

X Ranking

odpowiedzialnych firm 2016

PARTNERZY MERYTORYCZNI



AUDYTOR



PIĄTEK, 20 MAJA 2016, NR 97 (4244)

101 firm na dziesięciolecie

180 przedsiębiorstw zgłosiło się do X Rankingu Odpowiedzialnych Firm. Na podium stanęli tym razem Orange Polska, Polpharma i Coca-Cola HBC Polska

Zacznę banalnie: jubileuszowa, 10. edycja Rankingu Odpowiedzialnych Firm to świetny moment na podsumowanie tego, co dotychczas osiągnęliśmy. To czas, gdy można być z siebie dumnym i pozwolić sobie na moment słabości. I się pochwalić. Przede wszystkim cieszę się więc, że przez te 10 lat w rankingu wzięło już udział 180 przedsiębiorstw. To jednocześnie i dużo, i mało. Sporo, bo przecież ankietę stanowiąca podstawę do zbudowania naszego zestawienia nie jest prosta. Jej wypełnienie wymaga szczególnej wiedzy o tym, jak działa dane przedsiębiorstwo. Potrzeba też sporo cierpliwości, by dotrzeć do wszystkich danych, które są potrzebne, żeby udzielić właściwej odpowiedzi na każde z pytań. Czasem trzeba w tym celu zamęczać swoich kolegów i koleżanki z innych działów, którzy przecież

nie zawsze są chętni do takiej ponadprogramowej współpracy. Z drugiej strony te 180 to niewiele, bo przecież w Polsce istnieją tysiące firm, które powinny w swojej działalności uwzględnić choćby w podstawowym zakresie zasady odpowiedzialnego biznesu. I naprawdę nic nie stoi na przeszkodzie, żeby każde z tych przedsiębiorstw zmierzyło się z takim badaniem jak nasze. Nie tylko po to, żeby sprawdzić się na tle rynkowej konkurencji, lecz również dlatego że wzięcie udziału w Rankingu Odpowiedzialnych Firm pełni ważną funkcję edukacyjną. Samo zapoznanie się z corocznie aktualizowaną ankietą można porównać z przeglądaniem regularnie publikowanego biuletynu o tym, co warto uwzględnić w swojej działalności. Tak, by była bardziej przyjazna dla całego otoczenia.

Czas na mniejszych

Edukacja oraz popularyzacja zasad odpowiedzialnego biznesu to najważniejsze cele naszego rankingu. A że licząca 60 pytań ankietę niektórych po prostu odstrasza, pięć lat temu powstała też Lista Firm Społecznie Odpowiedzialnych – alternatywne zestawienie przeznaczone dla tych, którzy nie czują się jeszcze na siłach, by zmierzyć się z dużym kwestionariuszem. W tym roku po raz pierwszy w historii ta lista przyciągnęła dużo firm – aż 31 – na czym od począt-

ku bardzo nam zależało. To powód do dumy. Ta niemała frekwencja świadczy też o tym, że zainteresowanie odpowiedzialnym biznesem, niekoniecznie kojarzonym z korporacyjnym CSR, przejawiają też osoby pracujące w małych i średnich firmach. Oby tak dalej! Malkontenci po analizie „listy” powiedzą pewnie, że i w niej dominują duże firmy, które z różnych powodów nie zdecydowały się jeszcze na wejście do ROF. To prawda, ale jest i wiele mniejszych przedsiębiorstw z bardzo dobrym wynikiem. A jeśli ktoś zdobył mało punktów? Cóż z tego? Jest jeszcze dobre kilka miesięcy, by poprawić wynik przed kolejną edycją obu rankingów.

Gdzie są państwowe?

Duże zainteresowanie Listą Firm Społecznie Odpowiedzialnych sprawiło, że w tym roku pierwszy raz zgromadziliśmy w obu zestawieniach ponad setkę firm. Byłoby więcej, ale w tym roku kilka przedsiębiorstw nie spełniło wymagań prowadzonego firmę Deloitte audytu wyników. Szkoda. Oczywiście apetyt rośnie w miarę jedzenia i o ile w końcu mamy 101 firm na 10-lecie rankingu, to natychmiast pojawia się kolejny cel: 100 firm w samym Rankingu Odpowiedzialnych Firm. To całkiem realne, bo co roku do naszego zestawienia dołącza wiele nowych przedsiębiorstw. Szkoda tylko, że tym

METODOLOGIA – JAK PYTALIŚMY I SPRAWDZALIŚMY

Tegoroczna ankietę Rankingu Odpowiedzialnych Firm składa się z 60 pytań zamkniętych, podzielonych na pięć obszarów: odpowiedzialne przywództwo, zaangażowanie społeczne, komunikacja z interesariuszami, innowacyjność społeczna i odpowiedzialne zarządzanie. Poszczególnym odpowiedziom przypisane są punkty zależne od wagi pytania. W obszarze odpowiedzialnego zarządzania można było zdobyć maksymalnie 200 punktów, a w pozostałych czterech obszarach po 100 punktów. Ze względu na zmiany dokonywane co rok w ankiecie nie da się bezpośrednio porównać punktacji z lat poprzednich z tegoroczną. Nie znaczy to jednak, że nie można się odnieść do pozycji zajętej przez daną firmę w poprzednich latach. Weryfikacji badania dokonała firma Deloitte. Odpowiedzi zawarte w wypełnionych przez firmy kwestionariuszach zostały porównane z dokumentami źródłowymi oraz dodatkowymi informacjami uzyskanymi w trakcie rozmów z przedstawicielami przedsiębiorstw uczestniczących w rankingu. Eksperti z Deloitte dokonali też analizy porównawczej odpowiedzi, analizy trendów i odchyłań od wartości oczekiwanych oraz sprawdzenia pod kątem poprawności arytmetycznej, w tym spójności stosowania zasad oceny dla poszczególnych ankiet. Po skorygowaniu weryfikowanych ankiet (jeśli stwierdzono taką konieczność) powstało ostateczne zestawienie.

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

razem w naszym badaniu nie wzięło udziału kilkunastu ubiegłorocznych uczestników. W gronie nieobecnych znajdziemy zarówno firmy, które zajęły odległe pozycje uzyskane w 2015 roku, jak i duże spółki z udziałem Skarbu Państwa. Mam nadzieję, że przedsiębiorstwa z obu tych grup wrócą do nas w następnym roku. Z pierwszej, bo odległe

miejsce powinno działać mobilizująco, a nie zniechęcać. Z drugiej, bo państwowe firmy powinny przecież świecić przykładem.

JAROSŁAW HORODECKI
REDAKTOR RANKINGU

Tabele wyników – strony D2–3
Pełne wyniki na stronie
www.gazetaprawna.pl/csr

Nowa fala odpowiedzialnych

10. edycja Rankingu Odpowiedzialnych Firm pokazuje, że jakość zarządzania odpowiedzialnością społeczną w najlepszych spółkach właściwie już nie różnie, poza kilkoma wyjątkami. Rozpoczyna się za to nowa fala zainteresowania CSR wśród spółek, które w tym kręgu nie pojawiały się wcześniej

Od pięciu lat systematycznie uczestniczy w Rankingu 30 spółek, dla których CSR jest stałym i ważnym wymiarem zarządzania. Przez te lata większość z nich systematycznie podnosiła jakość zarządzania w poszczególnych obszarach CSR, a przynajmniej nadążała za ciągle zwiększającym się poziomem trudności poszczególnych pytań w ankiecie, za wyższymi wartościami wskaźników ilo-

ściowych. Bo ankietę jest co rok zmieniana. Rok temu 37 spółek reprezentowało poważne, dojrzałe podejście do CSR, uzyskując ponad 70 proc. punktacji. Dwa lata temu było takich spółek 39. W tym roku do tej najlepszej grupy można zaliczyć tylko 25. Czyżby to świadczyło o osiągnięciu nieprzekraczalnego już dla wielu – z różnych powodów – poziomu doskonałości? Jednocześnie tegoroczny zwycięzca rankingu, czyli Orange Polska, osiąga dotąd nieosiągalny dla nikogo w ciągu 10 lat poziom 99 proc. W czterech obszarach na pięć udało się tej firmie utrzymać 100 proc. – bo tyle już miała w ubiegłym roku – a przy tym znacząco podniosła w stosunku do roku 2015 jakość w ostatnim obszarze, czyli odpowiedzialnym zarządzaniu. 100 proc. w czterech

obszarach uzyskała też Polpharma. A zatem dla niektórych tempo podnoszenia poziomu trudności pytań nie stanowiło problemu nie do przekroczenia. W rankingu mamy w tym roku 10 firm, które zdecydowały się na udział po raz pierwszy. Jest także sporo takich, które dopiero są po raz drugi lub trzeci. Dodatkowo, bardzo znacząco zwiększyła się w tym roku liczba firm, które odpowiedziały na ankietę „małego” rankingu, czyli Listy Firm Społecznie Odpowiedzialnych. Chyba mamy do czynienia z szybko narastającą nową falą w CSR. Wieloletni liderzy, przynajmniej niektórzy, są już zmęczeni. Część firm skupiła się na innych niż CSR zagadnieniach, które akurat stały się dla nich konieczne, często zamieniając CSR na sponsoring lub ograniczając się do pojedynczych

inicjatyw społecznych wybieranych przez nowe zarządy. Na szczęście mamy w Polsce coraz lepiej wykształconą kadre menedżerską. W programach Executive MBA najlepszych szkół biznesu coraz bardziej oczywista jest obecność zagadnień CSR, zrównoważonego rozwoju, innowacji społecznych, dialogu z interesariuszami, raportowania pozafinansowego. Z kolei po kilku latach samotności na rynku edukacyjnym, gdy wraz z obecnym zespołem Deloitte rozwijaliśmy podyplomowe studia dla menedżerów CSR, zaczęły nieśmiało pojawiać się także podobne studia w innych uczelniach. Chyba nadchodzi dobry czas dla absolwentów tych studiów. Bo CSR przestaje być traktowane przez środowisko biznesowe

jako przemijająca moda, kontrowersyjna dziedzina pozabiznesowa, a staje się naprawdę ważną częścią całościowego zarządzania odpowiedzialnością, istotnym wymiarem budowania wartości rynkowej, przewagi konkurencyjnej. Dotychczasowi liderzy będą mieli w następnych latach bardzo poważną konkurencję. A w naszym Rankingu pewnie pojawi się znacznie więcej firm. W tym roku po raz pierwszy od dziesięciu lat udało się zgromadzić w obu zestawieniach łącznie 100 firm. Można przypuszczać, że na podwojenie tej liczby nie będziemy musieli czekać kolejne 10 lat.

PROF. ALK DR HAB. BOLESŁAW ROK
CENTRUM ETYKI BIZNESU I INNOWACJI
SPOŁECZNYCH, AKADEMIA LEONA
KOŹMIŃSKIEGO

Ranking odpowiedzialnych firm – wyniki

Pozycja	Pozycja w 2015 roku	Firma	Odpowiedzialne przywództwo	Zaangażowanie społeczne	Komunikacja z interesariuszami	Innowacyjność społeczna	Odpowiedzialne zarządzanie	Suma punktów
1	2	Orange Polska	100	100	100	100	196	596
2	3	Polpharma	100	100	100	100	184	584
3	4	Coca-Cola HBC Polska sp. z o.o.	100	100	92	100	190	582
4	1	Schenker sp. z o.o.	100	78	100	80	200	558
	10	Grupa LOTOS SA	100	92	100	100	166	558
5	17	Bank BGZ BNP Paribas	100	100	92	92	168	552
6	14	Provident Polska SA	88	80	92	84	200	544
7	21	Grupa Raben	100	82	92	84	174	532
8	7	Bank Zachodni WBK	88	80	100	92	170	530
8	35	Scanmed SA	100	90	84	92	164	530
9	17	ING Bank Śląski	88	100	92	100	148	528
10	10	Polski Koncern Naftowy ORLEN SA	100	74	100	84	166	524
	9	Kompania Piwowarska	88	78	92	80	186	524
11	37	ANG Spółdzielnia Doradców Kredytowych	88	84	92	72	180	516
12	6	Bank Handlowy w Warszawie SA	88	90	64	84	182	508
13	16	CEMEX Polska	92	62	92	100	160	506
14	5	GlaxoSmithKline Pharmaceuticals	76	88	58	92	172	486
	n/a	Polska Spółka Gazownictwa sp. z o.o.	92	62	100	84	148	486
15	12	Tesco Polska	100	86	84	44	162	476
	13	EDF Polska	92	58	66	92	168	476
16	32	Sitech sp. z o.o.	88	82	62	92	142	466
17	15	Volkswagen Poznań sp. z o.o.	76	92	62	72	154	456
18	34	Bank Millennium	68	70	92	60	146	436
19	22	TAURON Polska Energia	84	48	100	64	136	432
20	20	Bank Gospodarstwa Krajowego	76	72	70	92	116	426
21	44	PCC EXOL SA	68	70	64	72	148	422
22	23	Grupa Azoty SA	68	42	88	72	146	416
	51	TRI (Poland) sp. z o.o.	76	72	54	64	150	416
	30	Danfoss Poland	44	80	52	72	168	416
23	36	Capgemini sp. z o.o.	76	84	60	52	142	414
24	18	Toyota Motor Manufacturing Poland	80	92	50	80	110	412
	n/a	NIVEA Polska sp. z o.o.	72	64	42	72	162	412
	8	Danone sp. z o.o.	72	96	52	72	120	412
25	24	Lyreco Polska SA	60	54	74	84	136	408
26	25	Grupa Górażdże Cement SA	80	84	50	48	138	400
27	53	Grupa Azoty Zakłady Azotowe „Puławy” SA	80	82	80	72	82	396
28	n/a	BAMA Logistics sp. z o.o.	56	86	52	48	152	394
29	27	Grupa Nowy Styl	56	38	92	72	126	384
30	26	Fortum Power and Heat Polska sp. z o.o.	64	74	52	72	120	382
31	51	Volkswagen Motor Polska sp. z o.o.	36	70	52	68	154	380
32	14	Grupa Żywiec SA	40	22	92	52	172	378
33	n/a	Bank BPH SA	56	52	64	72	130	374
34	52	Geofizyka Toruń SA	52	34	92	40	150	368
	31	Carlsberg Polska	72	74	52	64	106	368
35	59	Grupa Sanofi	48	58	48	52	156	362
	n/a	BASF Polska sp. z o.o.	72	44	52	84	110	362
36	46	Imperial Tobacco w Polsce	48	62	50	52	142	354
37	39	Philips Lighting Poland sp. z o.o.	52	70	22	80	122	346
38	45	Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski SA	56	84	48	60	96	344
39	40	Skanska	72	64	42	60	102	340
40	42	Totalizator Sportowy	76	72	58	32	100	338
41	43	IKEA Retail sp. z o.o.	56	46	64	28	142	336
42	58	Credit Agricole Bank Polska SA	64	40	62	56	94	316
	40	Tchibo Warszawa sp. z o.o.	52	44	40	64	116	316
43	n/a	LW „Bogdanka” SA	48	72	60	24	110	314
44	n/a	Michelin Polska SA	60	52	32	44	116	304
45	44	PZU SA	32	54	70	48	78	282
46	n/a	mBank SA	44	44	46	44	84	262
47	n/a	PKP SA	64	32	30	56	76	258
48	n/a	Anwil SA	28	48	70	12	64	222
	n/a	DHL Express (Poland) sp. z o.o.	36	40	30	20	96	222
49	n/a	Grupa VELUX	20	38	42	56	60	216
	n/a	Robert Bosch sp. z o.o.	40	62	30	8	76	216
	28	KGHM Polska Miedź SA	56	36	62	0	62	216
50	63	Jeronimo Martins Polska	24	30	52	40	46	192
51	n/a	Henkel Polska sp. z o.o.	32	60	32	24	28	176
52	n/a	Rhenus Data Office Polska sp. z o.o.	24	40	28	12	64	168
53	n/a	Aviva sp. z o.o.	20	62	26	24	32	164
54	n/a	H&M Hennes & Mauritz sp. z o.o.	32	20	20	28	60	160
55	61	JBCOMM Sp. z o.o.	8	10	20	12	0	50

Ranking odpowiedzialnych firm – ujęcie branżowe

Pozycja	Firma	Suma punktów
Bankowość, sektor finansowy i ubezpieczeniowy		
1	Bank BGŻ BNP Paribas	552
2	Provident Polska SA	544
3	Bank Zachodni WBK	530
4	ING Bank Śląski	528
5	ANG Spółdzielnia Doradców Kredytowych	516
6	Bank Handlowy w Warszawie SA	508
7	Bank Millennium	436
8	Bank Gospodarstwa Krajowego	426
9	Bank BPH SA	374
10	Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski SA	344
11	Credit Agricole Bank Polska SA	316
12	PZU SA	282
13	mBank SA	262
14	Aviva sp. z o.o.	164
Dobra konsumpcyjne		
1	Coca-Cola HBC Polska sp. z o.o.	582
2	Kompania Piwowarska	524
3	NIVEA Polska sp. z o.o.	412
	Danone sp. z o.o.	412
4	Grupa Żywiec SA	378
5	Carlsberg Polska	368
6	Imperial Tobacco w Polsce	354
7	H&M Hennes & Mauritz sp. z o.o.	160
Farmacja i medycyna		
1	Polpharma	584
2	Scanmed SA	530
3	GlaxoSmithKline Pharmaceuticals	486
4	Grupa Sanofi	362
Paliwa, energetyka, wydobywanie		
1	Grupa LOTOS SA	558
2	Polski Koncern Naftowy ORLEN SA	524
3	Polska Spółka Gazownictwa sp. z o.o.	486
4	EDF Polska	476
5	TAURON Polska Energia	432
6	Fortum Power and Heat Polska sp. z o.o.	382
7	Geofizyka Toruń SA	368
8	LW „Bogdanka” SA	314
9	KGHM Polska Miedź SA	216

Pozycja	Firma	Suma punktów
Produkcja przemysłowa i chemiczna		
1	CEMEX Polska	506
2	Sitech sp. z o.o.	466
3	Volkswagen Poznań sp. z o.o.	456
4	PCC EXOL SA	422
5	TRI (Poland) sp. z o.o.	416
	Grupa Azoty SA	416
	Danfoss Poland	416
6	Toyota Motor Manufacturing Poland	412
7	Grupa Górażdże Cement SA	400
8	Grupa Azoty Zakłady Azotowe „Puławy” SA	396
9	Grupa Nowy Styl	384
10	Volkswagen Motor Polska sp. z o.o.	380
11	BASF Polska sp. z o.o.	362
12	Philips Lighting Poland sp. z o.o.	346
13	Skanska	340
14	Michelin Polska SA	304
15	Anwil SA	222
16	Robert Bosch sp. z o.o.	216
	Grupa VELUX	216
17	Henkel Polska sp. z o.o.	176
Telekomunikacja, technologia, media i rozrywka		
1	Orange Polska	596
2	Capgemini sp. z o.o.	414
3	Totalizator Sportowy	338
4	JBCOMM Sp. z o.o.	50
Transport, usługi, handel		
1	Schenker sp. z o.o.	558
2	Grupa Raben	532
3	Tesco Polska	476
4	Lyreco Polska SA	408
5	BAMA Logistics sp. z o.o.	394
6	IKEA Retail sp. z o.o.	336
7	Tchibo Warszawa sp. z o.o.	316
8	PKP SA	258
9	DHL Express (Poland) sp. z o.o.	222
10	Jeronimo Martins Polska	192
11	Rhenus Data Office Polska sp. z o.o.	168

Lista firm społecznie odpowiedzialnych 2016*

Pozycja	Firma	Punkty
1	Grupa KOPEX	88
2	Samsung Electronics Polska sp. z o.o.	86
	Grupa Adamed	86
	L'Oréal Polska	86
3	T-Mobile Polska	80
	Grupa GPEC	80
4	PCC Rokita SA	76
5	Leroy Merlin Polska sp. z o.o.	72
6	Dentons	66
	Grupa Saint-Gobain	66
	Grupa Kęty	66
7	Międzynarodowy Port Lotniczy im. Jana Pawła II Kraków-Balice sp. z o.o.	64
	Veolia Energia Polska SA	64
8	Ambra sp. z o.o.	62
	Rossmann SDP sp. z o.o.	62

Pozycja	Firma	Punkty
9	ArcusLink Tłumaczenia Specjalistyczne s.c.	56
	Siemens sp. z o.o.	56
	Grupa Sarigato	56
10	Medicover sp. z o.o.	52
	Mercator Medical SA	52
11	DPD Polska Sp. z o.o.	50
12	MetLife	46
13	Sela sp. z o.o.	44
	Antalis Poland Sp. z o.o.	44
14	Miejskie Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji SA w Krakowie	40
15	Animex	36
16	Warmiński Bank Spółdzielczy	30
17	Havas Media Group	20
18	Kredyt Inkaso	18
19	Krakvet Marek Batko sp. k.	12
20	Akzo Nobel Decorative Paints	6

* Firmy aspirujące, które nie wypełniły pełnego kwestionariusza

Przedmiot obowiązkowy: działania edukacyjne



MARZENA STRZELCZAK
DYREKTORKA GENERALNA I CZŁONKINI
ZARZĄDU FORUM ODPOWIEDZIALNEGO
BIZNESU

Działania edukacyjne firm są nieodłącznym elementem aktywności firm odpowiedzialnych społecznie. Jeśli są powiązane z działalnością biznesową firmy, wówczas mogą stać się istotnym elementem strategii zrównoważonego rozwoju organizacji i wspierać zmiany społeczne w jej otoczeniu. Mają też szansę na to, że będą trwałe i nie znikną wraz z ograniczeniem budżetów.

Przykładów ich realizacji jest wiele, różna jest też skala działań – od globalnych, poprzez ogólnopolskie, do lokalnych. Liczne przykłady działań edukacyjnych biznesu opisuje co roku publikacja Forum Odpowiedzialnego Biznesu – raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki”. Temu tematowi poświęcone zo-

stanie także największe CSR-owe wydarzenie w Polsce – Targi CSR, które odbędą się 17 listopada 2016 roku w Warszawie na Stadionie Narodowym, również z inicjatywy Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Tym razem w całości dedykowane będą właśnie temu tematowi. Stąd ich hasło „Edukacyjna działalność biznesu. Przedmiot obowiązkowy”.

Biznes ma ogromny potencjał wpływu społecznego. W przypadku dużych firm grono ich interesariuszy, nawet jeśli mówimy o pojedynczej firmie, jest wielokrotnie większe niż otaczających ich organizacji pozarządowych. Zazwyczaj ma też dużo większe środki finansowe, więc jeśli projekty, które zaplanuje mogą zapracentować także biznesowo, wówczas szansa na ich kontynuację zwiększa się wielokrotnie. Często też, dzięki specjalistycznej wiedzy ekspertów, których biznes zatrudnia, może mieć doskonale rozeznane problemów istotnych w branżach czy społecznościach, w których funkcjonuje. Ogromnym błędem jest więc spychanie biznesu do roli sponsora czy partnera projektów edukacyjnych. Wręcz przeciwnie, może i powinien pełnić funkcję inicjatora takich działań. Niemniej równie poważnym błędem jest niewykorzystywanie potencjału współpracy do realizacji najbardziej ciekawego pomysłu biznesu. Zaangażowanie przedstawicieli innych sektorów – organizacji pozarządowych, administracji czy środowiska akademickiego, z pewnością podniesie jego jakość i zwielokrotni efekty.

Edukacja – wartości i tematy

Biznes realizuje swoją odpowiedzialność w różnych obszarach,

w tym także poprzez podnoszenie świadomości swoich interesariuszy w kwestiach społecznych, ekologicznych, technologicznych, zdrowotnych itd., zyskując dzięki temu nowych ambasadorów danego tematu. Coraz częściej to nie temat, ale opowiedzenie się po stronie określonych wartości jest przedmiotem promocji i edukacji prowadzonej przez biznes. Tak jest na przykład w przypadku różnorodności. Firmy mogą podejmować działania na rzecz promocji różnorodności i przeciwdziałania dyskryminacji ze względu na płeć, wiek, pochodzenie etniczne czy styl życia swoich pracowników i potencjalnych pracowników, traktując zarządzanie różnorodnością jako strategię kadrową.

Coraz częściej firmy edukują też swoich pracowników w zakresie przeciwdziałania korupcji. Oprócz procedur i dedykowanych kwestiom etycznym szkoleń dla pracowników mogą też działać na rzecz promocji tej tematyki w swoim otoczeniu. O powszechności i skuteczności tych działań świadczą wyniki ostatniego badania Forum Odpowiedzialnego Biznesu z 2015 roku – „Menedżerowie CSR”. Na pytanie, jakie korzyści firma osiąga dzięki wdrażaniu działań CSR w ostatnich dwóch latach, ankietowani najczęściej wskazywali odpowiedź, że CSR pozwala na podnoszenie poziomu świadomości pracowników w zakresie etyki (74%).

Innym przykładem dość popularnego tematu w edukacyjnej działalności biznesu są kwestie ekologiczne. W wymienionych już badaniach Forum to właśnie

ochrona środowiska znalazła się wśród trzech najczęściej wymienianych obszarów, w których biznes pomaga rozwiązywać problemy społeczne. Różna jest skala i zasięg tych działań, najczęściej związane są bezpośrednio z konsumpcją. Do najpopularniejszych należą takie jak: szkolenia kierowców z eco-drivingu, spotkania dla dzieci, młodzieży dotyczące ochrony natury, dla dorosłych dotyczące redukcji CO₂, recyklingu, zużycia papieru, zmniejszenia ilości odpadów. Inicjowane są wolontaryjne akcje „sprzątania świata” czy zbiórki makulatury, elektrośmieci. Indywidualne decyzje i postawy mają tu ogromne znaczenie, stąd działania edukacyjne wydają się szczególnie potrzebne. Jak potwierdziło jedno z badań, połowa Polaków jest zdania, że stan środowiska naturalnego zależy przede wszystkim od aktywności każdego z nas [Ministerstwo Środowiska, badania świadomości i zachowań ekologicznych Polaków, 2014]. Coraz częściej firmy wybierają bardzo świadomie tematy swojej działalności edukacyjnej, koncentrując uwagę na tych, które są specyficzne dla branż, w których funkcjonują. W ten sposób mogą być istotnym elementem strategii zrównoważonego rozwoju organizacji i wspierać zmiany społeczne w jej otoczeniu. Mają też szansę na to, że będą trwałe i nie znikną wraz z ograniczeniem budżetów. I tak sektor bankowy do swoich programów włącza na przykład działania mające na celu wzrost wiedzy klientów w zakresie zarządzania swoim długiem, usług bankowych i odpowiedzialnego z nich korzystania.

W branży telekomunikacyjnej istotnymi tematami są bezpieczeństwo w sieci i edukowanie w tym zakresie dzieci, młodzieży i ich rodziców, a także przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu. Tu z kolei firmy organizują warsztaty dla seniorów czy w ogóle dorosłych, którzy mieli dotąd ograniczone możliwości obsługi komputera. Z kolei branża farmaceutyczna uczy, jak bezpiecznie przyjmować leki, stosować profilaktykę zdrowotną. Edukacja zdrowotna to w ogóle oddzielny, bardzo pojemny segment, obejmujący także, niezależnie od branży, pracowników firm.

Wiedza o CSR

Oddzielną ważną kwestią jest zwiększanie wiedzy na temat tego, czym w ogóle są społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) i zrównoważony rozwój. Rosnące wyzwania społeczne, ekonomiczne i środowiskowe sprawiają, że firmy starają się coraz bardziej świadomie planować i ewaluować nie tylko swoje działania edukacyjne, ale szerzej – zarządzać swoim wpływem na otoczenie. Konieczne zmiany, które powinny nastąpić dla dobra nas wszystkich, to lista 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju ogłoszonych przez ONZ we wrześniu ub.r. Bez udziału biznesu nie uda się ich wprowadzić. Jednak biznes także potrzebuje wsparcia, by mógł się rozwijać w sposób zrównoważony z korzyścią dla siebie i otoczenia. Działalność edukacyjna biznesu to przedmiot obowiązkowy, także, a może przede wszystkim, dla jego otoczenia, interesariuszy.

(R)Ewolucja marki?

Konsument oczekuje realnego zaangażowania

Konsumenci oczekują większego i bardziej realnego zaangażowania od biznesu – wynika ze światowych badań zajmujących się mierzaniem oczekiwań konsumentów względem marek

Coraz mocniejszy trend rynkowy wskazuje na przewagę konkurencyjną marek tworzonych w oparciu o wyższe cele pozafinansowe, których działalność wykracza poza dostarczanie wyłącznie jakościowych produktów czy realizowanie pojedynczych inicjatyw społecznych w ramach strategii CSR firm. Na znaczeniu zyskują marki, które swoją strategię biznesową opierają na wartościach, realnej zmianie otaczającego świata i pogłębionym dialogu z konsumentami.

„Dobry”, a nawet „innovacyjny” produkt czy usługa często już nie wystarczy, aby efektywnie rozwijać swój biznes. Przy wyborze marki konsumenci coraz częściej oceniają nie tylko jakość produktu, lecz także jej wartość niematerialną oraz emocjonalny przekaz, jaki ze sobą niesie. By zdobyć zainteresowanie klientów, za ofertą sprzedażową musi

zatem stać marka, która nie ogranicza swoich celów jedynie do osiągania założonych zysków, ale określa je szerzej, włączając do swojej oferty wartość dodaną dla swojego otoczenia. To często zapomniany przez przedsiębiorców truizm – by firmy mogły pomnażać zyski, muszą wsłuchiwać się i odpowiadać na oczekiwania swoich konsumentów, a ci w dzisiejszych czasach chcą marek zaangażowanych – które nie tylko prowadzą działania społeczne, ale angażują dużo mocniej i na różnych płaszczyznach swoich interesariuszy.

Powinności pozytywnie wpływać na świat

Według najnowszych wyników badań Brandshare i Trust Barometr prowadzonych przez firmę Edelman istnieje znacząca luka między oczekiwaniami konsumentów względem istniejących na rynku marek, a tym, co im dostarczają. 92 proc. badanych chce wybierać marki, które podzielają ich wartości, jednak tylko 14 proc. z nich uważa, że są angażowani przez biznes we właściwy sposób. Co więcej – 40-proc. kon-

sumentów uważa, że marki oraz firmy je reprezentujące nie robią wystarczająco dużo w celu zdemontowania ich przekonań dotyczących wspierania celów społecznych i środowiskowych. Na znaczeniu zyskują tzw. purposeful brands – marki, które wywierają pozytywny i znaczący wpływ na świat, w którym działają. Budowane są na głęboko zakorzenionych wartościach, chcą mieć swój realny, a nie wyłącznie PR-owy udział w tworzeniu lepszych społeczeństw i świata. Pojawienie się na rynku tak sprecyzowanych oczekiwań konsumentów i świadomych, zaangażowanych marek daje tej drugiej grupie nie lada przewagę nad konkurencją.

W tworzeniu marek zaangażowanych nie chodzi jednak o włączenie do działalności stereotypowo rozumianych działań z zakresu CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu), które nadal bardzo często są jedynie dodatkowym, pobocznym elementem aktywności organizacji, wykorzystywanym często wyłącznie na rzecz działań komunikacyjnych firmy. Współczesne, zrównoważone

marki powinny być budowane w sposób strategiczny, osadzając cele pozafinansowe – społeczne w strategii biznesowej firmy, angażując interesariuszy w całym swoim łańcuchu wartości i na wszystkich szczeblach organizacji.

Jak stworzyć markę zaangażowaną?

W przeciwieństwie do licznych marek, które twierdzą, że działają na rzecz wyższych celów, marki wywierające prawdziwy wpływ nie tylko przekuwają swoje wartości na realne, merytoryczne działania – od ulepszeń łańcucha dostaw po rozwój przyjaznych dla środowiska produktów – lecz przede wszystkim niwelują przepaści między wewnętrzną działalnością organizacji a doświadczeniami konsumentami. Ich celem jest dosłowne i prawdziwe wywieranie pozytywnego wpływu na jak największą liczbę ludzi w znaczący sposób. Purposeful brands powinny wyróżniać się zatem innowacyjnym sposobem myślenia, wizją wykraczającą swoimi planami rozwojowymi w przyszłość. Jednocześnie

powinny się opierać na zaufaniu i działać odpowiedzialnie społecznie. Chcąc zacząć tworzyć marki zaangażowane, włączające do swojej strategii cele społeczne, warto rozpocząć proces od samej góry (zarządu) i kaskadować nowy sposób myślenia do niższych struktur organizacji. Najważniejszym wyzwaniem dla firm z pewnością będzie określenie celów, które marka chciałaby realizować – powinny odnosić się do kluczowych kompetencji organizacji, potrzeb kluczowych grup interesariuszy oraz dotyczyć istotnych dla organizacji i jej interesariuszy problemów społecznych. W procesie projektowania marki pomocne będzie wyznaczenie mierników efektywności, nawiązanie partnerstw międzysektorowych oraz zaangażowanie różnorodnych zespołów reprezentujących najważniejsze części organizacji.

KINGA SOWIK
DYREKTOR DS. USŁUG
KLIENCKICH BETTER



Dekada CSR w Polsce i Europie Środkowej

Odpowiedzialny biznes przez ostatnie 10 lat znacząco ewoluował. Ranking Odpowiedzialnych Firm towarzyszył tym zmianom, kształtował je i przede wszystkim odzwierciedlał.

Analiza wyników rankingu, jak również poziomu odpowiedzi na przestrzeni lat pokazuje, jak dużą pracę wykonały firmy, aby lepiej zrozumieć i strategicznie zdefiniować zrównoważony rozwój w swoich organizacjach. Od lat, występując w roli weryfikatora, obserwujemy, jak zmieniły się jakość procesów i dokumentów oraz zrozumienie intencji pytań. Choć autorzy ROF podnosili poprzeczkę, a do grona firm obecnych w rankingu dołączyły kolejne, z roku na rok komunikacja z nimi była łatwiejsza i pozwalała rzetelnie weryfikować informacje deklarowane przez przedsiębiorstwa. Modyfikowanie kwestionariusza badania ogranicza możliwość kompleksowego porównania tegorocznych odpowiedzi spółek z deklaracjami składanymi w ubiegłych edycjach. Nowe pytania dotyczyły zagadnień wskazujących na poziom ambicji spółek w podejmowaniu działań ze sfery odpowiedzialnego biznesu. W trakcie weryfikacji firmy musiały nie tylko udowodnić wdrożenie określonych rozwiązań czy podejmowanie konkretnych działań, lecz także wykazać choćby ich innowacyjność. Co więcej, prawidłowe i kompletne wypełnienie ankiety wymagało

od przedsiębiorstw zaangażowania naprawdę imponującego grona osób z danej organizacji. Dlatego z zadowoleniem przyjmujemy fakt, że wiele podmiotów poradziło sobie z procesem weryfikacji bez najmniejszych problemów. Egzamin szczególnie dobrze zdały firmy, które regularnie poddają się tego typu weryfikacjom, chociażby w ramach niezależnego audytu opracowywanych przez nie raportów społecznych. Zaprezentowały one wysoki poziom transparentności oraz dojrzałości organizacyjnej, dostarczając niezbędne dokumenty. To dobry prognostyk, gdy chodzi o kierunek, w którym zmierzają liderzy polskiego biznesu, stawiający na odpowiedzialny biznes jako motor rozwoju.

Europa Środkowa podąża za Polską

W tym roku postanowiliśmy porównać doświadczenia polskich firm w zakresie odpowiedzialnego biznesu z praktykami organizacji z regionu. W tym celu na galę ROF zaprosiliśmy laureata konkursu na najlepszy raport pozafinansowy w Europie Środkowej organizowany przez Deloitte – czołowy czeski koncern piwowarski Plzensky Prazdroj. Do konkursu zgłoszono w sumie 76 raportów z 7 kluczowych rynków regionu (Chorwacji, Czech, Polski, Rumunii, Serbii, Słowenii i Węgier). Jury wyróżniło dodatkowo sprawozdania pozafinansowe: polskiego Banku Zachodniego WBK SA, chorwackiej INA Industrija nafte d.d., słoweńskiego Petrol

Slovenska energetska družba d.d. oraz rumuńskiego Ursus Breweries. Poziom i liczba zgłoszonych raportów świadczą o tym, że to w Polsce jest zdecydowanie najwięcej firm przygotowujących raporty, które dbają o to, aby były one zgodne z międzynarodowymi standardami (blisko 80 proc. przygotowywanych raportów jest według wytycznych GRI), poddane weryfikacji (blisko 40 proc.) i cyklicznie publikowane. Na innych rynkach obserwujemy początki takiej profesjonalizacji. Spodziewamy się, że wraz z wejściem w życie od 2017 r. unijnej dyrektywy w zakresie raportowania pozafinansowego proces ten przyspieszy. Firmy nie powinny jednak traktować nowej regulacji UE wyłącznie jako obowiązku. Sprawozdawczość pozafinansowa może przynieść przedsiębiorstwom wiele korzyści, m.in. większe zaufanie ze strony inwestorów, lepsze zrozumienie modelu biznesowego, strategii i ryzyk oraz identyfikację nowych szans biznesowych. Firmy, które od lat dobrowolnie raportują pozafinansowo, są na to najlepszym dowodem.

Ponad 1/4 największych spółek z Europy Środkowej mierzy swój wpływ na gospodarkę, społeczeństwo i środowisko. Takie wyniki otrzymaliśmy w badaniu, które w 2015 r. towarzyszyło ankiecie służącej do wyłonienia corocznego rankingu 500 największych firm w Europie Środkowej (CE Top 500) autorstwa Deloitte. Co więcej, 90 spółek, głównie z branży przemy-

słowej, energetycznej i konsumpcyjnej, zadeklarowało, że mierzy swój wpływ we wszystkich tych kategoriach. Pomiar i analiza wpływu na szeroko pojęte otoczenie mają znaczenie, ponieważ dają firmom możliwość rozwoju w sposób rzeczywiście zrównoważony oraz tworzenia wspólnej wartości, która przynosi korzyści nie tylko organizacjom, ale też ich kluczowym interesariuszom. W ten sposób spółki mogą podejmować bardziej świadome decyzje biznesowe i optymalizować swoje działania operacyjne. Trend ten jest widoczny na większości rynków Europy Środkowej, ale wciąż tylko liderzy sięgają po rozbudowane narzędzia i sposoby pokazywania swojego całkowitego wpływu, jak robia to m.in. Grupa Żywiec czy Orange w Polsce, ale także np. firma Pivara Skopje z Macedonii, którą mieliśmy okazję w tym wesprzeć.

CSR zmienia biznes

Ciekawym uzupełnieniem raportu CE Top 500 jest zeszłoroczne badanie Deloitte „Menedżerowie CSR w Europie Środkowej”, będące częścią projektu Forum Odpowiedzialnego Biznesu, które w 2015 r. w ramach obchodów 15 lat partnerstwa na rzecz CSR w Polsce przebadano polskich menedżerów CSR. Taka podwójna analiza pokazała nam, jak zrównoważony rozwój wpłynął na sposób prowadzenia biznesu w Polsce i w 10 krajach regionu. Przede wszystkim według 84 proc. menedżerów ds.

CSR z krajów Europy Środkowej biznes przyczynił się do rozwiązania palących problemów społeczno-gospodarczych, w tym wyzwania związanych z ochroną środowiska czy bezrobociem. W Polsce wskaźnik ten wyniósł jedynie 65 proc. Dzięki CSR wzrosło zaangażowanie pracowników (65 proc.), poprawiły się reputacje firm (55 proc.) i relacje ze społecznościami lokalnymi (53 proc.). Zdecydowana większość respondentów uważa, że w najbliższych latach modele biznesowe firm zmienią się (86 proc.), a znaczącym bodźcem tych zmian będzie presja klientów, którzy coraz częściej oczekiwają będą od rynku produktów i usług społecznie odpowiedzialnych (75 proc.). Wpływanie na to również coraz większe znaczenie odpowiedzialnego biznesu, którego rozwój i profesjonalizację usług przewiduje 76 proc. respondentów z Europy Środkowej. Podobnie optymistycznie na rozwój CSR patrzą menedżerowie z Polski. Dlatego mam nadzieję, że polityka zrównoważonego rozwoju na stałe wpisze się w strategię biznesowe polskich i środkowoeuropejskich firm. Takie podejście przynosi korzyści społeczeństwu i przedsiębiorstwom, które dzięki podnoszeniu ogólnego poziomu rozwoju społecznego i gospodarczego zyskują nowe szanse i możliwości biznesowe.

IRENA PICHOLA, PARTNER, LIDER ZESPOŁU DS. ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W POLSCE I EUROPIE ŚRODKOWEJ DELOITTE

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w Grupie Sanofi



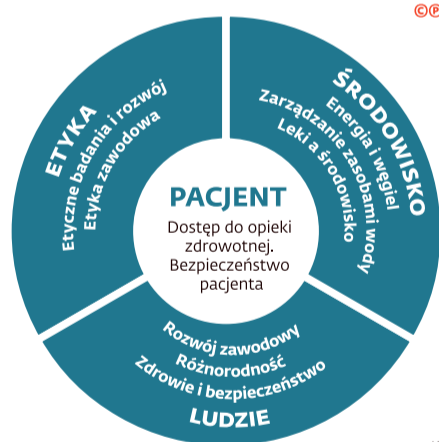
Profilaktyka i leczenie chorób to wyzwania dla całego sektora ochrony zdrowia. Jako jego aktywny uczestnik, branża farmaceutyczna wspiera podnoszenie standardów leczenia i opieki nad chorymi m.in. poprzez liczne kampanie edukacyjne.

Zaangażowanie w edukację zdrowotną społeczeństwa to również jeden z kluczowych elementów strategii odpowiedzialności społecznej Grupy Sanofi – jednej z największych firm farmaceutycznych w Polsce i na świecie, zaangażowanej w produkcję i opracowywanie przełomowych terapii, poprawiających stan zdrowia i komfort życia pacjentów. Główne obszary terapeutyczne firmy to m.in. produkty dla diabetyków, szczepionki, rozwiązania ułatwiające codzienne dbanie o zdrowie i higienę, badania i produkcja innowacyjnych leków w kardiologii, onkologii, autoimmunologii i chorobach rzadkich. Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), stanowiąca element strategii biznesowej Grupy Sanofi, oparta jest na czterech filarach: Pacjent (pozostający w centrum uwagi), Etyka, Ludzie oraz Środowisko, którym przypisano określone cele oraz mierniki. Sanofi od lat współpracuje z organizacjami pacjentów, przeprowadzając – lub będąc partnerem – kampanie edukacyjnych, poszerzających wiedzę na tematy zdrowotne, np.:

- „Atopowi Bohaterowie czują więcej” – na atopowe zapalenie skóry cierpi co piąte dziecko w Pol-

Filary strategii CSR w Grupie Sanofi

Źródło: Strategia CSR Grupy Sanofi



sce. Obok dolegliwości skórnych zmagają się ze wstydem, rozdrażnieniem, wyobcowaniem. Celem kampanii jest zwrócenie uwagi na ograniczenia towarzyszące dzieciom z AZS, podkreślenie psychosomatycznego aspektu choroby i konieczności budowania poczucia własnej wartości małych atopików. Jednym z działań jest stworzenie pierwszej w Polsce bajki terapeutycznej dla dzieci z AZS. Partnerami kampanii są: Instytut Matki i Dziecka, Polskie Towarzystwo Dermatologiczne oraz Komitet Ochrony Praw Dziecka.

- „PS Mam SM” – we współpracy z fundacją Neuropozytywni powstała kampania: „PS Mam SM”. Tworzy ją Grupa Pozytywnych; pasjonatów, którzy mimo choroby i związanych z nią ograniczeń, spełniają swoje marze-

nia. Kampania jest zaproszeniem do wymiany osobistych historii i doświadczeń, które mogą stać się motywacją dla nowo zdiagnozowanych osób do innego spojrzenia na stwardnienie rozsiane i podążania za pasją.

- „Motyle pod ochroną” – we współpracy z fundacją Amazonki powstała kampania na temat raka tarczycy. Zawierała poradnik dystrybuowany w ośrodkach medycznych, stronę WWW z historiami pacjentów, broszury dotyczące raka tarczycy. W jej ramach zorganizowano spotkanie dla pracowników Sanofi, na którym wyjaśniono istotę badań profilaktycznych i zachęcono do wykonania USG tarczycy. Działając w myśl społecznej odpowiedzialności biznesu, w Grupie Sanofi organizujemy wiele kampanii i wydarzeń wewnętrznych,

skierowanych do pracowników. Wśród nich warto wymienić takie inicjatywy, jak:

- „Sanofi Pasteur – Innowacyjność i Tradycja” – cele kampanii to: poszerzenie wiedzy na temat wartości szczepień, walka ze szkodliwymi mitami, a także pokazanie, że innowacyjność Sanofi Pasteur jest oparta na osiągnięciach Ludwika Pasteura, z którego dorobku korzystamy do dziś. Kampania wykorzystuje innowacyjne i kreatywne narzędzia komunikacji, takie jak wideoblog, vaxipedia, konkursy i wydarzenia specjalne.
- Dzień Etyki – obejmuje debatę na temat etyki w biznesie, w której uczestniczyli dwóch ekspertów zajmujących się tematyką compliance – Grażyna Kopińska z Fundacji im. S. Batorego oraz prof. Paweł Łuków, etyk z Uniwersytetu Warszawskiego.
- Program Mentoringu – w I edycji programu wzięło udział 26 osób z każdej części organizacji, pełniących różne funkcje w grupie, pracując w 14 parach mentoringowych. Mentorzy pracowali z Mentees przez półtora roku, wspierając ich w realizacji celów rozwojowych. Głównym tematem było przywództwo – w zarządzaniu zespołem podległym lub projektowym.
- Program Stażowy Student On Board – powstał z myślą o studentach ostatnich lat studiów oraz absolwentach, którzy skończyli edukację nie później niż rok od momentu złożenia aplikacji.

Skierowany jest do osób, które nie boją się nowych wyzwań i już na początku swojej kariery chcą wykonywać odpowiedzialne zadania. Każdy ze stażystów otrzymuje wsparcie opiekuna, który współpracuje z nim, zleca mu zadania, wprowadza go w codzienne życie firmy i wspiera. W Grupie Sanofi dbamy też o kwestie środowiskowe. W minionym roku przeprowadziliśmy modernizację biura w Warszawie i fabryki w Rzeszowie, z wykorzystaniem innowacyjnych rozwiązań pozwalających ograniczyć zużycie zasobów naturalnych. Podczas remontu biura w Warszawie zainstalowano system oszczędzania wody, optymalizacji oświetlenia oraz wymieniono sprzęty AGD i IT na energooszczędne. Dzięki temu roczne zużycie energii spadło o ok. 11 proc., a wody – o blisko 30 proc. W zakładzie produkcyjnym Sanofi w Rzeszowie przeprowadzono modernizację kotłowni gazowej, dzięki której zminimalizowano straty ciepłone i zmniejszono emisję CO₂ o 63,1t/rok, przy oszczędności kosztów ciepła o 61 tys. zł/rok. Zaangażowanie w działania z zakresu CSR, rozumiane jako kompleksowe i świadome zarządzanie wpływem na otoczenie, to nie tylko misja, lecz także obowiązek. Strategia CSR realizowana przez Grupę Sanofi kompleksowo odpowiada na wyzwania dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości.

**KAROLINA SZAPIRO
MENEDŻER DS. KOMUNIKACJI I CSR
GRUPA SANOFI**

Ceniony pracodawca to odpowiedzialność



Misja Grupy LOTOS zakłada rozwój organizacji poprzez stałe doskonalenie i korzystanie z kapitału pracowników jako jej najcenniejszego zasobu. Chcemy być cenionym pracodawcą, dlatego dbamy o rozwijanie kompetencji pracowników i stwarzanie okoliczności sprzyjających ich identyfikacji z wartościami decydującymi o naszej kulturze organizacyjnej

Koncern stosuje zasady społecznej odpowiedzialności w każdej sferze prowadzonej działalności, stawiając w centrum zainteresowania człowieka, jego rozwój i jakość otoczenia, w jakim funkcjonuje. Strategiczne podejście

do CSR w naturalny sposób dotyczy zatem także zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego też prowadzona przez nas polityka personalna ma kompleksowy i długofalowy charakter oraz opiera się na stałym stosowaniu i doskonaleniu dobrych praktyk w zakresie odpowiedzialnej rekrutacji i zatrudniania. Przy jej realizacji kierujemy się zasadami dostępności dla pracowników, spójności wszystkich systemów i rozwiązań, elastyczności w stosunku do potrzeb biznesu, a przede wszystkim odpowiedzialności za efekty pracy. Podejście to oznacza w praktyce, że stosujemy sprawdzone rozwiązania w takich obszarach, jak ułatwianie adaptacji do środowiska pracy, tworzenie systemów podnoszenia kwalifikacji, oceny i motywowania pracowników, a także przestrzeganie zasad bezpieczeństwa pracy i określonych standardów etycznych.

Kultura wartości

W relacjach z pracownikami szczególnie cenione w Grupie LOTOS są takie aspekty, jak nastawienie na realizację celów, współpraca, otwarta komunikacja, zaangażowanie i innowacyjność oraz stałe doskonalenie umiejętności. Są to niezbędne elementy ciągłego rozwoju firmy, którego warunkiem koniecznym są właściwe postawy i kompetencje kadry. Dlatego zgodnie ze strategicznym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi określony system wartości stanowi wyróżnik kultury organizacyjnej w naszej firmie. Znalazło to swoje odzwierciedlenie w obowiązującym od 2013 r. Kodeksie etyki Grupy Kapitałowej LOTOS, który określa nasze podej-

ście i dobrowolne zobowiązania jako pracodawcy.

Staly rozwój

Kładziemy duży nacisk na to, by troska o rozwój zawodowy oraz doskonalenie wiedzy i umiejętności pracowników szły w parze z dbałością o dobrą atmosferę i przyjazne oraz partnerskie relacje w miejscu pracy. Dlatego tworzone są zrozumiałe i skuteczne regulacje, a proces decyzyjny opracowano zgodnie z zasadą transparentności. Firma inwestuje w profesjonalny rozwój pracowników w zakresie pozyskiwania i wzmacniania wiedzy specjalistycznej oraz umiejętności interpersonalnych, komunikacyjnych, negocjacyjnych, zarządczych, informatycznych czy językowych. Stałemu doskonaleniu kompetencji pracowników służą także projekty szkoleniowo-rozwojowe realizowane od ponad 11 lat w ramach naszej autorskiej inicjatywy Akademia LOTOS, do której dostęp mają wszyscy pracownicy Grupy Kapitałowej LOTOS. Jej celem jest wszechstronne rozwijanie kompetencji, identyfikowanie i rozwój talentów, rozpowszechnianie wiedzy eksperckiej oraz budowanie kultury sprzyjającej wzrostowi poziomu satysfakcji i zaangażowania pracowników. W ramach działalności Akademii zbudowaliśmy kulturę dzielenia się wiedzą, opracowaliśmy program adaptacyjny dla nowych pracowników, system certyfikowania szkoleń w obszarze produkcji czy proces rozwoju doświadczonych pracowników w wieku 50+. Akademia inicjuje i prowadzi programy talentowe skierowane do różnych grup pracowników – przykładami mogą być chociażby: Program Lider, Program Mistrz, Akademia Menedżera, Program Rozwoju Kompetencji Zarządczych Pracowników Służb Technicznych czy Program Sukcesji Grupy Kapitałowej LOTOS. Prowadzone na szeroką skalę działania szkoleniowo-rozwojowe służą podwyższeniu różnorodnych kompetencji pracowników, identyfikacji talentów w organizacji i rozpowszechnianiu wiedzy eksperckiej, ale jednocześnie należy mieć świadomość, że sprzyjają wzrostowi poziomu zaangażowania i satysfakcji z pracy.

Liczne projekty szkoleniowo-rozwojowe w połączeniu z budowaniem kultury organizacyjnej opartej na konkretnych wartościach powodują, że nasza strategia społecznej odpowiedzialności, której kluczowy obszar stanowi inwestowanie w zasoby ludzkie, – wspiera cele biznesowe firmy, gwarantując jej możliwość skutecznego dostosowywania się do zmieniającej się sytuacji rynkowej i wyzwań makroekonomicznych.

JOWITA TWARDOWSKA
DYREKTOR DS. KOMUNIKACJI I CSR,
GRUPA LOTOS

Dobre praktyki realizowane z myślą o naszych nowych pracownikach:

I. Odpowiedzialna rekrutacja



Przebieg rekrutacji ma duże znaczenie zarówno dla firmy, która stara się pozyskać najlepszych pracowników na rynku, jak i dla kandydatów, którym zależy, by poznać warunki i móc jak najlepiej przygotować się do tego procesu. Wiemy też, że nasz profesjonalizm w tym zakresie wpływa na reputację Grupy LOTOS jako pracodawcy. Dlatego też:

- postępujemy w sposób odpowiedzialny i obiektywny, z szacunkiem dla kandydatów;
- zapewniamy równe szanse zatrudnienia na podstawie jasno określonych zasad i kryteriów;
- dbamy o dobrą atmosferę spotkań rekrutacyjnych i informację zwrotną po zakończeniu rekrutacji;
- zapewniamy możliwość rozwoju zawodowego i wymiany wiedzy w ramach grupy kapitałowej poprzez stwarzanie pracownikom szans udziału w wewnętrznych procesach rekrutacyjnych.

II. Program Wsparcie na starcie



Uważamy, że rozpoczęcie pracy w nowej firmie to niezwykle ważny etap. Dlatego przykładamy do niego szczególną wagę, postępując zgodnie z najwyższymi standardami. Oznacza to ułatwienie nowemu pracownikowi integracji z zespołem oraz zapoznanie się z wartościami i kulturą organizacyjną poprzez m.in.:

- opiekę indywidualnego mentora, który wprowadza w zagadnienia specyficzne dla stanowiska pracy (w program zaangażowani są starsi i doświadczeni pracownicy);
- różnego typu materiały informacyjne dotyczące nie tylko danego stanowiska i obowiązujących procedur, ale też kultury, przyjętych wartości, CSR oraz standardów etycznego i odpowiedzialnego postępowania;
- wprowadzające szkolenia realizowane przez specjalistów firmy z poszczególnych dziedzin.

Przyjęte w Grupie Kapitałowej LOTOS podejście do zapewnienia równych szans zatrudnienia, awansu, rozwoju i doskonalenia zawodowego wyraża się przez:



- przekazywanie informacji na temat zakresu obowiązków, oczekiwań i zadań;
- merytoryczną i rzetelną ocenę pracy;
- aktywne wsparcie ze strony przełożonych w zakresie zapewnienia rozwoju zawodowego;
- udział w szkoleniach ukierunkowanych na rozwój w ramach zajmowanego stanowiska czy kompetencji;
- prowadzenie otwartego i konstruktywnego dialogu dotyczącego osiąganych przez pracowników wyników.

Podejście to odzwierciedlone jest w:

- posługiwaniu się wyłącznie merytorycznymi kryteriami w procesie oceny umiejętności i osiągnięć pracowników;
- stosowaniu przy ocenie zaangażowania i stopnia realizacji przez pracowników zadań jasno sformułowanych, jednolitych i wcześniej zakomunikowanych kryteriów;
- otwartym i zrozumiałym informowaniu pracowników o oczekiwań w stosunku do nich oraz o dotyczących ich decyzjach, a także wspieraniu ich rozwoju zawodowego;
- dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem zawodowym;
- partnerskim nastawieniu do komunikacji;
- podejmowaniu decyzji dotyczących awansu pracowników ze szczególną starannością i rzetelnym uzasadnieniem.

Na podstawie Kodeksu etyki Grupy Kapitałowej LOTOS.

Dialog działa zawsze w dwie strony



Volkswagen Poznań
Fabryka Samochodów Użytkowych i Komponentów

Pielęgnowanie dialogu to ciężka codzienna praca, ale na tej współpracy wszyscy zyskują – mówi Jolanta Musielak, członek zarządu ds. personalnych Volkswagen Poznań

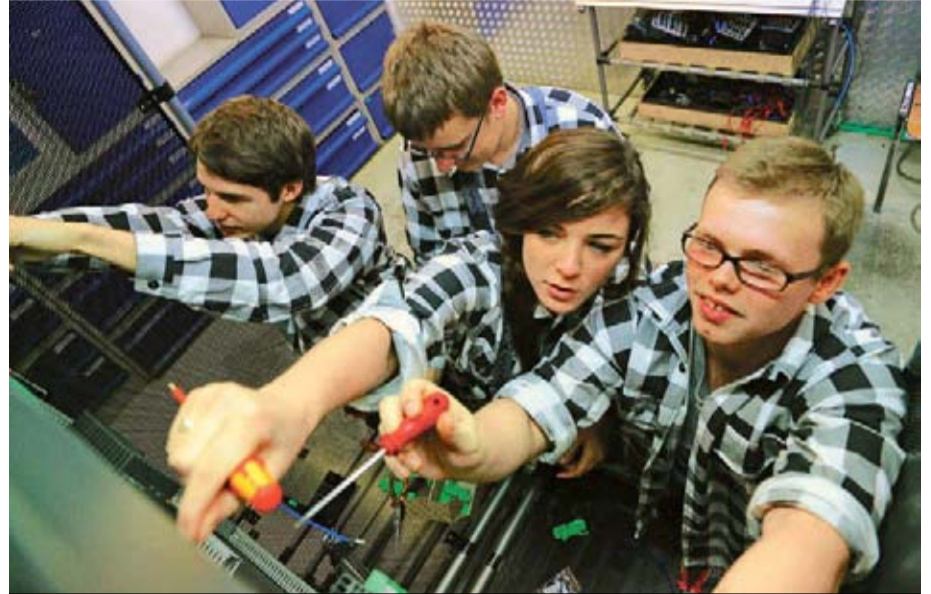
Volkswagen Poznań już po raz drugi otrzymał nagrodę Pracodawca Przyjazny Pracownikom. To nagroda przyznawana przez pracowników. Jak udało państwu się obronić ten tytuł?

Stawiamy na dialog z naszymi pracownikami. Odbywa on się na każdym szczeblu i na bieżąco. Dialog zawsze działa w dwie strony, również wtedy, gdy pracodawca ma różnego rodzaju wyzwania i potrzeby podjęcia decyzji, które są wypracowane razem z przedstawicielami pracowników. Doświadczenie pokazuje, że jeśli pracowni-

cy mają możliwość kształtowania ważnych projektów, to wówczas stoją za tymi projektami i konsekwentnie realizują wypracowane ustalenia. Przykładami mogą być: systemy premiowe, projekty optymalizacyjne czy najnowszy program ubezpieczeń zdrowotnych. Pielęgnowanie dialogu to ciężka codzienna praca, ale na tej współpracy wszyscy zyskują – i pracownicy, i pracodawca. Kulturę dialogu tworzy się przez lata, ale jak widać, warto w nią inwestować.

Tę kulturę dialogu promują państwo nie tylko wewnątrz firmy.

Tak, zdecydowanie. Dlatego między innymi organizujemy systematyczne spotkania z mieszkańcami okolic, w których mamy swoje lokalizacje – to nasze dialogi sąsiedzkie. Włączamy się w działania prospołeczne, wspierając organizacje pożytku publicznego, lokalne środowiska, organizacje. Nie zapominamy o dialogu ze szkołami i uczelniami. Jesteśmy częścią Poznania, od dwóch lat również Wrześni, gdzie buduje się nasz nowy zakład Volkswagen Crafter, i to nas zobowiązuje. Chcemy żyć w zgodzie z lokalnymi społecznościami.



Od ponad 10 lat strategicznym partnerem spółki Volkswagen Poznań jest Zespół Szkół nr 1 w Swarzędzu. Szkoła i Volkswagen Poznań mogą pochwalić się 226 wspólnie wykształconymi absolwentami, którzy ukończyli jedną z czterech klas patronackich. 92 proc. absolwentów tych kierunków znalazło zatrudnienie w zakładach spółki. W związku z budową nowej fabryki w Wrześni kolejne klasy patronackie uruchomione zostaną także w Zespole Szkół Politechnicznych we Wrześni.



W kwietniu Volkswagen Poznań po raz drugi odebrał nagrodę Pracodawca Przyjazny Pracownikom. Jest ona przyznawana pracodawcom, którzy wyróżniają się w stosowaniu dobrych praktyk w zakresie przestrzegania przepisów prawa pracy, w szczególności poprzez stabilność zatrudnienia, przestrzeganie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy oraz prawa do zrzeszania się w związki zawodowe.



Spółka Volkswagen Poznań to cztery zakłady produkcyjne. W ramach przyjętej strategii zrównoważonego rozwoju spółka zobowiązuje się do organizowania w roku min. dwóch spotkań z mieszkańcami z każdej z fabryk.



W ramach strategii zdrowotnościowej wszystkim pracownikom Volkswagen Poznań oferowana są bezpłatne całonocowa opieka medyczna w ambulatoriach znajdujących się we wszystkich zakładach, jak również porady lekarzy specjalistów. Ponadto pracownicy mają do dyspozycji Centrum Rehabilitacyjno-Sportowe.



Nowoczesny kombinezon Ergo, symulujący proces starzenia się, wykorzystywany jest zarówno do celów edukacyjnych, jak i planowania ergonomicznych stanowisk pracy. Skafander pozwala dodać do rzeczywistego wieku 20, 40, a nawet 60 proc. i tym samym poznać ograniczenia fizyczne osób starszych.

Kierunek na zrównoważony rozwój

Nasze podejście do rozwoju jest oparte na silnym przekonaniu, że tylko zrównoważone i etyczne strategie biznesowe zapewniają długofalowy wzrost i utrzymanie pozycji lidera – mówi Nikos Kalitizidakis

Od ponad 25 lat firmy z Systemu Coca-Cola obecne są na polskim rynku. W jaki sposób Państwa działalność przekłada się na rozwój naszej gospodarki?

Polska jest jednym z naszych najważniejszych rynków w Europie. Jest to dla nas miejsce do inwestowania, a nie rynek zbytu. Rozpoczęliśmy w 1991 r. od twardych inwestycji w budowę zakładów produkcyjnych i instalację nowoczesnych linii technologicznych. W ostatnich 10 latach zainwestowaliśmy w Polsce 1,3 mld zł. Obecnie mamy tu 3 zakłady produkcyjne i 13 centrów dystrybucyjnych. Łańcuch wartości dodanej systemu Coca-Cola w Polsce generuje 0,2 proc. PKB kraju. Inwestycje w kapitał ludzki to kolejny filar naszej działalności. Zatrudniamy 2700 osób, a każde miejsce pracy w naszej firmie przekłada się na sześć kolejnych w gospodarce.

Przybywa organizacji, które w swojej strategii zwracają uwagę nie tylko na jakość swoich wyrobów, ale też na to, jaki wpływ wywierają na środowisko naturalne, społeczeństwo, jak budują relacje z partnerami biznesowymi i co – poza wynagrodzeniem – oferują swoim pracownikom. Jak do kwestii zrównoważonego rozwoju podchodzi Coca-Cola?

Rzeczywiście oczekiwania od biznesu, że będzie odpowiedzialnym i aktywnym członkiem lokalnej społeczności, stają się coraz bardziej wyraźne. Osobiście bardzo mnie to cieszy i jest potwierdzeniem słuszności przyjętego przez nas modelu działania. Nasze podejście do zrównoważonego rozwoju jest oparte na silnym przekonaniu, że tylko zrównoważone i etyczne strategie biznesowe zapewniają długofalowy wzrost i utrzymanie pozycji lidera. Podkreślałem to niedawno, odbierając nagrodę Wektor 2015 przyznawaną nam przez Pracodawców RP, właśnie za sukcesywne, konsekwent-

ne i skuteczne włączanie społecznej odpowiedzialności biznesu do naszej strategii biznesowej. Jestem dumny i cieszę się, że dzięki zaangażowaniu wszystkich naszych pracowników jesteśmy nie tylko liderem na rynku napojów bezalkoholowych, ale również, jak pokazał Ranking Firm Odpowiedzialnych Społecznie, liderem CSR w branży FMCG.

Wspomniał pan o tym, że Coca-Cola HBC Polska jest liderem branży FMCG w Rankingu. Czy może pan coś więcej powiedzieć o państwa podejściu do CSR, które zapewniło taki wspaniały wynik?

To osiągnięcie zawdzięczamy nie tylko integracji CSR ze strategią biznesową spółki, ale w dużej mierze również zaangażowaniu i współdziałaniu w oparciu o zbliżone wartości naszych pracowników i klientów. Z jednej strony Coca-Cola, jako firma działająca na całym świecie, rozumie globalne wyzwania. Wiemy, że możemy pomóc je rozwiązywać, zaczynając od siebie i stymulując naszych partnerów i klientów do wdrażania nowych rozwiązań. Z drugiej strony wsłuchujemy się w potrzeby społeczności lokalnych.

Coraz więcej osób propaguje zdrowy styl życia, zdrowe odżywianie, które są częścią zrównoważonego stylu życia. Jak wśród tych trendów odnajduje się państwa firma?

Coca-Cola od zawsze wsłuchuje się w potrzeby i oczekiwania konsumentów. Dziś rzeczywiście zdrowy tryb życia staje się dla nich ważny. My to rozumiemy i mamy produkty dostosowane do tych potrzeb. Myślę nawet, że potrafimy trendy wyprzedzać. Już w 1982 r. wprowadziliśmy na rynek Diet Coke, znaną u nas w Polsce jako Coca-Cola Light. Dziś w swoim portfolio mamy Coca-Colę Zero, ale również Coca-Colę Life ze stewią. Praktycznie każda nasza marka ma swoją wersję o obniżonej



Nikos Kalitizidakis, prezes zarządu i dyrektor generalny Coca-Cola HBC Polska

lub zerowej kaloryczności. W kontekście zdrowego stylu życia nie sposób nie wspomnieć o naszym zaangażowaniu w promocję aktywności fizycznej. W tym roku pełnoletniość osiągnął nasz flagowy projekt Coca-Cola Cup, w którym przygodę z piłką zaczęli jako nastolatki Robert Lewandowski, dzisiejszy ambasador programu, Kamil Grosicki czy jedna z najlepszych polskich piłkarek Ewa Pajor. Kolejnych 300 tys. osób zachęciliśmy do aktywności fizycznej wspólnie z lokalnymi animatorami sportu w ramach programu Lider Animator – Obudź Swoje Ciało. Od czterech lat jesteśmy również partnerem Polskiego Czerwonego Krzyża i wspólnie przeprowadzamy Ogólnopolską Olimpiadę „Promocji Zdrowego Stylu Życia”.

Wśród kluczowych elementów działalności biznesowej firm są takie obszary, jak optymalizacja kosztów i zasobów. Jak to pogodzić z dynamicznym rozwojem, społeczną odpowiedzialnością biznesu i dbaniem o wysoką jakość produktów?

Utożsamianie optymalizacji kosztów i zasobów z cięciami jest dosyć powszechne, ale to uproszczony sposób patrzenia na prowadzenie biznesu. My nigdy nie poświęcamy naszych wartości dla zmniejszenia kosztów. Zawsze znajdujemy sposoby zachowania tej samej, najwyższej jakości naszych produktów, przy uzyskaniu optymalnych nakładów finansowych i jednoczesnym zmniejszeniu naszego wpływu na środowisko naturalne. Jest wiele możliwości, aby to osiągnąć. Prosty przykład to niższa waga butelki – wystarczy, że jest odrobinę cieńsza, jakość produktu jest zachowana, ale przy naszej skali produkcji oszczędności surowca są bardzo duże. Jednocześnie oszczędzamy środowisko naturalne, wprowadzając mniej plastiku na rynek. Ten prosty przykład pokazuje, jak

można oszczędzać w sposób zrównoważony.

Wspomniał pan o tym, że w swojej działalności stawiają państwo między innymi na jakość i ochronę środowiska. Czy może pan przybliżyć ten temat?

Należy zacząć od tego, że w Coca-Cola HBC Polska funkcjonuje wiele formalnych standardów i systemów zarządzania, np. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, HACCP, ISO 22000, European Water Stewardship. Ale w mojej osobistej ocenie, najważniejszym gwarantem naszego sukcesu w tych obszarach jest to, że zrównoważony rozwój, a wraz z nim ekologia, jakość, odpowiedzialność, etyka to integralne elementy naszej kultury organizacyjnej oraz strategii biznesowej. Kilka przykładów: dzisiaj potrzebujemy 2,05 l do produkcji 1 l napoju, piętnaście lat temu potrzebowaliśmy aż 3,24 l. To efekt konsekwentnych inwestycji w unowocześnianie naszych linii produkcyjnych oraz wdrażania wielu innowacyjnych rozwiązań. W 2014 r., jako pierwsza firma w Polsce, uzyskaliśmy dla naszego zakładu w Tyliczu certyfikat EWS (European Water Stewardship) na poziomie GOLD, potwierdzający zrównoważone zarządzanie zasobami wodnymi w naszej fabryce. Rozpoczęliśmy już także proces certyfikacji naszego zakładu produkcyjnego w Radzyminie pod Warszawą.

W zakresie opakowań – jako pierwsza firma w Polsce rozpoczęliśmy w 2009 r. wykorzystanie jako surowca, tworzywa sztucznego pochodzącego z recyklingu tzw. r-PET, a w 2015 r. wprowadziliśmy na rynek innowacyjną butelkę PlantBottle® – do jej produkcji wykorzystujemy do 30 proc. tworzywa pochodzenia roślinnego.

Wielokrotnie wspominał pan o zintegrowaniu CSR z kulturą organizacyjną w Coca-Cola HBC Polska. Wiem, że w 2015 r. państwa

wolontariat pracowniczy został uznany w konkursie Dobroczyńca Roku za jeden z najlepszych w Polsce. W czasach gdy, szczególnie wśród młodych ludzi, powszechna jest opinia, iż korporacje są odhumanizowane, to napawający optymizmem dowód, że jednak „jak się chce, to można”.

W naszej firmie pracuje dużo młodych ludzi i to między innymi dzięki ich energii oraz zaangażowaniu osiągamy nasze sukcesy. Ponad 40 proc. naszych pracowników to wolontariusze dający swoje serca i wolny czas potrzebującym. Nie podzielał więc opinii, że młodzi ludzie są egoiści, a korporacje odhumanizowane. One są takie jak pracujący w nich ludzie, bo to ludzie tworzą firmę, a nie na odwrót.

Czy na koniec może się pan z nami podzielić swoją refleksją: jak to jest być szefem firmy tak zaangażowanej społecznie?

Osobiście jestem szczęśliwy oraz dumny, że mogę kierować w Polsce firmą, w której to właśnie pracownicy są motorem i strażnikiem naszego wspólnego zrównoważonego rozwoju. Korzystając z okazji, chciałbym im serdecznie podziękować. Wyróżnienia są miłe, ale najważniejsze są nasze realne działania oraz ich efekty, dlatego wszystkie nagrody traktuję jako zobowiązanie, aby kontynuować obrany kierunek. Kierunek na zrównoważony rozwój.

Dziękuję za rozmowę i życzę, aby udało się państwu ten obrany kierunek utrzymać.

Również dziękuję za wywiad i trzymam kciuki za wszystkie firmy biorące udział w tegorocznym jubileuszowym Rankingu CSR, bo uważam, że to bardzo ważny i służący rozwojowi CSR w Polsce konkurs. Oczywiście najmocniej trzymam kciuki za naszą firmę, ale wierzę, że niezależnie od tego, kto wygra, wszystkie firmy stawiające na zrównoważony rozwój już teraz są zwycięzcami.

PRZYKŁADOWE DZIAŁANIA

- **Działanie:** Wolontariat pracowniczy od 2008 r.
- **Efekty:** Ponad 60 projektów zrealizowanych tylko w 2015 r., w tym wiele proekologicznych, np. rodzinne sadzenie drzew - podczas ośmiu edycji posadzono łącznie 105 000 drzew.
- **Działanie:** Odchudzanie butelek PET prowadzone od 2010 r.
- **Efekty:** mniejsza ilość plastiku wprowadzona do środowiska i mniej CO₂ przy produkcji surowca.
- **Działanie:** Fundusz Kropli Beskidu, od 2005 r. w jego ramach przy zaangażowaniu lokalnych społeczności zrealizowanych zostało 90 projektów, z dofinansowaniem na łączną kwotę ponad 1,3 mln zł.
- **Efekty:** Ochrona zasobów wodnych w Beskidzie Sądeckim oraz edukacja ekologiczna.
- **Działanie:** Coca-Cola Cup od 1998 r.
- **Efekty:** ponad 700 tys. młodych ludzi zachęconych do aktywnego trybu życia.