitałowa, do której należy Konimpex prowadzi także Fundację na Rzecz Rozwoju Dzieci

i Młodzieży Otwarcia. Przy jej wsparciu powstała spółdzielnia socjalna, powołana przez podopiecznych i wolontariuszy fundacji. To właśnie im – jako przedsiębiorstwu społecznemu – firma powierzyła na początku 2011 roku prowadzenie sklepu internetowego z odzieżą sportową oraz outsourcing poprawek krawieckich.

## Wyzwania

Partnerzy szybko znaleźli sposób na ominięcie pojawiających się na początku barier. Wychoząc z założenia, że najlepiej jest uczyć się od praktyków, pracownicy firmy wspierali merytorycznie i podwyższali wiedzę spółdzielców ze znajomości produktów, które mieli sprzedawać a także z obsługi internetowej, form reklamy i promocji oraz obsługi klienta. Dobrym rozwiązaniem było także przydzielenie pracownikom spółdzielni konkretnych osób z przedsiębiorstwa, z którymi w razie pojawiających się wątpliwości mieli swobodny kontakt.

W początkowej fazie współpracy przeszkodą był m.in.

**Pracownicy obu podmiotów są elastyczni i otwarci na dialog.**



Przedstawiciele Konimpex Plus i Spółdzielni Socjalnej Otwarcia wspólnie pracowali nad uruchamianiem sklepu internetowego.





Udział Spółdzielni Socjalnej Otwarci w pokazie mody adaptacyjnej w Hesji możliwy był dzięki wsparciu organizacyjnemu ze strony Konimpex.

język, którym posługiwali się przedstawiciele dwóch różnych sektorów. Dziś jednogłośnie przyznają, że musieli uczyć się siebie nawzajem. *Wiedzieliśmy, jaki mamy wspólny cel, ale nie mówiliśmy tym samym językiem, językiem biznesowym* – tłumaczy Andżelika Smorawska, prezeska zarządu Spółdzielni Socjalnej Otwarci. Po ponad roku współpracy język biznesu nie brzmi już dla spółdzielców obco, natomiast pracownicy Konimpex Plus znają język rynku i społeczności.

### Sprawdzone rozwiązania

Jak podkreślają obie strony, współpracę – szczególnie na początku – ułatwił fakt, że pracownicy obu podmiotów byli elastyczni, otwarci na dialog, konkretnie komunikowali o swoich potrzebach, a ich relacje opierały się na wzajemnym szacunku i zwykłej ludzkiej empatii.

Ważnym krokiem było podpisanie umowy o współpracy przed rozpoczęciem działań. Zostały w niej zawarte zarówno zapisy dotyczące kwestii formalnych, jak np. formy płatności i rozliczeń oraz podział obowiązków i odpowiedzialności, zasada wzajemnej lojalności wobec partnerów i zasady komunikacji.

### Realne korzyści

Przez okres ponad dwuletniej współpracy Otwarci odnotowali dwukrotnie wyższy wynik sprzedaży produktów, aniżeli ich partner w ostatnim roku prowadzenia sklepu. To z pewnością potwierdza słuszność podjęcia ryzykownej decyzji. Konimpex Plus zyskuje także wizerunkowo, jest postrzegany jako przedsiębiorstwo, które w innowacyjny sposób realizuje

**Przez okres ponad dwuletniej współpracy Otwarci odnotowali dwukrotnie wyższy wynik sprzedaży produktów.**



Outsourcing poprawek krawieckich – to jedno z zadań, które firma Konimpex Plus powierzyła Spółdzielni Socjalnej Otwarci w ramach podpisanej umowy.

CSR. Zamiast pomocy charytatywnej firma pomaga aktywizować osoby niepełnosprawne intelektualnie i fizycznie oraz wspiera aktywność zawodową osób wykluczonych społecznie. Warto też wspomnieć o wartości dodanej współpracy, jaką jest szerzenie idei aktywizacji osób niepełnosprawnych w regionie wielkopolskim.

Współpraca partnerów pozwoliła uzyskać efekt synergii, osiągnąć nowe możliwości, a to wszystko dzięki połączeniu doświadczenia, wiedzy i zaangażowania przedstawicieli obu sektorów. *Ważne jest budowanie w społeczeństwie świadomości, że oprócz zarabiania pieniędzy można zrobić coś dobrego i pożytecznego dla innych i mieć z tego również satysfakcję. Niech mocniejszy swoim atutem wspomocze słabszego, aby ten stał się mocny. Potrzebujemy siebie nawzajem* – twierdzi Anna Nowakowska.

Efektywna współpraca Konimpex Plus ze Spółdzielnią Socjalną Otwarci jest przykładem dojrzałej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, opartej na efektywnej komunikacji. Pokazuje, jak skutecznie kooperować, jak biznes – zamiast wyłącznie wspierać charytatywnie – rzuca przyszłościową wędkę. Spółdzielnia Socjalna Otwarci udowadnia, że przedsiębiorstwo społeczne może stać się równorzędnym partnerem biznesowym. ■

FOT. ARCHIWUM SPÓŁDZIELNI SOCJALNEJ OTWARCI X3



# Bez taryfy ulgowej

Czy przedsiębiorstwo społeczne – zgodnie z zasadami rachunku ekonomicznego – może być równorzędnym partnerem dla biznesu? Tak! Potwierdza to przykład współpracy Volkswagen Poznań z Diakonijną Spółką Zatrudnienia z Kwilcza.

Tekst:

**Danuta  
Wielńska-Napierała**

Absolwentka Akademii  
Menedżerów CSR



# W

Kwilczu starają się podwójnie. Bardziej bowiem niż przeciętnemu dostawcy zależy im na solidnej kooperacji z biznesem. *Trzeba pamiętać o tym, że nic nie jest dane na zawsze, staramy się w dwójnasób* – twierdzi Krystyna Dorsz, prezeska spółki. Podkreśla, że kluczowym celem jest dla nich zapewnienie stabilnej współpracy z VW Poznań. Efekty są widoczne. Wzrost skali zamówień świadczy o tym, że spółka pozytyw-



Naprawa specjalistycznych pojemników do przewozu części to podstawowe zadanie, jakie przedsiębiorstwo społeczne z Kwilcza realizuje na rzecz VW Poznań.

nie przeszła weryfikację rynkową. O ile w 2011 r. w zakładzie naprawiano około 20-30 pojemników do przewozu części miesięcznie, o tyle w 2013 r.

jest to skala rzędu 800-900 szt. na miesiąc. Trzeba więc obiektywnie przyznać, że to skuteczne przedsiębiorstwo społeczne. Zaczynijmy jednak od początku.

## Pomysł przyszedł zza Odry

W 2008 r. Centrum Integracji Społecznej w Kwilczu, ściśle współpracujące ze Stowarzyszeniem dla Ludzi i Środowiska, które jest jednym z udziałowców Diakonijnej Spółki Zatrudnienia (DSZ)\*, stanęło wobec dylematu: „być albo nie być”. Kończyły się pozyskane środki unijne, a szanse na zasilenie z innych źródeł były niewielkie.

Wzrost skali zamówień świadczy o tym, że spółka pozytywnie przeszła weryfikację rynkową.



Pracownica DSZ szyje odzież roboczą dla VW Poznań.

Pomysł na rozwiązanie problemu podsunęli niemieccy partnerzy z fundacji Stiftung Wohnen und Beraten Braunschweig. *Zaproponowali, żeby od razu utworzyć spółkę non-profit, mogącą podjąć współpracę z dużymi partnerami* – wspomina Krystyna Dorsz, prezeska DSZ. Partnerzy „zza Odry” bazowali na przykładzie Diakonische Betriebe Kästorf – niemieckiego przedsiębiorstwa społecznego, którego klientami są Volkswagen oraz Deutsche Bahn. W całym pomysłu kluczowy jest fakt, że działalność gospodarcza stanowi solidną podstawę, a zarazem dopełnia prowadzenie programów społecznych. Pomysł okazał się trafiony. Obecnie Diakonijna Spółka Zatrudnienia zajmuje się kształceniem i przygotowaniem do życia zawodowego osób dotkniętych problemami społecznymi. Działalność rynkowa tego przedsiębiorstwa społecznego obejmuje m.in. obróbkę metali i krawiectwo. Od 2010 r. DSZ świadczy usługi na rzecz Volkswagen Poznań, dotyczące przede wszystkim naprawy i konserwacji stalowych pojemników do przewozu części oraz – w mniejszym stopniu – szycia odzieży ochronnej.

### Pierwsze kroki

Koncepcja spółki początkowo budziła spory sceptycyzm „po polskiej stronie”. W latach 2008-2009 przedsiębiorstwa społeczne były novum, „raczkowały”. Wydawało się wówczas, że pomiędzy spółką, a tego rodzaju podmiotami jest spora przepaść. Niemcy dość szybko rozwiali wątpliwości polskich partnerów. W Kwilczu powstało więc przedsiębiorstwo społeczne w formie spółki, a niemieccy koledzy pomogli w zorganizowaniu spotkania zarządu VW Poznań z kierownictwem DSZ. *Współpraca z Diakonijną Spółką Zatrudnienia rozwijała się w inny sposób, niż z naszymi pozostałymi partnerami. Na samym początku DSZ nie dysponowała jeszcze odpowiednim parkiem maszynowym*



Dzięki współpracy z VW Poznań pracownicy DSZ mogą poszerzać swoje kwalifikacje.

### Warto poświęcić czas na rozwój współpracy z przedsiębiorstwem społecznym, w zamian otrzymuje się bardzo zaangażowanego partnera.

*i co ważniejsze – adekwatnie wykwalifikowanymi pracownikami. Widzieliśmy jednak, że przedstawiciele DSZ są mocno zaangażowani i mogą liczyć na wsparcie doświadczonych kolegów z Niemiec. Świadomi wyzwania wspólnie opracowaliśmy plan stopniowego rozwoju współpracy – tak początki opisuje Piotr Danielewicz, rzecznik prasowy Volkswagen Poznań.*

### Współpraca

W pierwszej fazie kooperacji były relatywnie proste zlece-

nia, stopniowo zwiększano je jednak zarówno pod kątem ilości, jak i poziomu skomplikowania prac. Zdaniem Danielewicza – *warto poświęcić trochę czasu na rozwój współpracy z przedsiębiorstwem społecznym. W zamian za to otrzymuje się bardzo zaangażowanego partnera, którego kadra zdaje się przewyższać poziomem zaangażowanie pracowników niejednej firmy rynkowej. Ważnym jest, aby rozwijając współpracę, stawiać sobie realne cele. Dzięki takiemu podejściu pracownicy z Kwilcza mogli poszerzać swoje kwalifikacje, a firma miała pewność, że jakość procesów jest zabezpieczona. Jak każdy zleceniobiorca, DSZ musiała bowiem wywiązać się z oczekiwań klienta co do jakości, terminowości i ceny. Biznesowy charakter realizacji zleceń to dla nich oczywistość. Jak twierdzi prezeska, spółka nigdy nie podnosi wymiaru społecznego w dyskusji z partnerami biznesowymi. Mówiąc kolokwialnie – „nie bierze na litość”. Chce być i jest traktowana jak równorzędny partner, a to zobowiązuje!* ■

#### PRZYPIS:

\* Spółka jest przykładem partnerstwa wielostronnego, jej udziałowcami są: Fundacja Pomocy Wzajemnej Barka, Stowarzyszenie dla Ludzi i Środowiska, Gmina Ewangelicko-Augsburska w Poznaniu i Gmina Kwilcz.



FOT. ARCHIWUM DSZ KWILCZ (4)

Diakonijna Spółka Zatrudnienia obsługuje też klientów z Niemiec – zajmuje się konserwacją pojemników uniwersalnych dla VW Werk Wolfsburg.



# Prawne korzyści dla przedsiębiorców, którzy stawiają na działania społeczne i innowacje

Prawo pomaga tym, którzy realizują działania w zakresie CSR oraz rozwijają innowacyjne projekty. Dobra znajomość oraz umiejętne stosowanie przepisów prawnych może przynieść zaangażowanemu w te działania przedsiębiorcy realne profity.

Tekst:  
**Bartosz Kozłowski**  
Radca prawny,  
współpracuje z Wielkopolską  
Izbą Przemysłowo-Handlową



# W

edług badań<sup>1</sup>, przeprowadzonych wiosną 2013 roku wśród wielkopolskich przedsiębiorców, to właśnie działania prospołeczne – oprócz ekologii – najczęściej kojarzą się ze społeczną odpowiedzialnością. Stosunkowo rzadko natomiast polscy przedsiębiorcy tworzą i wdrażają innowacje. Profitów ze wsparcia projektów obywatelskich i nowatorskich rozwiązań jest wiele. Poniżej prezentujemy, jak można je uzyskać.

## Jakie korzyści firma może zyskać dzięki współpracy z organizacjami pozarządowymi?

Warto wspierać finansowo organizacje pozarządowe! W przypadku przekazania darowizny na wyznaczone cele określonym organizacjom społecznym, działającym na terenie Polski (a także organizacjom pozarządowym, prowadzącym działalność pożytku publicznego w innych krajach członkowskich Unii Europejskiej lub krajach należących do Europejskiego Obszaru Gospodarczego) firma może odliczyć od dochodu, podlegającego opodatkowaniu, wartość przekazanej darowizny. Łącznie możliwe jest odliczenie darowizny do wysokości nieprzekraczającej 10% dochodu. (W przypadku podatku dochodowego od osób fizycznych obowiązuje możliwość odliczenia nie więcej niż 6% dochodu). Wsparcie to musi zostać przekazane na cele, wskazane w formie długiej i pojemnej

listy w art. 4 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Do wymienionych zadań publicznych, stanowiących działalność pożytku publicznego, zaliczono m.in.: pomoc społeczną i działalność charytatywną, wspieranie postaw patriotycznych, równouprawnienie, naukę, edukację, ochronę i wychowanie, ochronę i promocję zdrowia, kulturę i sztukę, porządek i bezpieczeństwo publiczne, wspieranie rodziny, wreszcie upowszechnianie kultury fizycznej i sportu. Aby darowizna mogła zostać odliczona od podatku, powinna być przekazana nie tylko na konkretne społecznie użyteczne cele, ale również określonej jednostce: organizacji pozarządowej, w tym fundacji lub stowarzyszeniu, które nie są jednostkami sektora finansów publicznych w rozumieniu ustawy o finansach publicznych i nie działają w celu osiągnięcia zysku (Jeśli prowadzą działalność gospodarczą, zysk przekazują na cele statutowe).

Do współpracy z organizacjami pozarządowymi zachęca także ustawa o podatku od towarów i usług. Na mocy tej regulacji zwalnia się z opodatkowania VAT dostawę towarów przez producenta, której przed-

miotem są produkty spożywcze (z wyjątkiem napojów alkoholowych o zawartości alkoholu powyżej 1,2% oraz napojów alkoholowych, będących mieszaniną piwa i napojów bezalkoholowych, w których zawartość alkoholu przekracza 0,5%) na rzecz organizacji pożytku publicznego z przeznaczeniem na cele działalności charytatywnej prowadzonej przez tę organizację.

## Dlaczego warto założyć fundację lub stowarzyszenie?

Korzystne – zarówno wizerunkowo jak i podatkowo – jest zakładanie przez przedsiębiorców fundacji lub stowarzyszeń. Konsumują one szerokie ulgi podatkowe, zgodnie z zapisami ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, a także umożliwiają realizowanie własnych inicjatyw społecznych. Dochody fundacji i stowarzyszeń, których celem statutowym jest działalność naukowa, naukowo-techniczna, oświatowa, w tym również polegająca na kształceniu studentów, kulturalna, w zakresie kultury fizycznej i sportu, ochrony środowiska, wspierania inicjatyw społecznych na

Działania prospołeczne i innowacyjne są korzystne ze względu na liczne zwolnienia podatkowe.



rzecz budowy dróg i sieci telekomunikacyjnej na wsi oraz zaopatrzenia wsi w wodę, dobroczynności, ochrony zdrowia i pomocy społecznej, rehabilitacji zawodowej i społecznej inwalidów oraz kultu religijnego jest zwolniona z podatku dochodowego od osób prawnych. Trzeba tylko pamiętać, że zwolnienie to nie dotyczy wszystkich dochodów fundacji, ale jedynie przeznaczonych na wymienione cele.

Co ciekawe, zwolnieniu z podatku dochodowego od osób prawnych (CIT) podlegają również dochody spółek, których udziałowcami (akcjonariuszami) są wyłącznie organizacje, działające na podstawie ustawy prawo o stowarzyszeniach, a których celem statutowym jest działalność naukowa, naukowo-techniczna, oświatowa, ochrony środowiska, wspierania inicjatyw społecznych na rzecz budowy dróg i sieci telekomunikacyjnej na wsi oraz zaopatrzenia wsi w wodę, dobroczynności, ochrony zdrowia i pomocy społecznej, rehabilitacji zawodowej i społecznej inwalidów oraz kultu religijnego w części przeznaczonej na te cele.

### Tworzenie Centrów Badawczo-Rozwojowych

Zwolnienia z podatku od nieruchomości oraz zmniejszenie podstawy opodatkowania o kwotę przeznaczoną na fundusz innowacyjności to tylko niektóre korzyści, wynikające z objęcia przedsiębiorstwa statusem Centrum Badawczo-Rozwojowego (CBR). Firmy, prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski, mogą bowiem korzystać z wielu zachęt podatkowych, przewidzianych dla CBR. Możliwość taką daje znowelizowana ustawa z dnia 30 maja 2008 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej. CBR może tworzyć fundusz innowacyjności z comiesięcznego odpisu, wynoszącego aż 20% przychodów uzyskanych przez Centrum Badawczo-Rozwojowe w danym miesiącu. Znowelizowana ustawa daje wtedy moż-

## Współpraca z organizacją społeczną jest dla przedsiębiorców dużo łatwiejsza i skuteczniejsza niż działania na własną rękę.

liwość, m.in. na zasadach pomocy de minimis<sup>2</sup>, zwolnienia z podatku od nieruchomości oraz podatku rolnego i leśnego. Należy jednak wspomnieć, że o status CBR mogą ubiegać się przedsiębiorcy, którzy prowadzą innowacyjną działalność, szczególnie w obszarze prac badawczo-rozwojowych. Przedsiębiorca, niebędący instytutem badawczym, prowadzący badania lub prace rozwojowe, może uzyskać status Centrum Badawczo-Rozwojowego po spełnieniu warunków, przewidzianych w przepisach prawa. Natomiast przedsiębiorca, który stara się o status CBR dla swojej firmy, powinien osiągnąć przychody netto ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych za poprzedni rok obrotowy w wysokości co najmniej 1,2 mln euro według zasad określonych w ustawie o rachunkowości, z czego minimum 20% tej kwoty winny stanowić przychody netto ze sprzedaży własnych usług badawczo-rozwojowych.

### „Ułga technologiczna”

Przedsiębiorcy – będący podatnikami CIT – mają możliwość odliczenia od podstawy opodatkowania do 50% kwoty wydanej na nabycie nowej technologii. Nowa technologia – w rozumieniu ustawy o CIT – to wiedza technologiczna w postaci wartości niematerialnych i prawnych, dotycząca w szczególności wyników badań i prac rozwojowych. Umożliwia ona wytwarzanie nowych lub udoskonalenie obecnych wyrobów bądź usług i która nie jest stosowana na świecie przez okres dłuższy niż przez ostatnich 5 lat, co potwierdza opinia niezależnej od podatnika jednostki naukowej.

### Podsumowanie

Działania prospołeczne i innowacyjne są korzystne ze względu na liczne zwolnienia podatkowe. Nie należy jednak zapominać o innych benefitach, które być może są mniej mierzalne, ale na pewno także bardzo istotne. Stworzenie statusu Centrum Badawczo-Rozwojowego czy współpraca z ośrodkami naukowymi daje dostęp do innowacyjnych technologii i wyspecjalizowanej kadry naukowej. To w rezultacie może przyczynić się do uzyskania, stosunkowo niskim kosztem, znacznej przewagi konkurencyjnej. Współpraca z organizacjami pozarządowymi pozwala firmie czerpać z wiedzy i doświadczenia takich podmiotów i zapewnia wysoki stopień efektywności realizowanych projektów. Bez wątplenia współpraca z organizacją społeczną dla przedsiębiorców jest dużo łatwiejsza i skuteczniejsza niż podejmowanie działań na własną rękę. Wsparcie lokalnych projektów przynosi im ogromną satysfakcję i przychyłność miejscowej społeczności. Wszystkie te aktywności przyczyniają się do budowania pozytywnego wizerunku i zwiększenia wiarygodności firmy. Wizerunek firmy jest bowiem – jak wiadomo – bezcenną wartością, która może przełożyć się na konkretne efekty ekonomiczne. ■

#### PRZYPISY:

<sup>1</sup> Badania przeprowadziła Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa we współpracy ze Związkiem Pracodawców WIPH oraz Centrum PISOP, więcej na stronie 6. Raport z badań znajduje się na [www.asbiznesu.pl](http://www.asbiznesu.pl).

<sup>2</sup> Pomoc de minimis to kategoria pomocy publicznej. Z założenia jest to wsparcie o niewielkich rozmiarach, które nie powoduje naruszenia podstawowych zasad traktatowych (tzw. progu odczuwalności), czyli nie zakłóca konkurencji na rynku. Dotyczy to zwłaszcza drobnych dotacji dla małych i średnich przedsiębiorstw – o wartości progowej nie przekraczającej 200 000 euro w okresie 3 lat podatkowych, a w przypadku przedsiębiorstw z sektora transportu drogowego – 100 tysięcy euro.

#### Podstawa prawna:

- Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz.U.2011.177.1054 j.t.)
- Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (Dz. U.2011.74.397 j.t.)
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 2012.361 j.t.)
- Ustawa z dnia 30 maja 2008 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz.U.2008.116.730)
- Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1998/2006 z dnia 15 grudnia 2006 r. w sprawie zastosowania art. 87 i 88 Traktatu do pomocy de minimis (Dz. Urz. UE L 379 z 28.12.2006)

# Zaangażowani w CSR

Właścicielka rodzinnej firmy o dużym poczuciu misji społecznej, menedżerka CSR, odpowiadająca za spójną strategię całej grupy spółek, wreszcie pracownica małej firmy, która zainspirowana przykładami poznanymi podczas szkoleń, zaczęła wdrażać działania odpowiedzialne od zera.



## Dominika Bońkowska

Dlaczego podejmuje odpowiedzialne działania? *Odpowiedź jest krótka – podsumowuje – po prostu uważam, że to bardzo ważne. Obok celu czysto gospodarczego duże znaczenie ma dla mnie misja społeczna. Każde zakończone działanie uważa za osiągnięcie, ponieważ przyczynia się ono do czegoś dobrego. Najwięcej uwagi poświęca dzieciom i młodzieży. Szczególnie ważna jest dla Dominiki Bońkowskiej pomoc Stowarzyszeniu Pomocy Mieszkaniowej dla Sierot w Baranowie. Dzięki jej zaangażowaniu część osób – przebywających w domach dziecka – po osiągnięciu pełnoletniości nie trafia na ulicę. Natomiast jej ulubioną dobrą praktyką jest wsparcie młodych, utalentowanych ludzi. Jak uzasadnia, w ich przypadku szybko widać efekty pomocy i są one bardzo przyjemne dla otoczenia. Z tego, że dzięki nam wykształcił się artysta, korzysta później całe społeczeństwo – uważa. Stwierdza, że przedsiębiorcy powinni zauważać potrzebę edukacji własnych pracowników z zakresu działalności społecznie użytecznej, kształcić ich i wspierać. Dominika Bońkowska jest właścicielką autoryzowanych salonów: Toyota, Opel i Chevrolet Bońkowski w Wielkopolsce oraz BMW i MINI w Szczecinie. Działalność CSR w jej firmie koncentruje się na 3 wątkach: wspieraniu Stowarzyszenia Pomocy Mieszkaniowej dla Sierot w Baranowie, pomaganiu młodym i utalentowanym artystycznie ludziom oraz dbałości o środowisko naturalne. ■*



## Joanna Maderska

Jej największym osiągnięciem było wydanie w 2012 r. pierwszego w historii Grupy ENEA raportu społecznej odpowiedzialności biznesu, przedstawiającego działania CSR w 18 spółkach zależnych. Praca nad nim wymagała zaangażowania wszystkich interesariuszy. *Szczególnie cenne w dokumencie są dla nas wypowiedzi naszych partnerów zewnętrznych, których pozyskanie nie było łatwe – podkreśla. Ma nieskrywaną słabość do koncepcji ekonomii społecznej, która generuje korzyści finansowe i społeczne jednocześnie. Dla mnie to jasna, powodująca faktyczną zmianę w społeczeństwie relacja między firmą a beneficjentem pomocy, nie zaś roszczeniowa na zasadzie „daj”, z czym często można się spotkać, koordynując działania filantropijne po stronie biznesu – twierdzi. Od 2 lat walczy, aby przywrócić swój work-life balance. Z ENEA S.A. związana od 2001 roku, gdzie od 4 lat pełni funkcję menedżerki CSR i koordynatorki CSR w Grupie ENEA. Oprócz kompleksowego wdrażania strategii CSR szczególnie bliskie są jej projekty, związane z edukacją ekologiczną, które koordynuje i których jest pomysłodawczynią, np. projekt dla klientów „W kontakcie z naturą” czy – jej szczególna duma – projekt systemu „eko-włepki”, które umieszczone w pomieszczeniach w prosty i niesztampowy sposób zachęcają pracowników spółki do dbałości o środowisko. ■*



## Aleksandra Giezek-Burkiewicz

Rozpoczęła od wprowadzania segregacji odpadów w firmie i edukacji swoich współpracowników. Początki nie były łatwe, ale efekty (szczególnie redukcja kosztów) przekonały niedowiarków. *Cieężko jest zaszczepić w niektórych ludziach chęć zmiany nawyków – stwierdza. Dlatego tak ważna jest – zdaniem Aleksandry Giezek-Burkiewicz – edukacja w każdym wieku, szczególnie dzieci, które posiadają często większą świadomość i są otwarte na działanie. CSR ma szansę na rozwój, ale musimy więcej w tym kierunku robić – nie tylko mówić, ale działać. Trzeba pokazywać w środowisku nasze zaangażowanie i efekty, które osiągnęliśmy – podkreśla. Pani Aleksandra inicjuje także działania społecznie odpowiedzialne poza pracą, m.in. w przedszkolu i szkole swoich synów. W CHUDY-PODŁOGI odpowiada za kompleksową obsługę klienta w zakresie doradztwa, sprzedaży i układania podłóg drewnianych. O możliwościach działań w zakresie CSR dowiedziała się podczas spotkań Klubu Asa Biznesu oraz szkoleń organizowanych przez Centrum PISOP, co zainspirowało ją do działania. *Na takich szkoleniach prezentowane są żywe przykłady firm, które potrafią i chcą pomagać swoim pracownikom nie tylko w godzinach pracy, ale i poza nią – podkreśla. ■**

Znają Państwo w swoim otoczeniu osoby, które angażują się w działania społecznie odpowiedzialne? Chętnie przedstawimy je na łamach „Asa Biznesu”. Zapraszamy do kontaktu z redakcją Kwartalnika.

# Nowe kompetencje sukcesu w biznesie, czyli rzecz o różnorodności

Zarządzanie w nowoczesnej, nawet niewielkiej, ale gotowej na rozwój firmie wymaga uwzględnienia wielu perspektyw, w tym perspektywy zarządzania na nowo zdefiniowaną różnorodnością. Co to oznacza w praktyce zarządzania i realiach polskiego przedsiębiorcy?

Tekst:

**Joanna Malinowska-Parzydło**

CEO

Personal Brand Institute



**D**o niedawna mówiło się, że jedyne, czego jesteśmy pewni w dzisiejszych czasach – to zmiana. Postęp technologiczny sprawił, że zmiany stały się permanentne i wszechobecne, choć nie leżą w ludzkiej naturze, która lepiej znosi stabilne, przewidywalne środowisko i jasne zasady działania. Dziś już się z tym faktem pogodziliśmy, a jako przedsiębiorcy nauczyliśmy się zmianą zarządzać. Przed nami pojawia się jednak nowe wyzwanie: zarządzanie różnorodnością.

Na polskim rynku nadal istnieje wiele firm, które zarządzanie tzw. kapitałem intelektualnym, ludzkim i talentami czy strategię odpowiedzialnego biznesu traktują jak puste slogany marketingowe lub jednorazowe, wyrwane z szerszego kontekstu działania ad-hoc. Podobnie rzecz może wyglądać ze wspomnianą różnorodnością, która bywa stosowana jako ogólne hasło na ulotkach firmowych. XXI wiek każe

jednak nam, przedsiębiorcom inaczej spojrzeć na szafowanie sloganami i ogólnymi hasłami. Wiąże się to z rozwojem sieci społecznościowych i nowym sposobem komunikacji w Internecie. Firmy zmuszone są więc do zwrócenia uwagi na jakość tzw. kapitału reputacji, czyli kapitału zbudowanego na zaufaniu, również w odniesieniu do różnorodności.

## Różne oblicza różnorodności

Mówiąc różnorodność, mamy na myśli wszystkie aspekty, którymi ludzie się różnią i są podobni, zarówno te widoczne, jak: płeć, wiek, rasa a także te niewidoczne, jak: orientacja seksualna, pochodzenie etniczne, (nie)pełnosprawność, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, postawy życiowe, style życia, style uczenia się itp.\* I choć na

pozór wydaje się, że temat dotyczy dużych firm, to de facto klienci, pracownicy czy kontrahenci nawet w mikro firmie różnią się od siebie. Oznacza to, że temat powinien być bliiski każdej firmie bez względu na branżę i wielkość. Poniżej przyjrzymy się zarządzaniu różnorodnością z 4 różnych perspektyw funkcjonowania firmy.

## Różnorodność źródeł konkurowania

Do niedawna firmy konkurowały produktem, serwisem, jakością obsługi. Dziś są już świadome, że rywalizują na rynku zwiększoną wartością dla klienta, odróżniając ofertę/produkt od konkurenta. Benchmarking dokonuje się także w zakresie zarządzania czasem, który stał się najbardziej deficytowym zasobem a także innowacyjnością oraz

## ZARZĄDZANIE RÓŻNORODNOŚCIĄ

Zarządzanie różnorodnością polega na zidentyfikowaniu poszczególnych wymiarów różnorodności istotnych dla danej organizacji oraz na stworzeniu takiego środowiska pracy, w którym pracownicy mieliby możliwość wykorzystania w pełni swoich różnorodnych umiejętności na rzecz realizacji misji firmy. Celem zarządzania różnorodnością jest świadome wykorzystanie zróżnicowanego potencjału wszystkich pracowników, aby osiągnąć konkretne i wymierne korzyści dla organizacji. Należy pamiętać, że interesariusze zewnętrzni firmy (np. klienci) są różni, mają w związku z tym różne potrzeby – stąd ważne jest, aby pracownicy mogli na te zróżnicowane potrzeby odpowiadać.

Źródło: Karta różnorodności w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

jakością obsługi. Nade wszystko jednak współzawodnictwo dotyczy dziś szybkości i jakości komunikacji. Jest to ważne szczególnie w odniesieniu do pokolenia Y, przyzwyczajonego do działania: bodziec – natychmiastowa reakcja. Użytkownicy Internetu nie są skłonni czekać na informację, dotyczącą strategii firmy czy oczekiwań wobec ich pracy ze strony np. przyszłego pracodawcy. Podejmują decyzje na bazie dostępnych informacji na bieżąco, bez względu na źródło ich pochodzenia.

### Zarządzanie różnorodnością oczekiwań ze strony interesariuszy

Były czasy, kiedy o kształcie strategii firmy – w głównej mierze – decydowali jej właściciele, a celem ich postępowania było nastawienie na zysk. Obecnie długoterminowe budowanie przewag konkurencyjnych lub stabilnej pozycji rynkowej wymaga uwzględnienia optyki innych interesariuszy, do których poza lojalnymi klientami należą lojalni pracownicy i otoczenie społeczne firmy.

Trzeba niebagatelnych umiejętności zarządzania i biegłości w godzeniu celów i perspektyw różnych grup. Warto także wykazać się asertywnością w stosunku do oczekiwań partnerów, którzy wymagają działań sprzecznych z wartościami firmy, gwarantujących tylko krótkoterminowe



Źródło: Opracowanie na podstawie modelu Marilyn Loden oraz Judy Rosener, „Workforce America” Business One Irwin 1991 oraz „Diverse Team at Work” Gordenswartz & Rowe (Irwin 1995).

**Doświadczenie pokazuje, że stosunkowo w niewielu firmach ludzie robią to, w czym są po prostu najlepsi, otrzymują zadania zgodne z ich naturalnymi talentami, mocnymi stronami, pasjami czy zainteresowaniami.**

zyski. Na początek zaś zawsze warto określić sobie kluczowych interesariuszy, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych.

### Zarządzanie różnorodnością międzygeneracyjną

Następnym aspektem, ważnym z punktu widzenia budowania kapitału reputacji dobrego i skutecznego pracodawcy jest pomysł na to, jak

zarządzać często niełatwym stykiem międzypokoleniowym. Moje pokolenie X, które kompletnie inaczej definiowało etos pracy i wykuwało demokratyczną rzeczywistość własnymi rękami na barykadach walki z komuną, nie tylko powinno skutecznie zarządzać całkowicie odmiennym pokoleniem naszych dzieci i wnuków. Za chwilę będzie musiało pracować pod ich przewodnictwem a także prowadzić z nimi negocjacje.

To nie lada wyzwanie w zakresie zarządzania różnymi postawami, przekonaniami, wartościami i umiejętnościami, często kompletnie odmiennymi. Przedstawiciele pokolenia X są lojalni i doświadczeni. Młodzi z pokolenia Y i Z są co prawda niecierpliwi, kierują się własnymi potrzebami, ale posiadają kompetencję technologiczną, która będzie decydować o sukcesie w XXI wieku.

Jednym z pomysłów na zarządzanie tym obszarem różnorodności są mądre i przemyślane programy mentoringowe, gdzie transferowi wiedzy, postaw i wartości

### KLUCZOWE ZYSKI Z RÓŻNORODNOŚCI

- Wysoka reputacja firmy na tle konkurentów,
- Przyspieszone tempo rozwoju biznesu, związane ze wzrostem innowacyjności i kreatywności oraz wynikające z rozwoju unikalnych talentów i predyspozycji pracowników,
- Zmniejszone koszty retencji i utraty najlepszych pracowników,
- Niższe koszty zarządzania opartego na kontroli – środowisko pracy bazujące na zaufaniu i szacunku dla indywidualnych talentów pracowników, zwiększa zaangażowanie w pracę i obniża oczekiwania dotyczące motywacji finansowej.

Źródło: Opracowanie własne.



towarzyszy przekaz umiejętności komunikowania się w globalnym i medialnym świecie.

## Zarządzanie różnorodnością talentów i doświadczeń vs ramki kompetencyjne

Kolejnym, choć prawdopodobnie nie ostatnim aspektem niejednorodności w firmie jest różnorodność talentów. Od kilku lat mówi się o zarządzaniu tym zasobem w firmach. Często jednak jest to kolejne puste hasło. Firmy duże często poprzestają na zarządzaniu poprzez dobrze opisane profile kompetencji, które służą bardziej formatowaniu ludzi niż definiowaniu indywidualnych talentów. W mniejszych zdarza się, że w ogóle nie kładzie się uwagi na rozwój pracowników i przez całe życie realizują to samo zadanie. Doświadczenie pokazuje, że stosunkowo w niewielu firmach ludzie robią to, w czym są po prostu najlepsi, otrzymują zadania zgodnie z ich naturalnymi talentami, mocnymi stronami, pasjami czy zainteresowaniami. Nieliczne przedsiębiorstwa stosują narzędzia, wspierające diagnozę indywidualnych talentów i potencjału.

## Na czym polega zarządzanie różnorodnością?

Wiedza i świadome zarządzanie szeroko pojętą różno-

## DZIAŁANIA NA RZECZ WYRÓWNYWANIA SZANS

**Działania na rzecz wyrównywania szans są to inicjatywy, podejmowane w stosunku do różnych grup pracowników firmy w celu wykorzystywania, poszanowania oraz dalszego rozwoju różnorodności w miejscu pracy.**

### Wybrane inicjatywy, mające na celu wyrównanie szans **POD KĄTEM PŁCI:**

Stworzenie przejrzystych i sprawiedliwych procedur rekrutacji oraz awansów, budowanie programów rozwoju zawodowego dla obu płci, umożliwianie pracy w elastycznym wymiarze czasowym, pracy w niepełnym wymiarze czy telepracy

### Wybrane inicjatywy, mające na celu wyrównanie szans **POD KĄTEM NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI:**

Organizowanie specjalnych szkoleń dla wszystkich pracowników na temat niepełnosprawności, które pozwalają przełamać bariery i stereotypy, panujące wśród pracowników, przystosowanie miejsca pracy, prowadzenie działań wspierających rozwój zawodowy i osobisty osób niepełnosprawnych

### Wybrane inicjatywy, mające na celu wyrównanie szans **POD KĄTEM WIEKU:**

Obejmowanie początkujących i dojrzałych pracowników dedykowanymi programami szkoleniowymi, stworzenie elastycznych form zatrudnienia oraz umożliwienie pracy w niepełnym wymiarze godzin. Dla pracowników 24- zastosowanie mentoringu oraz danie przestrzeni do wprowadzania nowych rozwiązań technologicznych i komunikacyjnych. Dla pracowników 45+ adekwatne wdrożenie do stosowania nowoczesnych technologii, wprowadzanie odpowiednich systemów ubezpieczeń na życie oraz zwiększenie dbałości o zdrowie pracowników

Źródło: Opracowanie Centrum PISOP

**Długoterminowe budowanie przewag konkurencyjnych lub stabilnej pozycji rynkowej wymaga uwzględnienia optyki innych interesariuszy – poza lojalnymi klientami – także lojalnych pracowników i otoczenia społecznego firmy.**

rodnością przekłada się zwykle na strategię biznesową firmy, wpływa ponadto na przededefiniowanie czynników konkurencyjnych. Uwzględnianie dywersyfikacji wspiera komunikację firmy, wdrażanie nowych narzę-

dzi a także badanie reputacji 360°, przekłada się ponadto na kształt struktury organizacyjnej oraz tworzenie atmosfery współpracy w organizacji.

Wymaga to jednak zmiany sposobu myślenia i porzucenie starych nawyków działania ze strony szefów i właścicieli. To jest chyba najtrudniejszy etap w tym procesie. Ale zyski z wykorzystywania różnorodności we wszelkich aspektach są bezdyskusyjne i przy pewnym wysiłku można je przeliczyć na twardy zwrot z inwestycji. ■

\* Na podstawie: [www.ideazmiany.pl/korzysci-z-roznorodnosci](http://www.ideazmiany.pl/korzysci-z-roznorodnosci)

Opracowanie redakcyjne:  
**Ewa Gałka, Agata Robińska**

## WARTO PRZEMYŚLEĆ

- Jak rozumiem różnorodność w mojej firmie?
- Gdzie istnieją zasoby wynikające z różnorodności, z których dotychczas moja firma nie korzystała?
- Które z aspektów, związanych z zarządzaniem różnorodnością, są już mocną stroną mojej firmy?
- Czy nasz sposób komunikowania strategii kluczowym partnerom, w tym pracownikom, buduje nasz kapitał reputacji?
- Na ile na skali szkolnej 1-6 wierzę, że różnorodność jest czynnikiem, który pozwoli nam szybciej rozwijać biznes?

# Wyzwania odpowiedzialnej konsumpcji

Zakupy są powszednią czynnością, nad którą często się nie zastanawiamy. Pomimo tego rośnie odsetek osób, które do konsumpcji podchodzą odpowiedzialnie. Czy możemy już mówić o polskich odpowiedzialnych konsumentach? Jak sprawić, aby ten trend się w Polsce rozwijał?

Tekst:

**Agata Blinkiewicz**  
**Patrycja Gizło**  
**Anna Wawrzyniak**

Członkinie Studenckiego Koła  
Naukowego CSR

# O

dpowiedzialna konsumpcja to podejmowanie decyzji zakupowych, w których bierzemy pod uwagę cały cykl życia produktów od ich powstania aż do utylizacji. Odpowiedzialny klient zdaje sobie sprawę, że kupując kawę, meble czy samochód ma wpływ na środowisko i otoczenie społeczne. Świadomy nabywca wybiera produkty firm odpowiedzialnych społecznie, nadaje drugie życie ubraniom, ogranicza konsumpcję oraz wspiera lokalnych przedsiębiorców. Tak wygląda to w teorii, a jakie są polskie realia?

## WIEM, CO JEM

Badania – „Żywność ekologiczna w opiniach Polaków”<sup>1</sup> – przeprowadzone na zlecenie Organic Farma Zdrowia wykazały, że 30% Polaków kupuje żywność ekologiczną, a ponad milion robi to regularnie. Świadomi konsumenci żywności zwracają w swoich wyborach



Zakupy w sklepach z odzieżą używaną to dla jednych przejaw odpowiedzialnej konsumpcji, dla innych po prostu zwykła oszczędność.

uwagę nie tylko na jej walory odżywcze, ale także na ekologię oraz pochodzenie i warunki produkcji czy handlu. Ułatwiają to np. ekologiczne targi – w Poznaniu odbywają się takie targi w soboty na Placu Bernardyńskim. Do eko-żywności przekonuje Polaków przede wszystkim naturalny smak i zapach oraz troska o zdrowie. – *Dla mnie żywność ekologiczna to brak konserwantów i dobra jakość. Kupowanie takich produktów to także wsparcie dla tradycyjnych*

*gospodarstw i czystych upraw* – mówi Pani Marzena, która wychowała się na wsi. Jednak nie każdy jest podobnego zdania. Według badań CBOS<sup>2</sup> dla 76% Polaków podstawowym kryterium wyboru produktów żywnościowych pozostaje najniższa cena. Dodatkowo wyraźny jest brak świadomości, że to, co jemy, ma bezpośredni wpływ na stan naszego zdrowia. Wydaje się także, że Polacy nie mają jeszcze 100% zaufania do ekologicznych certyfikatów.

Ze świadomą konsumpcją wiąże się także idea Sprawiedliwego Handlu. W Poznaniu przy ulicy Poznańskiej działa

**Polscy klienci mają niepełną wiedzę na temat odpowiedzialnej konsumpcji.**



W grudniu 2011 otwarto w Poznaniu pierwszy sklep Sprawiedliwego Handlu w Polsce.

sklep z produktami opatrzonymi m.in. popularnym znakiem Fair Trade. Zakup produktów Sprawiedliwego Handlu daje konsumentowi pewność, że wspiera on bezpieczne praktyki handlowe oraz uczciwe płace i godne warunki pracy.

Według badań, które zostały przeprowadzone przez Stowarzyszenie Konsumentów Polskich niespełna 10%. Polaków spotkało się z pojęciem Sprawiedliwego Handlu. – komunikuje Wojciech Zięba, Prezes Polskiego Stowarzyszenia Sprawiedliwego Handlu „Trzeci Świat i My”, koordynator sklepu w Poznaniu. Trzeba przyznać, że to dość nieliczna grupa.

## KUPOWAĆ ODPOWIEDZIALNIE

Odpowiedzialna konsumpcja dotyczy także zakupu kosmetyków, ubrań czy biżuterii. W przypadku kosmetyków ważne jest, by wybierać produkty nietestowane na zwierzętach i niezawierające substancji pochodzenia zwierzęcego, oznaczone symbolem skaczącego królika. Świadomość konsumentów i dostępność zrównoważonych kosmetyków nie jest jednak zadowalająca. Nawet gdybyśmy chcieli wybierać wyłącznie odpowiedzialne kosmetyki, to natrafimy nie tylko na bariery cenowe, ale przede wszystkim na brak tych artykułów. W popularnych

## Świadome i odpowiedzialne podejście do konsumpcji może stać się dobrym narzędziem do wspierania pozytywnych przemian społecznych i środowiskowych.

sieciach można bowiem znaleźć jedną czy dwie takie marki – podsumowuje Pani Beata, nauczycielka matematyki.

Ubranie staje się tym bardziej ekologiczne, im dłużej jest w obiegu. Z badań TNS OBOP wynika, że używane ubrania regularnie kupuje 42 % Polaków<sup>3</sup>. Wśród zwolenników sklepów z używaną odzieżą (ang. second-hand) przeważają młodzi ludzie, którzy nie wstydzą się już lumpeksów, a wręcz uważają, że można tam znaleźć prawdziwe perełki. W większych miastach często organizowane są też wyprzedaże i akcje wymiany ubrań. Moda na rzeczy używane przeniosła się także do Internetu, gdzie oprócz znanych portali aukcyjnych powstają nowe, np. specjalnie poświęcone tylko wymianie rzeczy używanych. Wydaje się, że wielu użytkowników takich stron wymienia ubrania bardziej z oszczędności, niż kierując się zasadami odpowiedzialnej konsumpcji. Może to jednak pierwszy krok do zrównoważonej konsumpcji?

## EDUKACJA TO PODSTAWA

Mimo że w naszym kraju sklepów oraz kawiarni z ekologicznymi i odpowiedzialnymi produktami pojawia się coraz więcej, sam nurt kształtuje się dość powoli. Konsumentów odstrasza całą czas stosunkowo wysokie ceny oraz słabo zorganizowana dystrybucja.

Polscy klienci mają także niepełną wiedzę na temat odpowiedzialnej konsumpcji. Jak temu zaradzić? Wydaje się, że podstawą jest edukowanie konsumentów poprzez różnego rodzaju kampanie, akcje, konkursy. Warto docierać do szkół, uczelni oraz innych miejsc, w których można spotkać młodych ludzi, gdyż to właśnie oni mogą być motorem dynamicznych zmian. Aby prowadzić skuteczne działania, nie można też zapomnieć o ogromnej sile Internetu. Działania mogą być inicjowane przez odpowiedzialne firmy a także przez organizacje, jak np. Stowarzyszenie Sprawiedliwego Handlu „Trzeci Świat i My”, które niedawno z sukcesem edukowało młodzież podczas Slot Art Festival w Lubiążu.

Pewne jest, że jako konsumenci wywieramy negatywny wpływ na środowisko. Nasze świadome i odpowiedzialne podejście do konsumpcji może stać się dobrym narzędziem nie tylko do minimalizacji negatywnego oddziaływania, ale też do wspierania pozytywnych przemian społecznych i środowiskowych. Chociaż możemy w Polsce mówić raczej o raczkującej idei świadomych zakupów niż o dojrzałej grupie odpowiedzialnych konsumentów, mamy nadzieję, że nadchodzi czas na poważne zmiany w tym zakresie. ■

### PRZYPISY:

<sup>1</sup> Badanie „Żywność ekologiczna w opiniach Polaków” zrealizowane na reprezentatywnej, losowo wybranej próbie 1000 Polaków w wieku 15 i więcej lat. W badaniu wzięło też udział 120 osób, mieszkających w największych polskich miastach (powyżej 500 tys. ludności).

<sup>2</sup> Badanie „Aktualne problemy i wydarzenia” przeprowadzono w dniach 7-14 grudnia 2010 roku na liczącej 879 osób reprezentatywnej próbie losowej dorosłych mieszkańców Polski.

<sup>3</sup> Sondaż TNS OBOP zrealizowano w dniach 8-12 lipca 2010 r. na reprezentatywnej, losowej próbie 1003 osób powyżej 15. roku życia.



# Szlak Piastowski wraca do gry

Jeden z najstarszych szlaków turystycznych w Polsce, który łączy miejsca związane z piastowską dynastią w Wielkopolsce i na Kujawach, wkrótce zyska nowe oblicze.

Tekst:

**Jan Mazurczak**

Dyrektor Poznańskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej



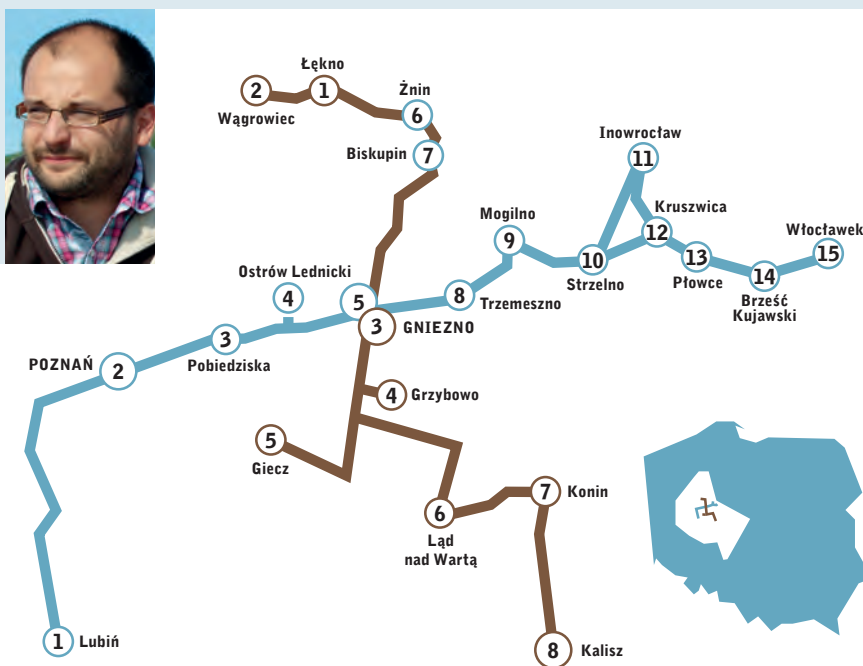
# N

ie b a w e m  
celebrować  
będziemy  
1050 rocz-

nicę chrztu Polski. Temat początków państwa polskiego wydaje się być coraz bardziej popularny. W Poznaniu powstaje za 100 mln złotych Interaktywne Centrum Historii Ostrowa Tumskiego, w Pobiedziskach otwarto imponującą wystawę machin obłężniczych, a na coroczne koronacje królów polskich zjeżdżają do Gniezna tysiące turystów. W tej sytuacji nie powinno dziwić, że najstarszy polski szlak turystyczny nazywany Szlakiem Piastowskim przechodzi właśnie największy w swej historii lifting.

## Początki szlaku

Pierwsze wycieczki śladami Piastów po Wielkopolsce organizowało poznańskie Towarzystwo Krajoznawcze już w 1913 r. Kilkanaście lat później śladami Piastów zaczęli wędrować turyści skupieni w organizacje skautingowe, patriotyczne czy krajoznawcze. Trasa stała się popularna na tyle, że w 1938 r. powstał przewodnik "Szlak Piastowski" Jana Kilarskiego.



Szlak Piastowski składający się z dwóch tras, które krzyżują się w Gnieźnie.

Wedle autora szlak to „kraina najdawniejszych naszych dziejów”. Marszruta zaczynała się w Poznaniu, później prowadziła turystów do Pobiedzisk, Jeziora Lednickiego, Gniezna, Trzemeszna, Mogilna, Inowrocławia, Kruszwy i Strzelna.

Kiedy na początku lat 60-tych XX wieku zaczęto przygotowania do 1000-lecia Państwa Polskiego (liczone od 966 r. czyli chrztu Polski), Szlak Piastowski miał być już przygotowany na tłumy turystów. Przebieg szlaku wyznaczały tabliczki z białym piastowskim orłem na czerwonym tle, na trasie znalazły się interesujące

miejsca związane z pierwszymi Piastami. Pojawiły się pierwsze przewodniki z opisem atrakcji, informacjami praktycznymi o noclegach, restauracjach, dostępnej komunikacji publicznej czy nawet o punktach naprawy samochodów. Powstały pierwsze muzea dedykowane Piastom, takie jak Muzeum Pierwszych Piastów na Lednicy czy Muzeum Początków Państwa Polskiego w Gnieźnie. Szlak Piastowski był wówczas jedną z najbardziej popularnych tras turystycznych w Polsce, do samego Gniezna przyjeżdżało nawet 3000 grup szkolnych rocznie.

## NOWY SZLAK PIASTOWSKI składać się będzie z dwóch tras, które krzyżować się będą w Gnieźnie

### OBIEKTY TRASY PIERWSZEJ (wschód – zachód)

1. **Lubiń** (klasztor benedyktyński z dwoma kościołami)
2. **Poznań** (zespół obiektów, Ostrów Tumski z Archikatedrą, ICHOT, Muzeum Archeologiczne, Zamek Królewski, multimedialna makieta grodu poznańskiego, dodatkowo tematyczna trasa miejska w ramach oferty szlaku – Trakt Królewsko – Cesarski)
3. **Pobiedziska** (Skansen Miniatur Szlaku Piastowskiego)
4. **Ostrów Lednicki** (zespół obiektów: grodzisko, tzw. Mały Skansen z ekspozycją)
5. **Gniezno** (zespół obiektów: Archikatedra, Muzeum i Archiwum Archidiecezjalne, Muzeum Początków Państwa Polskiego, Kościół Franciszkanów)
6. **Żnin** (Muzeum Ziemi Pałuckiej)
7. **Biskupin** (Rezerwat Archeologiczny z muzeum i ośrodkiem archeologii eksperymentalnej)
8. **Trzemeszno** (bazylika NMP)
9. **Mogilno** (kościół Św. Jana Apostoła i Ewangelisty)
10. **Strzelno** (kościół św. Prokopa i Św. Trójcy)
11. **Inowrocław** (kościół Imienia NMP (tzw. Ruina), Muzeum im. Kasprowicza wyłącznie po daleko idącej modyfikacji, uzupełnieniu i unowocześnieniu oferty) – ewentualny obiekt końcowy
12. **Kruszwica** (kolegiata Św. Piotra i Pawła i tzw. Mysia Wieża)
13. **Płocze** (pomnik bitwy polsko-krzyżackiej z 1331)
14. **Brześć Kujawski** (Pomnik Władysława Łokietka, kościół św. Stanisława)
15. **Włocławek** (Katedra, uzupełniona ekspozycja Muzeum Historii Włocławka, ewentualna tematyczna trasa miejska w ramach oferty szlaku)

### OBIEKTY TRASY DRUGIEJ (północ – południe)

1. **Łekno** (stanowiska archeologiczne z trasą turystyczną)
2. **Wągrowiec** (kościół pocysterski, muzeum regionalne)
3. **Gniezno** (zespół obiektów: Archikatedra, Muzeum i Archiwum Archidiecezjalne, Muzeum Początków Państwa Polskiego, Kościół Franciszkanów)
4. **Grzybowo k. Wrześni** (grodzisko z muzeum)
5. **Giecz** (zespół obiektów: rezerwat archeologiczny z muzeum, kościół św. Mikołaja)
6. **Łąd nad Wartą** (kompleks dawnego opactwa cysterskiego)
7. **Konin** (koniński słup miłowy)
8. **Kalisz** (rezerwat na Zawodziu, Muzeum Okręgowe Ziemi Kaliskiej, kościół św. Mikołaja)

## Szlak nie tylko piastowski

Szlak zyskiwał na popularności, publikowano kolejne przewodniki. To wówczas zaczęły się pojawiać opisy wszystkich miejscowości, znajdujących się na trasie szlaku wraz z informacjami o atrakcjach turystycznych, mimo że wiele z nich z Piastami nie miała nic wspólnego. W efekcie zatarła się granica między obiektami szlaku a obiektami w przestrzeni szlaku. Tych drugich było coraz więcej, bo rosnąca popularność szlaku generowała nowe inwestycje turystyczne

– obiekty rekreacyjne czy budowane od zera kopie historycznych wiatraków bądź rzeźb. Nic więc dziwnego, że opublikowany w 1979 r. przewodnik Włodzimierza Łęckiego zawierał aż pięć wariantów trasy Szlaku Piastowskiego. Główny przebieg opisanej wówczas trasy przetrwał do XXI wieku. Znalazły się na niej także obiekty zupełnie nie piastowskie, takie jak Muzeum Kolejki Wąskotorowej w Wenecji, barokowe kościoły czy Muzeum im. Dzieci Wrzesińskich. Co ciekawe – aż do 2011 r. nigdy nie ustalono oficjalnie listy obiektów na szlaku ani jego przebiegu.

W poświęconych szlakowi opracowaniach wytyczono kilkanaście tras jego przebiegu, łącznie opisano kilkadziesiąt miejscowości. Jedynie cztery z nich znalazły się na każdej z nich (Poznań, Gniezno, Strzelno i Kruszwica).

## Zmiany

Od połowy lat 90-tych XX wieku spadała liczba turystów na szlaku, coraz mniej było grup szkolnych. Tymczasem zaczęły pojawiać się w Polsce nowoczesne szlaki turystyczne, takie jak np. śląski Szlak Zabytków Techniki. Rosnąca konkurencja zmobilizowała niektóre samorządy do działania. Pierwszym krokiem, zwiastującym zmiany w zarządzaniu Szlakiem Piastowskim, było powołanie organizacji turystycznej Szlak Piastowski. Pojawiła się oficjalna strona internetowa, szlak eksponowany był na targach turystycznych i w wydawnictwach, pojawiły się nowe oznaczenia. Potencjał szlaku dostrzegli także marszałkowie województwa wielkopolskiego i kujawsko-pomorskiego. W 2011 r. powołano Radę Programowo-Naukową Szlaku Piastowskiego, w skład której weszli naukowcy, specjaliści, urzędnicy z obu województw. Rada wyznaczyła cezury czasowe dla obiektów Szlaku Piastowskiego, które ustalono od połowy wieku X do 1370 r., czyli śmierci ostatniego Piasta na tronie polskim. Aż 42% obiektów, dotychczas uznawanych za obiekty szlaku, nie pochodziło z tego okresu! Po inwentaryzacji i ustaleniu przebiegu nowego szlaku zespół pod kierunkiem dra Armina Mikosa von Rohrscheidta dokonał jego audytu. Sprawdzone obiekty pod kątem dostępności, oznaczeń, parkingów, gastronomii, jakości obsługi gości, dostępnych materiałów i informacji itp. Niektóre obiekty otrzymały żółte kartki wraz z czytelnymi sugestiami, co muszą zmienić.

## Szansa na nowe

Unowocześnienie formuły szlaku, skoordynowanie jego systemu promocji, poprawa dostępności obiektów, wzajemne sieciowanie usług, oferta pakietów tematycznych, wykreowanie cyklicznych wydarzeń, poprawa infrastruktury – to tylko niektóre z podjętych już działań, które mają zwiększyć atrakcyjność turystyczną trasy. Na naszych oczach powstaje jeden z najlepszych szlaków turystyki kulturowej w Polsce, który będzie mógł znów konkurować z uznanymi polskimi markami, takimi jak Szlak Zabytków Techniki, Szlak Orlich Gniazd czy Małopolski Szlak Architektury Drewnianej. Być może uda mu się powtórzyć sukces Niemieckiego Szlaku Bajek, cieszącego się opinią jednego z najlepiej zarządzanych szlaków w Europie, odwiedzanego rok rocznie przez tłumy turystów. ■

### LITERATURA:

Tekst powstał w oparciu o książkę Armina Mikosa von Rohrscheidta „Szlak Piastowski w przebudowie”, Kraków 2013.

# Kogo dotyczy odpowiedzialność?

Dlaczego odpowiedzialność miałaby dotyczyć tylko przedsiębiorców? Co z pracownikami, urzędnikami czy artystami?

Tekst:  
**Ewa Gałka**  
Redaktor naczelna

# M

am dość tej twojej odpowiedzialności, dlaczego ona tylko mnie dotyczy jako pracodawcy?! – rano

w piątek zadzwoniła do mnie z wyrzutem Ewelina, znajoma właścicielka firmy usługowej. Wielokrotnie konsultowałam jej wdrażanie odpowiedzialnych rozwiązań czy to w odniesieniu do eko-biura, w zakresie umów z kontrahentami, czy w ramach komunikowania z interesariuszami z wykorzystaniem narzędzi elektronicznych. Tym razem była wyraźnie poirytowana. Przypomniała, że w ubiegłym roku, planując partycypacyjnie strategię rozwoju, odbyli dużą dyskusję na temat tego, że w 18-osobowej firmie, realizując cztery główne grupy usług, trudno o zastępowalność pracowników w przypadku dłuższej nieobecności. Stąd, biorąc pod uwagę sytuację rynkową, a także oczekiwania pracowników – opracowano regulamin elastycznych form pracy. Wprowadzenie możliwości pracy w domu, w indywidualnie dostosowanych godzinach był bardzo na rękę pracującym rodzicom, szczególnie matkom małych dzieci. Tymczasem Katarzyna, doświadczona szefowa działu B2B w przeddzień ustalonego wcześniej powrotu z półrocznego urlopu macierzyńskiego powiadomiła Ewelinę, że postanowiła go przedłużyć. *Koncepcja utrzymania firmy*

**Odpowiedzialność nie jest wyłącznie domeną przedsiębiorców. Postuluję o odpowiedzialność 360°!**



rys. Christoff

w jednym kawałku runęła – westchnęła przedsiębiorczyni. Ledwie dawała radę koordynować ten obszar. *Obecnie pewnie nie obejdzie się bez ograniczenia aktywności przedsiębiorstwa i redukcji 2 etatów z działu Katarzyny* – podsumowała. Dlaczego zwykliśmy ograniczać odpowiedzialność tylko do szefów i właścicieli?

Jennifer Lopez buduje swój wizerunek zaangażowanej w demokrację aktywistki, współpracując m.in. z Amnesty International. Tymczasem ostatnio wystąpiła przed Gurbangulem Berdymukhamedovem, prezydentem Turkmenistanu, właścicielem bogatej wizytówki naruszeń praw człowieka. Nie był to jedyny jej występ dla despotów. Jaka jest jej odpowiedzialność? Jaka jest odpowiedzialność studenta czy studentki, którzy zamiast

realizować praktyki, pracując w szarej strefie a zaświadczenia z praktyk kupują? Do pracy zaś, np. do przedszkola ci sami trafiają bez niezbędnego doświadczenia. Co wreszcie z rządzącymi, którzy zamiast akceptować wyzwania demograficzne poprzez oczywiste wsparcie w postaci żłóbków lub realnego systemu opieki indywidualnej wydłużają urlopy macierzyńskie, nieuwzględniające realnie zaangażowania ojców dzieci, a jednocześnie wykluczające kobiety ze stanowisk menedżerskich?

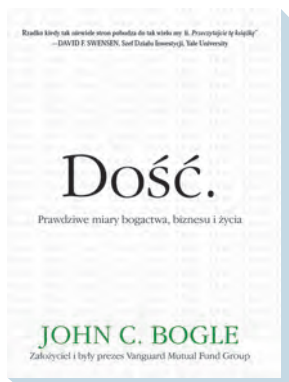
Kto musi, a kto tylko może być odpowiedzialny? Czy to nie jest bynajmniej utopia? Odpowiedzialność dotyczy przecież nie tylko konkretnej grupy, osoby czy sytuacji. Nie jest ona wyłącznie domeną przedsiębiorców. Postuluję o odpowiedzialność 360°! ■



# asBIZNESU poleca:

Na co dzień spotykam się z aktualnościami, różnymi źródłami wiedzy, dobrymi praktykami CSR. Wybrałam trzy, które uważam za szczególnie ciekawe, inspirujące i warte lektury.

Polecam! Ewa Gałka, redaktor naczelna Asa Biznesu.

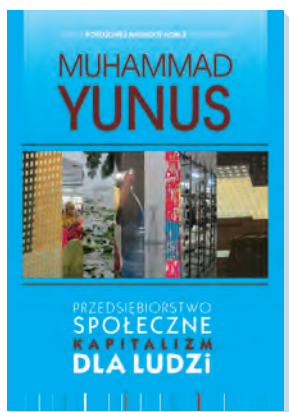


## Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia

John C. Bogle

Wydawnictwo PTE

Niekonwencjonalnie, ale zarazem ciekawie, bazując na swoim doświadczeniu John C. Bogle opowiada o tym, że „nie wszystko, co się liczy, może zostać policzone i nie wszystko, co może zostać policzone, liczy się”. Książka obfituje w ciekawe anegdoty. Ten przyjemny ton nie przeszkadza jednak w głównym przesłaniu autora na temat zasad budowania dobrej organizacji, opartej o wartości. Obnaża przy okazji nieetyczne zachowania i ich skutki. Szczególnie polecam lekturę tym, którzy mają ochotę zatrzymać się na chwilę i uporządkować to, co dzieje się dookoła. ■



## Przedsiębiorstwo społeczne – kapitalizm dla ludzi

Muhammad Yunus

Wydawnictwo ConCorda

Wydawać by się mogło, że żyjemy w globalnym świecie, w którym pozyskanie informacji jest szybsze niż sparzenie kawy. Tymczasem równolegle rozwijają się dwa światy: przedsiębiorczość tradycyjna, której główną wartością jest maksymalizacja zysku i przedsiębiorczość społeczna, gdzie zysk jest kierowany na cele społeczne. Doskonałą receptę na połączenie tych dwóch światów i budowanie ich współpracy z obopólnym zyskiem ma laureat Pokojowej Nagrody Nobla – Muhammad Yunus. Bazuje on na doświadczeniach takich globalnych gigantów, jak Adidas, Danone czy Intel. ■



## www.ekonomiaspoleczna.pisop.pl

Ekonomia społeczna jako element rozwoju regionów i krajów jest faktem. Może ona także stać się nicią Ariadny wyjścia z kryzysu. Jednym ze sposobów funkcjonowania w biznesowej rzeczywistości, w tym radzenia sobie z kryzysem, jest ukłon w stronę osób, które znajdują się poza tzw. rynkiem. Należy bowiem pamiętać, że te osoby też są klientami – z tą tylko różnicą, że kupowane przez nie produkty i usługi są tanie oraz masowe. Dla wszystkich, którzy mają odwagę wchodzić na nowe tory, portal pozwoli poznać zarówno prawne ograniczenia, możliwości wsparcia, a także dobre praktyki ekonomii społecznej i współpracy z biznesem. Strona może stać się także platformą dotarcia do przyszłych kontrahentów. ■

### KONKURS. DO WYGRANIA 4 INSPIRUJĄCE KSIĄŻKI O CSR! Jak – Państwa zdaniem – pracownik rozumie elastyczne formy zatrudnienia? Wystarczy wybrać jedną z odpowiedzi i przesłać ją do redakcji.

- Pracuję wtedy, kiedy mam na to ochotę, na ogół ochoty nie mam.
- Pracuję także w weekendy i na urlopie, bo jestem elastyczny, wolne dni są dla mięczaków.
- Godzę życie zawodowe z osobistym, pracuję wtedy, kiedy mogę, niekoniecznie w biurze. Rozliczam się z efektów mojej pracy.
- Elastycznie wykonuję zlecane obowiązki – robię te, na które mam ochotę, nie wykonuję tych, które mi się nie podobają.
- Mój pracodawca może mi zmieniać formę zatrudnienia z miesiąca na miesiąc/tygodnia na tydzień.

Autorzy co piątej odpowiedzi (5., 10., 15. i 20.), przesłanej na adres [redakcja@pisop.org.pl](mailto:redakcja@pisop.org.pl), otrzymają książki o CSR, w tym autorstwa profesora Muhammada Yunusa. ■



# Inspirujemy przedsiębiorców

- Tworzymy platformę wymiany doświadczeń w zakresie społecznej odpowiedzialności

- Inicjujemy partnerską współpracę firm z organizacjami pozarządowymi

- Oferujemy fachowe wsparcie – szkoleniowe i doradcze przy planowaniu działań CSR

- Organizujemy wolontariat pracowniczy

  
**CENTRUM  
PISOP**

[www.pisop.org.pl](http://www.pisop.org.pl)

Centrum PISOP jest partnerem merytorycznym w projekcie **asbiznesu** – promowanie społecznej odpowiedzialności biznesu w Wielkopolsce.

Ogłoszenie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Człowiek – najlepsza inwestycja