Ada Domańska
Robert Zajkowski
Beata Żukowska

RAPORT

„ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH STAN I UWARUNKOWANIA"

Wydawnictwo Academicon

RAPORT

„ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH STAN I UWARUNKOWANIA"

Wydawnictwo
Academicon

Ada Domańska
Robert Zajkowski
Beata Żukowska

RAPORT
„ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH STAN I UWARUNKOWANIA"

Lublin 2024

Kierownik naukowy projektu: dr hab. Robert Zajkowski, prof. UMCS

Redakcja i korekta: Krzysztof Gajowiak

Przygotowanie wydawnicze:
Studio DTP Academicon | dtp.academicon.pl | dtp@academicon.pl
Łamanie: Adam Dorot
Projekt okładki i stron tytułowych: Patrycja Waleszczak

Źródło grafiki na okładce: Adobe Stock, Sema_srinouljan

Grafiki w publikacji: Fundacja Polskiej Akademii Nauk

© Copyright by Fundacja Polskiej Akademii Nauk

Wszystkie prawa zastrzeżone. Publikacja, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Żadna jej część nie może być reprodukowana jakimkolwiek sposobem – mechanicznie, elektronicznie, drogą fotokopii itp. – bez pisemnego zezwolenia wydawcy. Jeśli cytujesz fragmenty tej książki, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło.

Lublin 2024

ISBN: 978-83-67833-16-5

DOI: 10.52097/acapress.9788367833172

Publikacja dofinansowana ze środków budżetu państwa w ramach programu Ministra Edukacji i Nauki pod nazwą „Społeczna odpowiedzialność nauki"; nr projektu SONP/SN/548457/2022; kwota dofinansowania 477 000,00 zł; całkowita wartość projektu 530 000,00 zł.

Społeczna Odpowiedzialność Nauki

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Wydawca: Wydawnictwo Academicon
ul. H. Modrzejewskiej 13, 20-810 Lublin
tel.: 603 072 530
e-mail: wydawnictwo@academicon.pl
www: omp.academicon.pl

Drukarnia: Elpil

Wykonawca projektu
Fundacja Polskiej Akademii Nauk

FUNDACJA PAN
POLSKA AKADEMIA NAUK

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH

SPIS TREŚCI

Wstęp 7

1. Dysproporcje wdrażania wymiarów zrównoważonego rozwoju 11
2. Działania na rzecz równomiernego stanu zrównoważonego rozwoju 29
3. Pokolenia rodziny a zrównoważony rozwój 59
4. Plany sukcesyjne i sukcesja a zrównoważony rozwój 73
5. Zewnętrzni menedżerowie a zrównoważony rozwój 79
6. Kobiety a zrównoważony rozwój 87
7. Samoocena sytuacji ekonomicznej a zrównoważony rozwój 95
8. Zaszłości historyczne a zrównoważony rozwój 101
9. Główne przeszkody we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju 107
10. Wsparcie na rzecz zrównoważonego rozwoju – instytucje i instrumenty 127

Podsumowanie 139

Załącznik 1. Konsultacje z przedstawicielami firm rodzinnych – relacja 143

Załącznik 2. Konsultacje z przedstawicielami instytucji otoczenia biznesu – relacja 147

WSTĘP

Jednym z głównych rezultatów projektu „Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych – rekomendowane kierunki i sposoby oddziaływania", dofinansowanego ze środków budżetu państwa w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, realizowanego przez Fundację Polskiej Akademii Nauk pod nazwą „Społeczna odpowiedzialność nauki" (SONP/SN/548457/2022), jest raport „Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych – stan i uwarunkowania". Główne ustalenia istotne dla zrozumienia istoty zrównoważonego rozwoju firm rodzinnych zawarte we wspomnianym raporcie zostały poddane konsultacjom z przedstawicielami firm rodzinnych oraz instytucji otoczenia biznesu, które współpracują z przedsiębiorstwami rodzinnymi na różnych płaszczyznach. W konsultacjach skupiono się na realizacji dwóch następujących celów:

1) poznanie czynników, mechanizmów, uwarunkowań oraz motywacji, które rzutują na uzyskane wyniki badań ilościowych;
2) wypracowanie zarówno dla firm rodzinnych, jak i różnych grup interesariuszy oraz regulatorów zbioru rekomendacji, których implementacja podniesie poziom zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Do osiągnięcia założonych celów stworzono formułę spotkań zbliżoną do zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) o określonej strukturze. Pozwoliło to uzyskać relatywnie wysoki stopień koherentności dyskutowanych obszarów problemowych. Konsultacje trwały od 23 listopada 2023 r. do 12 kwietnia 2024 r. Poszczególne ich tury zostały wyszczególnione poniżej.

Konsultacje z przedstawicielami firm rodzinnych:

Poznań, 23 listopada 2023 r.
Wrocław, 13 lutego 2024 r.

Sopot, 27 lutego 2024 r.
Lublin, 15 marca 2024 r.
Ludwin-Kolonia, 12 kwietnia 2024 r.

Konsultacje z przedstawicielami instytucji otoczenia biznesu:

Poznań, 2 lutego 2024 r., Instytut Biznesu Rodzinnego
Wrocław, 12 lutego 2024 r., Centrum Biznesu Rodzinnego
Gdynia, 29 lutego 2024 r., Gdyński Inkubator Przedsiębiorczości
Lublin, 11 marca 2024 r., Inkubator Przedsiębiorczości Fundacji Rozwoju Lubelszczyzny
Lublin, 5 kwietnia 2024 r., Lubelski Klub Biznesu

Zarówno w przypadku firm rodzinnych, jak i instytucji współpracujących z tą grupą przedsiębiorstw starano się uzyskać jak największe zróżnicowanie wśród ich przedstawicieli. W przypadku firm w konsultacjach uczestniczyły osoby z różnych branż, reprezentujące podmioty o rozmaitej wielkości oraz historii rynkowej. Spostrzeżenia mogli zgłosić seniorzy-założyciele przedsiębiorstw, sukcesorzy, a także pracownicy. Wśród instytucji otoczenia biznesu znalazły się jednostki zorientowane wyłącznie na wspieranie firm rodzinnych, jak też podmioty współpracujące z przedsiębiorstwami, w tym rodzinnymi. Oczywiście w tej grupie nie mogło zabraknąć przedstawicieli organów władzy lokalnej, którzy na szczeblu samorządowym inicjują działania na rzecz wsparcia dla firm rodzinnych.

Na poszczególnych spotkaniach omawiano następujące obszary problemowe:

1. Dysproporcje wdrażania wymiarów zrównoważonego rozwoju.
2. Działania na rzecz równomiernego stanu zrównoważonego rozwoju.
3. Pokolenia rodziny a zrównoważony rozwój.
4. Zewnętrzni menedżerowie a zrównoważony rozwój.
5. Kobiety a zrównoważony rozwój.
6. Plany sukcesyjne i sukcesja a zrównoważony rozwój.
7. Samoocena sytuacji ekonomicznej a zrównoważony rozwój.
8. Główne przeszkody we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju.
9. Zaszłości historyczne a zrównoważony rozwój.

10. Wsparcie na rzecz zrównoważonego rozwoju – instytucje i instrumenty.

Wskazanym tematom odpowiada struktura raportu, uzupełniona o wstęp i podsumowanie. W poszczególnych częściach najpierw zamieszczono zebrane podczas konsultacji informacje odnoszące się do danego problemu, pozwalające wyizolować motywy, mechanizmy oraz uwarunkowania stojące za uzyskanymi wynikami badań ilościowych, a następnie na podstawie analizy zgromadzonych treści sformułowano rekomendacje.

1 DYSPROPORCJE WDRAŻANIA WYMIARÓW ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Według opinii wyrażonej przez Centrum Biznesu Rodzinnego tematyka zrównoważonego rozwoju jest nieoczywista, stanowi rodzaj trendu forsowanego odgórnie.

problem zrównoważonego rozwoju w odczuciu przedsiębiorstw, chyba w ogóle nie tylko rodzinnych, ale małych i średnich, jest trochę traktowany jako zjawisko intuicyjnie odczuwane, ale trochę narzucane przez publikatory, poprzez na przykład firmy zagraniczne, z którymi te firmy pracują. W rzeczywistości w sferze legalnej aspekt ten nie jest oczywisty czy naturalny dla przedsiębiorstwa rodzinnego. (IOB)

Z drugiej strony firmy rodzinne podnoszą, że wiele działań w tym zakresie jest dla nich naturalnych w codziennym funkcjonowaniu i nie traktują swojej aktywności jako zorientowanej na realizację celów zrównoważonego rozwoju.

Przedsiębiorcy podkreślają, jak bardzo na sercu leżą im sprawy pracowników, otoczenia, w którym pracownicy pracują (...) odzwierciedlenie tych aktywności w praktyce ma trochę luźniejszy charakter. (IOB)

Przedsiębiorstwa charakteryzują się różnym podejściem do relacji między wymiarem ekonomicznym a działaniami na rzecz środowiska czy społeczeństwa. Dla tych podmiotów naturalna jest dbałość o kwestie ekonomiczne, stąd wyższe oceny dotyczące aktywności w tym zakresie.

Na spotkaniach podkreślano, że głównym celem działalności gospodarczej jest generowanie korzyści dla wszystkich zainteresowanych stron, takich jak pracownicy, właściciele, partnerzy biznesowi itp.

Istotą podmiotu jest przynoszenie dobrobytu uczestnikom przedsiębiorstwa. (FR)

Podobne zdanie wyrażają przedsiębiorstwa rodzinne, z którymi rozmowy prowadzi przedstawiciel Centrum Biznesu Rodzinnego.

po pierwsze musieliśmy zadbać o podstawy biznesowe naszego przedsiębiorstwa. Najpierw musieliśmy pokazać otoczeniu, że potrafimy, że jesteśmy realizatorem zleceń albo oferentem lub producentem o wysokiej jakości, godnym zaufania, niespóźniającym się, jeśli chodzi o terminy, niemającym problemów z jakością – i to traktujemy w swoim cyklu rozwojowym jako bazę, a dopiero w kolejnym etapie ma miejsce zastanawianie się nad tym, co sprawiło, że doszliśmy do takiego poziomu. (...) najpierw widzimy aspekt ekonomiczny przedsiębiorstwa, a później dopiero elementy społeczne. I tutaj jeszcze raz podkreślę, sami przedsiębiorcy o tym mówią, że na początku, jak zaczęli budować to przedsiębiorstwo, to żeby zapewnić sobie godziwy dochód (...) budowa podstaw ekonomicznych zdominowała myślenie przedsiębiorców. (IOB)

firmy rodzinne mają duże poczucie odpowiedzialności. Wymiar ekonomiczny przekłada się na pozostałe wymiary. Jeżeli nie mamy z czego oddać, to nie oddamy. Istotą przedsiębiorstwa jest przynoszenie dobrobytu, a cała reszta przychodzi potem. (...) Nie możemy być odpowiedzialni za sadzenie lasu i sieroty. Jesteśmy odpowiedzialni za połowę PKB. Jako indywidualni ludzie możemy coś dla innych zrobić. Nie traktujemy tego jako działania firmy. (IOB)

Duże korporacje mają duży nacisk na zrównoważony rozwój. W firmach rodzinnych najpierw [jest] sytuacja ekonomiczna, ale rynek się zmieni i wymusi nowe działania. (IOB)

Dopiero jeżeli mamy fundament zapewniony, ekonomię, to wtedy możemy myśleć o potrzebach wyższego rzędu troszkę i angażować się w środowisko i aspekty społeczne. (FR)

Pojawiały się również opinie, że interesariusze przedsiębiorstw rodzinnych nie są traktowani równorzędnie. Główni udziałowcy oraz ich najbliższe otoczenie wydają się czerpać największe korzyści. Pracownicy, którzy zgodnie z oczekiwaniami powinni być głównymi odbiorcami korzyści z działań społecznych podejmowanych przez firmę, często zostają pominięci.

powodem relatywnie niskiego poziomu społecznego zaangażowania może być jednak ciągle to, że postrzega się przedsiębiorstwo tak właścicielsko, czyli z wyraźną dominacją właściciela i jego otoczenia najbliższego, natomiast pracownicy pewnie jednak mimo wszystko trochę są traktowani z dystansem. (IOB)

Sugerowano, że aspekty ekonomiczne są kluczowe dla każdego przedsiębiorcy. Podkreślano wagę dbałości o kwestie finansowe w prowadzeniu biznesu, szczególnie w przypadku firm rodzinnych, gdzie dochód z działalności gospodarczej może mieć bezpośredni wpływ na długoterminowe bytowanie całej rodziny.

Aspekt finansowy jest najważniejszy dla każdego przedsiębiorcy. (FR)

elementy ekonomiczne [są najważniejsze] w sposób taki poniekąd naturalny (...) żeby funkcjonować, istnieć, zaistnieć, utrzymywać dominującą pozycję czy wywalczoną pozycję na rynku. (IOB)

[wymiar] ekonomiczny będzie zawsze w przedsiębiorstwie na pierwszym miejscu. Bo, jak kiedyś usłyszałam, firma jest po to, żeby zarabiać pieniądze. (IOB)

przedsiębiorstwo musi najpierw zarobić. Żeby móc realizować inne rzeczy niż [cel] związany z realizacją zysku. (IOB)

biznes jest jednak nastawiony na przetrwanie na rynku, na przeżycie, na zbudowanie jakiegoś działu rynku. A więc te cele [ekonomiczne] jednak będą ważniejsze, bo inaczej firma nie przetrwa po prostu. (IOB)

U mnie w firmie tato ma właśnie taką mentalność, że wszystko musi być sprowadzone do pieniądza. Za czasów jego młodości było takie postrzeganie, że jeżeli ty czegoś nie zrobisz, to nikt za ciebie tego nie zrobi. On się zajmuje tak naprawdę wszystkim w firmie. To też wpływa na jego postrzeganie. On się głównie skupia na ekonomicznym wymiarze, żeby móc wyżywić rodzinę, by sprawić, żeby firma funkcjonowała. Nie skupia się na innych wymiarach, żeby komuś innemu było lepiej, czy wymiarze środowiskowym. Głównie jest to sprowadzane do funkcji ekonomicznej. (FR)

Dla firm rodzinnych aspekt ekonomiczny często odgrywa istotną rolę. Ta presja wynika z potrzeby zapewnienia stabilności finansowej zarówno samej firmie, jak i związanym z nią członkom rodziny. Odpowiednie zarządzanie przedsiębiorstwem ma duże znaczenie dla tego, by utrzymać ciągłość działalności i zapewnić dobre warunki życia pracownikom i członkom rodziny.

firmy rodzinne większy nacisk kładą na aspekt ekonomiczny, ponieważ dla nich jest to kwestia przetrwania. (...) Nie tylko firmy, ale tej najbliższej rodziny. (FR)

Stąd dla firm rodzinnych niezwykle ważny jest aspekt ich ekonomicznej stabilności ze względu na konieczność zapewnienia środków finansowych rodzinie. W związku z tym jeden z głównych celów tych podmiotów to zagwarantowanie odpowiednich dochodów, tak aby utrzymać rodziny.

mała firma rodzinna musi zarobić na to, żeby rodzina żyła. (FR)

w firmach rodzinnych nie chodzi o szybki zysk, tylko to jest zysk rozłożony w czasie, który ma przynieść pewną stabilizację finansową w dłuższej perspektywie i zabezpieczyć kolejne pokolenia. (IOB)

Podkreślano, że charakter działalności firmy ma ogromny wpływ na to, w co może się ona angażować, oraz na priorytety, które sobie wyznacza. W przypadku małych przedsiębiorstw, które prowadzą działalność sezonową, skupienie na wymiarze ekonomicznym jest często koniecznością, aby zapewnić im przetrwanie. Niemniej jednak nawet w przypadku takich firm istnieje potencjał, by uwzględnić inne aspekty, takie jak relacje z klientami, które mogą przyczynić się do długoterminowego sukcesu.

W przypadku mojej małej firmy można powiedzieć, że jest ona nastawiona na przetrwanie. Jest to działalność sezonowa, więc duży nacisk jest na wymiar ekonomiczny, bo firma musi zarabiać, żeby przetrwać. (FR)

Ponadto osoby obecne na spotkaniach konsultacyjnych wskazywały, że w czasach kryzysu priorytetem staje się przetrwanie przedsiębiorstwa, co często oznacza skoncentrowanie się na aspektach ekonomicznych. Kiedy jest ono zagrożone, inne kwestie, np. środowiskowe czy społeczne, schodzą na dalszy plan. Jednakże, gdy sytuacja się stabilizuje i nie ma bezpośredniego zagrożenia dla firmy, można podjąć działania na rzecz zrównoważonego rozwoju. Ważne, by znaleźć równowagę między aspektami ekonomicznymi a dbałością o środowisko i społeczeństwo, co może być realizowane w stabilniejszych okresach działalności.

ekonomia jest bardzo ważna (...) jak jest kryzys, to się wszyscy spinają i wtedy czasami niestety nie myśli się o środowisku, ale w momencie, kiedy mamy pewną równowagę, to faktycznie ma się to z tyłu głowy, że to oddziaływanie jest istotne, jest ważne. (FR)

Pojawiały się opinie, że współcześnie ze względu na stosunkowo wysoką zmienność otoczenia trudno jest realizować plany długoterminowe, których celem byłoby budowanie zrównoważonego biznesu. Zmienne warunki rynkowe, społeczne, technologiczne i polityczne determinują konieczność stałej weryfikacji swoich zamierzeń.

[przyjmujemy] perspektywę długoterminową, natomiast w dzisiejszych czasach musimy weryfikować to dość często. Nie robi się teraz

planów 5–10-letnich, tylko, że tak powiem, roczne. Perspektywa jest kilka lat do przodu, ale weryfikacja jest na bieżąco. (IOB)

Podnoszono, że na różne aspekty życia społeczno-ekonomicznego, na poszczególne wymiary zrównoważonego rozwoju mógł wpłynąć okres pandemiczny.

badania Państwo robili po pandemii covidowej, czyli kiedy byliśmy zamknięci, każdy żył w takim strachu, niepokoju, tym bardziej firmy rodzinne bały się o przetrwanie, tak że myślały bardziej o zabezpieczeniu swoich potrzeb niż właśnie o tych aspektach społecznych. (IOB)

Wskazywano, że zaangażowanie przedsiębiorstwa w inicjatywy zrównoważone jest elementem prowadzonej działalności gospodarczej. Firmy mogą mieć wpływ na gospodarkę, społeczność i środowisko poprzez swoje produkty, usługi, polityki zatrudnienia itp.

Wymiar społeczny jest pochodną, która wynika z działalności firmy. (FR)

[wymiar] społeczny jest intuicyjnie wpisany. W kulturę organizacyjną i w wartości, i zarządzanie personelem. (IOB)

Przedsiębiorca (...) jak będzie się rozwijał, to i tak z natury rzeczy będzie miejsca pracy tworzył. (IOB)

Wskazywano, że choć działania przedsiębiorstwa na rzecz społeczeństwa są istotne, to priorytetem jest osiąganie sukcesu ekonomicznego.

Wymiar społeczny to jest efekt działania firmy, ale najważniejszy jest wymiar ekonomiczny. (FR)

z tego, co firma zarobi, później możemy myśleć o tym, gdzie te zyski przełożyć na wymiary zarówno społeczne, jak i środowiskowe. (IOB)

Podkreślano, że rozważania w wielu przedsiębiorstwach skupiają się na czynniku ekonomicznym. Jednak koncentracja wyłącznie

na zyskach może prowadzić do niedostrzegania innych istotnych wymiarów, takich jak społeczna odpowiedzialność biznesu, wpływ na środowisko czy dobro pracowników. Ważne jest, aby zauważać inne aspekty działalności, co pozwoli przedsiębiorstwu rozwijać się w sposób zrównoważony. Poruszając w rozmowach biznesowych szerszy zakres kwestii, można lepiej zrozumieć wpływ firmy na otoczenie oraz zidentyfikować obszary, dzięki którym można podnieść efektywność i osiągnąć trwały rozwój.

Myślę, że największym obszarem, w którym porusza się jakakolwiek rozmowa, to jest wymiar ekonomiczny. Nie zwraca się uwagi na resztę aspektów. W jakiejkolwiek rozmowie patrzy się na zyski, żeby pieniądze się zgadzały. (FR)

Koncentracja na wymiarze ekonomicznym zrównoważonego rozwoju może również być wynikiem niewłaściwego osądu swojej aktywności przez badane podmioty. Budowanie pozytywnego wizerunku w kontekście ekonomicznym jest naturalne, a niezaprzeczalną wartość stanowi dążenie do oferowania jak najlepszych produktów czy usług.

rzadko ktoś odpowie, że nie dokłada szczególnej staranności, aby oferować produkt najlepszej jakości. (FR)

Sugerowano, że wdrożenie koncepcji zrównoważonego rozwoju może być łatwiejsze w wymiarze ekonomicznym. Problematyczne nie wydaje się również wprowadzenie aspektu środowiskowego, bo wiele działań związanych z oszczędnością zasobów, efektywnością energetyczną czy ograniczaniem odpadów może przynieść firmie korzyści finansowe. Z kolei w obszarze społecznym kwestie takie jak równość, inkluzja społeczna czy zapewnienie godnych warunków pracy mogą wymagać bardziej kompleksowych i długofalowych działań, co sprawia, że ich implementacja jest trudniejsza. Dlatego skuteczne może być wykonywanie małych kroków, gdyż pozwoli ono przedsiębiorstwom stopniowo integrować zrównoważony rozwój zarówno w aspekcie ekonomicznym, środowiskowym, jak i społecznym, a jednocześnie pozwoli uniknąć przytłaczających zmian i zaadaptować się do nowych standardów i praktyk.

w wymiarze ekonomicznym będzie najprościej, w społecznym chyba najtrudniej. (FR)

Podczas konsultacji sugerowano również, że istnieje ścisłe powiązanie między wymiarem społecznym oraz aspektami ekonomicznym i środowiskowym. Społeczne działania zrównoważone ukierunkowane na zwiększenie dobrostanu pracowników przekładają się na lepszą atmosferę pracy, większą motywację, by pozostać w firmie, i polecanie jej innym, co może przyczynić się do tworzenia lepszego wizerunku firmy i podwyższenia efektywności pracowników. Realizowanie wymiaru społecznego może się zatem naturalnie łączyć z realizacją pozostałych wymiarów zrównoważonego rozwoju.

Ten wymiar społeczny tak naprawdę jest powiązany z wymiarem ekonomicznym czy środowiskowym, bo jeśli pracownik czuje się zaopiekowany, to jest większa szansa, że on w tej firmie zostanie. Albo że na przykład zaprosi swoich znajomych, opowie, że tutaj fajnie się pracuje. Nie tylko pieniądze mają znaczenie. Zostanie i jeszcze w dodatku oczywiście będzie efektywniejszy, bo się czuje zaopiekowany. (IOB)

Często właśnie w rozmowach u pracowników wychodzi, co jest na pierwszym miejscu. To nie jest aspekt finansowy, tylko chociażby właśnie atmosfera w firmie. To jest na pierwszym miejscu. (IOB)

Przyczyną dysproporcji w podejmowaniu inicjatyw w ramach poszczególnych wymiarów zrównoważonego rozwoju może być również wzrost dostępności instrumentów wsparcia, takich jak dotacje czy projekty związane z aspektami środowiskowymi. Oznacza to, że przedsiębiorstwa mają większe możliwości i determinację, by rozwijać działalność w tym obszarze. Obecnie kwestie ekologiczne są jednym z priorytetów gospodarczych i politycznych. Wykorzystując dostępne narzędzia i środki finansowe, firmy mogą w większym stopniu skupić się na poprawie i rozwijaniu aspektów związanych z ochroną środowiska.

w dzisiejszych czasach jest duży nacisk szczególnie na kwestie środowiskowe, dużo jest projektów, dużo jest dofinansowań (...) [przedsiębiorcy] po prostu korzystają z tego i tę część [środowiskową] rozwijają. (FR)

[wspieranie wymiaru środowiskowego] jest opłacalne ze względu na różne dofinansowania i granty. (FR)

Przyczyną może być również fakt, że w aktualnych rozwiązaniach legislacyjnych większe znaczenie jest nadawane ochronie środowiska niż na działaniom prospołecznym.

Regulacje prawne też przekładają się na to, który wymiar jest ważniejszy. (FR)

polityka kładzie bardzo duży nacisk na to, żeby zrównoważony rozwój rozwijał się głównie w obszarze środowiskowym. (FR)

Ponadto działania ekologiczne są łatwiejsze do promowania i pozwalają efektywniej niż inicjatywy społeczne budować pozytywny obraz przedsiębiorstwa. Inwestowanie w takie praktyki, jak ograniczanie zużycia energii czy stosowanie opakowań wielokrotnego użytku może przynosić korzyści zarówno środowisku, jak i wizerunkowi firmy. Taka aktywność jest bardziej dostrzegalna dla klienta, co pozwala budować pozytywną reputację podmiotu odpowiedzialnego ekologicznie. Z kolei działania społeczne mogą być trudniejsze do zaprezentowania na zewnątrz i budowania marki. Ponieważ aktywności w tym obszarze są często realizowane w samej organizacji, mogą być mniej widoczne na zewnątrz, co utrudnia budowanie dzięki nim reputacji firmy.

Dzisiaj przedsiębiorstwo wychodzi naprzeciw środowisku, czyli właśnie wykorzystuje pojemniki i opakowania wielokrotne, oszczędza energię itd. (...) firma jest w stanie o tym opowiadać i też budować swoją markę. W przeciwieństwie do społecznego wymiaru, który objawia się wewnątrz przedsiębiorstwa i, moim zdaniem, trudniej kreuje markę. (FR)

Powodem nierówności między działaniami podejmowanymi przez przedsiębiorstwa rodzinne w różnych wymiarach zrównoważonego rozwoju mogą być również regulacje kształtujące prośrodowiskowe zachowania podmiotów gospodarczych. Wiele działań w tym obszarze ma charakter obligatoryjny, wynikają one z przepisów prawa, co zmusza przedsiębiorstwa do ich realizacji. Gdyby nie były obowiązkowe, część firm prawdopodobnie nie podjęłaby tych inicjatyw ze względu na koszty lub brak wewnętrznej motywacji.

Niektóre aspekty środowiskowe są wymogiem, są narzucone (...). Niekoniecznie wynikają z chęci podjęcia działań. (FR)

pierwsza rzecz to są regulacje prawne, do których trzeba się dostosować, więc każdy próbuje się do tego dostosować, być może po drodze pozyskać fundusze zewnętrzne, żeby wdrożyć te regulacje, a gdzieś pomiędzy ten wymiar społeczny się pojawi. Może troszeczkę później. (IOB)

Wprowadzanie wymogów prawnych dotyczących prośrodowiskowych zachowań podmiotów gospodarczych stanowi dla firm rodzinnych kolejny ciężar ekonomiczny, wpływający na ich poziom konkurencyjności. W rezultacie przedsiębiorstwa muszą się mierzyć z wyzwaniami ekonomicznymi, potem środowiskowymi, wreszcie społecznymi.

My już mamy problemy konkurencyjności ze względu na to, że mamy ogromny skok, jeśli chodzi o koszty pracy. Do tego dokładamy też niełatwe warunki, jeśli chodzi o system podatkowy i tak dalej (...) teraz dokładamy sobie kolejny element, nawet gdybyśmy się bardzo do tego mocno przymierzali, to wymaga czasu i zrównoważenia tego ekonomicznego obszaru, następnie środowiskowego i prawdopodobnie, niestety, mówię to z pewną przykrością, na końcu społecznego. (IOB)

Istotnym aspektem jest groźba kar finansowych za naruszenie przepisów środowiskowych. Stanowi to silny bodziec do podejmowania odpowiednich kroków. W przypadku działań społecznych

funkcjonuje raczej system zachęt, co może skutkować mniejszą motywacją firm, by wdrażać takie inicjatywy, gdyż brak natychmiastowych konsekwencji finansowych osłabia presję na ich realizację. Oznacza to, że może istnieć potrzeba, by wprowadzić silniejsze bodźce motywujące przedsiębiorstwa, by zaangażowały się społecznie.

jeśli przedsiębiorstwo będzie emitowało zanieczyszczenia do środowiska, z tym się wiążą kary finansowe, konsekwencje. Natomiast w społecznym wymiarze takich konsekwencji jest mniej. Częściej [działania społeczne] są finansowane, nie zapłacimy kary, tylko będą nas zachęcali do podejmowania różnych czynności. Natomiast ciężko mi stwierdzić, czy to jest tak samo, czy tak samo dobrze działa, czy to dobrze zachęca w ogóle przedsiębiorców do rozwijania wymiaru społecznego w firmach. (FR)

Zwracano uwagę, że ze względu na dobrowolny charakter działań społecznych firmom rodzinnym brakuje wskazówek, przykładów dobrych praktyk, które mogłyby wzbogacić ich wiedzę i doświadczenia w tym obszarze. Realizacja obligatoryjnych wymogów środowiskowych stanowi natomiast priorytet, jest bardziej skonkretyzowana i zrozumiała dla przedsiębiorców.

tego [wymiaru] społecznego dopiero się uczymy. Natomiast [aspekt] środowiskowy to coś, czego wymagają od nas tego przepisy. (IOB)

Przypisywanie większego znaczenia aspektowi środowiskowemu wynika również z podążania za aktualnymi trendami i oczekiwaniami klientów. Proekologiczne postulaty młodego pokolenia skłaniają przedsiębiorców do wprowadzania inicjatyw, które sprawiają, że biznes jest mniej szkodliwy dla środowiska i społeczeństwa.

wymiar środowiskowy jest ważny, ponieważ jest zmiana pokoleniowa (...) takie są ogólne trendy przyszłości, że ten wymiar środowiskowy będzie miał znaczenie w relacjach z konsumentem, w tworzeniu produktów, w cyklu życia produktu. No i coraz częściej mówi się o gospodarce o obiegu zamkniętym. (IOB)

zmiany środowiskowe (...) dobrze wpływają na firmę, wzmacniają też markę, ale również dają dobry odbiór w opinii publicznej. (IOB)

W momencie, kiedy ktoś mówi, że oni sprzedają kawę, która jest z krajów, gdzie się nie mobbinguje, dzieci nie pracują i tak dalej (...) i za to płaci pieniądze, no to OK, ale dopóki do takiej sytuacji nie będziemy dochodzili, no to [wymiar ekonomiczny będzie najważniejszy]. (IOB)

Coraz więcej zresztą ludzi się pojawia takich, którzy sobie to [działania zrównoważone] cenią. Czyli mają świadomość, że trzeba to wszystko inaczej organizować. (IOB)

Przedstawiciele firm rodzinnych w trakcie konsultacji zauważali, że państwo przeznacza mniej zasobów na rozwijanie inicjatyw o charakterze społecznym. Koncentracja na szkoleniach i zatrudnianiu osób niepełnosprawnych sugeruje, że istnieją pewne ograniczenia lub priorytety w alokacji środków na wsparcie społecznych aspektów aktywności przedsiębiorstw. Być może instrumentów wsparcia oferowanych w tym obszarze jest mniej ze względu na ich ograniczoną efektywność. Wskazywano, że należy rozwijać świadomość i rozumienie różnorodności działań społecznych podejmowanych przez firmy. Warto podkreślić potrzebę kontynuowania dialogu na ten temat oraz poszukiwania nowych rozwiązań, które mogą efektywnie wspomagać rozwój przedsiębiorstw wspierających społeczność.

wsparcie społecznych aspektów jest głównie oparte na szkoleniach i na zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. (FR)

Przedstawiciele firm rodzinnych podkreślali, że poszczególne branże mają w zakresie zrównoważonego rozwoju różne priorytety. Na przykład w firmie recyklingowej, ze względu na profil jej działalności, największą rolę odgrywają kwestie środowiskowe. Jednak inne branże mogą przywiązywać większą wagę do aspektów społecznych lub ekonomicznych, w zależności od ich charakteru i wartości wyznawanych przez właścicieli lub zarządzających. Dopasowanie podejścia do zrównoważonego rozwoju do specyfiki danej branży jest istotne dla skuteczności w tym obszarze.

branża i sektor wpływa na to, który z tych elementów [ekonomiczny, środowiskowy, społeczny] będzie w firmie miał duże znaczenie. (...) kwestie środowiskowe u nas, w firmie recyklingowej, mają kluczowe znaczenie. (FR)

Wśród przedstawicieli instytucji otoczenia biznesu oraz przedsiębiorstw rodzinnych pojawiały się opinie, że firmy często nie są świadome, iż realizują działania społeczne.

mnie się nie chce wierzyć, że jednym z najniżej ocenianych aspektów jest angażowanie się w tworzenie miejsc pracy, bo są przecież firmy, które w regionach są często jedynym średnim, dużym pracodawcą i nie czują, że tworzą miejsca pracy. (IOB)

Myślę, że często przedsiębiorcy nie uświadamiają sobie, jak wiele już robią, przez co zaniżają ocenę własnych działań. (FR)

Pojawiały się sugestie, że inicjatywy prospołeczne mają charakter intuicyjny, są wpisane w bieżącą działalność biznesu rodzinnego. Stąd często realizowane są nieświadomie.

dla firm rodzinnych (...) po prostu część z tych rzeczy [działań prospołecznych] jest bardzo naturalnym działaniem i robią część rzeczy intuicyjnie. Oni po prostu mogą nawet nie zdawać sobie sprawy z tego, że coś, co dla nich jest rzeczą konieczną (...) może podlegać pod cele społeczne. (IOB)

jest dużo działań (...) bardzo naturalnych i oczywistych (...) te działania społeczne nie są ustrukturyzowane. (IOB)

to są często firmy, które dofinansowują jakieś kierunki studiów czy [naukę] w szkołach średnich, technikach. (P, IOB)

firmy rodzinne też w sposób naturalny funkcjonują w społeczności lokalnej, czyli te zachowania są prospołeczne i (...) społeczna odpowiedzialność biznesu jest może czymś, co nie jest spisane, bo nie każda firma rodzinna ma strategię społecznej odpowiedzialności biznesu,

ale ją wdraża, być może po części nieświadomie, ale to daje określone rezultaty, że w jakiś sposób podejmujemy i realizujemy działania, które rozwiązują problemy społeczne w danej społeczności lokalnej, w której firma funkcjonuje. (IOB)

Niedoszacowanie własnej aktywności w wymiarze społecznym uzasadniono też zaniżoną samooceną przedstawicieli firm rodzinnych w tym obszarze oraz chęcią jeszcze silniejszego zaangażowania się w rozwiązywanie problemów społecznych.

mam poczucie, że [podczas udzielania odpowiedzi na pytania] było po prostu niedoszacowanie w ocenie samego siebie (...) sam właściciel zawsze ma takie poczucie – tu możemy zrobić coś więcej. (IOB)

Zauważono, że przyczyną niskiej oceny w wymiarze społecznym może być fakt, iż przedsiębiorstwa rodzinne pomimo intensywnych działań podejmowanych w tym obszarze często mają skłonność do niedoszacowania własnych wysiłków. Ta postawa może wynikać z głębokiego zaangażowania i chęci ciągłego doskonalenia, a także niezadowolenia z obecnych rezultatów. Ważne jest, aby doceniać wkład firm rodzinnych w życie społeczności lokalnej, nawet jeśli one same nie zawsze go dostrzegają.

przedsiębiorca może mieć poczucie, że robi za mało. Tak naprawdę ile by się nie robiło, to zawsze będzie za mało. Przedsiębiorcy nie zdają sobie do końca sprawy z tego, jak wiele już robią. (FR)

Wskazywano na różnorodne perspektywy i oczekiwania podmiotów wobec swojego zaangażowania społecznego. Niektórym wystarczą drobne działania, aby ocenić się wysoko pod kątem wkładu społecznego, podczas gdy inni oferują pracownikom bogaty pakiet socjalny, a mimo to czują, że mogliby zrobić więcej. To świadczy o złożoności postrzegania realizacji społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju i o ciągłej potrzebie doskonalenia. Ważne jest, aby każdy podmiot dokładnie analizował swoje działania i ciągle podnosił poziom zaangażowania społecznego, z uwzględnieniem indywidualnych możliwości i ograniczeń.

Dla jednego wystarczy, że zajmie się tylko jednym aspektem, i już w pełni realizuje wymiar społeczny. Dla części pakiet socjalny powinien być bardzo szeroki, ale dalej ma poczucie, że mogłoby być jeszcze lepiej. (FR)

Sugerowano, że niskie oceny zaangażowania w społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju wynikają z tego, iż na tę kwestię zwrócono uwagę później, a nie z braku działań. Wyniki świadczą o świadomości deficytów, co może skutkować dalszym doskonaleniem się. Potrzeba poprawy w tym obszarze jest pozytywnym sygnałem, sugerującym gotowość do działania i podjęcia wysiłków w celu wzmocnienia społecznego zaangażowania firm rodzinnych.

W moim przekonaniu wyniki pokazują świadomość deficytów. (FR)

Część osób podkreślała znaczenie równowagi między zaangażowaniem w wymiar społeczny a szacunkiem dla prywatności pracowników. Choć działania społeczne mogą być ważne, należy pamiętać, że nie każdy z nich będzie chciał ujawnić swoje prywatne sprawy, nie każdy będzie czuł się z tym komfortowo. Ważne są wrażliwość na indywidualne potrzeby i granice poszczególnych osób, zachowanie właściwego dystansu, by nie naruszać ich prywatności.

W wymiarze społecznym trzeba być ostrożnym, bo angażuje się w życie pracowników. (FR)

Pojawiły się sugestie, że mniejszy nacisk na realizację celów społecznych charakteryzuje polskie firmy w ogóle, nie tylko te rodzinne.

unijne [społeczne] cele zrównoważonego rozwoju społecznego wypadają w statystykach niżej niż ekologiczne. Czy to nie jest tak, że my generalnie jako państwo, jako wszystkie firmy ogółem nie realizujemy gorzej właśnie tych celów społecznych (...) i stąd firmy rodzinne wypadły podobnie jak inne firmy czy organizacje? (IOB)

Zauważono, że firmy coraz lepiej rozumieją wpływ życia prywatnego na efektywność pracy. Dzięki dbałości o dobre samopoczucie

i komfort pracowników można podnieść ich zaangażowanie i produktywność. Kwestie takie jak równowaga między sferą zawodową a prywatną, wsparcie w trudnych sytuacjach życiowych czy zapewnienie odpowiednich benefitów socjalnych mogą istotnie oddziaływać na motywację i wydajność. Dbałość o pracowników jako ludzi przynosi korzyści zarówno im samym, jak i przedsiębiorstwu. Może to skutkować większym zaangażowaniem w niektóre działania społeczne w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Pracodawcy coraz częściej rozumieją, że wpływ sytuacji z domu przekłada się bezpośrednio na efektywność pracy. (FR)

Podczas konsultacji pojawiały się opinie, że wiele firm jest bardzo aktywnych w obszarze działań społecznych, które jednak niekoniecznie przekładają się na ogólne postrzeganie przedsiębiorstwa jako podmiotu prowadzącego zrównoważoną politykę rozwoju.

Wiele się dzieje w firmach, które działają nawet w naszym województwie, w zakresie aspektu społecznego, tam naprawdę dużo się dzieje, tylko to (...) nie przekłada się na postrzeganie czy percepcję tego zrównoważonego rozwoju. (IOB)

Sugerowano tym samym, że aby pobudzić aktywność firm w tym zakresie, potrzebna jest duża świadomość konsumentów, którzy byliby skłonni preferować usługi/produkty firm przykładających dużą wagę do celów zrównoważonych. Wskazywano, że ten proces nie będzie postępował tak szybko, jak planują regulatorzy. Przedsiębiorcy potrzebują czasu, aby przeorganizować swoją działalność i dopasować ją do nowych wymagań otoczenia rynkowego (ustawodawców, kontrahentów, klientów etc.).

jeżeli dostaniemy powera do przodu, chociażby z tytułu tego, że rynki będą się kształtowały odpowiednio, to prawdopodobnie powolutku będziemy je [działania środowiskowe i społeczne] wdrażać, tę dyrektywę całą, ale na pewno nie w takim tempie. (IOB)

Ja się przychylam do tej grupy, która mówi, że to się musi troszeczkę uspokoić i [być realizowane] w nieco wolniejszym tempie. Aczkolwiek wszyscy się do tego muszą przygotowywać. (IOB)

Rekomendacje:

1. **Należy wdrożyć politykę informacyjną, której celem będzie uświadamianie, że ekonomiczne, społeczne i środowiskowe cele zrównoważonego rozwoju są równie ważne.**
2. **Należy wprowadzić politykę informacyjną oraz edukacyjną, która pozwoli uświadomić przedstawicielom firm rodzinnych, że przynajmniej część podejmowanych przez nie inicjatyw, które uznają one za naturalne działania, wpisuje się w cele zrównoważonego rozwoju.**
3. **Należy realizować cele zrównoważonego rozwoju przez modyfikowanie produktów/usług oraz działania przedsprzedażowe i posprzedażowe.**
4. **Należy opracować i propagować długoterminową strategię dla firm wkraczających na ścieżkę osiągania celów zrównoważonego rozwoju, by uniknąć sytuacji, w której wiele działań będzie skoncentrowanych (wymaganych) w krótkim czasie. Należy realizować strategię małych kroków.**
5. **Należy wdrożyć polityki, które będą kompleksowo pokazywały sposób osiągania poszczególnych celów, a także pozwalały przewidzieć, jakie instrumenty finansowe i pozafinansowe będą pomocne w ich realizacji.**
6. **Należy wspierać inicjatywy kształtujące proekologiczne oraz prospołeczne postawy konsumentów, aby doceniali oni dostarczane przez przedsiębiorstwa produkty/usługi realizujące cele zrównoważone.**

2 DZIAŁANIA NA RZECZ RÓWNOMIERNEGO STANU ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Osoby obecne na spotkaniach konsultacyjnych przedstawiały różnorodne perspektywy dotyczące roli firm w zakresie zrównoważonego rozwoju. Podkreślały istotne znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w podejmowaniu działań zrównoważonych. Pojawiały się też jednak opinie, że podmioty gospodarcze mają niewielki wpływ na kwestie społeczne i środowiskowe.

Poczucie odpowiedzialności

Wskazywano na szczególne znaczenie firm rodzinnych w lokalnych społecznościach. Przedstawiciele tych przedsiębiorstw często uważają, że ich rola polega nie tylko na zapewnieniu dochodu swoim rodzinom, ale także zagwarantowaniu stabilności i wsparcia bliskim pracowników. Firmy rodzinne troszczą się więc o swoich pracowników i czują się odpowiedzialne za ich rodziny.

Firmy rodzinne mają duże poczucie odpowiedzialności nie tylko za rodzinę, która tworzy przedsiębiorstwo, ale też za rodziny pracowników. (FR)

Patrząc po naszym przedsiębiorstwie, bardzo się dba się o pracowników i się o nich stara. (FR)

Część osób podkreślała, że firmy rodzinne często pełnią funkcję nie tylko biznesową, ale i społeczną, a ponadto wpływają na rozwój regionalny. Ich zaangażowanie w lokalną społeczność oraz

odpowiedzialność za pracowników są często znacznie głębsze niż w wielkich korporacjach. Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych często silnie identyfikują się z miejscem, w którym działają, i z osobami, z którymi współpracują. Ich praca może być niezwykle wymagająca, ale często pozostaje niewidoczna z zewnątrz.

Ja przedsiębiorców rodzinnych, którzy prowadzą biznes, traktuję jako megabohaterów. To jest megaciężki kawałek chleba, chociaż z zewnątrz tak to nie wygląda. (FR)

Wskazywano, jak dużą rolę odgrywa stabilność zatrudnienia. Przedsiębiorstwa rodzinne dbają o to, żeby pracownicy mieli poczucie bezpieczeństwa i byli w stanie łączyć pracę z życiem osobistym. Duże znaczenie ma to, aby firma funkcjonowała według klarownych reguł, co przyczynia się do budowania zaufania i poczucia sprawiedliwości w miejscu pracy. Istotne jest również, aby relacja między pracodawcą a pracownikiem była oparta na wzajemnym szacunku, komunikacji i zaufaniu.

Ważne jest, czy zasady, które obowiązują w firmie, są sprawiedliwe, to może za dużo powiedziane, że są jakieś zasady, reguły postępowania; przede wszystkim, że można zarobić, że firma jest na tyle stabilna, że pozwala żyć. (FR)

Istotne jest również, aby relacja między pracodawcą a pracownikiem była oparta na wzajemnym szacunku, komunikacji i zaufaniu. (FR)

Zwrócono uwagę, że pracownicy mają wobec firmy różne oczekiwania, które mogą dotyczyć zarówno zarobków, jak i elastyczności pracy. Niektórych motywują głównie aspekty finansowe, takie jak dodatki do pensji, podczas gdy inni cenią sobie elastyczne podejście do godzin pracy czy wsparcie w sytuacjach życiowych, np. w kontekście opieki nad dziećmi. Ważne jest, aby przedsiębiorstwo było gotowe dostosować swoje działania do rozmaitych potrzeb pracowników.

różne są oczekiwania pracowników, bo na przykład są tacy pracownicy, którzy bardziej się angażują, jeżeli mają dodatek do pensji, ale są

również tacy pracownicy, którzy zamiast tego dodatku oczekują czegoś innego, na przykład mogą wyjść godzinę wcześniej z pracy, bo muszą coś załatwić na mieście, albo oczekują tego, że jak im się dziecko rozchoruje, to on będzie mógł wykonać swoją pracę w domu, albo że pracodawca zapewni żłobek albo przedszkole dla tego dziecka. (FR)

Wskazywano, że rozwijające się firmy często skupiają się na aspektach finansowych, gdyż rentowność jest kluczowa dla ich sukcesu. Jednak choć dążenie do zysków odgrywa dużą rolę, nie należy zaniedbywać relacji z pracownikami. Dobrze funkcjonujące firmy rozumieją, że zaangażowani i zadowoleni pracownicy mają decydujące znaczenie dla długoterminowego sukcesu organizacji. Właśnie dlatego dbałość o dobre relacje z nimi powinna być równie ważna, jak zyski.

Osoby obecne na spotkaniach konsultacyjnych zauważyły, że podmioty z ich najbliższego otoczenia bardzo koncentrują się na działaniach społecznych. Wspierając różne instytucje oraz inicjatywy, te firmy nie tylko przyczyniają się do poprawy warunków życia w swoim regionie, ale też wzmacniają więzi społeczne i budują pozytywny wizerunek swojej marki. To właśnie tego rodzaju zaangażowanie, które wykracza poza aspekty czysto biznesowe, może mieć długofalowe pozytywne skutki zarówno dla społeczności, jak i samej firmy.

Moja firma rodzinna i inne z otoczenia (...) angażują się charytatywnie, wspomagają różnego rodzaju instytucje. (FR)

Firmy rodzinne często lepiej znają otaczające środowisko, ponieważ są osadzone w lokalnej społeczności i mają długoterminowy interes w zachowaniu jej dobrostanu. Ta relacja z miejscem, w którym działają, skłania je do podejmowania świadomych decyzji, zarówno ekonomicznych, jak i ekologicznych. Ze względu na przywiązanie do tradycji i wartości rodzinnych, a także na fakt, że przedsiębiorstwo jest przekazywane z pokolenia na pokolenie, kształtuje się podejście oparte na zasadach zrównoważonego rozwoju.

W firmach rodzinnych jest zdrowy rozsądek. Oni żyją w tym środowisku i raczej ścieków do rzeki nie spuszczą, gdzie ludzie łowią ryby. (FR)

Przedsiębiorstwa rodzinne często zdają sobie sprawę, że ich działania mogą mieć wpływ na najbliższe otoczenie, a także na przyszłe pokolenia, w tym na ich własne dzieci. Dlatego dbają o środowisko i starają się minimalizować negatywne skutki swojej aktywności. Często w tych firmach jest głęboko zakorzeniona świadomość, że należy zachować harmonię między biznesem a otoczeniem.

[istnieje] świadomość, że firma jest zanurzona w jakiejś społeczności – najczęściej i my z tej społeczności wyrastamy, jest to być może mała, średnia miejscowość – i nie chcemy, żeby działalność tej firmy w sposób negatywny oddziaływała na najbliższe środowisko, ponieważ nasze dzieci czy kolejne pokolenia, mamy nadzieję, będą w tej społeczności dalej wzrastały, więc konsekwencja działań [środowiskowych], podejrzewam, że jest uświadomiona w firmach. (FR)

Specyfika firm rodzinnych

Podczas konsultacji zwrócono uwagę na specyficzne cechy firm rodzinnych, które wspierają realizację koncepcji zrównoważonego rozwoju – przede wszystkim na to, że prezentują one niższy poziom formalizmu oraz mają większą łatwość w komunikowaniu swoich zamierzeń.

łatwiej jest współpracować, zarządzać, budować kanały komunikacji w firmie rodzinnej niż w firmie nierodzinnej. Dlatego że sposób komunikowania jest prostszy, bo są te kanały krótsze. Po drugie jest mniejszy formalizm w podejmowaniu decyzji. (IOB)

Niższy poziom sformalizowania zapewnia większą elastyczność i sprawność w procesie podejmowania decyzji. Zilustrowano to przykładem reakcji przedsiębiorstw rodzinnych na kryzys wywołany pandemią koronawirusa.

proces podejmowania decyzji jest szybszy w firmach rodzinnych, stąd analiza ryzyka i podejmowanie działań ograniczających czy też minimalizujących dane ryzyko, co pokazuje okres pandemiczny, że firmy

rodzinne bardzo dobrze sobie poradziły w okresie pandemii, czyli potrafią szybko reagować na zmieniające się warunki (IOB)

Firmy rodzinne często mają wyjątkową kulturę organizacyjną. Opierają się na stosunkach międzyludzkich, panują w nich zaufanie i atmosfera przyjaźni, a między właścicielami nieraz występuje silna więź, która wynika z ich rodzinnych relacji. Wspólne wyjazdy czy spotkania mogą służyć nie tylko integracji, ale także budowaniu zaufania i współpracy. Cechą charakterystyczną może być również otwarta postawa właścicieli, którzy pozwalając pracownikom prowadzić firmę w czasie swojej nieobecności, wyrażają pełne zaufanie do ich umiejętności i zaangażowania. Może to służyć tworzeniu większego poczucia odpowiedzialności u pracowników oraz długoterminowych relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i lojalności.

W przypadku mojej firmy pojawiła się silna relacja przyjacielska między wspólnikami. Gdy byliśmy [potencjalni sukcesorzy] mali, często były organizowane wspólne wyjazdy. W takich sytuacjach firma była zostawiana pracownikom, do których mieli ogromne zaufanie. (FR)

Chociaż specyficzne relacje stanowią cechę charakterystyczną firm rodzinnych, mogą także rodzić pewne wyzwania, zwłaszcza jeśli pojawiają się konflikty lub trzeba podjąć trudne decyzje biznesowe. W takich sytuacjach jest ważne, by utrzymać równowagę między sferą osobistą a zawodową, stosować klarowne procedury i zasady działania.

Specyfika branży

Przedstawiciele firm rodzinnych podkreślali na spotkaniach, że możliwość podejmowania działań, np. prośrodowiskowych, na rzecz zrównoważonego rozwoju zależy od sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Na przykład sektor produkcyjny ma większy potencjał, by wdrażać inicjatywy zrównoważone, ponieważ może dokonać modyfikacji w zakresie procesów produkcyjnych, używanych materiałów i opakowań, wykorzystywać

materiały odnawialne, redukować ilość odpadów czy stosować recykling. W innych branżach, choćby transportowej, możliwość realizowania takich działań może być ograniczona. Na przykład, choć istnieją auta elektryczne, ich wprowadzenie może wiązać się z wyzwaniami, takimi jak dostępność infrastruktury ładowania czy ekologiczność wytwarzania baterii.

Zaangażowanie w zrównoważony rozwój zależy od tego, czym zajmuje się przedsiębiorstwo. Bo jeżeli jest to produkcja, to mamy troszeczkę większe pole do popisu w tym aspekcie. Możemy mieć opakowania z recyklingu. Natomiast w przypadku na przykład firmy przewozowej nie ma za dużego pola do zmian. (...) Mamy auta elektryczne, które, jak wiemy, nie są wcale takie proeko. Więc to zależy od tego, czym zajmuje się to przedsiębiorstwo, jaka to jest działalność. (FR)

Potwierdza to przykład firmy, która zajmuje się handlem. Przy wysyłaniu dużej liczby paczek ponowne wykorzystanie opakowań czy materiałów wypełniających może być zarówno proekologiczne, jak i ekonomicznie opłacalne. Oznacza to, że w pewnych branżach działania zrównoważone są podejmowane niejako naturalnie. Dzieje się tak ze względu na to, że inicjatywy prośrodowiskowe często idą w parze z oszczędnościami, co może stanowić motywację dla przedsiębiorstw.

Tutaj się zgadzam, bo w mojej firmie ważny jest wymiar środowiskowy. Przez to, że to jest firma, która zajmuje się handlem i wysyła dużo paczek, naturalną rzeczą jest powtórne korzystanie z pudełek, opakowań, wypełniaczy już wcześniej użytych. To nie jest tylko kwestia chęci, żeby to było dobre dla środowiska, ale przede wszystkim generuje oszczędności. (FR)

Podkreślano, że priorytety klientów mogą się różnić w zależności od branży i rodzaju produktów, które nabywają. W niektórych obszarach, takich jak handel żywnością, często kładą większy nacisk na kwestie ekologiczne i zdrowotne, jak również na sposób wytwarzania i pakowania towarów. Jednak np. w przypadku takich branż, jak handel częściami samochodowymi priorytety klientów mogą być zupełnie inne. Bardziej niż na ochronie środowiska mogą

się oni skupiać na funkcjonalności, jakości i cenie części. Sposób pakowania czy wpływ firmy na środowisko może być mniej istotny, gdyż klienci skupiają się na produkcie końcowym.

Nasza firma zajmuje się handlem częściami do samochodów. Ludzie, którzy potrzebują części do samochodu, nie będą patrzeć na to, jak nasza firma wpływa na środowisko. Zupełnie inna sytuacja jest w przypadku firm, które handlują owocami. Tu klient zwraca uwagę na to, czy owoce są zdrowe, niepryskane. A to, w jakim opakowaniu przyjedzie uszczelka do samochodu, którą mu sprzedamy, to nie robi naszemu klientowi różnicy. (FR)

Dążenia przedsiębiorstw do działań proekologicznych mogą hamować sami klienci. Przyzwyczajenia są bardzo silnym czynnikiem determinującym podejmowanie wybory. Jeżeli klienci są przywiązani do sposobu funkcjonowania firmy, będą zniechęcać do wprowadzenia zmian.

Ważne jest też, czy są stali klienci, czy walczymy o nowych. W przypadku stałego klienta, kupującego w danym przedsiębiorstwie od lat, któremu się podoba i ma wygodę, i wszystko jest w porządku, raczej nie dochodzi do istotnych zmian. (FR)

Podsumowując, poziom zrównoważonego rozwoju zależy od branży, specyfiki działalności przedsiębiorstwa i podejścia klientów. Ważne jest, aby każdy podmiot analizował swoje możliwości i szukał sposobów, jak wprowadzać zmiany na rzecz zrównoważonego rozwoju w warunkach, w których funkcjonuje.

Nawet małe działania mają znaczenie

Niektórzy przedstawiciele firm wskazywali na istotny związek między zrównoważonym rozwojem, funkcjonowaniem biznesu oraz jakością życia obecnego i przyszłych pokoleń. Podkreślali konieczność podejmowania działań na poziomie lokalnym. To podejście sugeruje, że zrównoważony rozwój powinien skupiać się

na konkretnych społecznościach i obszarach, gdzie przedsiębiorstwo jest aktywne, ponieważ ma to bezpośredni wpływ na jakość życia mieszkańców oraz na funkcjonowanie lokalnego ekosystemu.

Przede wszystkim dbanie o środowisko w skali lokalnej. (FR)

Ogromną rolę odgrywają inicjatywy podejmowane w najbliższym otoczeniu. Podkreślano znaczenie aktywnego uczestnictwa w dążeniu do zrównoważonego rozwoju poprzez codzienne, często drobne działania, które kumulują się w długotrwałe pozytywne skutki dla środowiska i społeczeństwa. Oznacza to, że nawet najmniejsze aktywności mają wpływ i mogą służyć osiągnięciu dużych efektów. Jest to swego rodzaju apel, by koncentrować się na rozwiązaniach, które bezpośrednio oddziałują na lokalne otoczenie, co przyczynia się do poprawy sytuacji globalnej.

dobrze byłoby dbać o środowisko w skali globalnej, ale przede wszystkim (...) w skali lokalnej, co się przekłada na skalę globalną. (FR)

Wskazywano, że ważny jest każdy krok w kierunku zrównoważonego rozwoju. Poprzez konsekwentne realizowanie inicjatyw, nawet tych niewielkich, stopniowo buduje się świadomość i zaangażowanie na rzecz gospodarki, środowiska i społeczeństwa. Dużą rolę odgrywa też realistyczne podejście do zasobów przedsiębiorstwa, czyli czasu, pieniędzy i energii, które można poświęcić na te działania. Przedstawiciele firm rodzinnych zachęcali, by angażować w tej sferze jak najwięcej sił, gdyż każdy taki wysiłek przynosi pozytywne efekty i przyczynia się do budowania lepszej przyszłości.

W przypadku i finansów, i zrównoważonego rozwoju małymi kroczkami możemy budować skalę, czyli posuwając się w czasie, idąc do przodu, wiemy, na ile nas stać, i wiemy, co możemy zrobić. Myślę, że warto, żebyśmy po prostu to robili tyle, ile się da. (FR)

Podkreślano, że działania na rzecz ochrony środowiska nie zawsze muszą być wielkimi, kosztownymi przedsięwzięciami. Istotny wpływ mogą mieć także małe, systematyczne zmiany w sposobie

funkcjonowania firmy. Wprowadzanie prostych rozwiązań, takich jak segregacja odpadów czy stosowanie energooszczędnych urządzeń, może przynieść znaczące korzyści, a jednocześnie nie wymaga ogromnych nakładów finansowych.

Mamy w głowie, że to są ogromne rzeczy, że musimy tu postawić elektrownię wiatrową, żeby powiedzieć, że dbamy o środowisko. A tak naprawdę to są drobne rzeczy, typu kosz na nakrętki. (FR)

Ponadto przedsiębiorstwa rodzinne zauważają, że dużą rolę odgrywa poczucie bliskości z miejscem, w którym funkcjonują.

jest emocjonalna więź. (FR)

Stąd pewne inicjatywy tych firm w zakresie zrównoważonego rozwoju mogą wynikać z poczucia przynależności, zaangażowania społecznego i odpowiedzialności za dobro najbliższego otoczenia. Dlatego warto pielęgnować te więzi i pracować na rzecz lokalnego środowiska, aby tworzyć lepsze warunki życia dla wszystkich jego mieszkańców. Zwrócono uwagę na to, że duże przedsiębiorstwa mają większe możliwości finansowe, aby wspierać działania zrównoważone. Mniejsze firmy mają ograniczone zasoby i mogą niechętnie przyznawać się do tego, że na inicjatywy społeczne czy środowiskowe przeznaczają małe środki, lub uważać, że takie sumy nie odgrywają roli w skali globalnej. Może to wynikać z braku wiary, że małe podmioty mają realny wpływ, i przekonania, że liczą się tylko duże kwoty. Warto jednak zauważyć, że nawet drobne działania mogą istotnie oddziaływać na ochronę środowiska i lokalne społeczności.

to nie są takie duże kwoty, bo ich nie stać, a większe kwoty robią wrażenie. (FR)

Stwierdzono, że działania na mniejszą skalę często wynikają z osobistych potrzeb i chęci, by pomagać osobom z najbliższego otoczenia, podczas gdy większe inicjatywy są nieraz organizowane głównie z myślą o wizerunku firmy. Mimo różnic w motywacjach

znaczenie ma to, że oba rodzaje aktywności przynoszą korzyści społeczeństwu. Zrównoważony rozwój może być realizowany zarówno na poziomie lokalnym, jak i na szerszą skalę, a liczy się to, aby każdy rodzaj zaangażowania miał pozytywny wpływ na innych.

Ten altruizm jest w bliższym otoczeniu i myślę, że się zaspokaja potrzeby najbliższych, a działania na szerszą skalę są bardziej CSR-owe, żeby się pokazać, żeby się wpisać w modę, w tendencję. Natomiast one nie przekreślają dobrego serca i działania z potrzeby dzielenia się z innymi. (FR)

Osoby obecne na spotkaniach konsultacyjnych często podkreślały, że skupiają się głównie na działaniach, które mają bezpośredni związek z pracownikami lub ich rodzinami. Brak inicjatyw zewnętrznych, które mogłyby wpłynąć na społeczność lokalną, może oznaczać, że firmy koncentrują się tylko na swoim interesie. Chociaż wsparcie dla pracowników jest istotne, warto rozważyć, jak przedsiębiorstwo może pozytywnie wpłynąć na otoczenie i lokalną społeczność.

To nie są takie inicjatywy, że znajdziemy, powiedzmy, dom dziecka (...) po prostu idziemy w tematy, które nas dotyczą. (FR)

Okresy większej aktywności, brak zaplanowanych działań, spontaniczność

Działania społeczne często intensyfikują się w okresach świątecznych, kiedy większa liczba osób wykazuje skłonność do altruizmu i pomagania innym. Firmy często angażują się w takie akcje – organizują na przykład zbieranie prezentów dla potrzebujących lub przekazują środki na cele charytatywne, zazwyczaj skupiając się na lokalnych społecznościach. To czas, gdy większość przedsiębiorstw i ludzi stara się pozytywnie wpłynąć na życie innych.

na przykład firma angażuje się w akcję typu Mikołaj (...) mamy fundusz, przeznaczamy go na dobry cel społeczny, ale w naszej małej gminie. (...) święta może są troszeczkę inne. (...) pewnie zależy od firmy czy od rodziny, ale obstawiam, że mimo wszystko jest więcej altruizmu. (FR)

Podkreślano, że akcje społeczne często mają charakter spontaniczny, nie planuje się ich, są realizowane z inicjatywy pracowników, którzy chcą pomagać potrzebującym – często wybierają spośród tych, których znają osobiście. Pozwala to angażować się w sprawy bliskie przedsiębiorstwu. Firmy często doceniają taki altruizm, wspierając tego typu inicjatywy, lub organizują wspólne akcje charytatywne. Należy zwrócić uwagę, że te działania nie są ciągłe, nie stanowią części strategii przedsiębiorstwa.

mam wrażenie, że z punktu widzenia firm bardzo wiele akcji jest spontanicznych, które wypływają bardzo często od pracowników. Pracownicy poszukują osób potrzebujących, ale w najbliższym otoczeniu. (FR)

Wskazywano, że akcje społeczne są podejmowane na niewielką skalę i często jedynie w odpowiedzi na aktualne potrzeby, zamiast być integralną częścią codziennej działalności firmy. Brak stałych inicjatyw, takich jak zatrudnianie osób niepełnosprawnych, może świadczyć o braku zaangażowania w osiąganie długofalowych celów społecznych. Zaangażowanie w działania lokalne jest ważne, ale powinny mieć one trwały charakter.

Ja reprezentuję firmę średnią (...) u nas są zawsze śniadania dla pracowników, jest rodzinna atmosfera, bardzo mocno jest to podkreślane na każdym kroku, ale rzeczywiście nie ma ani jednej osoby niepełnosprawnej, która by pracowała. (...) ale z drugiej strony angażujemy się w różne akcje, ale dla lokalnej społeczności. (FR)

Firmy starają się wchodzić w nowe akcje charytatywne i społeczne ostrożnie, aby uniknąć sytuacji, w której nie będą w stanie kontynuować wsparcia. Ze względu na odpowiedzialność nie chcą zobowiązywać się do działań, których nie będą w stanie utrzymać w dłuższej perspektywie. Zamiast podejmować krótkoterminowe inicjatywy, wolą nie realizować żadnych akcji.

jeżeli chodzi o podejmowanie nowych akcji, to w firmie robi się to dosyć ostrożnie, w tym sensie że jeżeli już się podejmuje tej akcji, to potem trzeba ją kontynuować, nie można zostawić ludzi. (FR)

Natychmiastowe długofalowe działania

Wskazywano na konieczność podjęcia natychmiastowych inicjatyw zrównoważonych ze względu na ich wpływ na przyszłość. Sugerowano, że zaniechanie przedsięwzięć proekologicznych może skutkować degradacją środowiska, co uniemożliwi prowadzenie działalności gospodarczej w przyszłości.

my za chwilę będziemy żyć w tym środowisku i jeżeli teraz nie weźmiemy tego pod uwagę, to być może nie będziemy mieli przestrzeni do prowadzenia biznesu. (FR)

Podkreślano, że długoterminowy cel dbania o środowisko polega na tym, aby stworzyć warunki, w których zarówno obecne, jak i przyszłe pokolenia będą mogły prowadzić działalność gospodarczą. Ważne jest budowanie świadomości, że taka aktywność ma wpływ na przyszłe generacjach i trzeba ją podjąć z myślą o ich interesach.

Tworzymy środowisko przyjazne do prowadzenia biznesów przez nas i przez nasze dzieci. (FR)

By odbudować zniszczone środowisko, trzeba czasu i wysiłku. Podjęcie działań naprawczych może wymagać znacznego nakładu zasobów, a efekty nie muszą być widoczne od razu.

Dłużej trwa odbudowa czegoś, co zostało zniszczone. (FR)

Podkreślano, że działania zrównoważone powinny mieć ciągły charakter, skutkować trwałą zmianą sposobu myślenia i postępowania.

to wszystko ma prowadzić do trwałej zmiany społecznej, czyli na przykład zmiany stylu życia, zmiany zachowań, zmiany postaw, być może takiego gospodarowania zasobami, które mają służyć też innym pokoleniom. Czyli tu musi się dokonywać pewna zmiana mentalna i sposobu myślenia. (IOB)

Dlatego ważne jest, aby podejmować zrównoważone działania, które nie tylko przyczynią się do odbudowy środowiska, ale także

zapobiegną dalszym szkodom. Podejście długoterminowe może polegać na inwestowaniu w technologie czystego środowiska, edukowaniu społeczeństwa na temat zrównoważonego rozwoju oraz wdrażaniu polityk i regulacji, które promują ochronę przyrody.

Innowacje społeczne

Podczas konsultacji zwrócono uwagę, że firmy rodzinne odgrywają istotną rolę, jeśli chodzi o opracowywanie, wdrażanie i finansowanie innowacji społecznych na poziomie lokalnym. Wskazano, że władze samorządowe oraz lokalne organizacje pozarządowe powinny uwzględniać rodzinne biznesy jako potencjalnych partnerów do wspólnej realizacji tego rodzaju inicjatyw.

firmy rodzinne biorą udział w tworzeniu innowacji społecznych na poziomie lokalnym. To jest bardzo ważny wymiar, dlatego że (...) o to chodzi, żeby były to innowacje tworzone przez ludzi i dla ludzi, i firmy rodzinne są bardzo ważnym partnerem właśnie w przygotowywaniu i wdrażaniu takich innowacji, ale też w ściąganiu środków finansowych na ich realizację. Bo trzeba pamiętać, że obszar biznesowy na poziomie lokalnym to też element pozyskiwania funduszy zewnętrznych, o czym często zapominają i władze lokalne, i lokalne organizacje pozarządowe, że to są poważni partnerzy na rynku lokalnym. (IOB)

tworzenie ekosystemów innowacji, w tym innowacji społecznych, wymusi współpracę trójsektorową, czyli sektora publicznego, sektora prywatnego i pozarządowego. Bo trzeba pamiętać, że każde rozwiązanie w społeczności lokalnej o charakterze innowacyjnym wymaga przede wszystkim budowania relacji i, po drugie, mówienia językiem korzyści o tym, co chcemy w danej społeczności zrealizować. I tutaj [jest] duże pole do popisu dla firm rodzinnych (...) wspieramy zatrudnianie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. (IOB)

Wśród przykładów innowacji społecznych rekomendowanych dla firm rodzinnych znalazły się m.in. banki godzin (do wprowadzania elastycznego czasu pracy), elektroniczny obieg dokumentów,

pracownicze przedszkola, klubiki dziecięce i rozwiązania pozwalające wykorzystywać energię odnawialną.

Analizowałam, jakie innowacje społeczne najczęściej firmy w Polsce wdrażały. Najczęściej był to elastyczny czas pracy. Banki godzin, które są typowe dla krajów skandynawskich, ale w Polsce też niektóre firmy to wdrożyły. Wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów. Czyli zasada, że nie produkujemy dokumentów w wersji papierowej. No i (...) jeszcze są działania prorodzinne. Czyli głównie w odniesieniu do systemów korporacyjnych. Na przykład utworzenie przedszkola przy firmie (...). No i oczywiście wszystkie rozwiązania środowiskowe. Czyli rozwiązania na przykład w zakresie fotowoltaiki, paneli solarnych są też traktowane jako innowacja społeczna. (IOB)

Rola przedsiębiorstw rodzinnych w zakresie współtworzenia innowacji społecznych będzie stawała się coraz bardziej znacząca, skoro deinstytucjonalizacja usług społecznych jest kierunkiem wspieranym przez Komisję Europejską i zapisanym w dokumencie „Strategia rozwoju usług społecznych, polityka publiczna do roku 2030"[1].

perspektywa finansowa jest na przykład skierowana na deinstytucjonalizację usług społecznych. To oznacza, że usługi społeczne na poziomie lokalnym będą realizowane przez lokalne podmioty, w tym firmy rodzinne. (IOB)

kontekst, przed którym stoimy, czyli deinstytucjonalizacja usług społecznych, w sposób naturalny będzie angażowała firmy rodzinne do świadczenia usług w tym zakresie. Ale wymaga to jeszcze części wdrożeniowej, bo na razie jesteśmy na etapie planistycznym. (IOB)

Korzyści dla firmy

Na spotkaniach pojawiały się głosy, że działania zrównoważone przyniosły pozytywny efekt, gdyż wykreowały silniejsze relacje

[1] https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20220000767/O/M20220767.pdf.

wewnątrz firmy i wśród pracowników oraz ich rodzin. Osoby związane z przedsiębiorstwem tworzyły wspólny cel, który przekraczał ramy aktywności biznesowej. Zaangażowanie to przynosiło satysfakcję z osiąganych rezultatów.

w przypadku mojej firmy działania społeczne są działaniami bardzo integrującymi cały zespół. (...) tworzy to wspólny cel i poczucie wartości, że robimy coś dobrego. (FR)

Podkreślano pozytywny wpływ działań społecznych na przedsiębiorstwo, szczególnie w kontekście kształtowania odpowiedniego środowiska pracy. Dzięki atmosferze sprzyjającej dobremu samopoczuciu i motywacji można podnieść efektywność firmy. Zadowolony pracownik jest bardziej zaangażowany i skłonny do większego wysiłku, co przekłada się na wyższą jakość pracy. Wskazywano jednak, że w Polsce istnieje potrzeba lepszego zrozumienia tych mechanizmów. Uświadomienie sobie, jak poprawianie warunków pracy wpływa na efektywność ekonomiczną, może przyczynić się do poprawy wyników.

Wymiar społeczny może przynieść pozytywny wpływ na nasze zyski, polepszyć wymiar ekonomiczny. (...) szczęśliwy pracownik to bardziej wydajny pracownik, więc bezpośrednio to się przekłada na lepszą jakość pracy, ale też się polepsza atmosfera w pracy, jakość kierownictwa w danej firmie. Jako społeczeństwo w Polsce musimy się troszeczkę jeszcze w tej kwestii wyedukować. (FR)

Na spotkaniach konsultacyjnych zaznaczano, że firmy w naturalny sposób dbają o pracowników, co przyczynia się do osiągania celów zrównoważonego rozwoju. Co prawda jednym z głównych celów jest generowanie zysków, ale równie duże znaczenie ma zapewnienie dobrobytu pracownikom. Troszcząc się o nich, przedsiębiorstwo nie tylko realizuje założenia biznesowe, ale także spełnia funkcję społeczną. To potwierdza istotę relacji pracodawca–pracownik i rolę dobrostanu osób zaangażowanych w działalność firmy.

firma jest od przynoszenia zysku i zapewnienia dobrobytu również pracownikom. (...) dbamy o zatrudnionych ludzi. (FR)

Podkreślano, że zaangażowanie w akcje charytatywne należy traktować jako swego rodzaju inwestycję, choć niewymierną finansowo. Przekazanie środków na zrównoważony rozwój może pomóc w budowaniu relacji i więzi społecznych, które mogą przynieść korzyści w przyszłości. Jest to podejście szczególnie popularne w przedsiębiorstwach funkcjonujących w społecznościach żydowskich w Izraelu i Stanach Zjednoczonych, gdzie inicjatywy dobroczynne uważa się za sposób budowania sieci kontaktów. Zaangażowanie w tego typu aktywności nie tylko wpływa pozytywnie na społeczeństwo, ale też może się przyczynić do powstania korzystnych relacji biznesowych w przyszłości. Dlatego na niektóre działania nie można patrzeć wyłącznie przez pryzmat ich bezpośrednich efektów, ale trzeba spojrzeć na nie z szerszej perspektywy, jako na aktywności, które mogą przynieść korzyści w postaci silnych więzi oraz szans biznesowych.

Należy traktować przeznaczenie środków na jakikolwiek cel charytatywny albo na cele zrównoważonego rozwoju jako inwestycję, tylko niewymierną finansowo. Bardzo to jest popularne w przedsiębiorstwach w Izraelu i w Stanach Zjednoczonych w grupach wyznaniowych żydowskich, ponieważ oni inwestują w cele charytatywne, budują sobie networking, bardzo dobry zresztą. Przedstawienie, że się bierze udział w różnych akcjach, jest po prostu pozytywne dla całego społeczeństwa, bo tworzy powiązania, które mogą być w przyszłości, nie wiadomo kiedy, pozytywne biznesowo. (FR)

Część przedstawicieli przedsiębiorstw rodzinnych twierdziła, że akcje charytatywne są bardziej osobistymi działaniami pracowników lub właścicieli firmy niż realizowaniem strategii firmy jako całości. Wyraźnie oddzielano biznes od inicjatyw społecznych.

Jeżeli robimy coś dla fundacji, organizacji pożytku publicznego, to jako osoby indywidualne. Nie traktujemy tego jako działania firmy. (FR)

Ponieważ w spotkaniach konsultacyjnych uczestniczyli przede wszystkim reprezentanci małych i średnich firm rodzinnych, podkreślano gospodarcze znaczenie tych podmiotów, sugerując, że ich głównym zadaniem jest generowanie dochodu, a nie rozwiązywanie

problemów społecznych. Wskazywano, że do tego typu działań są powołane liczne instytucje. Społeczna odpowiedzialność biznesu powinna się zatem ograniczać do działalności gospodarczej.

Istnieją instytucje powołane do realizowania różnych działań w społeczeństwie. Jesteśmy [przedsiębiorcy z sektora MSP] odpowiedzialni za połowę PKB w Polsce. To nie możemy być odpowiedzialni za [zrównoważony rozwój]. (FR)

Rola instytucji wsparcia

Instytucje otoczenia biznesu podkreślały, że ich działania przekładają się na lepsze zrozumienie wpływu przedsiębiorstw na społeczności i środowisko. Dzięki odpowiednim metodom diagnostycznym można wypracować z przedsiębiorcami właściwe rozwiązania.

jak wchodzimy i robimy pierwsze mapowanie obwarzankiem [metodyką Doughnut Economics], i patrzymy na wpływy środowiskowe i wpływy społeczne, to dopiero wtedy organizacje zaczynają rozumieć, że mają wpływ na przykład na kwestie związane z poborem wody (...) mamy tutaj wpływ, jeżeli chodzi o zanieczyszczenie środowiska, jeżeli chodzi o glebę, i dopiero wtedy im się różne rzeczy zaczynają układać. (IOB)

Instytucje wspierające powinny pozytywnie komunikować potrzebę wprowadzania koncepcji zrównoważonego rozwoju do rodzinnych biznesów.

trzeba mówić o zrównoważonym rozwoju (...) językiem korzyści, czyli pokazywać pozytywy. (IOB)

Instytucje wsparcia powinny tworzyć przestrzeń do wymiany dobrych praktyk oraz doświadczeń między przedsiębiorstwami rodzinnymi z całego świata. Cele zrównoważonego rozwoju mają charakter uniwersalny. Sposoby dążenia do ich realizacji mogą się natomiast różnić w zależności od uwarunkowań geograficznych, politycznych i kulturowych. Dzielenie się różnorodnymi pomysłami, spoglądanie

na nie z innej perspektywy pozwala odkryć nowe zastosowania sprawdzonych, gotowych rozwiązań w innych kontekstach i okolicznościach.

dobrze jest też, jeżeli jest możliwość wymiany doświadczeń (...) może powstanie ekosystem w tym zakresie, tak jak ekosystem innowacji, to możemy mówić o ekosystemie zrównoważonego rozwoju, który będzie się przekładał na tworzenie różnych sieci, klastrów, być może grup roboczych o charakterze międzynarodowym. Bo to oznacza, że wtedy współdziałamy i być może jakieś rozwiązania da się wdrożyć w innym miejscu, w innej części świata. (IOB)

Wielu z nich dostrzega, jak trudny jest problem sukcesji, jak trudny jest cykl życia przedsiębiorstwa i tutaj by oczekiwali jakiegoś wsparcia, ale raczej na poziomie regulacji prawnych, tego typu jak ta fundacja rodzinna czy jak zarząd sukcesyjny, ale niekoniecznie adresowanego do przedsiębiorstw rodzinnych, raczej wsparcia w ogóle, stworzenia przestrzeni przychylności dla rozwoju biznesu w Polsce w ogóle. (W, IOB)

Podkreślano też, że większe znaczenie ma przychylność „polityki lokalnej" niż krajowej czy międzynarodowej.

[przedsiębiorcy rodzinni] mówili o uwarunkowaniach lokalnych, że gdy na przykład potrzebują rozszerzenia swojej działalności, czekają długo na decyzje, chcą coś przyłączyć, czekają na decyzje, chcą budować, czekają na decyzje. To są zwykle decyzje z poziomu gminy, powiatu, a nie z poziomu państwa. Czyli raczej [instytucje] powinny angażować się w tworzenie dobrych klimatów. (...) I koegzystencja i władz, i przedsiębiorstw, i innych interesariuszy powinna być zbalansowana, żeby oni między sobą nie konkurowali, a lepiej kooperowali. (IOB)

Jednocześnie pojawiły się zdania krytyczne wobec ekosystemu wsparcia. Przedstawiciele firm wskazywali, że zainteresowanie problemami ich przedsiębiorstw jest tylko okazjonalne.

my nikogo nie interesujemy. Jeśli są okresy, że potrzebny jest nasz sponsoring, gdy są okresy, że władze lokalne potrzebują wsparcia, to się uaktywniają, zwłaszcza przed wyborami. Wówczas przypominają

sobie o przedsiębiorstwach rodzinnych, a zwykle są zainteresowane wielkimi korporacyjnymi strukturami, bo te w sposób może mityczny, albo czasami oczywisty, niosą ze sobą te określone wartości. (FR)

dlatego myślę, że na początek byłoby dobrze, jakby chociaż instytucje otoczenia biznesu w ogóle zaczęły zauważać, że są firmy rodzinne, które robią to, to i tamto. (IOB)

Ale ja myślę, że to jest właśnie to zainteresowanie, tak, bo to nie chodzi o te pieniądze, ale o zainteresowanie, żeby zainteresował [się] np. urząd miasta, w ogóle wiedział, że jest taka firma. (IOB)

ja nie chcę krytykować tych instytucji (...) ale chodzi o samo zainteresowanie, że [ktoś] przyjdzie i powie: cieszę się, że jesteście na moim terenie, dobrze wam idzie, wspieram was. Zresztą to nic nie kosztuje, a jeżeli jeszcze jak film o tym nakręcą, będę codziennie oglądać. (IOB)

Przykłady dobrych praktyk

Podczas konsultacji z ekspertami podawano przykłady konkretnych działań, które można traktować jako dobre praktyki związane z realizowaniem koncepcji zrównoważonego rozwoju. Wskazano między innymi, jak pewne przedsiębiorstwo rodzinne odniosło się do trudnego tematu zwolnień grupowych, oprócz własnych potrzeb uwzględniając indywidualną perspektywę pracowników oraz ich rodzin. Przy podejmowaniu decyzji o redukcji etatów duże znaczenie miały wnikliwe rozmowy i analiza sytuacji osobistej poszczególnych osób. To pokazuje, że pracodawca troszczył się o ich dobrostan, co stanowi istotny aspekt odpowiedzialnego, zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi.

Pozwolę sobie jeszcze przytoczyć przykład. Podczas zwolnień grupowych w jednej z dosyć dużych firm w mniejszej miejscowości właściciel opowiadał nam, w jaki sposób przeprowadzał te zwolnienia. To nie były zwolnienia po prostu, zwalniamy 100 osób i akurat tych osób nie potrzebujemy, tylko to było rozpatrywanie, czy z tej rodziny

pracują na przykład w firmie obie osoby i czy (...) w takim razie, zwalniając daną osobę, nie pozbawimy rodziny jedynego źródła utrzymania. Tam był szereg bardzo głęboko prowadzonych rozmów, to było wszystko przemyślane, tak aby zatroszczyć się nie tylko o samą firmę, bo głównie z tego względu były przeprowadzane zwolnienia, ale też o pracowników, którzy będą mieli zredukowane etaty. (...) Tak że myślę, że w bardzo wyrazisty sposób to pokazuje, jak oni dbają o pracowników i w jaki sposób o nich myślą, a to raczej nie jest sprawa oczywista. Jeżeli mamy zwolnienia grupowe w jakiejś międzynarodowej korporacji, to tam nikt nie będzie patrzył na to, czy dana osoba będzie miała trudną sytuację finansową, tylko po prostu stanowisko nie jest potrzebne, więc je redukujemy. (IOB)

Pomoc w spłaceniu długu. Byłam zaskoczona, bo myślałam, że to tylko u nas w firmie takie rzeczy robili. A tu się okazuje, że to jest częste. (IOB)

Jako przykład dobrych praktyk można wskazać nagradzanie pracowników za rzucenie palenia. Jest to dobry pomysł nie tylko ze względów zdrowotnych, ale i ekologicznych. Może przynieść liczne korzyści nie tylko pracownikom, ale również środowisku naturalnemu dzięki zmniejszeniu potrzeb w zakresie uprawy tytoniu i używania herbicydów. To pokazuje, jak proste działania w miejscu pracy mogą pozytywnie wpływać na zdrowie publiczne i środowisko.

W naszej firmie jest przewidziana nagroda za rzucenie palenia papierosów. Nie ma na to przeznaczonych dużych kwot, ale przynosi efekt. Ponadto może przyczynić się do wydłużenia życia ludzi, być może będzie mieć wpływ na ekologię, bo nie trzeba uprawiać tytoniu i używać herbicydów. Może mieć to naprawdę gigantyczny wpływ, bo kilka osób rzuciło palenie. (FR)

Różnorodne motywacje do działań zrównoważonych

Wyrażono wątpliwości co do pobudek podejmowania działań zrównoważonych. Wskazywano, że firmy często wykorzystują akcje społeczne i środowiskowe jako narzędzie do budowania przewagi konkurencyjnej

dzięki wizerunkowi społecznie odpowiedzialnych i proekologicznych. Podkreślano, że inicjatywy marketingowe, często stanowiące tylko element tworzenia wizerunku, należy odróżnić od rzeczywistych działań podejmowanych na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Firmy często wykorzystują je [działania społeczne i środowiskowe] jako element budowania przewagi marketingowej. (FR)

Rozróżniajmy marketing i faktyczne działania. (FR)

Problem niewłaściwej motywacji dotyczy działań społecznych, które często są podejmowane w celu poprawy wizerunku firmy. Przedsiębiorstwa nieraz wykorzystują nadmiarowe lub nieprzydatne już produkty do celów charytatywnych nie z powodu altruizmu, ale dlatego, że nie mogą ich sprzedać. Oddając je osobom potrzebującym, mogą zyskać w oczach społeczności. Takie podejście można krytykować za brak autentyczności i przejrzystości, za skupianie się raczej na korzyściach marketingowych niż na rzeczywistej pomocy potrzebującym. Poza tym te inicjatywy mogą być jedynie pozorowane.

jeżeli mamy jakieś rzeczy do wydania, czyli w magazynie coś jest i te rzeczy już nie są odpowiednie do sprzedaży, to również używamy ich do tworzenia dobrego PR-u. (W, FR)

Wskazywano, że do budowania wizerunku i dbałości o PR większą wagę przywiązują duże firmy, zatem to w ich przypadku chęć promocji może być silnym motywatorem, by prowadzić działania zrównoważone.

duże przedsiębiorstwa angażują się w różnego rodzaju działania, ponieważ mogą się tym pochwalić. (FR)

Pewne działania są podejmowane z myślą o tym, aby pracownicy pozytywnie wypowiadali się o przedsiębiorstwie na zewnątrz. Motywacją nie jest tylko zachęcanie ich, by pozostali w firmie i rozwijali w niej karierę, ale także budowanie pozytywnego wizerunku w oczach wszystkich zainteresowanych stron.

Dla nas jest ważne, aby pracownicy dobrze o nas mówili, bo jest potrzeba akceptacji. Dlatego są podejmowane działania, żeby umilić pracownikom czas i też żeby dobrze mówili, ale nie tylko pracownicy, tylko wszyscy. (FR)

Z kolei małe firmy często działają z autentycznej chęci pomocy, wynikającej z ich bezpośredniego związku z lokalną społecznością. Kierują się nie tylko chęcią budowania reputacji, ale także wartościami tkwiącymi głęboko w ich misji biznesowej.

to wynika z wielkości firmy i wielkości miasta, w której się ta firma znajduje. Jeżeli firma jest niewielka, średnia, mała, to wydaje mi się, że ten altruizm bardziej widać. W przypadku dużych firm podejmuje się akcje, bo będzie nas widać. (FR)

Część osób wskazywała wprost, że działania na rzecz zrównoważonego rozwoju podejmuje tylko ze względu na korzyści ekonomiczne, jako narzędzie do osiągnięcia celów finansowych, co wskazuje na brak autentycznego zaangażowania w sprawy społeczne i środowiskowe. Takie podejście może być postrzegane jako przeciwstawne idei zrównoważonego rozwoju, która zakłada uwzględnienie zarówno kwestii ekonomicznych, społecznych, jak i środowiskowych.

My po prostu robimy to dla biznesu. (FR)

Inni uczestnicy spotkania podkreślali, że działania zrównoważone nie są motywowane wyłącznie korzyściami ekonomicznymi, chociaż mogą im służyć. Wynikają raczej z osobistych przekonań i wartości, co podkreśla ich głębszy charakter. Sugerowano, że inicjatywy społeczne i środowiskowe nie muszą być sprzeczne z celami ekonomicznymi, ale mogą stanowić element strategii biznesowej zgodnej z osobistymi przekonaniami.

Nie ma sprzeczności. To jest tylko sprawa osobistych przekonań. (FR)

To nie jest tak, że w tym momencie osoby zarządzające firmą celowo kładą na to nacisk, tylko to są po prostu rzeczy, które się pojawiają

przy okazji działania firmy, ale z powodu prywatnych przekonań właścicieli. W mojej firmie wymiar środowiskowy jest bardzo wspierany przez ciocię, która w ramach swoich przekonań kładzie nacisk na to, że trzeba na przykład używać mniej folii, plastiku i tak dalej. (FR)

Działania zrównoważone często są podejmowane z różnorodnych motywacji, niekoniecznie rozbieżnych. Z jednej strony firmy mogą podejmować takie aktywności ze względu na potencjalne korzyści finansowe, takie jak oszczędności wynikające z efektywniejszego wykorzystania zasobów lub zwiększenie przychodów dzięki wzrostowi popytu na produkty i usługi. Z drugiej strony dbanie o wizerunek i reputację przedsiębiorstwa staje się coraz istotniejsze, ponieważ konsumenci przywiązują większą wagę do społecznej odpowiedzialności biznesu i preferują organizacje, które angażują się w kwestie środowiskowe i społeczne. Dlatego zarówno motywacje finansowe, jak i wizerunkowe w dużym stopniu mobilizują firmy do podejmowania działań zrównoważonych.

czynniki finansowe z jednej strony, a z drugiej strony reputacja, wizerunek jest ważny. (FR)

Zaoferowanie ekologicznych produktów może nie tylko przekonać klientów, także nowych, ale i poprawić wizerunek organizacji. Może to być dla nich dodatkowy bodziec, aby zapłacić wyższą cenę w związku z dbałością o środowisko. Takie działania mogą przynieść korzyści zarówno firmie, jak i społeczeństwu jako całości, podnosząc jakość życia oraz przyczyniając się do ochrony środowiska.

Firma może pozytywnie zaskoczyć klientów, co może wpłynąć na kolejnych, potencjalnych. W moim przedsiębiorstwie sprzedajemy lakiery, farby. Większość osób kojarzy je negatywnie z ochroną środowiska. My pozytywnie zaskakujemy klientów, mówiąc, że są nowe lakiery, ekologiczne, one wcale tak nie wypływają na środowisko, nie śmierdzą. Klienci są w stanie zapłacić za nie więcej. (FR)

Jedna z uczestniczek spotkań konsultacyjnych wskazała trzy kategorie firm: 1) te, które podejmują działania głównie ze względów

altruistycznych, z chęci wspierania potrzebujących (bardziej skupiają się na dobru społecznym, a mniej na kwestiach finansowych); 2) te, którym chodzi o budowanie wizerunku przedsiębiorstwa, osób nim zarządzających lub o korzyści polityczne; 3) te, które chcą osiągnąć zysk (kierują się perspektywą biznesową, koncentrując się np. na zwiększeniu sprzedaży, budowaniu lojalności klientów czy pozyskiwaniu nowych rynków).

Firmy bym podzieliła na trzy kategorie, jeżeli chodzi o CSR. Firmy, które z dobroci serca wspierają społeczności, wspierają kluby sportowe, wspierają szkoły. Jest to ich powołanie życiowe. Firmy lub osoby za nimi stojące, które robiły to [realizowały działania społeczne] dla swoich prywatnych korzyści, wizerunkowych czy też politycznych. Firmy, które robią to faktycznie bardzo nastawione komercyjnie na zysk. (FR)

Wskazywano na działania, które na pierwszy rzut oka wydają się zorientowane na zysk, ale w rzeczywistości są podejmowane ze względów altruistycznych, na przykład prowadzenie drużyn sportowych – pozornie to inwestycja związana z biznesem, ale w rzeczywistości jest wyrazem pasji właściciela i zaangażowania społecznego. To pokazuje, że wartość firmy często wykracza poza kalkulacje finansowe, obejmując również wartości społeczne i motywacje osobiste.

wydaje się z zewnątrz, że są działaniami zarobkowymi, a tak naprawdę są działaniami czysto charytatywnymi, jak np. prowadzenie drużyn sportowych. (S, FR)

Podkreślano, że przedsiębiorcy często podejmują działania z nadzieją na pozytywne skutki, nawet jeśli nie liczą, że przyniosą one zysk – takie inicjatywy z założenia powinny być bezinteresowne.

jeżeli wspieracie jakąś drużynę koszykarską, to nie po to, żeby mieć z tego efekty finansowe. (FR)

Wskazywano na istotny wpływ działań innych podmiotów na decyzje firm. Zarówno konkurencja, jak i podmioty, z którymi

przedsiębiorstwo współpracuje, mogą skłaniać do podjęcia inicjatyw zarówno w obszarze środowiskowym, jak i społecznym. Gdy organizacja widzi, że konkurencja lub partnerzy odnoszą sukcesy dzięki podejściu zrównoważonemu, staje się to dla niej ważną motywacją. Pozytywny wizerunek na rynku oraz reakcje konsumentów są być silnym bodźcem, by zainicjować aktywność zgodną z wartościami społecznymi i oczekiwaniami rynkowymi. Postępowanie innych podmiotów może inspirować do podążania za pozytywnymi trendami w sferze zrównoważonego rozwoju.

jeżeli ktoś wychodzi z inicjatywą i jest ona wizerunkowo na rynku pozytywnie odbierana, to my mamy przykład. (FR)

Sugerowano, że firmy w większych miastach aktywniej podejmują działania zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju, ponieważ ich właściciele i kierownictwo są zazwyczaj lepiej wyedukowani i bardziej świadomi społecznie. W mniejszych miejscowościach natomiast, gdzie wiedza na ten temat jest bardziej ograniczona, nie ma takiego nacisku, aby przedsiębiorstwa postępowały według tych zasad. Oznacza to, że otoczenie i stopień świadomości społecznej mają wpływ na to, w jakim stopniu firmy rodzinne uwzględniają kwestie zrównoważonego rozwoju.

Z moich obserwacji wynika, że wpływa też na to [zrównoważony rozwój] otoczenie firmy. Ponieważ prowadzimy firmę w Warszawie, zauważamy, że społeczność poza miastem nie jest tak bardzo nastawiona na zrównoważony rozwój, nie jest tak wyedukowana. Dlatego też nie naciska się [na] firmy, które tam powstają, w lokalnych społecznościach, aby były zrównoważone. (FR)

System kar

Przedstawiciele firm rodzinnych podkreślali, że aby poprawić sytuację, należy stosować dotkliwe sankcje jako sposób egzekwowania zasad zrównoważonego rozwoju. Wskazywali, że choć w Polsce donoszenie na inne osoby nie jest popularne, rosnąca świadomość

społeczna może to zmienić. Gdy działania jednostek negatywnie wpływają na środowisko lub zdrowie innych, ludzie mogą zgłaszać nieprawidłowości, wymuszając reakcję organów ścigania. Wprowadzenie dotkliwych konsekwencji może efektywnie oddziaływać na zachowania. Na przykład dzięki zagrożeniu karą za spalanie plastików można zapewnić większą dbałość o segregację śmieci. Mimo że kara nie jest zawsze postrzegana pozytywnie, może skutecznie zachęcać do przestrzegania norm zrównoważonego rozwoju, a przede wszystkim do ochrony środowiska. Warto zastanowić się nad jej wysokością, tak była ona skuteczna, ale nie przesadnie surowa.

motywacja przez karanie. Ja wiem, że to jest może niespecjalnie popularne, ale (...) jeżeli ktoś na przykład (...) będzie palił plastiki tylko dlatego, że nie chce mu się włożyć do żółtego worka, i wiemy, że wdychając to, wasze dziecko będzie miało astmę po kilku miesiącach, to ja wiem, że Polacy nie donoszą, mamy taki jakiś kod wpisany, ale prędzej czy później ktoś zadzwoni na policję, żeby ta osoba dostała mandat. Pytanie, jak wysoki. Jeżeli kary będą dotkliwe, ludzie przestaną dla przykładu palić plastikami. (FR)

Konkurencja a podejmowanie działań zrównoważonych

Decyzja, aby postępować zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, wynika między innymi z obserwacji otoczenia konkurencyjnego. Podczas konsultacji wyrażano obawy, że trzeba będzie konkurować z producentami pochodzącymi z krajów o niższych kosztach wytwarzania. Wskazywano, że koncentracja na aspektach środowiskowych może sprawić, iż firma stanie się niekonkurencyjna wobec rywali rynkowych, którzy nie są zobligowani do przestrzegania regulacji dotyczących ochrony środowiska. Należy więc przyjąć, że ze względu na te obawy stosunek do działań zrównoważonych może być wśród części przedsiębiorców negatywny.

Mamy na rynku konkurencję, która niekoniecznie będzie patrzyła na takie aspekty. I w momencie, kiedy my będziemy sobie zwracać

szczególną uwagę na wymiary na przykład środowiskowe, to będziemy w zupełności niekonkurencyjni wobec tego, co na przykład przypływa do nas z Chin. Gdzie cała energia pochodzi praktycznie z węgla. Znaczy może nie cała, ale w tym momencie to Chiny otwierają nowe elektrownie i generują nowe moce z węgla. A my zamykamy kopalnie. Więc ciężko jest w tym momencie konkurować z gospodarką, która ma niższe koszty wytworzenia, niższe koszty pracy. Nie możemy w tym momencie my stwierdzać, że nasze produkty będą zielone. Czy nasze usługi będą zielone, niskoemisyjne. (IOB)

Bo my dzisiaj mówimy o Europie, która chce być zrównoważona. A kiedy patrzymy na cały świat, no, to nie oszukujmy się. Tylko Europa chce być zrównoważona. (IOB)

Regulacje, czyli czynnik regulacyjny, jest na świecie bardzo różny. Jesteśmy wiodącym, że tak powiem, obszarem świata, czyli mówię o unii, gdzie widzimy już to zagrożenie. (IOB)

Podkreślano, że konkurowanie w sytuacji, gdy poszczególne firmy podlegają innym wymogom środowiskowym i społecznym, sprawi, iż podmioty zobowiązane do przestrzegania bardziej rygorystycznych przepisów po prostu znikną z rynku.

Za chwilę może się okazać, że my chcemy być na zielono, a nas nie ma. (IOB)

Wskazywano, że trzeba wypracować globalne porozumienie i wprowadzić jednolite regulacje ukierunkowane na realizację koncepcji zrównoważonego rozwoju, aby zapewnić ich skuteczność i osiągnięcie pożądanych celów. Wyrażono sceptycyzm co do kierunku, w którym zmierza zrównoważony rozwój, sugerując, że należy ustalić, kto czerpie korzyści z działań zrównoważonych i czy wszystkie zobligowane podmioty rzeczywiście je realizują.

Albo cały świat musi iść w tym samym kierunku. Albo popatrzmy, co się kryje pod zrównoważonym rozwojem. Gdzie tam jest interes i dla kogo. (IOB)

Jeśli wprowadzimy równe zasady dla wszystkich przedsiębiorstw – czyli dany produkt czy usługi muszą spełniać konkretne wymagania – no to wtedy możemy konkurować. Jak są normy unijne, dyrektywy. Jeśli wszyscy spełniają te wymagania, to jest super. Ale rzeczywistość jest taka, że nie. (IOB)

Stwierdzono, że oprócz konkurowania kosztami produkcji można uzyskać przewagę rynkową poprzez dostarczanie zrównoważonych, ekologicznych rozwiązań. Wymaga to jednak zbudowania odpowiedniej świadomości u konsumentów.

Przecież to, że my będziemy bardziej zieloni, oznacza, że będziemy trochę drożej na przykład produkować. A to znaczy, że te produkty (...) czy też ta idea musi być postrzegana przez rynek. Czyli rynek musi za to bardziej zapłacić. (IOB)

Wskazano, że coraz większa liczba konsumentów jest świadoma zagrożeń wynikających z zanieczyszczenia środowiska czy niesprawiedliwości społecznej.

Coraz więcej zresztą ludzi się pojawia takich, którzy sobie to cenią. Czyli mają świadomość, że trzeba to wszystko inaczej organizować. O tyle to, co się dzieje na świecie, obok nas, niestety nie przyspiesza. Czyli wszystkie okoliczności, które się w środowisku czy w ekosystemie biznesowym dzieją, musiałyby bardziej sprzyjać tego typu podejściu. No i oczywiście z taką nadzieją, że ta druga strona, czyli popytowa, nazwijmy to, będzie to dostrzegać. (IOB)

Rekomendacje:

1. **Należy wprowadzić politykę informacyjną oraz edukacyjną, która pozwoli uświadomić przedstawicielom firm rodzinnych, że przynajmniej część podejmowanych przez nie inicjatyw, które uznają one za naturalne działania, wpisuje się w cele zrównoważonego rozwoju.**
2. **Należy zaplanować dla firm rodzinnych działania promocyjne, które będą ukazywały ich rolę społeczną i prośrodowiskową.**

3. Należy dokonać analizy branżowej firm rodzinnych i dostosować do poszczególnych sektorów politykę informacyjną oraz instrumenty wsparcia.
4. Dla klientów firm rodzinnych należy prowadzić akcje informacyjne służące uświadamianiu korzyści wynikających z nabywania produktów/usług sprzyjających ochronie środowiska naturalnego.
5. Należy obserwować przekazy medialne, które mogą prowadzić do dezinformacji na temat celów zrównoważonego rozwoju.
6. Należy otwarcie dyskutować o wątpliwościach dotyczących podejmowania działań zrównoważonych – wpływu na konkurencyjność, dodatkowych obciążeń finansowych, nadmiernej biurokratyzacji itp.

3 POKOLENIA RODZINY A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

Przedstawiciele pokolenia Z często identyfikują się z wartościami zgodnymi ze społeczną odpowiedzialnością biznesu i są zaangażowani w realizowanie wzniosłych misji, takich jak ochrona środowiska, eliminacja głodu czy rozwiązywanie konfliktów zbrojnych. Większą wagę przywiązują do uczciwości i walki z dyskryminacją niż do wysokiego statusu czy bogactwa. W czasie spotkań wskazywano na istotne różnice w podejściu przedstawicieli poszczególnych generacji do biznesu, etyki czy zrównoważonego rozwoju.

moje pokolenie założycieli i pokolenie następne to rzeczywiście przepaść. (FR)

W teorii [...] mamy przygotowanie do sukcesji, natomiast jak młodzież zderzy się z rzeczywistością, to idee zostają zweryfikowane. (FR)

Pierwsze pokolenie, założycieli, często skupia się na budowaniu silnych podstaw ekonomicznych firmy, na zapewnieniu jej stabilności i przetrwaniu. Aspekt ekonomiczny jest dla nich kluczowy, ponieważ są odpowiedzialni za rozwój i sukces przedsiębiorstwa od momentu jego powstania. W podmiotach, w których jeszcze nie przeprowadzono sukcesji, mają oni tendencję, by jako podstawowy cel traktować utrzymanie stabilności finansowej, mniej interesując się kwestiami zrównoważonego rozwoju.

aspekt [ekonomiczny] zawsze będzie ważny. Zwłaszcza w tych firmach, które nie przeszły jeszcze sukcesji, czyli mają pierwsze pokolenie, które kreuje tę firmę. (FR)

tak, partnerzy zagraniczni i klienci będą wymuszać dbałość o zrównoważony rozwój. W wielu firmach na czołowych pozycjach z dużym wpływem młodych ludzi, którzy zdecydowanie inaczej patrzą na rozwój, na świat. Na sprawy, które dla założycieli wydawały się dosyć odległe. Młodzi mają więcej możliwości, żeby myśleć bardziej globalnie. (IOB)

Podkreślano, że starsze pokolenie, które od dawna jest zaangażowane w zarządzanie firmami rodzinnymi, może być niechętne zmianom. Przywiązanie do tradycji i określonego sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa może sprawić, że trudno im będzie zaakceptować konieczność adaptacji do nowych warunków, w tym do wymogów zrównoważonego rozwoju. Dodatkowo uporczywe stosowanie pewnych praktyk może wynikać z przekonania, że dotychczasowe metody działania są nadal skuteczne, nawet jeśli otoczenie biznesowe dynamicznie się zmienia. To podejście może prowadzić do blokowania zmian, nawet gdy istnieje potrzeba zmierzenia się z wyzwaniami środowiskowymi czy społecznymi.

Mam wrażenie, że osoby, które są długo w zarządach firm rodzinnych, nie są przygotowane na zmiany. Są przyzwyczajone do stałości. Nie dopuszczają do siebie myśli, że wszystko się zmienia, technologia idzie do przodu, chcą stałości. Uważają, że jeżeli coś 10 lat temu działało, to teraz również powinno działać. Ciężko im się pogodzić, że czasami już coś jest stare i nie działa. Nie są gotowe na zmianę. (FR)

Reprezentanci młodszej generacji mają inne przekonania, co czasami przeszkadza we współpracy ze starszym pokoleniem. Konflikty wywołane różnicami w wyznawanych wartościach są trudne do rozwiązania, ponieważ dotykają głęboko zakorzenionych przekonań obu stron.

mój mąż rozstał się [biznesowo] ze swoim ojcem, bo na poziomie wartości pewne konflikty były nierozwiązywalne. (W, FR)

Trudności w firmach rodzinnych związane z odmiennym podejściem poszczególnych pokoleń do zrównoważonego rozwoju mogą stanowić poważną przeszkodę dla skutecznej implementacji działań

w tym obszarze. Młodsza generacja często dąży do zmian, co może być trudne do pogodzenia z tradycyjnymi metodami, preferowanymi przez starszych, i skutkować zderzeniem dwóch wizji przyszłości przedsiębiorstwa. Takie konflikty mogą osłabić morale, zaszkodzić relacjom rodzinnym (sprawę dodatkowo komplikują bliskie związki osobiste między członkami rodziny pracującymi w przedsiębiorstwie) i sprawić, że temat będzie unikany, a działania na rzecz zrównoważonego rozwoju zostaną zaniechane.

Problemem może być różnica zdań. Młodsze pokolenie wychodzi z założenia, że mogłoby zrobić coś inaczej, a skoro inaczej, to pewnie lepiej. Wtedy dochodzi do konfliktu międzypokoleniowego, bo zderzają się dwie wizje prowadzenia przedsiębiorstwa. I wtedy te zapały nikną. Z samego faktu, że przekłada się to na konflikt w rodzinie. (FR)

Różnice międzypokoleniowe często prowadzą również do dyskusji na temat słuszności decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie. Mogą wynikać z odmiennych doświadczeń życiowych, wartości i priorytetów, a także zmian w społeczeństwie.

pewne decyzje, które jej się wydają słuszne, to z naszego [młodszych] punktu widzenia są nieuzasadnione. (FR)

wydaje mi się dosyć oczywiste, że nowe pokolenie wchodzące do firmy albo biorące udział w życiu przedsiębiorstwa akcentuje elementy, które właściwie na co dzień w życiu mają dla nich znaczenie. (IOB)

według mnie młode pokolenia próbują przenieść swoje rodzinne biznesy na trochę inny wymiar prowadzenia biznesu, nazwijmy to umownie, współczesny czy nowoczesny nawet. (IOB)

Ważne jest, by zrozumieć i docenić te różnice oraz dostrzec potencjał wynikający ze współpracy między pokoleniami i wzajemnego uczenia się. Otwarta komunikacja, zdolność do słuchania i wspólne tworzenie rozwiązań z uwzględnieniem różnorodnych perspektyw mogą pomóc w przezwyciężeniu konfliktów i skutecznym implementowaniu zasad zrównoważonego rozwoju w firmie

rodzinnej. Na spotkaniach wskazywano, że priorytety przedsiębiorstwa ewoluują w zależności od etapu jego rozwoju i zaangażowania kolejnych pokoleń. W początkowej fazie właściciele skupiają się na aspektach finansowych, ponieważ stabilność ekonomiczna jest kluczowa dla rozwoju i przetrwania firmy. Potem jednak, gdy organizacja osiąga pewien poziom i stabilizację ekonomiczną, pojawia się możliwość uwzględnienia innych aspektów, takich jak społeczna odpowiedzialność biznesu. Druga generacja, która przejmuje firmę, często może bardziej zaangażować się w te działania.

W pierwszej fazie rozwoju przedsiębiorstwa patrzy się przede wszystkim na zysk, aby zapewnić dobrą sytuację ekonomiczną. Potem, gdy dochodzi do sukcesji, w firmie pojawia się drugie pokolenie jako osoby decydujące, to przedsiębiorstwo jest na tyle duże i rozwinięte, że można zwrócić uwagę na społeczną odpowiedzialność biznesu. (FR)

Myślę, że jak firma już osiągnęła pewien dobry pułap finansowy, że nie musi się martwić, to wtedy bardziej może się skupić na wymiarze środowiskowym. (FR)

Na spotkaniach podkreślano, że przedsiębiorstwo, które przetrwało wiele lat, w naturalny sposób ma potencjał, by bardziej wspierać zrównoważony rozwój, choć wypracowanie i wdrożenie konkretnych rozwiązań niejednokrotnie będzie wymagać dodatkowej motywacji. Wejście do firmy kolejnej generacji może zapewnić nowe spojrzenie na zrównoważony rozwój. Może ona dostrzegać obszary, w których firma ma potencjał do poprawy, podniesienia efektywności lub zwiększenia odpowiedzialności społecznej i środowiskowej.

Wraz z upływem czasu przedsiębiorstwo naturalnie w większym stopniu angażuje się w zrównoważony rozwój. Więc wskaźniki mają wyższe wartości, gdy dochodzi do sukcesji. Jednocześnie dzieci wnoszą nową jakość do przedsiębiorstwa, wskazują pewne obszary, które mogłyby być poprawione. (FR)

Ta synergia między doświadczeniami pokoleń może być niezwykle korzystna dla rozwoju przedsiębiorstwa w długim okresie.

Kluczowym wyzwaniem jest skuteczna integracja różnych perspektyw i wartości, aby organizacja mogła skutecznie przekuć je w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, co wymaga otwartej komunikacji i gotowości do adaptacji ze strony wszystkich zaangażowanych stron. Przedstawiciele firm rodzinnych wskazywali, że młodsza generacja ma różnorodne kwalifikacje i umiejętności, które pozwalają jej wnieść nowe spojrzenie na problemy oraz innowacyjne podejście do wyzwań. Zmieniające się oczekiwania klientów, zwłaszcza w kontekście zrównoważonego rozwoju, wymuszają na przedsiębiorstwach elastyczne podejście. W dynamicznym środowisku rynkowym reagowanie na zmiany staje się kluczowym elementem utrzymania konkurencyjności. Warto więc otwarcie podejść do propozycji młodszych pokoleń.

Ja na przykład patrzę na naszą firmę, jak moi rodzice zakładali firmę, w jaki sposób oni to prowadzili. Teraz, jak my jesteśmy na etapie sukcesji, to ta firma dalej jest w tych samych rękach rodzinnych, natomiast ma inny charakter, zbacza w inną stronę, to znaczy dalej cel jest ten sam, te same wartości respektujemy itd. Natomiast ona idzie w tym kierunku (...) Jeżeli firma przetrwa kolejne pokolenie i moja córka będzie chciała przejąć stery, to ona też jest inna niż ja, będą inne czasy i też mam nadzieję, że przy zachowaniu tych wartości, którym jesteśmy wierni od początku funkcjonowania, firma skręci w jakiś jeszcze inny kierunek. (IOB)

osoby młodsze mają inne kwalifikacje i umiejętności niż my [starsi] i uczą nas innego sposobu myślenia. (...) My pewnych nawet narzędzi nie znamy, one mogą takie ożywienie wprowadzić. (FR)

Zdaniem uczestników konsultacji młodsze pokolenie prezentuje bardziej złożone spojrzenie na problem zanieczyszczenia środowiska, uwzględniające długoterminowe konsekwencje dla zdrowia publicznego i jakości życia. W przeciwieństwie do starszych osób, bardziej skoncentrowanych na krótkoterminowych korzyściach ekonomicznych, młodsi wydają się przywiązywać większą wagę do zrównoważonego rozwoju jako istotnego dla przyszłych generacji i środowiska naturalnego.

Młodzież zaczyna myśleć o tym, że ma jeszcze dużo życia przed sobą. I w związku z tym dobrze by było, żeby tego smogu nie trzeba było zwalczać farbą (...) tylko że trzeba będzie tutaj jakoś żyć. I w związku z tym myślę, że ta percepcja jest silniejsza niż u ludzi starszych. Bo tym lat zostało 20. To jeszcze się nic nie zawali. A poza tym trzeba wyciągnąć ile się da. Pieniądze są najważniejsze. (IOB)

Trendy prośrodowiskowe, takie jak segregowanie śmieci czy korzystanie z ekologicznych opakowań, stają się coraz bardziej powszechne w społeczeństwie, a młodsze osoby często postrzegają je jako oczywiste normy postępowania. Starsi mogą być mniej świadomi lub mniej zainteresowani takimi kwestiami, częściowo ze względu na różnice w kulturze i doświadczeniach życiowych.

Nasze pokolenie [młodsze] jest bardziej świadome środowiskowych aspektów. Kiedyś nie było to tak popularne. Nie było mody na opakowania eko czy segregowanie śmieci, co teraz dla nas jest czymś zupełnie naturalnym i normalnym. Teraz bardziej się patrzy na takie istotne sprawy. (FR)

Wielokrotnie podkreślano większą świadomość społeczno-ekologiczną pokoleń wkraczających do rodzinnego biznesu, skutkującą wzmocnieniem działań w zakresie ochrony środowiska.

cały czas się o tym mówi, o eko, o ochronie środowiska, już w najmłodszych klasach zaczyna się o tym mówić (IOB)

kwestia większej świadomości po prostu. (IOB)

rzeczywiście to młodsze pokolenie ma większą świadomość zagrożeń. (IOB)

pokolenie, które kwestionuje, nie zgadza się, buntuje, strajk klimatyczny – pojawiają się ruchy, do których my się podłączamy. (IOB)

to już jest inny sposób myślenia, inny styl życia, inny system wartości. To są ludzie, którzy mają wpisane w geny pewne elementy tego zrównoważonego rozwoju. (IOB)

Myślę, że jest większa wrażliwość młodszego pokolenia na to, że coś jest nie OK w tej firmie. (IOB)

My oczywiście rozmawiamy w firmie o zrównoważonym rozwoju. Jednak świadomość tego pojęcia pojawiła się dopiero, gdy ja [reprezentantka drugiego pokolenia] przedstawiłam im [starszym] tę koncepcję. Wcześniej nie zdawali sobie sprawy, że to o tym cały czas rozmawiamy. Ale tak, jest sporo rozmów i staramy się to tak zrobić, żeby faktycznie wdrożyć zrównoważony rozwój, bo jest to istotny aspekt ekonomiczno-społeczny w gospodarce. (FR)

Podkreślano przy tym, że dużą rolę odgrywa poziom wykształcenia sukcesorów oraz ich otwartość na nowe idee.

znają języki i to też będzie miało wpływ na 100% na ten parametr [zrównoważony rozwój], kończyli studia zagraniczne, na 100% to też będzie miało wpływ, więc w ogóle świadomość, jeżeli chodzi o zrównoważony rozwój, naturalnie jest większa ze względu na studia. (IOB)

Szersza wiedza kolejnych pokoleń na temat zrównoważonego rozwoju wynika również z większego niż w przeszłości nacisku na edukację. Dzięki temu mają one głębszą świadomość takich zagrożeń, jak zmiany klimatyczne czy wyczerpywanie zasobów naturalnych, które mogą negatywnie wpływać na działalność biznesową. Wiedza w tej dziedzinie odegrała kluczową rolę, pozwalając młodszym generacjom zrozumieć, że te zagadnienia są istotne, i rozwijać kompetencje potrzebne do radzenia sobie ze związanymi z tym problemami.

edukacja, kiedyś było o tym [zrównoważonym rozwoju] dużo mniej mowy. (FR)

my nie mieliśmy tej świadomości. Dzisiaj jest bardzo duża wiedza. My dopiero się edukujemy, a młodzi są edukowani w szkołach. A my dopiero teraz sami, jeżeli zdobywamy wiedzę. (IOB)

teraz nowe pokolenie, młodsze pokolenie, wie, że to, co jest emitowane do atmosfery, te wszystkie odpady, z którymi mamy do czynienia,

plama śmieci gdzieś tam na oceanie, to jednak ma troszkę większe znaczenie i może bardziej nam szkodzić, niż nam się wydaje (...) Jeszcze kilkadziesiąt lat temu nie było żadnych badań dotyczących wpływu mikroplastiku na mózg człowieka (...) teraz już takie badania się pojawiają i doskonale sobie zdajemy sprawę, że jeśli my o to nie zadbamy, to nikt o to nie zadba. Ostatecznie sprowadza się to do czystego ludzkiego egoizmu, że chcemy żyć dłużej, lepiej, wygodniej, przyjemniej. I to jest ta pozytywna cecha. Ale to jest cecha pokolenia. (IOB)

Wpływ na wizję świata, przekonania i zachowania przedstawicieli młodszego pokolenia mają warunki gospodarcze, w których dorastali. Dynamiczne zmiany w gospodarce mogą skutkować różnicami w doświadczeniach życiowych i perspektywach, które oddziałują na wartości i poglądy. Dlatego można zaobserwować odmienne podejście do zrównoważonego rozwoju w poszczególnych generacjach.

każde kolejne pokolenie jest inne, bo też inny jest etap rozwoju gospodarczego. (FR)

Wskazywano, że młodzi są bardzo aktywni, nawiązują relacje z klientami, mają zatem więcej okazji, by śledzić aktualne trendy i za nimi podążać.

sukcesorzy dużo jeżdżą, są często wśród klientów, rozmawiają, więc mają bezpośredni kontakt z rynkiem. Nestor po prostu ze względu na zmęczenie często zostaje w firmie i zarządza dużą organizacją na miejscu. (IOB)

Rozmówcy rekomendowali, żeby sukcesorzy traktowali wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju jako szansę na implementację w rodzinnym biznesie zmian oraz innowacji. Nowe podejście do prowadzenia biznesu może skutkować zwiększeniem konkurencyjności i osiągnięciem długotrwałej przewagi rynkowej.

lubię patrzeć na strategię zrównoważonego rozwoju w formie takiej szansy i myślę, że część sukcesorów też to tak postrzega, że ona daje

możliwość wprowadzania innowacji do firmy i tego, aby ta firma osiągała kolejne poziomy biznesowe. Jeżeli sobie spojrzymy na to pod kątem prowadzenia modelu biznesowego i tego, że możemy zmieniać formę działalności, którą [...] po prostu już [...] rynek zaczyna doganiać, to tutaj mamy szansę na to, żeby ten rynek albo zmienić, albo przemodelować. I myślę, że to jest droga, którą część sukcesorów obiera, że po prostu widzi tutaj szansę dla swojej firmy. (IOB)

Podkreślano, że wraz z pojawieniem się kolejnego pokolenia zmienia się podejście firm rodzinnych do równowagi między sferą osobistą i zawodową. Młodzi często kładą duży nacisk na pracę, która pozwala im realizować cele osobiste i zawodowe, a jednocześnie mają czas na życie prywatne i rodzinne. Co więcej, również starsi zaczynają dostrzegać znaczenie harmonii. Rozumieją, że praca jest ważna, ale nie powinna dominować nad aspektami osobistymi czy rodzinnymi.

Dla młodego pokolenia utrzymanie równowagi pomiędzy życiem osobistym a pracą jest ważne. Aczkolwiek też starsze pokolenia coraz bardziej się do tego przekonują, że nie chodzi o taki *work-life balance*, tylko bardziej o harmonię w życiu, ponieważ praca stanowi sporą część naszego życia. (FR)

Już któryś raz z rzędu słyszę w ostatnich miesiącach, że osoba, która jest na przykład menedżerem (...) nie może się dogadać z dwudziestolatkiem (...) po prostu zupełnie inna perspektywa. Żadnych nadgodzin, żadnej roboty w sobotę, w niedzielę (...) nie interesuje [przedstawicieli młodszego pokolenia] na przykład umowa na czas nieokreślony. Dlatego że może w przyszłym, za pół roku wyjadą sobie na wyspy Hula Gula. Różne inne takie historie. (IOB)

Sugerowano, że nowa generacja w przedsiębiorstwach rodzinnych ma na wstępie przewagę wynikającą z dziedziczenia wiedzy i doświadczenia biznesowego. Dzięki temu może uniknąć czasochłonnego procesu poznawania podstawowych zasad i mechanizmów funkcjonowania biznesu, co pozwala skoncentrować się na bardziej zaawansowanych kwestiach, takich jak zaangażowanie

w zrównoważony rozwój. W porównaniu do poprzedniego pokolenia, które musiało zdobywać wiedzę od podstaw, kolejne może być bardziej skłonne do eksplorowania nowych obszarów działalności.

Trudniej było mi (...) wchodzić do biznesu niż moim dzieciom, które są w biznesie wychowane i są przyzwyczajone do pracy. (FR)

Każde pokolenie ma swoje ideały. Dla pokolenia, które zaczynało na początku lat dziewięćdziesiątych ten biznes, i większość firm tak zaczynała, ideałem było zarobienie pieniędzy. Pokolenie dzieciaków, które mają nie telewizor, meble, małego fiata, tylko mercedesa, willę i wakacje na Hawajach, chce dać coś społeczeństwu. One startują z innego poziomu. (FR)

Przyczyną większego zaangażowania kolejnego pokolenia w zrównoważony rozwój może być również fakt, że dąży ono do wprowadzania zmian. Ze względu na to, że starsze generacje mniej interesowały się tymi kwestiami, młodsze osoby widzą w tym obszarze możliwość wykazania się i wniesienia czegoś nowego do firmy. Dążenie, by wdrażać nowe rozwiązania, zwłaszcza w zakresie zrównoważonego rozwoju, pozwala nie tylko się wyróżnić, ale także tworzyć pozytywny wpływ na społeczeństwo i środowisko.

kolejne pokolenie chce wnieść coś od siebie do przedsiębiorstwa. (FR)

Mają inną świadomość. Świat się zmienia. Chcą mieć wpływ na ten świat. Chcą pokazać, że coś potrafią innego. (FR)

trochę inaczej już z samego startu budują tę firmę, budują relacje, jeśli chodzi o zespoły ludzkie, (...) w zasadzie nie mają tego bagażu, które właśnie pokolenie moje miało. (IOB)

Zauważono, że istnieje pewien dysonans między zamierzeniami przedstawicieli kolejnego pokolenia a realną możliwością wprowadzania tych zmian w życie.

kiedy [sukcesorzy] zderzają [się] z rzeczywistością, taką realną, biznesową, nagle okazuje się, że ich idealistyczne podejście do niektórych

rzeczy, które chcieliby zrobić, nie do końca jest możliwe, bo chociażby kwestie ekonomiczne trzymają za nogi. (IOB)

Starsze pokolenia nie są skłonne przekazywać sukcesorom kluczowej wiedzy na temat podstawowej działalności przedsiębiorstwa na początkowym etapie sukcesji. W efekcie mogą oni eksperymentować i wykazać się umiejętnościami w dziedzinie zrównoważonego rozwoju, który jest obszarem mniej istotnym dla starszej generacji. Może to być postępowanie celowe, które pozwala wprowadzić następców w sprawy przedsiębiorstwa, a jednocześnie zachować równowagę i nie naruszyć wrażliwych procesów funkcjonowania firmy, zapewniających jej stabilność i ciągłość.

zaangażowanie w szeroko rozumiane CSR, kwestie społeczne jest uwarunkowane tym faktem, żeby dać im [przedstawicielom młodszego pokolenia] możliwość wykazania się, ale żeby nie dotyczyło to podstawowych kwestii związanych z funkcjonowaniem danego przedsiębiorstwa. (FR)

Rodzice jako mentorzy, wprowadzając młode osoby do firmy, starają się stworzyć atmosferę zaufania, która sprzyja eksperymentowaniu i uczeniu się na błędach. Daje to sukcesorom komfort psychiczny, który pozwala im odważniej realizować nowe pomysły. Dzięki temu można rozwijać firmę z wykorzystaniem różnorodnych perspektyw, także związanych ze zrównoważonym rozwojem.

początek jest pod parasolem ochronnym. Rodzice wprowadzają nas w firmę, wiąże się to z większym zaufaniem, możemy się uczyć na swoich błędach. (FR)

W praktyce oznacza to, że młodsze pokolenie ma szansę stopniowo angażować się w życie firmy, dzięki czemu może wypracować bardziej świadome i przemyślane podejście do zmian. Komfortowe warunki, w których rozwijają się sukcesorzy, mogą sprzyjać podejmowaniu różnorodnych inicjatyw. Pozwala im to czuć się pewniej, gdy podejmują ryzyko i wprowadzają zmiany w przedsiębiorstwie.

nabieranie doświadczenia w przyjaznych warunkach. (FR)

Rodzice jako mentorzy podkreślają, że sukcesorów trzeba traktować jako równorzędnych partnerów, którzy biorą udział w merytorycznych dyskusjach na temat prowadzenia biznesu. Zauważają, że niektóre pomysły przedstawicieli młodszego pokolenia pozwalają realnie zwiększyć efektywność przedsiębiorstwa.

Jeśli toczymy dyskusję na argumenty i pojawiają się konkretne argumenty, że to jest lepsze z jakiegoś konkretnego powodu, to dlaczego nie robić lepiej, skoro można? (IOB)

W trakcie spotkań konsultacyjnych pojawiały się opinie dotyczące międzypokoleniowych różnic, jeśli chodzi o stosunek do pracy i życia, które w przyszłości mogą mieć negatywne skutki. Wskazywano na brak ambicji u młodych, który częściowo może wynikać z tego, że zostali wychowani w komfortowych warunkach, bez konieczności podejmowania dużego wysiłku, by osiągnąć podstawowe cele. Mogą mieć inne podejście, skupiać się na czerpaniu z życia przyjemności i wyżej cenić wolność od ciężkiej pracy, co może prowadzić do mniejszego nacisku na osiąganie sukcesów materialnych.

są wychowani w dobrych warunkach, komfortowych (...) brakuje im czasami ambicji, takiego parcia do przodu. (FR)

Część reprezentantów firm rodzinnych dostrzegła u młodych brak pokory.

przede wszystkim brakuje [im] pokory. (FR)

Osoby wychowane w komfortowych warunkach mogą mieć skłonność do idealizowania rzeczywistości i nie być przygotowane na trudniejsze sytuacje życiowe. Kiedy się z nimi zderzają, mogą być zaskoczone, czuć się bezradne. Pokora stanowi główny element pozwalający adaptować się do zmiennych okoliczności i radzić sobie z wyzwaniami. Dlatego ważne jest, aby młodsze pokolenie zdobywało doświadczenie, rozwijało w sobie elastyczność i realistyczne podejście do rzeczywistości. Warto jednak pamiętać, że każda generacja ma własne wyzwania i motywacje, które kształtują jej podejście do pracy i życia.

Ostatecznie stwierdzono, że firma rodzinna jest unikalnym miejscem, gdzie różnice międzypokoleniowe można pokonywać za pomocą argumentów ekonomicznych. Przedstawiciele różnych generacji muszą współpracować dla jej dobra, istnieje naturalna potrzeba, aby budowali wzajemne porozumienie. W przeciwieństwie do życia poza organizacją, gdzie poszczególne pokolenia działają w odrębnych sferach i mogą rzadziej się spotykać, w biznesie należy dyskutować i wspólnie rozwiązywać problemy. Może to prowadzić do wyrównywania różnic między generacjami, zwłaszcza jeśli młodsze osoby potrafią wpłynąć na starsze, przedstawiając racje ekonomiczne. Mogą na przykład udowodnić, że inwestycje w energię odnawialną są opłacalne, i w ten sposób ułatwić pogodzenie różnych wizji zrównoważonego rozwoju. W ten sposób w firmie rodzinnej można go realizować dzięki harmonijnemu współdziałaniu.

Jeżeli mówimy, że istnieją różnice międzypokoleniowe, to firma rodzinna, czy zarządzanie tą firmą rodzinną, jest dobrym miejscem, żeby te różnice wyrównać. Wyobraźmy sobie, że normalnie nie spotykamy się często, bo dziecko wyjeżdża, mieszka daleko ode mnie. Nie mamy płaszczyzny porozumienia, a firma rodzinna daje nam taką możliwość. Dla przykładu sukcesor udowodni nestorowi, że założenie paneli fotowoltaicznych jest po prostu opłacalne. Wychodzę z założenia, że możemy różnice międzypokoleniowe w pojmowaniu zrównoważonego rozwoju zakopać poprzez ekonomiczny aspekt funkcjonowania firmy. (FR)

Rekomendacje:

1. **Należy wykorzystać prospołeczne i proekologiczne nastawienie młodszych pokoleń, by wspierać realizację inicjatyw prospołecznych i proekologicznych.**
2. **Należy zapewnić młodszym generacjom wsparcie mentorskie ukierunkowane na budowanie silnej pozycji w przedsiębiorstwie rodzinnym.**
3. **Należy dywersyfikować zespoły zarządcze pod względem wieku ich członków, by wzbogacić zasoby w zakresie wiedzy i umiejętności.**

4 PLANY SUKCESYJNE I SUKCESJA A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

W momencie planowania sukcesji przedsiębiorstwa we wszystkich trzech wymiarach wyżej oceniały swoje zaangażowanie w zrównoważony rozwój[1].

Podczas spotkań konsultacyjnych podkreślano znaczenie sukcesji nie tylko jako przekazania władzy w firmie rodzinnej, ale i okazji, by zrewidować różne aspekty działalności przedsiębiorstwa, także w obszarze zrównoważonego rozwoju. Młode pokolenie, ukształtowane w erze rosnącej świadomości ekologicznej i społecznej, kładzie coraz większy nacisk na zrównoważony rozwój. Warto zaznaczyć, że sukcesja jest procesem długotrwałym, który wymaga zaangażowania ze strony zarządu oraz wszystkich zainteresowanych stron. Takie świadome podejście do przyszłości firmy uwzględnia nie tylko sprawy operacyjne, ale również społeczne i środowiskowe.

teraz jest taki trend, żeby dbać o środowisko czy zrównoważony rozwój w każdym aspekcie naszego życia. Młode pokolenie o tym myśli. A z racji tego, że są plany, i jest to w trakcie przeprowadzenia i planowania sukcesji, to myśli się nie tylko o samym procesie sukcesji, ale też o różnych procesach dookoła, m.in. o zrównoważonym rozwoju. To nie dzieje się od razu, tylko jest to długoterminowe działanie. (FR)

Brak planu sukcesji w firmie może skutkować zaniedbaniem kwestii zrównoważonego rozwoju. W przedsiębiorstwach rodzinnych,

[1] Domańska, A., Gryglicka, A., Zajkowski, R., & Żukowska, B. (2024). *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych*. EduLibri.

w których nie ma potencjalnego następcy, właściciele są mniej zmotywowani, by podejmować inicjatywy w tym obszarze i skupiają się raczej na innych aspektach działalności.

Skoro nie mam komu przekazać firmy, to nie będę myśleć o zrównoważonym rozwoju. (IOB)

Podczas sukcesji w przedsiębiorstwie często pojawia się wiele nowych pomysłów, również związanych ze zrównoważonym rozwojem. Młodsze pokolenie, które przejmuje stery, często wnosi świeże spojrzenie i pomysły na przyszłość. Dyskusje na ten temat mogą dotyczyć różnych obszarów działalności, w tym rozbudowy, zakupu nowych technologii czy wdrożenia zmian. Jest to okazja, by innowacyjne pomysły zintegrować z tradycją firmy, co może prowadzić do stworzenia bardziej nowoczesnej i zrównoważonej organizacji.

podczas planu sukcesyjnego na pewno się podejmuje rozmowy, co będzie w przyszłości, i skoro młodsze pokolenie ma jakiś pomysł, to najczęściej się dyskutuje na temat tego pomysłu, że może faktycznie rozbudujemy coś, może coś wykupimy, może coś zmienimy w jakiś sposób, wprowadzimy jakąś technologię. (FR)

Wskazywano, że podczas sukcesji między pokoleniami występują istotne różnice. Założyciel przedsiębiorstwa i sukcesor często się na tym etapie uzupełniają. Nestor, mający główną władzę, dysponuje dogłębną wiedzą o firmie, co ułatwia mu zarządzanie. Z kolei następca, stopniowo wchodzący do organizacji, mógł zdobyć unikalne doświadczenie i zrozumienie środowiska pracy na niższych szczeblach. To pozwala mu lepiej dostrzegać i rozwiązywać problemy w firmie. Dzięki temu może promować zrównoważone zarządzanie ludźmi w przedsiębiorstwie, poprawiając komfort osób zatrudnionych i tworząc bardziej zintegrowane i harmonijne środowisko pracy. Różnorodność doświadczeń i perspektyw obu osób może przyczynić się do skuteczniejszego zarządzania firmą oraz realizacji celów zrównoważonego rozwoju.

sukcesor, który ma główną władzę, zna się na przedsiębiorstwie, nadal w nim tkwi, zarządza, i już jest osoba z rodziny zaufana, która się też

trochę już zna, ma *know-how*. Ona zna pracowników z bliska, a szef takiego doświadczenia nie może zdobyć, bo, szczerze, [kiedy] szef się pojawi w miejscu pracy, to wszyscy jak na szpilkach będą. Młoda osoba może wejść do środowiska i poznać je do głębi, dlatego może łatwiej wpływać na zrównoważone zarządzanie społecznością wewnątrz przedsiębiorstwa. (FR)

Taka młoda osoba, sukcesor, który wchodzi do firmy, jeśli przechodzi wszystkie jej etapy, różne działy, poza tym, że merytorycznie jest lepiej przygotowany do przyjęcia pracy, to również ma od razu dużo większy autorytet w firmie poprzez to, że kompleksowo ma wiedzę o tej firmie. (FR)

Zauważono, że po zakończeniu sukcesji aktywność firm rodzinnych w obszarze zrównoważonego rozwoju zdecydowanie spada[2]. Sugerowano, że wynika to z weryfikacji wielu idealistycznych koncepcji, gdy zostają one skonfrontowane z rzeczywistością. Przyczyną może być też fakt, że po przejęciu władzy młodsze pokolenie adaptuje się do sytuacji panującej w przedsiębiorstwie. Wskazuje to na potrzebę realistycznego podejścia do problemów zrównoważonego rozwoju.

w momencie, kiedy się zderzy z rzeczywistością i dochodzi do sukcesji, to (...) wszystkie płonne idee, które nam przyświecają, zostają zweryfikowane. (FR)

dopóki sukcesja nie zostanie przeprowadzona w 100%, czyli ktoś [nie] zasiada w zarządzie z udziałami, to ma wyobrażenie o tym [prowadzeniu biznesu z uwzględnieniem koncepcji zrównoważonego rozwoju] bardziej idealistyczne. (IOB)

Na etapie planowania często wszystko wydaje się możliwe, ale gdy następuje przejęcie przedsiębiorstwa, rzeczywistość okazuje się bardziej skomplikowana, niż się spodziewano. Bezsilność może wynikać na przykład z braku pomysłów, doświadczenia lub

[2] Domańska, A., Gryglicka, A., Zajkowski, R., & Żukowska, B. (2024). *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych*. EduLibri.

kompetencji u sukcesorów. Niskie kwalifikacje lub brak przygotowania do prowadzenia firmy mogą przeszkadzać w podejmowaniu dobrych decyzji i rozwijaniu organizacji. Na zdolność do podejmowania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju mają też wpływać takie czynniki, jak presja czasowa i finansowa oraz obciążenie emocjonalne łączące się z przejęciem firmy.

Istnieje możliwość, że osoby, które przejęły władzę w firmie, nie mają za bardzo pomysłu, co i jak mogą dalej ulepszać. Osoby przejmujące firmę mogą być nieprzygotowane albo mogą mieć niskie kompetencje. (FR)

W takiej sytuacji istotne jest wsparcie zarówno w zakresie rozwijania kompetencji, jak i zewnętrznego doradztwa czy mentoringu, które mogą pomóc sukcesorom w sformułowaniu klarownych strategii i w realizacji zaplanowanych działań. Stwierdzono, że po przejęciu władzy młodsze pokolenie przejawia chęć, by wprowadzać duże zmiany. Istotną rolę odgrywa weryfikacja tych pomysłów i planów, ponieważ nie wszystkie będą możliwe do wdrożenia lub zgodne z długoterminową strategią firmy. Dlatego po sukcesji analizuje się i ocenia nowe idee, aby wybrać te, które są najbardziej realne i przyniosą organizacji korzyści.

każdy myśli, że jak przejmie firmę, to będzie wielka rewolucja, bo każdy ma swój plan i swoje pomysły, i swoje rzeczy, które chce osiągnąć. Po sukcesji dużo rzeczy się też zmienia. (FR)

Wskazano, że zakończenie fazy planowania sukcesji i przekazanie władzy w firmie wiążą się dla następcy z poszerzeniem zakresu obowiązków, co może hamować jego entuzjazm względem zmian i nowości.

zaangażowanie sukcesorskie (...) – kiedy już sukcesor przejmuje dowodzenie – musi zostać przesunięte operacyjnie na część innych rzeczy. Bo do tej pory miał większą możliwość myślenia o tym, co można zrobić jeszcze, a tu życie go dopada, codzienne sprawdzanie, codzienne obowiązki i kierowanie firmą, i musi mierzyć siły na zamiary. (IOB)

Kiedy jeszcze się to nie zadziało, możemy mieć tysiące pomysłów fajnych. Natomiast jak już dojdzie do sukcesji, to młode pokolenie zacznie faktycznie brać odpowiedzialność [i zauważy, że] jednak aspekty ekonomiczne mają (...) wpływ. Że chciałbym, ale nie do końca mi się to zapina. (...) Rzeczywistość. (IOB)

Kiedy jesteśmy przed sukcesją, to możemy sobie to porównać do etapu zauroczenia. Wszyscy chcą, żeby było pięknie, malujemy trawę na zielono. A potem przychodzi szara rzeczywistość. Może to z tego wynika. (IOB)

Po zakończeniu sukcesji zmienia się rola młodszego pokolenia, które przyjmuje większą odpowiedzialność – i rośnie ponoszone przez nie ryzyko. Następcy muszą uwzględnić wiele czynników wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Może to sprawić, że zaczną się skupiać nie na zrównoważonym rozwoju, ale na podstawowych problemach związanych z działalnością firmy.

teraz my jesteśmy za to [przedsiębiorstwo] odpowiedzialni (...) zawsze ktoś działał w naszym imieniu, więc człowiek był pełen zapału, chciał zweryfikować nowe możliwości, był odpowiedzialny za wycinek – a teraz za całość. (FR)

Stwierdzono, że zakończenie sukcesji może nieść nowe ryzyka oraz konflikty wewnętrzne w przedsiębiorstwie. Niezadowolenie niektórych członków rodziny lub pracowników z tego, jak ją zrealizowano, może prowadzić do destabilizacji działalności biznesowej. Stwarza to dodatkowe wyzwania dla sukcesorów, odwracając ich uwagę od wdrażania ustalonych założeń strategicznych.

intencja jest zawsze czymś, co jest pozytywne. Dla wszystkich potencjalnie. Potem (...) jak to się zadzieje, bywa różnie. (...) Zaczyna się trochę destabilizacji pojawiać. W różnych rzeczach. Wcale nie dziwię się, że w takim momencie. (IOB)

Wskazano, jak istotne jest właściwe przygotowanie sukcesji oraz przeprowadzenie towarzyszących temu rozmów. Podkreślono, że

proces ten stanowi doskonałą okazję, aby przedyskutować strategię przedsiębiorstwa.

Myślę, że duże znaczenie będzie miało profesjonalne przygotowanie sukcesji. (...) Zastanawiam się, czy to nie jest trochę tak, że jak mamy sukcesję, dobrze przeprowadzoną sukcesję, to sama sukcesja nie wystarczy. Zawsze wtedy rozmawiamy o strategii generalnie, o przyszłości i wtedy jest dobry moment, że rozmawia się tak naprawdę o całej firmie, w każdym jej aspekcie. Więc może wtedy uważność na pewne elementy jest większa niż przed sukcesją i po sukcesji. (IOB)

Stwierdzono, że zakomunikowanie planów sukcesyjnych jest sygnałem, iż rozpoczyna się transfer władzy, własności oraz idei rozwiniętych przez poprzedników. Pokolenie, które jako pierwsze wprowadziło w swoim biznesie koncepcję zrównoważonego rozwoju, ma teraz szansę przekazać sukcesorom wiedzę i doświadczenia w tym zakresie.

plany sukcesyjne zapewniają pewną stabilność. One mówią o zmianie pokoleniowej, ale [również o] kontynuacji pewnej strategii, a to z punktu widzenia firm rodzinnych jest bardzo istotny aspekt. No i ponieważ uczymy się zrównoważonego rozwoju, to myślę, że przekazujemy *know-how* (...) przyszłym sukcesorom, i oni idą z tymi planami, z tym całym bagażem. Czyli dokonuje się zmiana pokoleniowa właśnie też w odniesieniu do zrównoważonego rozwoju. (IOB)

Rekomendacje:

1. **Należy szeroko uruchomić politykę wsparcia firm rodzinnych (doradztwo, mentoring, rozwiązywanie konfliktów, zapewnienie stabilności finansowej członków rodziny) w trakcie sukcesji, która jest pozytywnie skorelowana z wdrażaniem rozwiązań w zakresie zrównoważonego rozwoju.**
2. **Należy edukować przedsiębiorstwa rodzinne, wskazując, że dla ich dalszego trwania konieczne jest właściwe zaplanowanie sukcesji.**
3. **Wsparcie należy kierować zarówno do sukcesorów, jak i nestorów.**

5 ZEWNĘTRZNI MENEDŻEROWIE A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

Obecność zewnętrznych menedżerów może być konsekwencją wejścia kapitałowego przez fundusz inwestycyjny. Fundusze mają określone wymagania związane z realizacją koncepcji zrównoważonego rozwoju i poprzez swoich przedstawicieli starają się je wdrażać.

współwłaściciel wewnętrzny to (...) często będzie fundusz, a fundusz wchodzi i ma swoje wymagania, i to będą kwestie też związane z ESG, czyli po prostu wymagania dotyczące transparentności. (IOB)

[reprezentanci funduszu] mówią, że w portfelu będą mieli tylko firmy, które mają kulturę organizacyjną przygotowaną pod ESG, czyli nawet jeżeli nie jesteś gotowy, nie masz wdrożonych polityk, to my wejdziemy i ci pomożemy to poukładać, czyli ten zewnętrzny menedżer. (IOB)

Ponadto obecność w zarządzie osób spoza rodziny może wskazywać na to, że firma działa na większą skalę. Duże podmioty z reguły dysponują większymi zasobami finansowymi i operacyjnymi, co pozwala im podejmować szersze działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, inwestować w projekty związane z ochroną środowiska, społeczną odpowiedzialnością biznesu czy w innowacyjne rozwiązania technologiczne. Dlatego wejście do zarządu zewnętrznych menedżerów może być dla rynku sygnałem, że firma jest solidna i ma potencjał, aby przyczynić się do pozytywnych zmian gospodarczych, społecznych i środowiskowych.

osoby spoza rodziny [w zarządzie] mogą świadczyć o tym, że firmy są po prostu trochę większe, co daje większe pole do popisu zarządowi (...) im większa firma, tym więcej może zrobić. (FR)

Zaobserwowano różnice w stosunku do finansów między menedżerami zewnętrznymi a członkami rodziny w zarządzie. Ci pierwsi często mają bardziej liberalne podejście do wydatkowania środków, co może przejawiać się w większej chęci inwestowania, w tym w inicjatywy społeczne.

osoby z zewnątrz mają trochę inne podejście do finansów. (...) Łatwiej rozdają pieniądze na różne rzeczy, lżejszą ręką. (FR)

Właściciele w większym stopniu pilnują finansów przedsiębiorstwa i prezentują podejście bardziej skoncentrowane na aspektach ekonomicznych, na długoterminowej rentowności i optymalizacji kosztów. Z drugiej strony menedżerowie zewnętrzni mogą mieć szersze spojrzenie na kwestie finansowe, co może skutkować większą elastycznością i otwartością na różne działania, także w zakresie zrównoważonego rozwoju.

właściciel idzie bardziej nurtem ekonomicznym, a zewnętrzni członkowie zarządu w mniejszym stopniu. (FR)

Podkreślano, że zewnętrzni menedżerowie mają inną perspektywę, co może przynieść nowe pomysły, sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstwa. Mogą zapewnić świeże spojrzenie i cenne doświadczenia. Ich odmienne cele i wartości mogą skłaniać do podejmowania działań, które uwzględniają nie tylko aspekty ekonomiczne, ale także społeczne i środowiskowe. Dzięki niezależności finansowej mogą nie koncentrować się tak mocno na krótkoterminowych zyskach, co otwiera przestrzeń dla bardziej zrównoważonego podejścia do zarządzania. Istnienie różnic w podejściu do finansów między właścicielami a osobami z zewnątrz może więc stanowić atut. Obecność tych drugich w zarządzie może również być wartością dodaną w sytuacjach kryzysowych, kiedy zapewniają odmienną perspektywę i obiektywne spojrzenie na funkcjonowanie firmy.

Osoba spoza rodziny to przede wszystkim świeża perspektywa dla przedsiębiorstwa. Taka osoba nie partycypuje bezpośrednio w zyskach przedsiębiorstwa, niekoniecznie musi skupiać się na aspekcie ekonomicznym, tylko może właśnie dostrzec sprawy środowiskowe czy społeczne. (FR)

może być dobre zaangażowanie osoby z zewnątrz w sytuacji problematycznej, kryzysowej. (...) osoby z zewnątrz potrafią wnieść trochę obiektywizmu i zdystansowania (...) nie działają emocjonalnie. (FR)

po pierwsze, jeżeli wchodzi ktoś z zewnątrz, to wchodzi z jakąś wiedzą ekspercką, bo na pewno, jeżeli kogoś zatrudniamy, to z kompetencjami, kwalifikacjami. Po drugie, trzeba pamiętać, że taka osoba ma doświadczenie w zarządzaniu inną firmą, czego nie może powiedzieć osoba, która tkwi w firmie rodzinnej. Czyli jest tutaj zderzenie się różnych podejść, i to zderzenie może być zderzeniem dopełniającym, czyli może pojawić się wartość dodana w ten sposób, że ktoś wnosi inny styl, inny sposób patrzenia na firmę, ale też może wnieść pewną optymalizację procesu, bo też to jest ważne i eksperckie podejście. (IOB)

Jeśli jest się w rodzinie, to czasami ciężko spojrzeć na swoją działalność trochę z boku i ocenić, co powinno być zrobione lepiej. A osoba z zewnątrz wchodzi ze swoimi pomysłami i po prostu mówi, co robione jest źle, co powinno się pokazać w takim wymiarze. (IOB)

Obecność zewnętrznego menedżera może przynieść wiele korzyści. Przede wszystkim odciąża on rodzinę z części obowiązków, co może przyczynić się do rozwoju firmy w nowych kierunkach. Jego różnorodne doświadczenia życiowe i odmienna perspektywa mogą skutkować podjęciem nowych inicjatyw, również w obszarze zrównoważonego rozwoju.

Ja uważam, że obecność osoby spoza rodziny w zarządzie w pewien sposób odciąża całą rodzinę od większości obowiązków. (FR)

Obecność w zarządzie osób z zewnątrz może pozwolić na ograniczenie nepotyzmu i poprawić atmosferę dzięki większemu docenieniu pracowników spoza rodziny. Dzięki większemu

obiektywizmowi w ocenie pracowników oraz ich osiągnięć można lepiej rozpoznać ich problemy oraz potrzeby i sprawić, że będą sprawiedliwiej traktowani. Różnorodność w zarządzie może więc przyczynić się do większej otwartości i równości w firmie.

osoba w zarządzie spoza rodziny może zwrócić większą uwagę na pracowników, którzy nie należą do tej rodziny lub nie są związani z tą rodziną. I przez to poprawia się atmosfera w firmie. (FR)

Podkreślano kluczową rolę osób spoza rodziny w dbaniu o pracowników i motywowaniu ich do osiągania celów firmy. Często mają one umiejętności motywacyjne, które pozwalają efektywnie zarządzać zespołem, a równocześnie stawiać na wzrost ekonomiczny i społeczny. Zdolność łączenia tych dwóch aspektów jest ważna dla zrównoważonego rozwoju organizacji. Takie podejście może ułatwić tworzenie harmonijnie działającej i efektywnej organizacji, która osiąga cele biznesowe, dbając o dobro pracowników.

można realizować wskaźnik ekonomiczny wyłącznie przez zaangażowanie ludzi. Menedżerowie zewnętrzni mają inną zdolność motywowania. Inaczej zarządzają zespołem. Takie nastawienie na korzyść finansową połączone z dbaniem o zespół pozwala te dwa aspekty zrównoważonego rozwoju [ekonomiczny i społeczny] łączyć. (FR)

Zauważono, że właściciele często bardzo angażują się w codzienne funkcjonowanie firmy i mają skłonność, by przywiązywać się do ustalonych sposobów działania i nie dostrzegać niedociągnięć. Menedżerowie zewnętrzni mogą wnieść świeże spojrzenie, gdyż mają dystans i większą zdolność do identyfikowania obszarów, które wymagają ulepszeń lub zmian. Istotne jest, aby właściciele otwierali się na sugestie i opinie z zewnątrz, ponieważ różnorodność perspektyw może skutkować lepszym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, a w efekcie większym zaangażowaniem we wspieranie zrównoważonego rozwoju.

jako właściciel mamy określony sposób myślenia, daną drogę (...) uważamy, że robimy to najlepiej. (...) osoba z zewnątrz może nam zwrócić uwagę na pewne niedociągnięcia, których nie widzimy. (FR)

Myślę, że tu chodzi o pewien etap rozwoju tego, nazwijmy to, kapitalizmu w Polsce, czyli głównie dzisiaj do zarządu firm rodzinnych wchodzą osoby z zewnątrz, które jednak mają dużą wiedzę nie z firm rodzinnych. (FR)

To jest też wartość, że dzieci właścicieli od wczesnych lat pojawiają się w tej firmie, ale znowu minusem jest, że nie zdobywają doświadczenia w innych przedsiębiorstwach czy w innych strukturach, i dlatego osoba z zewnątrz jest uzupełnieniem. (FR)

[zatrudnianie menedżera zewnętrznego] jest bardzo cenne dlatego że wtedy – jeżeli [jest] spojrzenie zewnętrzne – wszyscy trzymamy się w ryzach. Wtedy jest dyscyplina pracy. No i oczywiście wydaje mi się, że bardziej jest wszystko ogarnięte pod względem procesowym i pod względem zarządu. Czyli profesjonalizacja biznesu. (...) o ile spełnia kwalifikacje i ma kompetencje (...) to jest aspekt odciążający, świeże spojrzenie, największa efektywność pracy. (IOB)

Kiedy przychodzi ktoś z zewnątrz, chociażby do zarządu, zaczyna widzieć to trochę z innej perspektywy. Zaczyna widzieć to, że na przykład efekty ekonomiczne mogą wynikać nie tylko z tego, że my będziemy dobrze robić, ale właśnie, że zrobimy coś, co będzie elementem typowo społecznym, działaniem chociażby PR-owym. (...) to jest taki trochę kreator nowych pomysłów, zmian, nastawionych (...) na środowisko. (IOB)

Członkowie zarządu spoza rodziny często przynoszą wartościową wiedzę i doświadczenie, które mogą pomóc w kontynuowaniu sukcesu przedsiębiorstwa i we wprowadzeniu inicjatyw związanych ze zrównoważonym rozwojem. Ich obecność może przyczynić się do ulepszenia istniejących procesów i praktyk, a zatem do efektywniejszego funkcjonowania firmy. Ważne jest, że jeśli zewnętrzni menedżerowie cieszą się pełnym zaufaniem zarządu, sprzyja to harmonijnej współpracy i prowadzeniu działań zgodnych z wizją firmy.

Osoby [spoza rodziny] mają już *know-how*, znają się, wiedzą, co chciał szef, i kontynuują jego drogę i tylko ulepszają niektóre procesy. (FR)

Osoba z zewnątrz, która coś podpowie, pokaże coś, co się dzieje w społeczeństwie obok nas, może dać taką iskierkę do tego, żeby coś [dodatkowego] zrobić. (IOB)

Podczas konsultacji apelowano, by przedsiębiorcy rodzinni nie bali się profesjonalizować działalności i przyjmowali zewnętrznych menedżerów oraz konsultantów, nawet w niepełnym wymiarze czasu pracy. Zewnętrzne kompetencje i doświadczenia mogą być przydatne również w formie doraźnego wsparcia, by rozwiązywać konkretne problemy, także wdrażać koncepcje zrównoważonego rozwoju.

Być może nie musi być to praca na pełnym etacie, tylko wsparcie eksperckie w danym momencie, w danym czasie przy decyzjach strategicznych (...) nie musi być to koniecznie włączanie na pełny etat zewnętrznego członka. Przecież to może być też osoba, która prowadzi działalność, daje nam swoje *know-how* na czas rozwiązania konkretnego problemu. (IOB)

Zatrudnienie menedżera zewnętrznego może być próbą znalezienia równowagi między interesami rodziny a potrzebą rozwoju organizacji. Niestety w praktyce często wygrywa lojalność rodzinna, co prowadzi do pozbycia się go. Podczas spotkań wskazywano, że często dochodzi do konfliktów między osobą z zewnątrz a członkami rodziny. Niemniej ślady po jej działaniach często pozostają w przedsiębiorstwie, ponieważ przynosi ona nową wiedzę i może wdrożyć pozytywne zmiany.

zatrudniamy w firmach rodzinnych osoby spoza rodziny, żeby złapać dystans albo żeby pogodzić interesy innych członków rodziny (...) mówimy o menedżerach zewnętrznych, którzy mają wnieść nową jakość. Moje doświadczenia pokazują, że bardzo często kończy się to źle. Że jednak zwycięża podejście rodzinne (...) prędzej czy później rodzina konsoliduje się wokół własnego zdania, przeciwko tak zwanemu obcemu ciału i się go pozbywa. Co nie znaczy, że nie zostawia w sobie tego *know-how*, które on przyniósł, czyli korzysta z tego udziału. (FR)

Rekomendacje:

1. W ramach polityki informacyjnej należy promować profesjonalizację firm rodzinnych, gdyż sprzyja ona idei zrównoważonego rozwoju.
2. Należy wspierać profesjonalizację przedsiębiorstw rodzinnych przez wdrażanie idei i działań zrównoważonych.
3. Profesjonalizację firm rodzinnych należy dostosowywać do ich indywidualnych uwarunkowań (zasobów, oczekiwanych korzyści, kultury organizacyjnej).

6 KOBIETY A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

Podczas konsultacji eksperci wskazywali na cechy kobiet, które mogą naturalnie ułatwiać wdrażanie koncepcji zrównoważonego rozwoju. Podkreślali ich wrodzoną opiekuńczość i mniejszą skłonność do konfliktów, co przekłada się na lepsze warunki pracy i ułatwia realizowanie społecznego wymiaru zrównoważonego rozwoju.

naturalnym parametrem może być to, że z punktu widzenia relacji i dbałości o harmonię pracy [kobiety] mogą [...] trochę bardziej przyczyniać się do tego, by ten aspekt społeczny faktycznie w firmie podbijać z uwagi na opiekę nad pracownikami. (IOB)

z natury kobiety są bardziej zaangażowane społecznie. (IOB)

[kobiety] są bardziej empatyczne. Skoncentrowane na relacji z innością. Są bardziej wrażliwe na świat zewnętrzny. (FR)

Kobieta potrafi się znaleźć w środowisku. Mężczyzna bardziej dopasowuje to środowisko do siebie poprzez walkę. (FR)

Podkreślano rolę żony przedsiębiorcy rodzinnego, która ma największy wpływ na łagodzenie konfliktów na styku rodziny i firmy, a często pełni też funkcję nieformalnego konsultanta lub doradcy, zwłaszcza gdy podejmowane decyzje są ryzykowne.

zwykle założycielami [przedsiębiorstwa rodzinnego] byli panowie. Kiedy opowiadali o swoich początkach, to zazwyczaj podkreślali rolę swoich żon albo w sytuacji newralgicznej, albo sytuacji sukcesyjnej. Gdyby nie one, to pewnie konflikty by rozwaliły przedsiębiorstwo. (IOB)

Kiedy rozmawiali o tym, czy podejmować ryzykowne albo ryzykanckie decyzje, to nawet jeśli te decyzje podjęli, to po długich rozmowach i przekonywaniu żon, one były tym bardziej rozsądnym elementem. (IOB)

Przedsiębiorcy zauważyli, że pojawienie się kobiety w zarządzie skutkuje większą koncentracją na zrównoważonym rozwoju, co potwierdza, że obecność w organach decyzyjnych reprezentantów różnych grup społecznych prowadzi do bardziej holistycznego podejścia do zarządzania firmą i uwzględniania interesów różnych stron, również w obszarze środowiskowym czy społecznym.

W moim przedsiębiorstwie jest to prawdą. Kiedy w zarządzie było tylko dwóch mężczyzn, wymiar środowiskowy zrównoważonego rozwoju nie był tak rozwinięty i nie zwracano na niego tyle uwagi. Gdy dołączyła kobieta, wszystko się zmieniło na plus. Wynika to tylko i wyłącznie z tego, że ona się pojawiła w zarządzie. (FR)

Bardzo dla mnie istotne jest to, żeby w zarządzie faktycznie były osoby o różnych charakterach i różnych podejściach, żeby to nie było w jednym kierunku. (FR)

Zauważono, że obecność kobiet w zarządzie pozwala skoncentrować się na różnych obszarach. Może to wynikać zarówno z ich cech charakteru, jak i struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Mężczyźni w większym stopniu skupiają się na aspektach ekonomicznych i technicznych, podczas gdy kobiety są bardziej zaangażowane w kwestie środowiskowe i społeczne. Takie uzupełnianie może być korzystne dla firmy, pozwalając na holistyczne podejście do zarządzania, które uwzględnia odmienne aspekty działalności. W takiej sytuacji należy kłaść nacisk na współpracę i komunikację między właścicielami oraz pracownikami i w ten sposób zapewnić spójność i skuteczność funkcjonowania we wszystkich obszarach.

U mnie w firmie to kobieta wprowadza i generuje więcej zmian. Nie tylko przez swój charakter, ale też przez podział obowiązków, który zaistniał wśród właścicieli. O ile wujek jest skupiony na aspekcie ekonomicznym i bardziej technicznym, i technologicznym, to ciocia

jest nie tylko prośrodowiskowa, ale też prospołeczna. Więc to ona angażuje pracowników, jest bardziej za to [wymiary środowiskowy i społeczny] odpowiedzialna. (L, FR)

Wskazano, że na sukcesywny wzrost roli kobiet w firmach wpłynęło przeznaczone dla nich wsparcie instytucjonalne, ukierunkowane na rozwój kompetencji, a także zapewniające przyjazne ramy dla ekosystemu przedsiębiorczości kobiet.

Moim zdaniem to instytucjonalne wsparcie bardzo dużo dało kobietom. Różnego rodzaju gremia skupiające nie tylko przedstawicieli biznesu (...) dedykowały specjalne programy wsparcia kobietom przedsiębiorczym. Moim zdaniem dzięki temu panie, nawet nie o to chodzi, że uwierzyły w siebie, bo one w siebie wierzyły, ale zostały wyposażone w kompetencje miękkie, które pozwoliły paniom mocniej zaistnieć w przedsiębiorstwie, które nawet w niektórych przypadkach współtworzyły. (IOB)

Potem, szczególnie po roku 2010, było tych programów więcej. Wydaje mi się, że to otworzyło nową drogę dla pań przedsiębiorczych. (...) Bo te programy w pewnym fragmencie były adresowane do panów, żeby docenili te niezwykłe kompetencje miękkie kobiet. One miały je, bo były predestynowane do wykonywania pewnych funkcji, pewnych zadań. (IOB)

Podkreślono, że kobiety mają naturalne predyspozycje do nawiązywania relacji oraz dbania o sprawy społeczne i środowiskowe. Te cechy są często wykorzystywane w firmach rodzinnych, gdzie za tego rodzaju kwestie często odpowiadają żony właścicieli. Ich doświadczenie w komunikacji i budowaniu relacji, zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym, może czynić je doskonałymi liderkami w tych obszarach. Dodatkowo kobiety zazwyczaj myślą o długoterminowych konsekwencjach swoich działań, szczególnie w kontekście przyszłych pokoleń, dlatego bardziej troszczą się o zrównoważony rozwój.

[Kobieta] z natury rzeczy musi częściej nawiązywać relacje, chociażby w komunikacji ze swoimi rodzicami, swoim rodzeństwem, ale również

z dziećmi, matkami innych dzieci w przedszkolu, czyli obszar praktyki w kształtowaniu relacji społecznych ma po prostu większy. Albo ma większe doświadczenie i większy krąg znajomych. Prawdopodobnie gdybyśmy zrobili badania dotyczące tego, kto się angażuje w działania społeczne w firmie rodzinnej, to bardzo często by wyszło, że żona właściciela. Niekoniecznie stając na czele firmy, ale to właśnie ona będzie dbała o te wszystkie rzeczy. (...) być może ta kobieta, która właśnie myśli o swoich dzieciach albo siostrzeńcach czy bratankach, również myśli, że jeżeli nie zabiorę się za oszczędzanie i obniżanie śladu węglowego, to moje dzieci, moje wnuki zwyczajnie nie zobaczą pszczoły ani miodu. (...) wyższa odpowiedzialność za przyszłe pokolenia leży po stronie kobiety. (FR)

Płeć stanowi o tym, kto będzie bardziej społeczny. My jesteśmy matkami. A ojciec tego dziecka nie nosi, nie rodzi. (...) My pilnujemy dzieci, żeby myły ręce, żeby po sobie sprzątały. Panowie też. Ale jest ich mniej, mniej zwracają uwagę na takie rzeczy. (IOB)

Kobiety są bardziej empatyczne, bardziej patrzą na sprawy społeczne czy środowiskowe. Patrzą na innych ludzi z większą wyrozumiałością, próbują zrozumieć drugiego człowieka. Mężczyźni częściej idą po trupach do celu, ale nie ma co generalizować, bo kobiety też potrafią takie być. Kobiety w mniejszym stopniu patrzą na sferę ekonomiczną, ale patrzą bardziej na sprawy społeczne, są nastawione na ludzi. (FR)

Perspektywa kobiet może zapewniać nowe spojrzenie na kwestie biznesowe, uwzględniając nie tylko czynniki ekonomiczne, ale także środowiskowe i społeczne. Jednak chociaż stereotypowo uważa się, że mężczyźni są bardziej skoncentrowani na aspektach ekonomicznych, wielu z nich przejawia troskę o dobro pracowników. Warto podkreślić, że rozmaitość perspektyw, wynikająca z różnicy płci, ale nie tylko, może wzbogacać proces podejmowania decyzji i kształtować bardziej zrównoważone podejście do zarządzania.

Mężczyźni głównie skupiają się na aspektach ekonomicznych, żeby utrzymać rodzinę, żeby firma funkcjonowała, żeby przynosiła zyski, była rentowna. A gdy jest obecna w zarządzie kobieta, zmienia się

nastawienie, zmienia się punkt widzenia i stawia się również na inne aspekty poza ekonomicznym. A mężczyźni – od dawna tak było, że musieli zarobić na rodziny. (FR)

Podkreślano, że znaczenie kobiet w polskiej przedsiębiorczości rośnie. Odgrywają one coraz istotniejszą rolę, a często pełnią wiele funkcji jednocześnie. Ich zdolność do radzenia sobie na różnych polach biznesowych jest imponująca i wpływa pozytywnie na rozwój firm. Kobiety w przedsiębiorczości należy doceniać i wspierać, aby w pełni wykorzystać ich potencjał i umożliwić im osiągnięcie sukcesu w różnych obszarach działalności gospodarczej.

kobiety łączą wszystko i rozwijają firmy całkiem sprawnie. (FR)

Coraz częściej spotykam się z firmami, gdzie kobiety mówią: „my tu przychodzimy robić porządek". (IOB)

Podczas konsultacji opisano styl zarządzania, który prezentują kobiety. Wskazano, że stosują one podejście relacyjne – wymagające dużo empatii oraz otwartości na drugiego człowieka. Podkreślono, że częściej zarządzają przedsiębiorstwem w sposób partycypacyjny – angażując do podejmowania decyzji cały zespół. Stwierdzono również, że podejmują mniej ryzykowne decyzje, co wiąże się ze specyfiką tego stylu zarządzania.

w zarządach [kobiety prezentują] podejście relacyjne. Czyli kobiety zwracają uwagę na aspekt komunikacji wewnętrznej, dobrze sobie z tym radzą. Niektórzy mówią o empatii i podejściu intuicyjnym. Ale jeżeli chodzi o styl zarządzania, to na pewno warto zwrócić uwagę na zarządzanie nie autokratyczne, tylko partycypacyjne. Czyli kobiety lubią analizować wszystkie decyzje, które są podejmowane na szczeblu zarządu, w zespołach projektowych. Czyli podejmują decyzje obarczone niższym ryzykiem niż mężczyźni. (IOB)

szacują ryzyko i jeżeli trzeba, to podejmują działania minimalizujące. (IOB)

Kobiety częściej zwracają uwagę na relacje w firmie. (FR)

Wskazano, że kobiety są bardzo dobrze wykształcone, stale podnoszą kwalifikacje i się rozwijają, co skutkuje tym, że mają większą wiedzę na temat aktualnych trendów społecznych.

są bardzo dobrze wykształcone i podejmują ryzyko kształcenia się przez całe życie. Czyli cały czas uzupełniają swoje kompetencje. (IOB)

Coraz częściej dostrzega się, że kobiety mogą być wartością dodaną dla przedsiębiorstw dzięki umiejętnościom zarówno w obszarze ekonomicznym, społecznym, jak i środowiskowym. Zaangażowanie kobiet w naukę potwierdza ich determinację i chęć rozwoju, co może zapewnić im jeszcze większy sukces w przyszłości.

Jestem brana pod uwagę w naszym przedsiębiorstwie [jako potencjalna sukcesorka] m.in. dlatego, że dokształcam się w tym temacie na studiach. Ponadto mogę dodać coś od siebie zarówno w aspekcie ekonomicznym, jak i społecznym. (FR)

Obecne na spotkaniach konsultacyjnych przedstawicielki przedsiębiorstw rodzinnych stwierdziły, że życie w Europie daje im duże możliwości. Dostęp do edukacji, opieki zdrowotnej, równe szanse zawodowe i szerokie możliwości budowania kariery to tylko część korzyści płynących z życia w takim otoczeniu.

Mamy szczęście, że urodziliśmy się w Europie, która daje nam takie komfortowe warunki życia i pracy, i możliwości. Dla kobiet zwłaszcza. (FR)

Nadal jednak istnieją wyzwania związane z równością płci i dyskryminacją. Problemem są wciąż funkcjonujące w polskich firmach rodzinnych stereotypy dotyczące roli płci. Kobiety postrzega się głównie jako opiekunki domu i rodziny, a mężczyzn jako głównych żywicieli. Wskazano, że niekiedy kobiety automatycznie otrzymują stanowiska tradycyjnie uznawane za żeńskie. Wydaje się, że ciągle istnieje utrwalone przekonanie, iż rola szefa powinna być zarezerwowana dla mężczyzny, co może wpływać na decyzje firm. Ponadto zauważono presję społeczną, aby kobiety i mężczyźni

odpowiadali stereotypom, co może skutkować ograniczeniem w zakresie wyboru ścieżki życiowej i kariery zawodowej. Dużą rolę odgrywa wspieranie rozwoju i równości kobiet, aby mogły w pełni wykorzystywać swój potencjał.

naturalnie, kulturowo wydaje się, że szefem powinien być mężczyzna. (FR)

panie bardziej dbają o ognisko rodzinne, a panowie mają zarabiać. Kulturowo nadal u nas taki format jest kształtowany. (FR)

Kobieta, żeby się znalazła na jakimś stanowisku, osiągnęła pozycję, musi więcej pracy włożyć, pokazać, że naprawdę to umie, naprawdę się na tym zna, wie itd. I czas, zanim całe środowisko ją zaakceptuje, jest zdecydowanie dłuższy. Gdy [do firmy] wchodzi mężczyzna, to ma łatwiej po prostu, bo już ma dodatkowy plus za płeć. (IOB)

Warto podkreślić, że aby efektywnie zarządzać przedsiębiorstwem, należy uwzględniać predyspozycje i umiejętności konkretnych osób, niezależnie od płci.

ważne są predyspozycje biznesowe, bo nie każdy je posiada. (FR)

Wskazano, że zdywersyfikowany zespół zarządczy, składający się zarówno z kobiet, jak i mężczyzn, ma różnorodne, uzupełniające się kompetencje, stanowiące wartość dodaną w każdym przedsiębiorstwie.

[kobiety to] dobre uzupełnienie dla tego składu męskiego. Czyli to jest wartość dodana. Mówi się o podejściu różnorodności. I właśnie to podejście różnorodności to jest łączenie kompetencji, które wnoszą kobiety, (...) z umiejętnościami i stylem zarządzania mężczyzn. (IOB)

Stwierdzono, że delegowanie potencjalnych sukcesorek do pracy na stanowiskach związanych z zarządzaniem kapitałem społecznym, CSR oraz działalnością marketingową predestynuje je do podnoszenia na forum firmy kwestii z obszaru zrównoważonego rozwoju.

sukcesorki potencjalne (...) są po prostu obsadzane w takich rolach, w roli kogoś tam do CSR-u („weź tam się, córka, tym zajmij"), kogoś do marketingu i często (...) HR; trochę siłą rozpędu może być to, że kobiety z racji tego, że takie stanowisko piastują, mogą wpływać na to. (IOB)

Należy wprowadzić większą transparentność, jeśli chodzi o liczbę kobiet zatrudnionych na stanowiskach zarządczych. Taka informacja staje się swoistą wizytówką kultury organizacyjnej panującej w firmie i działa mobilizująco na te przedsiębiorstwa, które nie dywersyfikują zespołów zarządczych.

jeżeli przyglądamy się naszym firmom i nagle się okazuje, że (...) [członków zarządu powyżej 50 roku życia] nie mamy, poniżej 25 [roku życia] też nie mamy, w zarządzie nie mamy kobiet, to już dużo mówi o kulturze organizacyjnej, o kulcie młodości i pewnych potem zachowaniach, które łatwo jest wytłumaczyć chociażby właśnie strukturą wieku. Więc mam poczucie, że (...) mobilizacja będzie następowała. (P, IOB)

Rekomendacje:

1. **Należy wykorzystać silniejszą orientację kobiet na aspekty prospołeczne i prośrodowiskowe do promowania idei zrównoważonego rozwoju.**
2. **Należy zdywersyfikować zespoły zarządcze pod względem płci ich członków, by wzbogacić ich zasób wiedzy i umiejętności.**

7 SAMOOCENA SYTUACJI EKONOMICZNEJ A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

Większość przedstawicieli firm uczestniczących w konsultacjach sugerowała, że główną rolę w kontekście podejmowania działań zrównoważonych odgrywa stabilność finansowa organizacji. Oznacza to, że przedsiębiorstwa mogą inwestować w inicjatywy społeczne i środowiskowe wtedy, gdy mają wystarczające środki finansowe.

Silna pozycja ekonomiczna pozwala nam realizować inne projekty, np. społeczne. (FR)

Pieniądze muszą być, bo bez pieniędzy w żadne działanie nie jesteśmy w stanie wejść. (FR)

Uczestnicy konsultacji stwierdzili, że istnieje związek między ustabilizowaną sytuacją finansową a zaangażowaniem w inicjatywy ukierunkowane na zrównoważony rozwój. Podkreślili, że pokolenie założycieli koncentrowało się na kwestiach ekonomicznych. Dopiero osiągnięcie silnej pozycji rynkowej pozwoliło kolejnym generacjom uwzględnić w działalności aspekty zrównoważonego rozwoju.

Pierwsze pokolenie rozkręcało biznesy po to, żeby w dużej części utrzymać swoją rodzinę (...) Niewiele można było robić, a (...) trzeba było się utrzymać, i to było pierwszym celem firmy (...) przynoszenie zysku (...) W tej chwili sukcesorzy, jeżeli faktycznie dochodzimy do momentu, że firma działa w sposób stabilny finansowo, to sukcesorzy mogą [rozwijać ją w sposób zrównoważony], mając większą świadomość tego (...) czym jest zrównoważone prowadzenie firmy. (IOB)

Sytuacja finansowa może wpływać na zdolność firm do angażowania się w inicjatywy społeczne, charytatywne. Uczestnicy spotkań wskazywali, że nawet jeśli istnieje wola, brak środków może uniemożliwić podjęcie działań, co sugeruje, że warunki ekonomiczne są głównym czynnikiem ograniczającym aktywność w zakresie zrównoważonego rozwoju.

firmy pewnie chciałyby bardziej się angażować [w działania zrównoważone] i ich chęci na pewno są. (FR)

Zmiana sytuacji na rynku może prowadzić do obniżenia aktywności przedsiębiorstw w zakresie wsparcia społecznego. W trakcie konsultacji przedstawiciel jednej z firm wskazał, że ze względu na pogorszenie stanu jej finansów, wywołane niższym popytem na jej usługi, ograniczono zaangażowanie w działania charytatywne.

Mama angażowała się w różnego rodzaju wsparcie dla szkół, przedszkoli, różne akcje, ale zmieniła się sytuacja [rynkowa]. (...) ciągle się angażuje, ale nie w takim wymiarze, jak kiedyś. (FR)

Stwierdzono także, że niekiedy inicjatywy społeczne w obszarze zrównoważonego rozwoju są podejmowane ze względu na korzyści finansowe dla przedsiębiorstwa. Pewne zachowania niekoniecznie wynikają zatem z altruizmu, ale efekt końcowy jest korzystny społecznie.

zatrudniamy więźniów od około 30 lat, ale to nie jest kwestia chęci [pomocy] (...) tylko jest to korzystne z punktu widzenia finansowego. (FR)

Podkreślono, że niekiedy trudności finansowe i brak osób chętnych do pracy skłaniają przedsiębiorstwa do zatrudniania więźniów, którzy mogą wykonywać proste, ciężkie roboty, niewymagające specjalnych kwalifikacji. To sugeruje, że pewne działania mogą służyć zarówno interesom społecznym, jak i biznesowi, gdyż przynoszą korzyści finansowe i pozwalają rozwiązać problemy dotyczące rynku pracy.

jeżeli chodzi o mężczyzn, są braki osób chętnych do wykonywania prostych, ciężkich prac, które nie wymagają kwalifikacji. (...) współpraca z więźniami pozwala na uzupełnienie tych braków. (FR)

Stwierdzono, że realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju nie powinna być uzależniona od stanu finansów przedsiębiorstwa. Jeżeli przyjęło ono strategię, w której zobligowało się do osiągnięcia celów zrównoważonych, powinno ją kontynuować mimo pojawiających się zakłóceń.

z kondycją finansową jest różnie, bo w każdej firmie raz jest lepiej, raz gorzej pod względem finansowym, natomiast trzeba pamiętać, że bez względu na to musimy prowadzić działania, z którymi się utożsamiamy wizerunkowo. I absolutnie jestem przeciwna postawieniu znaku równości pomiędzy dobrą kondycją finansową a angażowaniem się w zrównoważony rozwój. (IOB)

W obliczu trudniejszej sytuacji finansowej strategia przedsiębiorstwa może zostać zmodyfikowana, tak aby inicjatywy w zakresie zrównoważonego rozwoju nie obciążały nadmiernie jego uszczuplonych zasobów.

czasami to nie są działania kosztowe dla firmy i nie [pociągają] za sobą wysokich kosztów działania (...) Bo czasami to są działania społeczne, proekologiczne, działania miękkie. (IOB)

Podkreślono, że wspieranie zrównoważonego rozwoju należy traktować jako inwestycję, która przyniesie liczne korzyści, niekoniecznie w wymiarze finansowym. Efektem uwzględnienia w strategii firmy kwestii gospodarczych, środowiskowych i społecznych może być lepsze postrzeganie marki, poprawa reputacji przedsiębiorstwa czy zwiększenie zaufania klientów. Nawet najmniejsze działania w tym zakresie mogą mieć istotny wpływ w dłuższej perspektywie czasowej. Na przykład pewna firma zaczęła korzystać z zielonej energii, co stanowiło pierwszy krok w kierunku zrównoważonego rozwoju. Widząc pozytywne efekty, osoba zarządzająca organizacją zdecydowała się na dalsze działania, w tym instalację paneli

fotowoltaicznych. To dowodzi, że wspieranie zrównoważonego rozwoju nie wymaga znacznych nakładów i może być opłacalne. Należy dostrzec potencjalne długoterminowe korzyści wynikające z tego typu inwestycji, nawet jeśli początkowo wydają się one kosztowne.

mój szef nie chciał się przekonać do paneli fotowoltaicznych, mówił, że to jest za drogie, że będzie generowało kolejne koszty. Na początku przeszedł na program, w którym dostarczano zieloną energię do firmy, która jest bodajże 10% droższa od tzw. brudnej energii. Zobaczył, że można się reklamować jako firma czysta w ulotkach reklamowych i na stronie, dostaje się z tego certyfikat. Jest to pozytywne dla odbioru marki i dzięki temu przeszedł na panele fotowoltaiczne. Więc jakkolwiek by to nie było, nie trzeba mieć dobrej kondycji finansowej, żeby przeznaczyć część tego, co się zarabia [na działania środowiskowe i społeczne]. (FR)

Sugerowano, że przedsiębiorstwa nie muszą ponosić dużych kosztów, by zaangażować się w lokalne działania na rzecz zrównoważonego rozwoju. Podkreślono, że takiego wsparcia można udzielać, używając prostych sposobów, na przykład przekazując produkty na licytację czy loterię, wspomagając małe inicjatywy. Nie jest to obciążające finansowo, a pozwala firmie wyeksponować się przed miejscową społecznością oraz podkreślić swoje zaangażowanie w zrównoważony rozwój.

Jak działamy lokalnie, to nie musimy się angażować mocno finansowo, wystarczy, że produkujemy coś i przekażemy na licytację nasz produkt, czy na loterię. To nie jest mocno obciążające, a jesteśmy wtedy widoczni, że ten zrównoważony rozwój jest u nas obecny. (FR)

Bo przecież są wolontariaty, gdzie angażują się firmy, pracownicy, właściciele. Dodatkowe różne akcje społeczne. No chociażby jakaś pomoc. Szpitale. My sami bierzemy udział też w takich akcjach, gdzie wspieramy chociażby szpital na Chodźki, gdzie dla dzieci onkologicznych są teatrzyki, i my praktycznie dwa lub trzy razy w roku zawsze częściowo finansujemy ten teatrzyk. (IOB)

Wskazywano, że niektóre inicjatywy mogą mieć charakter bezkosztowy. Działania pozwalające pogodzić życie zawodowe i prywatne, takie jak praca zdalna czy elastyczne godziny pracy, można realizować praktycznie bez obciążeń dla przedsiębiorstwa. Wystarczy, że będzie ono otwarte na takie inicjatywy i zaufa pracownikom, co może przynieść korzyści zarówno im, jak i firmie.

Można zaoferować lepsze warunki pracy poprzez działania bezkosztowe, typu praca zdalna. Można też stworzyć warunki do dojeżdżania do pracy. Są to działania bezkosztowe, które można realizować, ale firma musi się otworzyć i zaufać pracownikom. (FR)

Rekomendacje:

1. **Należy wprowadzić systemowe rozwiązania pozwalające przedsiębiorstwom na stabilizację ekonomiczną w trakcie pogarszającego się cyklu koniunkturalnego lub sytuacji kryzysowych, co będzie sprzyjało stałemu zaangażowaniu w działania zrównoważone, także przez ograniczanie rezygnacji z tego rodzaju inicjatyw.**
2. **Należy rozważyć szersze zatrudnianie osób wykluczonych z rynku pracy, jednak zdolnych do jej podjęcia, np. więźniów.**
3. **Należy przygotować akcje promocyjne i uświadamiające, które na podstawie twardych danych liczbowych pokażą, że inwestowanie w aktywności na rzecz zrównoważonego rozwoju, przynajmniej niektóre, jest korzystne ekonomicznie.**
4. **Należy informować, że działania zrównoważone można prowadzić, nie angażując znaczących zasobów finansowych. Rekomenduje się przygotowanie szablonu dobrych praktyk i rozwiązań, które przedsiębiorstwa mogą realizować bez nadszarpnięcia budżetów.**

8 ZASZŁOŚCI HISTORYCZNE A ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

Lata dziewięćdziesiąte

Rozmówcy wskazali, że w wielu firmach rodzinnych, które powstały na początku lat dziewięćdziesiątych, nie zwracano uwagi na to, jak oddziałują one na środowisko. Wiele z nich nadal realizuje ten model biznesowy.

dużo jest biznesów rodzinnych, które bardzo szkodzą środowisku. Oparte na starych modelach, ale to jest też produkcja rzeczy, które z założenia są nieekologiczne. No i znowu pytanie, co z takimi rzeczami zrobić. (IOB)

Pojawiła się opinia, że część przedsiębiorców mentalnie utknęła w czasach transformacji i zupełnie nie zdaje sobie sprawy ze zmian, które zaszły na rynku pracy.

mamy takich, którzy do tej pory myślą, że żyją w starej rzeczywistości, czyli że pracownik to jest najemnik. (IOB)

Łatwo nie da się pożegnać z zaszłościami historycznymi. Przedsiębiorcy się zapalają, mówiąc o początku, przedsiębiorczość żywiołowa, spontaniczna, kombinowanie, szukanie rozwiązań. Gdy przechodzą do etapu, gdzie przedsiębiorczość jest płynna, bez ekscesów – mówią o tym z mniejszym entuzjazmem. Często pojawia się styl autorytarny zarządzania. (IOB)

Sukcesorzy, którzy podczas konsultacji byli często wskazywani jako potencjalni liderzy zrównoważonego rozwoju, muszą zmierzyć

się z historią rodzinnego biznesu, a szczególnie ze wspomnieniami spektakularnych sukcesów lat dziewięćdziesiątych. Tym samym, wprowadzając w życie własne pomysły, ukierunkowane bardziej na działania zrównoważone niż maksymalizację zysku, mogą nie zyskać pełnej akceptacji nestorów.

kontekst historyczny na pewno ma wpływ na firmy rodzinne (...) te osoby są zbudowane z sukcesu lat dziewięćdziesiątych i do tego wracają pamięcią. Jak się usiądzie przy stole, to „jak my to robiliśmy w latach dziewięćdziesiątych", i te wspominki, i dlatego czasem tak trudno jest się młodym przebić (...) Więc mam poczucie, że ten kontekst jest dlatego tak silny, bo sukces, który osiągnęły te firmy, był naprawdę spektakularny i on pewnie już się nie powtórzy w historii długo, długo, długo. Bo teraz otoczenie konkurencyjne jest po prostu tak skomplikowane, ekosystemowe, globalne. Z jednej strony globalizacja, z drugiej strony deglobalizacja. Właściwie, co się do końca dzieje, to my chyba sami nie wiemy. (IOB)

Wspomniano o złych doświadczeniach przedsiębiorców, którzy w Polsce byli pionierami w zakresie wytwarzania żywności ekologicznej. Sugerowano, że istnieje analogia między historią rozwoju rynku tej żywności a obecną sytuacją, szczególnie w kontekście trudności z uzyskaniem odpowiednich cen za produkty ekologiczne. W rezultacie część przedsiębiorstw musiała zmienić podejście lub zbankrutowała. Skłania to do refleksji nad wyzwaniami w promowaniu w Polsce towarów zrównoważonych.

Jeżeli mówimy o historii, to proszę zwrócić uwagę, [co działo się] w naszym kraju à propos żywności ekologicznej. Tak, ja akurat mam potężne doświadczenia w tym zakresie. I to jest sytuacja bardzo podobna. Czyli że myśmy walczyli, zaczęliśmy robić żywność ekologiczną. Wiele tych gospodarstw, które powstały na początku ze względu na coś, co się kreowało, musiało potem zmienić swój sposób funkcjonowania. Część z nich po prostu padło. Dlatego że już wtedy na rynku niemieckim można było ewidentnie za ziemniaka heskiego, pamiętam to jak dzisiaj, brać o 50% cenę wyższą niż za zwykłego ziemniaka, [choć] niczym się nie różniły. Natomiast w Polsce nie mogliśmy

osiągać albo bardzo z trudem osiągało się o 10–15% wyższe ceny. I tutaj mamy podobną sytuację. (IOB)

PRL

Reprezentanci firm rodzinnych podkreślali, że doświadczenia z czasów PRL starszego pokolenia mogą wpływać na postrzeganie współpracy z instytucjami publicznymi. Uzyskanie dofinansowania, które wymaga weryfikacji, może być uważane za ryzykowne ze względu na potencjalną kontrolę ze strony państwa, a nawet ingerencję w niezależność przedsiębiorstwa. Może to w znacznym stopniu ograniczyć chęć wnioskowania o wsparcie inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju. Nie wynika to z oporu wobec zmian czy rozwijania działalności, lecz z obaw przed utratą kontroli nad własną firmą.

Nie tyle niechęć do zmian, co niechęć do kontroli przedsiębiorstwa przez państwo. Żeby uzyskać dofinansowanie, przedsiębiorstwo musi zostać w pewien sposób sprawdzone. Trzeba spełnić kryteria, trzeba udowodnić, że je spełniamy. Więc to jest niejako postrzegane jako kontrola ze strony państwa. (...) tak jakby państwo chciało wejść w to przedsiębiorstwo i nim zarządzać. A *de facto* tak nie jest. Więc oni [przedstawiciele starszego pokolenia] to tak odbierają. (FR)

Przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu zauważyli z kolei, że w czasach PRL koncepcja zrównoważonego rozwoju nie była znana, stąd nie upowszechniła się w generacji, która wychowała się w tej epoce.

nie było nam (...) wpajane, że to [zrównoważony rozwój] jest istotne. (IOB)

Krytycznie odniesiono się do idei, aby osoby z pokolenia PRL zmuszać, by realizowały koncepcję zrównoważonego rozwoju. Wskazano, że lepsze rezultaty przynoszą edukowanie i zachęty, by dopasować się do obowiązujących trendów. Daje to szansę na trwałą zmianę postaw.

Pomimo nawet dawnego ustroju, gdzie wszyscy mieli, że tak powiem, po równo, jeżeli jest przymus, to nikt przymusu nie będzie akceptował. My się musimy tego po prostu nauczyć. To musi wejść w kulturę ludzi. (IOB)

Przedstawiciele firm rodzinnych zauważyli, że starsze pokolenie może stosować zasady zrównoważonego rozwoju, takie jak recykling, oszczędzanie surowców i segregacja, ale ich tak nie nazywać, postrzegając je raczej jako naturalną gospodarność wynikającą z doświadczeń z czasów PRL. Wychowana w warunkach niedoboru starsza generacja nauczyła się oszczędzać i ponownie wykorzystywać zasoby, co może być głównym elementem zrównoważonego rozwoju. Różnica polega jedynie na użyciu właściwej, współczesnej terminologii. Ważne jest, aby zrozumieć, że podejście do zrównoważonego rozwoju może zależeć od kontekstu kulturowego i historycznego, ale kluczowe jest osiągnięcie równowagi między ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi aspektami rozwoju.

recykling, oszczędzanie surowców, segregacja to nie jest zrównoważony rozwój. To jest po prostu gospodarność. (...) to jest rzecz naturalna. (FR)

Najlepiej, byśmy wrócili trochę do przemyślanego podejścia do zasobów, którymi dysponujemy. (FR)

Sugerowano, że młodsze osoby mogą uczyć się oszczędności od starszych. Pokolenia wychowane w czasach niedoboru naturalnie nauczyły się racjonalnie zarządzać zasobami. Kolejna generacja, która miała lepszy dostęp do różnych dóbr, nie zawsze zdaje sobie sprawę z konieczności oszczędzania. Zwrócono uwagę na to, że te wartości mogą być przekazywane z pokolenia na pokolenie, a przykład starszych pracowników może inspirować młodszych, aby również oszczędnie gospodarowali zasobami.

Mówimy, że [osoby starsze] chomikują. Są nauczone większej oszczędności. (...) Pracuje u nas i syn, i ojciec. I ojciec właśnie należy do takich osób [oszczędnych]. Syn przejął to zachowanie. Więc myślę, że takie myślenie jest wyniesione z domu. (FR)

Brak zaszłości

Pojawiły się opinie, że zaszłości historyczne nie wpływają już zbytnio na to, jak polskie przedsiębiorstwa rodzinne realizują koncepcję zrównoważonego rozwoju. Młodsze pokolenia nie mają doświadczeń z okresu gospodarki centralnie planowanej czy wczesnej transformacji, a obecne możliwości pozwalają im stale monitorować światowe trendy i dobre praktyki.

myślę, że zaszłości historyczne nie mają znaczenia. Firmy rodzinne, boom firm rodzinnych rozpoczął się w 1989 roku. I duża część tych firm przetrwała. I kondycja jest bardzo dobra, i coraz silniejsza (...). Tak że myślę, że już wyszliśmy z zaszłości historycznych dawno temu. (IOB)

dla [młodego pokolenia] zaszłości historyczne dopiero powstaną za jakiś czas. (IOB)

Rekomendacje:

1. **Części przedstawicieli firm rodzinnych ze starszego pokolenia (założycieli), którzy nie widzą potrzeby wdrażania inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju, nie należy narzucać tego rodzaju działań – gdyż napotka to opór – ale stosować wobec nich miękkie procesy uświadamiające i edukacyjne.**
2. **Jako że zaszłości historyczne poszczególnych pokoleń dotyczą różnych okresów – czasów PRL, transformacji lub początku lat dwutysięcznych – w działaniach skierowanych do przedsiębiorstw rodzinnych należy uwzględniać ich indywidualne historie oraz płynące z nich przekonania.**

9 GŁÓWNE PRZESZKODY WE WDRAŻANIU ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Interesujące spostrzeżenie dotyczyło formy prawnej przedsiębiorstw rodzinnych. Wskazano, że rozdzielenie aktywności społecznej i biznesowej między dwa podmioty (fundację rodzinną i spółkę operacyjną) może skutkować tym, iż realizowanie koncepcji zrównoważonego rozwoju będzie jedynie pozorowane. Inicjatywy prospołeczne fundacji mogą być swoistym usprawiedliwieniem dla działań negatywnie wpływających na społeczeństwo lub środowisko.

fundacja rodzinna jest bezpiecznym obszarem dla majątku. O ile zrobimy tak, że przez biznes będziemy robić *business as usual*, a tutaj (...) będziemy czynić dobro, to dalej mamy dualizm w takim świecie, w jakim żyjemy, i to nie jest dobre dla sprawczości i impaktowego działania biznesu, bo on będzie mówił, że ja i tak (...) [Dobro] robię w fundacji, to mogę (...) nie [czynić dobra tutaj], w sensie że znajdujemy usprawiedliwienie, zapłatę nawet. (IOB)

Wskazano na ograniczony dostęp do finansowania działań miękkich przygotowujących firmy rodzinne do wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju.

środki na edukację, środki na szkolenia specjalistyczne, środki na wdrażanie strategii i w ogóle na planowanie strategiczne, które są bardzo trudne dla firm do wyłuszczenia. (IOB)

Koszty

Podkreślono, że wprowadzenie w przedsiębiorstwie koncepcji zrównoważonego rozwoju może stanowić duże wyzwanie finansowe, ponieważ wymaga inwestycji, na przykład w nowe technologie, procesy oraz szkolenia pracowników.

Wdrożenie zrównoważonego rozwoju do firmy jest bardzo trudne ze względu na aspekt finansowy. (FR)

Koszty są często głównym czynnikiem ograniczającym działania, przede wszystkim te w wymiarze społecznym. Jako przykład podano tworzenie miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych. Choć mogą otrzymać wsparcie finansowe, przedsiębiorstwa muszą ponieść znaczne nakłady, aby spełnić wymagane standardy bezpieczeństwa i dostępności. Ze względu na stosunek nakładów do ewentualnych korzyści nie wszystkie firmy decydują się na realizację tych inicjatyw.

ale pewne działania [społeczne] są związane z kosztami. (...) trzeba zainwestować, chociażby tworząc miejsca pracy dla osób z niepełnosprawnościami, co jest związane z przystosowaniem miejsca pracy do osób z konkretną niepełnosprawnością i zapewnieniem bezpieczeństwa tej osobie, na przykład na hali produkcyjnej. W związku z tym nie wszystkie firmy w ogóle myślą o tym, pomimo że są dofinansowania z PFRON-u. (...) jest to związane z aspektem finansowym. (FR)

Ponadto w wielu przedsiębiorstwach rodzinnych osoby zatrudnione świadczą głównie pracę fizyczną i przyjmowanie niepełnosprawnych może stanowić wyzwanie logistyczne i finansowe. Pomimo szansy na otrzymanie wsparcia dzięki różnym programom i środkom koszty adaptacji środowiska pracy oraz ograniczenia czasowe pracy niepełnosprawnych mogą być dużym obciążeniem, zwłaszcza dla małych podmiotów.

Wiele firm rodzinnych opiera się w szczególności na pracy fizycznej. Osoby niepełnosprawne mogą maksymalnie pracować 7 godzin, co dla firm rodzinnych jest obciążeniem. Owszem, firmy dostają z tego

tytułu środki, zatrudniając osoby niepełnosprawne. Ale niestety są to tak znikome środki, że jest to kompletnie nieopłacalne, zwłaszcza dla małych firm. Powoduje to więcej kosztów i problemów. Często trzeba jej [osobie niepełnosprawnej] zapewnić odpowiednie środki w postaci przystosowania, np. toalety, całego środowiska wokół nich. (FR)

Wskazano, że pewne rodzaje niepełnosprawności mogą łączyć się z długimi okresami niezdolności do pracy, co stawia wyzwania zarówno organizacyjne, jak i finansowe. W przypadku długich zwolnień lekarskich organizacja musi zapewnić zastępstwo oraz ponieść koszty związane z kontynuacją działalności. W takich sytuacjach ważne jest, aby firmy i pracownicy wspólnie poszukiwali elastycznych rozwiązań, które pozwolą uwzględnić potrzeby zatrudnionych i zminimalizować negatywne skutki dla przedsiębiorstwa.

Mogą być różne niepełnosprawności, np. niepełnosprawność neurologiczna. Dla przykładu w przypadku SM mogą pojawić się długie zwolnienia lekarskie, trwające nawet 3 miesiące. Pracodawca ponosi wtedy koszty. (FR)

Oznacza to, że trzeba szukać rozwiązań wspierających integrację osób niepełnosprawnych w miejscu pracy, co zmniejszy obciążenie przedsiębiorstw. Znalezienie równowagi między celami społecznymi a biznesowymi wymaga współpracy sektorów publicznego i prywatnego. Problemem jest czas, który należy poświęcić na zorganizowanie akcji charytatywnej. Aby działania były skuteczne, cały proces trzeba zaplanować z wyprzedzeniem, zaangażować zarówno kierownictwo, jak i pracowników. Dla przedsiębiorstw jest to olbrzymie wyzwanie.

Trzeba zaangażować pracowników, człowiek o tym myśli już dwa miesiące wcześniej, i to też angażuje nas. Ktoś się musi tym zająć, a ktoś musi paczki przerzucić, ktoś musi je zapakować. (FR)

Również działania na rzecz środowiska są wyzwaniem dla firm, zwłaszcza tych mniejszych, które nie dysponują odpowiednimi środkami finansowymi.

ciężko jest być prośrodowiskowym, jeżeli nie ma się na to funduszy. (FR)

Bez odpowiedniego wsparcia finansowego trudno jest inwestować w inicjatywy proekologiczne, takie jak wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii, gdyż często wymaga to znaczących środków i łączy się z ryzykiem.

Jeżeli firma chce przejść na odnawialne źródła energii, to jest [to] bardzo duża inwestycja. (FR)

Inwestycje prośrodowiskowe mogą być obarczone kosztami, wynikającymi na przykład z konieczności przerwania produkcji w celu wprowadzenia zmiany. Może to zniechęcać przedsiębiorstwa do podejmowania działań w tym kierunku, szczególnie jeśli nie są one przekonane, że inwestycja przyniesie im korzyści, zwłaszcza finansowe.

Taka inwestycja [w odnawialne źródła energii] może nie przynieść pozytywnego efektu w wymiarze ekonomicznym. Ponadto dla przykładu może wiązać się z koniecznością przerwania produkcji, co generuje ogromne koszty. (FR)

Wysokie koszty implementacji zasad zrównoważonego rozwoju są problemem szczególnie dla małych podmiotów. Jeśli przedsiębiorstwo ma ograniczone środki finansowe, utrudnia mu to wszelkiego rodzaju inwestycje.

mój budżet promocyjny w poprzedniej firmie dla jednego klienta był wyższy niż obrót tej firmy, w której pracuję dzisiaj. (FR)

Czas potrzebny na adaptację przedsiębiorstwa

Uczestnicy konsultacji wskazali, że relatywnie istotną przeszkodą w realizowaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju są ograniczenia czasowe. Decydenci muszą dokładnie wyważyć, ile godzin w ciągu dnia mogą poświęcić na rozwój firmy pod względem ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Alternatywą jest posiadanie środków

finansowych, które pozwalają zatrudnić osoby lub organizacje, by wdrażały działania zrównoważone w imieniu przedsiębiorstwa.

To, co nas zawsze ogranicza, to są 24 godziny na dobę. Czasu nie będziemy mieć więcej. I w ramach tego musimy określić, ile czasu przeznaczymy na to, żeby firma się rozwijała pod względem ekonomicznym, względem społecznym i pod względem środowiskowym. (IOB)

Czas. Ile będzie czasu na to, żeby to zrobić [wdrażać działania zrównoważone]. Jeśli masz czas jako ty, prywatnie, to możesz wdrażać. Jeśli nie masz czasu, ale masz pieniądze, to możesz komuś zapłacić. I to w twoim imieniu. Więc to się sprowadza do tego, że albo trzeba mieć czas, albo pieniądze. (IOB)

Niechęć pracowników

Podkreślono, że wprowadzanie zmian związanych ze zrównoważonym rozwojem często wywołuje opór niektórych pracowników, zwłaszcza gdy oznacza ingerencję w dotychczasowe praktyki lub konieczność dodatkowego zaangażowania z ich strony. Jest to często naturalna reakcja, szczególnie gdy osoby zatrudnione obawiają się negatywnych konsekwencji dla siebie lub dla firmy. Trzeba zrozumieć te lęki i skutecznie komunikować korzyści wynikające z wdrażania zrównoważonych praktyk zarówno dla pracowników, jak i organizacji jako całości. Budowanie świadomości i angażowanie pracowników w proces podejmowania decyzji mogą pomóc w przezwyciężeniu tego typu trudności i uzyskaniu wsparcia dla inicjatyw zrównoważonego rozwoju.

Kwestie społeczne jest trudno realizować ze względu na podejście pracowników. Część pracowników widzi taką potrzebę, ale pozostali są niechętni tego typu inicjatywom. (FR)

Problemem są stare doświadczenia, wyniesione, bo często mówi się, że łatwiej jest kształtować nowego pracownika, niż wyeliminować stare złe nawyki. (FR)

Wiarygodność zbiórek i fundacji – brak zaufania

Firmy obawiają się wspierania organizacji charytatywnych z uwagi na ryzyko oszustw. Z tego powodu wolą angażować się w akcje dobroczynne realizowane na mniejszą skalę, służące zaspokajaniu potrzeb osób związanych z przedsiębiorstwem, pracowników i na przykład ich dzieci. Przekazując im pomoc bezpośrednio, organizacja ma pewność, że wsparcie trafia w odpowiednie miejsce. Takie inicjatywy są bardziej autentyczne i zaspokajają rzeczywiste potrzeby firmowej społeczności. W razie zaangażowania w inne akcje, realizowane na zewnątrz, należy sprawdzić wiarygodność potrzebujących, co nie zawsze jest możliwe. Ogranicza to działania przedsiębiorstw podejmowane na rzecz społeczeństwa.

W mojej firmie większość akcji podejmujemy z inicjatywy pracowników, którzy borykają się z problemami. Mamy dzieci pracowników, które są autystyczne, z porażeniem mózgowym. Inicjatywa wychodzi od pracowników, bo (...) temat, który przyszedł do nas, jest poparty wiedzą, bo one [problemy] faktycznie istnieją. Bywają programy czy osoby, które potrzebują naszej pomocy, tylko sprawdzenie, czy są to faktyczne problemy, jest trudne. (FR)

Podniesiono kwestię zaufania przedsiębiorców do dużych fundacji realizujących akcje społeczne. Zwrócono uwagę na brak przejrzystości w działaniach tych podmiotów, zwłaszcza jeśli chodzi o ujawnianie informacji o wykorzystaniu zebranych środków. Choć istnieje obowiązek prezentowania tych danych, wydaje się, że często są one ukrywane lub trudno dostępne. Aby zwiększyć pomoc firm dla organizacji charytatywnych, należy zadbać o większą transparentność, szczególnie jeśli chodzi o duże kwoty pochodzące od wielu darczyńców. Dzięki podaniu choćby częściowych wyników działalności fundacji można by ustalić, w jakim stopniu zebrane sumy są przeznaczane na cele charytatywne, a w jakim na pokrycie kosztów administracyjnych. Większa przejrzystość wzmocniłaby zaufanie przedsiębiorców oraz innych darczyńców.

Jeśli to jest, załóżmy, duża fundacja, która zbiera bardzo dużo pieniędzy od dużej ilości osób, to powinna upubliczniać choć część wyników, bo większość takich organizacji charytatywnych bierze część dla siebie, żeby utrzymać tę akcję całą. Można powiedzieć, że to jest charytatywne, bo tylko bierze na utrzymanie, ale ciężko powiedzieć, ile zarobiła, jeśli nie udostępnia tych informacji (...) moim zdaniem powinna każda udostępniać. (FR)

Ograniczanie barier

Wskazano, że dla ogólnej poprawy sytuacji należy zmniejszyć bariery i wprowadzić ułatwienia dla podmiotów przez eliminowanie zbędnej biurokracji i zapewnienie wsparcia w kluczowych obszarach.

Jak najmniej jest biurokracji. Tam [w Stanach Zjednoczonych] jest wszystko dla przedsiębiorców. (FR)

rozciągnięty menedżer (...) ma spełnić coraz więcej celów. (FR)

Starajmy się zmniejszać bariery. (FR)

Nie przeszkadzajcie nam, my sobie poradzimy. (FR)

Stwierdzono, że przedsiębiorstwom należy zapewnić warunki sprzyjające swobodnemu rozwojowi. Mając większe możliwości finansowe, mogą się one bardziej zaangażować w realizację koncepcji zrównoważonego rozwojowi, inwestować w bardziej ekologiczne, społecznie odpowiedzialne praktyki.

Zgodnie z przysłowiem biedny pracy ci nie da. Trzeba po prostu dążyć do tego, żeby przedsiębiorca mógł być coraz bogatszy. (FR)

Ograniczenie barier funkcjonowania przedsiębiorstw może być istotnym krokiem w kierunku promowania zrównoważonego rozwoju. Podkreślono, że sytuacja finansowa może ograniczać ich zdolność do podejmowania działań proekologicznych czy społecznie odpowiedzialnych.

W moim przekonaniu wszystkie deficyty, które powstają, wynikają z braku finansów. Z braku zasobów. (FR)

Podkreślono, że w przypadku wprowadzenia nowych barier lub utrzymania istniejących należy znaleźć równowagę między skutecznością restrykcyjnych regulacji a możliwością prowadzenia działalności gospodarczej. Jeśli np. normy środowiskowe nie są zbyt rygorystyczne, istnieje większa szansa, że przedsiębiorstwo będzie je realizować, co przyczyni się do zrównoważonego rozwoju gospodarczego.

jeżeli normy środowiskowe nie będą zbyt dużą barierą, to będą realizowane. (FR)

Obecne wyzwania, z którymi borykają się przedsiębiorstwa, zwłaszcza w związku z nowelizację przepisów, utrudniają prowadzenie biznesu. Muszą się one skupić na tym, by dostosować się do nowych wymogów, zamiast na innowacjach czy działaniach na rzecz zrównoważonego rozwoju. Jest to istotne, ponieważ inwestowanie w zrównoważony rozwój wymaga czasu, zasobów i zaangażowania, które mogą być ograniczone, gdy firma musi stale reagować na nieustanne zmiany w regulacjach.

cały czas idziemy w kierunku generowania problemów [na poziomie regulacyjnym/administracyjnym]. (FR)

Dostęp do wsparcia

Firmy mogłyby zwiększyć aktywność w zakresie zrównoważonego rozwoju, gdyby wdrożono uproszczenia w prowadzeniu biznesu. Przedsiębiorcy skarżyli się przede wszystkim na skomplikowane procedury. Ograniczenie biurokracji ułatwiłoby korzystanie ze wsparcia niezbędnego, by podejmować niektóre działania na rzecz społeczeństwa czy środowiska.

mamy olbrzymią ilość dokumentów [do przygotowania] do dotacji. (FR)

Podkreślono, że zasady dotyczące wsparcia finansowego są bardzo rygorystyczne lub skomplikowane. Niektóre firmy nawet rezygnują z ubiegania się o pomoc, postrzegając te wymagania jako nieosiągalne lub zbyt uciążliwe. Wspomniane reguły powinny być jasne, realistyczne i dostosowane do potrzeb przedsiębiorstw, aby umożliwić im efektywne korzystanie ze wsparcia.

Zasady otrzymania dofinansowania są absurdalne albo ciężkie do spełnienia. (FR)

Problemem jest nie tylko liczba formularzy, ale też skomplikowany język. Nadmierna formalizacja uzyskania wsparcia może być uciążliwa i czasochłonna, zwłaszcza dla małych firm, które często nie mają wystarczających zasobów ani wiedzy, aby spełnić wymagania.

wymaga papierów, dokumentów, napisanych często językiem niezrozumiałym. (...) bardzo duża formalizacja. (FR)

zbyt duży formalizm (...) to jest typowe dla Polski. (IOB)

Ponadto wsparcie jest nieadekwatne do potrzeb przedsiębiorstw i stawianych przed nimi wymogów. Jeśli chodzi o zatrudnianie osób niepełnosprawnych, wskazano, że znaczącą barierę mogą stanowić koszty i konieczność dostosowania miejsca pracy – dla małych firm wyzwania organizacyjne i logistyczne mogą być zbyt duże nawet przy skorzystaniu z pomocy finansowej. W związku z tym istnieje pilna potrzeba, aby rząd oraz inne instytucje wprowadziły bardziej elastyczne przepisy, zapewniły dodatkowe wsparcie finansowe oraz w zakresie dostosowania miejsc pracy do potrzeb niepełnosprawnych.

osoba niepełnosprawna potrzebuje opiekuna, specjalnego miejsca pracy (...). Małych firm nie stać na to nawet przy dofinansowaniu, żeby wszystko organizacyjnie objąć. (FR)

Wskazano na trudności, które napotyka kobieta, gdy wraca do pracy po urodzeniu dziecka. Koszty związane z zatrudnianiem

kobiet, które często muszą brać zwolnienia lekarskie na opiekę nad dziećmi, stają się obciążeniem dla pracodawców. Obawiają się oni strat wynikających z absencji pracownic, co zmniejsza gotowość do zatrudniania młodych kobiet. Mogłaby to zmienić refundacja kosztów przez państwo, dzięki której kobiety miałyby ułatwiony powrót na rynek pracy.

Problemem jest bardzo małe zatrudnianie kobiet z małymi dziećmi. Pracodawca nie chce zatrudniać takich kobiet ze względu na potencjalnie dużą absencję w pracy. Jeżeliby było wsparcie, że koszt chorobowego na dziecko ponosi państwo, a pracodawca ma refinansowane koszty, to wtedy byłoby łatwiej zatrudniać. Może to nie jest do końca osoba wykluczona społecznie, ale ma na pewno utrudniony powrót do normalnej pracy po wychowaniu dzieci. (FR)

Silna presja społeczna, aby to głównie kobiety pozostawały z dziećmi, ogranicza ich rozwój zawodowy. Kampania na rzecz urlopów tacierzyńskich i zmiany w przepisach prawnych zachęcają jednak coraz więcej mężczyzn do aktywnego uczestnictwa w opiece. Może to skutkować przewartościowaniem norm społecznych i sprawić, że urlop tacierzyński będzie bardziej akceptowany zarówno przez pracodawców, jak i w rodzinach. Ten proces może zwiększyć równowagę między płciami w pełnieniu ról rodzicielskich, zmniejszyć presję, by to kobiety opiekowały się dziećmi, i pozytywnie wpłynąć na ich możliwości zawodowe.

Ale tu jest presja społeczna, że to kobieta ma zostać z dzieckiem. Trochę się zmienia w tym zakresie, bo jest kampania na rzecz urlopów tacierzyńskich, które jednak regulacjami prawnymi są tak naprawdę wymuszane. Jednak coraz więcej mężczyzn zaczyna korzystać z urlopu rodzicielskiego. To jest kolejny krok, żeby wśród pracodawców i wśród rodzin, w ich mentalności urlop tacierzyński był czymś normalnym. (FR)

Podkreślono, że ciężar pewnych działań społecznych, takich jak skutkujące nieobecnością pracowników honorowe krwiodawstwo, spoczywa na barkach pracodawcy. Dla mniejszych przedsiębiorstw, mających ograniczone zasoby, takie sytuacje są dodatkowym

obciążeniem finansowym i organizacyjnym. Wsparcie ze strony instytucji czy programów rządowych mogłoby tę sytuację złagodzić, dając firmom pewność, że ich działania na rzecz społeczności są doceniane.

W tym momencie bardzo dużo odpowiedzialności jest kładzione na przedsiębiorcę. Dla przykładu w przypadku honorowych krwiodawców cały ciężar związany z nieobecnością pracownika ponosi pracodawca. Jeżeli małemu przedsiębiorcy wypada jedna osoba, powiedzmy, co 3–4 tygodnie, to przedsiębiorca musi zapłacić całość kosztów z tym związanych. To wyglądałoby inaczej, gdyby było wsparcie w tym zakresie. (FR)

W mojej opinii honorowi krwiodawcy powinni mieć zapewnione finansowanie ze strony państwa, a nie ze strony przedsiębiorcy. Automatycznie spowodowałoby to, że pracodawcy sami zaczęliby organizować takie akcje społeczne. Nie patrzyliby na to jako na coś, co generuje koszt, tylko coś, co razem powinniśmy robić dla dobra społeczeństwa. (FR)

Jako problem wskazano też brak ochrony prawnej dla przedsiębiorców, którzy inicjują różne działania. Podano przykład sprowadzania pracowników z zagranicy – firma poniosła koszty zatrudnienia osób, które później nie wywiązywały się z kontraktu, co stanowiło dla niej poważne obciążenie. Brak gwarancji prawnych może skutkować uszczerbkiem finansowym i utratą zaufania w procesie rekrutacji. Dlatego ważne jest, aby prawo chroniło przedsiębiorców za pomocą klarownych regulacji i mechanizmów zabezpieczających. Może się to przyczynić do zwiększenia zatrudnienia osób wykluczonych społecznie.

błąd ustawodawstwa. (FR)

Podkreślono brak widocznych korzyści i zachęt, które sprawiałyby, że firmy będą się angażować w zrównoważony rozwój i wspierać pracowników w akcjach wolontariackich. Stwierdzono, że różne instytucje powinny zapewnić wsparcie, które pozwoliłoby przekazywać benefity podmiotom gospodarczym realizującym działania prośrodowiskowe i prospołeczne.

Natomiast ja bym jeszcze zadał jedno przewrotne pytanie. Dlaczego przedsiębiorstwa (...) mają być ukierunkowane na zrównoważony rozwój? Jakie są zachęty w tym kierunku? (...) Trzeba zwrócić uwagę, że najmniej pozytywnych ocen było w zakresie wspierania osób zagrożonych wykluczeniem społecznym czy zachęcania pracowników do udziału w wolontariacie. Jaki mają cel przedsiębiorstwa w tym zakresie? (FR)

Brak wiary w skuteczność podejmowanych działań

Część osób obecnych na spotkaniach konsultacyjnych nie wierzyła w skuteczność realizowanych działań. Ostrzegały one przed iluzją, że same deklaracje lub programy wystarczą, by wprowadzić konkretne zmiany. Podkreślono, że trzeba podjąć rzeczywiste kroki i ocenić ich rezultaty.

możemy żyć w pewnej fikcji, że jak my [przedsiębiorstwo] napiszemy program, to się zmieni emisja CO_2. (...) powinniśmy twardo stać na ziemi jako przedsiębiorcy. (FR)

Niewiara w skuteczność inicjatyw realizowanych przez firmy może wynikać z braku zrozumienia, że nawet małe kroki mogą przynieść istotne zmiany. Wskazano, że zarządzający często skupiają się na krótkoterminowych celach, takich jak zysk czy efektywność, ignorując szerszy kontekst społeczny i środowiskowy. Działając w pośpiechu, nie mają czasu na refleksję. Może to wynikać z braku świadomości lub motywacji, by budować bardziej zrównoważone podejście do biznesu.

Brak poczucia, brak świadomości, że rzeczywiście może być lepiej. Przeszkoda, według mnie, to nie jest brak chęci, ale brak poczucia, że coś może być lepiej zorganizowane. Koniecznie jest zebranie się wszystkich osób z firmy i uświadomienie sobie, przemyślenie na spokojnie, co można lepiej zrobić. Każdy jest zabiegany, patrzy na zysk, na finanse itd. Żeby móc dostrzec aspekty środowiskowe czy społeczne, należy się nad tym chwilę zastanowić. (FR)

Wyrażono wątpliwości co do skuteczności i zasadności działań podejmowanych na rzecz zielonej transformacji, sugerując, że spadek PKB w Europie jest przeszkodą lub kosztem nieuzasadnionym w stosunku do oczekiwanych korzyści środowiskowych. Oznacza to, że należy uwzględnić różne aspekty i konsekwencje zielonych inicjatyw.

spadek PKB w Europie – nie wiem, czy jest wart zielonej transformacji. (FR)

Nieufność wobec koncepcji zrównoważonego rozwoju

Pojawiły się opinie, że część przedsiębiorców ma tendencję do podważania trendów ekologicznych i koncepcji zrównoważonego rozwoju. Bazując na doświadczeniach z przeszłości, które pokazały zmienność podejścia do produktów i praktyk konsumenckich, wykazują oni nieufność względem niektórych działań zrównoważonych. Obawiają się, że obecne inicjatywy prośrodowiskowe nie uwzględniają długoterminowych konsekwencji, takich jak konieczność utylizacji akumulatorów elektrycznych, co w przyszłości może wywołać nowe problemy ekologiczne. Do rozwoju technologii należy więc podchodzić racjonalnie, uwzględniając zarówno korzyści, jak i negatywne skutki dla środowiska.

mówię teraz z perspektywy naszego pokolenia, które właśnie odkrywa, że kiedyś było szkodliwe masło, potem margaryna, potem znowu masło i tak na zmianę, w zależności, gdzie kto miał interes ekonomiczny. Za 10–20 lat może się okazać, że to, co dzisiaj mówimy – że to wszystko jest takie super i trzeba do tego dążyć, i do tej zieloności – to niekoniecznie. Dlatego że nasze pokolenie jest dość nieufne. Czyli my, widząc teraz, co się dzieje, zaczynamy doszukiwać się – a może jest tam drugie dno? (IOB)

Ale co będzie za 10–20 lat, jak my te akumulatory elektryczne będziemy musieli zutylizować? Bo o tym się nie mówi. Mówi się o samochodach stojących w Afryce, które są niesprzedawane, zalegają i będą teraz złomem – i co z nimi zrobić? Myślę, że ten złom nie jest aż tak

szkodliwy, jak te właśnie akumulatory, które za chwilę będą na rynku. Trzeba je zutylizować. Nie mówi się o kosztach utylizacji i o tym, jak to degraduje środowisko. (...) Dzisiaj mówimy o tej zieloności, a to za chwilę może być wielką tragedią środowiskową. (IOB)

Nie lubimy być zmuszani do czegoś. Stąd też chociażby taki stosunek do zrównoważonego rozwoju, tak? Że to jest narzucone. To, że to sobie gdzieś tam 10, 50 osób wymyśliło, uważa, że tak będzie dobrze, to nie znaczy, że pozostałych 500 też ma tak uważać. (IOB)

Brak świadomości

Przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu podkreślili, że przedsiębiorstwa rodzinne nie zawsze dysponują odpowiednią wiedzą na temat celów zrównoważonego rozwoju.

firmy mają bardzo niską świadomość, co to są cele zrównoważone w rozwoju (...) jak powiemy ESG, to w ogóle się zrobi mgła w rozmowie. (IOB)

przeszkodę może stanowić to, że nie wiemy, z czym się wiąże ten zrównoważony rozwój. (IOB)

Wskazali, że brak z ich strony wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju może być przyczyną mniejszego zaangażowania w jego wspieranie. Edukacja w tym zakresie jest kluczowa, gdyż pozwala zrozumieć znaczenie inicjatyw realizowanych dla środowiska, społeczeństwa i gospodarki. Wraz ze wzrostem świadomości, jakie są konsekwencje wykonywanych działań, zwiększa się skłonność, by podejmować odpowiedzialne decyzje i wspomagać zrównoważony rozwój. Dlatego należy promować dotyczącą go edukację.

nie jesteśmy jeszcze wyedukowani we właściwy sposób. (FR)

Mimo wszystko nie wiedzą, bo to [zrównoważony rozwój] nie jest świeży temat, ale dalej nie mówi się o nim dużo. Pewnie starsze

pokolenie praktycznie nic o tym nie słyszało i pomału musimy [młodsi] ich poinformować o tym, że coś takiego istnieje i opłaca się. (FR)

W trakcie spotkań zauważono, że przedsiębiorstwa mogą mieć problem z dokładnym zdefiniowaniem działań ukierunkowanych na zrównoważony rozwój i z oceną, czy ich inicjatywy są wystarczające. Podkreślono, że nawet jeśli firmy rozumieją ogólną koncepcję, to trudno jest im zidentyfikować konkretne kroki, które mogłyby wykonać. Brakuje im narzędzi pozwalających ocenić, na jakim są poziomie i jakie dodatkowe aktywności mogłyby podjąć. Komplikuje to realizację skutecznych działań w obszarze zrównoważonego rozwoju.

Nie do końca wiadomo, co moglibyśmy zrobić, żeby powiedzieć, że wspieramy zrównoważony rozwój. Nie na poziomie ogółu, bo na poziomie ogółu umiemy to nazwać, ale na poziomie szczegółowych działań. Czyli brakuje podpowiedzi, co moglibyśmy zrobić, ocenić siebie, że tu jesteśmy i to się w tym mieści, a to nie. (FR)

Patrząc na przykład na wymiar społeczny czy środowiskowy, bardzo dużo z tych rzeczy, które tutaj zostały wymienione, pojawia się. Tylko tak jakby nieświadomie. (FR)

Rozwiązaniem mogłoby być stworzenie dokumentu, który stanowiłby swego rodzaju przewodnik dla przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju – listę klarownych wskazówek. Pozwoliłby on firmom ocenić swoje dotychczasowe działania i zidentyfikować obszary, w których mogą się rozwijać. Dzięki temu mogłyby one bardziej świadomie planować kolejne kroki w kierunku zrównoważonego rozwoju.

Coś na wzór dokumentu byłoby pewnym ułatwieniem, żebyśmy mogli ocenić, kiedy jesteśmy gotowi do zrównoważonego rozwoju, jakie powinniśmy mieć kompetencje i co się mieści w tym. Żeby przedsiębiorstwo wiedziało, co zrobić i na jakim poziomie. (FR)

Podkreślono, że trzeba opracować wskaźniki i ramy odniesienia dla zaangażowania firm, zwłaszcza w wymiarze społecznym. Jasno zdefiniowane cele pomagają im ocenić swoje postępy i efektywność.

Brak sparametryzowanych wymogów w tym wymiarze może zmniejszyć zaangażowanie organizacji. Przedsiębiorstwa wskazały, że wprowadzają precyzyjne kryteria dla obszarów środowiskowego i ekonomicznego. Należy je wspierać, jeśli chodzi o rozumienie i monitorowanie działań społecznych, bo może to wzmocnić ich zaangażowanie w tym zakresie.

Jeżeli mamy sparametryzowane wymogi środowiskowe, wymogi biznesowe, to wiemy, gdzie jesteśmy. (FR)

Podkreślono, że wiele mówi się o zrównoważonym rozwoju, ale jego implementacja często jest niezwykle trudna ze względu na brak wiedzy. Właściciele i pracownicy powinni być świadomi korzyści wynikających z określonych inicjatyw. Należy stworzyć klarowne plany i narzędzia, które pomogą firmom zrozumieć, jak działać na rzecz zrównoważonego rozwoju.

ja bym zadała pytanie, co zrobić, żeby w ogóle pojawił się w myśleniu strategicznym zrównoważony rozwój. Mówimy o nim, mamy dokumenty, mamy sugestie, programy, tylko pytanie, czy w ogóle jesteśmy wyedukowani – i na poziomie właścicieli rodzinnych, i pracowników – czy [oni] w ogóle wiedzą, o co chodzi i jak to zrobić. (...) Od której strony się zabrać do tego, na jakim jesteśmy poziomie i jak to u siebie wprowadzić. (FR)

Wspieranie zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach rodzinnych wymaga zaangażowania wszystkich pracowników i otwartej dyskusji o problemach i możliwych rozwiązaniach. Jako rozwiązanie wskazano organizację spotkań, na których dyskutowano by o obszarach związanych ze zrównoważonym rozwojem, co wydaje się krokiem w dobrą stronę. Burza mózgów może być skuteczną metodą generowania pomysłów i perspektyw, które pozwolą poprawić sytuację. Aby stworzyć kompleksowe rozwiązania, decyzje trzeba podejmować na podstawie różnorodnych spojrzeń i doświadczeń. Otwarta atmosfera spotkania może zachęcać pracowników do aktywnego udziału i dzielenia się swoimi pomysłami oraz obserwacjami na temat funkcjonowania firmy.

Ja bym mogła zasugerować spotkanie. Po prostu meeting, czyli każdy z firmy spotyka się. Są analizowane dane dotyczące aspektów zrównoważonego rozwoju. I kierownik czy menedżer proponuje burzę mózgów. Co możemy zrobić, żeby poprawić działanie naszej firmy? I wtedy każdy zastanawia się (...) Uświadomimy sobie, że to nie są jakieś wielkie problemy, ale bądź co bądź sprawy i sytuacje, które są do poprawienia. To nie jest coś, co może zostać zignorowane, tylko rzeczywiście są to istotne sprawy. Więc każdy od siebie może coś dać. Jeżeli jedna osoba decyduje, to może nie widzieć rozwiązania. (FR)

Sugerowano, że przedsiębiorstwa mogą mieć problem, by oszacować opłacalność działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. Brakuje narzędzi i wskazówek, które pozwoliłyby tego dokonać w sposób kompleksowy. Trudno jest ocenić nie tylko kwestie ekonomiczne, ale również na przykład wizerunek czy społeczną odpowiedzialność biznesu, a w konsekwencji obliczyć, w jakim stopniu firmy mogą sobie pozwolić na inwestycje w zrównoważony rozwój, tak aby nie obciążyć zbytnio budżetu, a jednocześnie zapewnić sobie korzyści finansowe i reputacyjne.

Problemem może być to, że nie umiemy policzyć, czy ten zrównoważony rozwój nam się opłaca, w jakim wymiarze. Brakuje wskazówek do prostej kalkulacji, czy nam się to opłaci. Nie tylko w wymiarze ekonomicznym, ale również innym, który jest bardzo trudno wycenialny. Nie ma takich narzędzi czy podpowiedzi. (FR)

Wskazano, że wraz z wprowadzaniem kolejnych regulacji oraz wytycznych świadomość przedsiębiorców w tym obszarze będzie wzrastać.

mam poczucie, że teraz wśród dużych firm rodzinnych temat szybko będzie nabierał znaczenia, bo [jest] dyrektywa z ESRD i mamy wytyczne, i w związku z tym firmy nabywają świadomość. (IOB)

Podkreślono, że zmiana ta będzie następowała stopniowo i należy nad nią pracować przez edukowanie i możliwie szeroką popularyzację idei zrównoważonego rozwoju wśród przedsiębiorców rodzinnych.

[dążenie] do głębokiego zrozumienia wpływu na środowisko to jest jeszcze naprawdę [długi] proces. (IOB)

pierwszy krok, który firmy mogą zrobić, to podnosić świadomość. (IOB)

czyli trzeba o tym mówić pewnie (...) żeby zarząd wiedział, czym jest zrównoważony rozwój. (IOB)

Wskazano, że bardzo duże znaczenie ma to, by strategię zrównoważonego rozwoju właściwie przygotować i wdrożyć w każdej firmie rodzinnej. Dobrą praktyką jest powołanie koordynatora lub całego zespołu ekspertów, którzy wspólnie tworzą długoterminowy plan, w którym są określone konkretne działania i zasoby niezbędne do ich wykonania. Realizacja takiej strategii powinna być na bieżąco monitorowana. W tym celu należy przyjąć właściwe wskaźniki, które pokażą, czy przedsiębiorstwo rozwija się w sposób zrównoważony w każdym z trzech obszarów: środowiskowym, ekonomicznym i społecznym.

w wielu firmach już powołuje się koordynatorów do spraw zrównoważonego rozwoju, powołuje się zespoły i one przygotowują tę strategię. I myślę, że to jest dobre podejście, ponieważ to systematyzuje i pokazuje, co chcemy osiągnąć w jakiejś perspektywie czasowej i czy będą nam potrzebne środki zewnętrzne. (IOB)

w przypadku strategii zrównoważonego rozwoju duży nacisk kładzie się na konkretny plan działań i na owskaźnikowanie, czyli monitorowanie tego, co osiągamy, zwłaszcza w wymiarze społecznym i środowiskowym, ale również ekonomicznym. (IOB)

Podkreślono, że należy podjąć liczne działania zwiększające świadomość dotyczącą zrównoważonego rozwoju.

Budowanie świadomości, bo jeżeli czynnik ekonomiczny będzie rósł, to nie wszyscy przedsiębiorcy będą chcieli reinwestować w pozostałe obszary. Muszą być świadomi, że inwestycja chociażby w pracownika

jest opłacalną inwestycją długoterminową, która w konsekwencji wraca w postaci zwiększenia profitowości przedsiębiorstwa. (FR)

Stwierdzono, że im wcześniej społeczeństwo zdobędzie wiedzę, tym lepiej będzie rozumiało i wcielało w życie zasady zrównoważonego rozwoju. Wskazano na konieczność budowania świadomości ekologicznej i społecznej od najmłodszych lat, wręcz od urodzenia, aby przyniosło to długofalowe korzyści społeczeństwu i środowisku naturalnemu.

Należy edukować od kołyski, od urodzenia. (FR)

Podkreślono rolę samorządów, ponieważ to one zarządzają szkołami i przedszkolami, co pozwala im prowadzić działania edukacyjne dotyczące zrównoważonego rozwoju już wśród bardzo młodych osób. Zauważono, że tego typu inicjatywy podejmują także prywatne przedszkola, co świadczy o rozwijaniu wiedzy społecznej na ten temat. Akcje uświadamiające, takie jak pikniki czy konkursy, są świetnym sposobem, by ideę zrównoważonego rozwoju promować w społeczności lokalnej i angażować w te działania mieszkańców.

Edukacja na poziomie samorządów, które zarządzają szkołami i przedszkolami. Ale mamy mnóstwo przedszkoli prywatnych, które też wprowadzają tego typu akcje. Na poziomie samorządowym to całkiem dobrze wygląda, pojawiają się pikniki letnie, konkursy, różnego typu akcje związane ze zrównoważonym rozwojem. (FR)

Rekomendacje:

1. **Różne grupy interesariuszy powinny wspierać aktywność przedsiębiorców w zakresie niwelowania barier, które wpływają na poziom zrównoważonego rozwoju – finansować inwestycje w tym obszarze, wspomagać zatrudnianie osób niepełnosprawnych i rozwiązywać problemy biurokratyczne.**
2. **Ponieważ przedsiębiorcy rodzinni chętniej angażują się w działania dobroczynne, gdy mają pewność, że nie są one próbą oszustwa, należy stworzyć centralny rejestr umożliwiający szybką weryfikację danej akcji charytatywnej.**

3. Należy podjąć działania edukacyjne i szkoleniowe zwiększające wiedzę firm rodzinnych na temat zrównoważonego rozwoju, jego celów, znaczenia i mechanizmów służących lepszej implementacji poszczególnych rozwiązań.
4. Należy zapewnić firmom rodzinnym łatwo dostępne i zrozumiałe wsparcie.

10 WSPARCIE NA RZECZ ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU – INSTYTUCJE I INSTRUMENTY

Przedstawiciele przedsiębiorstw rodzinnych podkreślili, że wsparcie jest bardzo potrzebne, zwłaszcza małym podmiotom, które odgrywają wielką rolę w społeczności lokalnej – zatrudniają osoby z otoczenia, co przyczynia się do redukcji bezrobocia. Ma to znaczenie również dla samych firm, które zmagają się z prowadzeniem działalności na małą skalę.

To jest ogromna odpowiedzialność, jeżeli chodzi o wymiar społeczny. Jest on źle oceniany przez samych pracodawców. Należy się zastanowić, co oni mówią. Oni krzyczą o pomoc. (FR)

Mniejsi przedsiębiorcy, mniejsze firmy, o mniejszych zasobach, żeby mogły spełniać pewne oczekiwania i inwestować we wszystkie obszary, muszą mieć preferencyjny system ustawodawczy czy podatkowy czy wsparcie od strony państwa, żeby mogły w tym samym tempie lub w zbliżonym tempie wdrażać [te] rozwiązania, co korporacje, które mogą same finansować pewne rozwiązania, a mniejsi przedsiębiorcy potrzebują po prostu wsparcia. (FR)

Podczas konsultacji wskazano, że wsparcie dla zrównoważonego rozwoju jest widoczne na każdym szczeblu: międzynarodowym, krajowym, regionalnym i lokalnym. Podkreślono, że współpraca między tymi poziomami jest kluczowa. Na każdym z nich (od działań agend międzynarodowych, przez regulacje prawne i wytyczne instytucji europejskich i krajowych, aż po oddolne inicjatywy lokalne) inaczej inicjuje się zmiany, których należy dokonać

w przedsiębiorstwach rodzinnych wchodzących na ścieżkę zrównoważonego rozwoju.

wszystkie te organizacje (...) już to robią i powinny dalej robić (...). Czyli od najbardziej lokalnych, przez krajowe, unijne, po międzynarodowe, czyli ONZ. (IOB)

wszystkie instytucje, które są do tego powołane, jeśli już są powołane, to żeby robiły to, do czego zostały powołane. (IOB)

właśnie ta współpraca wielosektorowa daje efekty (...) państwo, unia wprowadza regulacje, do których my się dostosowujemy, daje narzędzia, metody. Samorząd może inicjować, stowarzyszenia, fundacje mogą pozyskiwać środki na właśnie działania z zaangażowaniem firm rodzinnych. (IOB)

Czyli robić najpierw rzeczy, które są podstawowe, czyli (...) stworzyć infrastrukturę. I zresztą to prawdopodobnie będzie. Czyli to będzie tak, że będą dla każdego typu przedsiębiorstw opracowywane manuale, czyli podręczniki. Do tego się przygotować. Dopiero potem edukować i prowadzić dystrybucję środków, które będą to wspierać. (IOB)

Podkreślono, jak dużą rolę odgrywa wsparcie inicjatyw w zakresie zrównoważonego rozwoju przez instytucje Unii Europejskiej i poszczególnych państw. Istotne jest wdrożenie skutecznych regulacji mających pozytywny długoterminowy wpływ. Zaznaczono, że należy to robić ostrożnie i z pewnymi ograniczeniami – koncepcję zrównoważonego rozwoju trzeba realizować stopniowo, systematycznie, ale przede wszystkim rozważnie, co wymaga czasu i umiejętnego planowania.

Według mnie inicjatywa wspierania zrównoważonego rozwoju powinna być odgórna, ale z pewną limitacją. Uważam, że Unia Europejska albo właśnie państwa są to w stanie dobrze zrobić. To powinno być w długim okresie rozłożone. (FR)

Z drugiej strony zasugerowano, aby to samorządy lokalne były głównym motorem działań na rzecz zrównoważonego rozwoju,

ponieważ są one bliżej społeczności lokalnych i mogą bardziej precyzyjnie odpowiadać na ich potrzeby i stojące przed nimi wyzwania. Stwierdzono, że państwo powinno koncentrować się na aspektach regulacyjnych, takich jak stanowienie prawa dotyczącego ochrony środowiska oraz promowanie ogólnych strategii zrównoważonego rozwoju na poziomie krajowym. W ten sposób oba szczeble wspólnie mogą skutecznie promować zrównoważony rozwój.

Raczej samorządy lokalne powinny się zajmować zrównoważonym rozwojem. Państwo naturalnie też, ale w szerokim zakresie, głównie regulacyjnym. (FR)

Niektórzy przedstawiciele przedsiębiorstw podkreślili, że obciążenie samorządów terytorialnych kolejnymi zadaniami jest niewłaściwe, zwłaszcza że nie mają one wystarczających środków, co może ograniczać zdolność do efektywnego działania na rzecz zrównoważonego rozwoju. Dlatego finansowanie powinny zapewniać Unia Europejska lub państwo, które dysponują większymi budżetami i mogą zagwarantować stabilne wsparcie. Dzięki temu samorządy mogłyby skuteczniej realizować działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, bez ryzyka, że zostaną przeciążone finansowo.

Ja bym raczej preferowała dofinansowanie z Unii Europejskiej, ewentualnie państwowe dofinansowania, dlatego że budżet państwa ma lepsze wpływy niż jednostki samorządów terytorialnych i to by za bardzo obciążało jednostki samorządów terytorialnych. (FR)

Wspomniano o rozproszeniu źródeł finansowania projektów z zakresu zrównoważonego rozwoju. Przedsiębiorcy muszą śledzić wiele konkursów jednocześnie, ponieważ ich zakres bywa bardzo wąsko określony.

na pewno są te środki rozproszone, bo na przykład Erasmusy mają swoje środki i tam są programy dedykowane, na edukację w tym zakresie. Są fundusze norweskie wprost dedykowane, bo na zazielenienie, a nie na to, na tamto (...) Drukarnia (...) kilkanaście milionów dostała, więc wiem, że takie programy są, ale chyba one są regionalne,

te, z których akurat ta drukarnia PDO dostała. Myślę, że problemem jest działanie od projektu do projektu. (IOB)

Wskazano, że idea zrównoważonego rozwoju została wpisana do wielu programów wsparcia. Aplikowanie o środki ze źródeł zewnętrznych często wymusza na podmiotach deklarację, że będą dążyły do celów zrównoważonego rozwoju.

może nie ma tak, że jest regionalny program na rzecz realizacji celów zrównoważonego rozwoju dla biznesu, tylko będziemy mieli to ulokowane w różnych [programach]? Bo ja dosyć dużo takich projektów pisałam i na poziomie regionalnych programów operacyjnych czy tych z Europejskiego Funduszu Spójności zawsze trzeba było udowodnić wpisanie się w cele zrównoważonego rozwoju. (IOB)

Pewne działania na rzecz zrównoważonego rozwoju mogłyby być częściej podejmowane, gdyby wsparcie finansowe zapewniały jednostki samorządu terytorialnego.

dofinansowanie [ze strony] jednostek samorządu terytorialnego. (FR)

Dostrzeżono, że wsparcia najbardziej potrzebują mniejsze podmioty. Ze względu na obowiązek prezentowania działań zrównoważonych w raportach duże firmy są aktywniejsze w tym obszarze, ale ważne jest, aby takie inicjatywy podejmowały też mniejsze przedsiębiorstwa. Wskazano, że ważną rolę w tym zakresie odgrywają państwo, instytucje i gminy.

państwo, instytucje, gmina powinny zachęcać bardziej małe firmy, bo one na pewno chętniej by korzystały z takich możliwości [wsparcia działań na rzecz zrównoważonego rozwoju]. (FR)

Początkowo stwierdzono, że pomoc należy uruchomić na wszystkich szczeblach, ale po głębszych przemyśleniach skupiono się na instytucjach, które mają faktyczny kontakt z firmami, a zatem funkcjonujących na poziomie rządowym lub lokalnym. Przekazywane w formie programów i projektów wsparcie ze strony rządu

i lokalnych instytucji może być istotne, ponieważ w większym stopniu niż podmioty międzynarodowe rozumieją one potrzeby firm. W zależności od potrzeb przedsiębiorców i specyfiki sektora gospodarki można uruchomić pomoc finansową, doradczą, szkoleniową lub infrastrukturalną, która będzie pozytywnie wpływać na poziom zrównoważonego rozwoju.

Najlepiej wszyscy. (...) Wszelkiego rodzaju programy czy projekty rządowe lub lokalne. (FR)

Lokalnie, działalność Urzędu Miasta, instytucji otoczenia biznesu. (...) konferencje, gdzie można się też dużo dowiedzieć. Nie tylko organizowane przez L[ubelski K[lub] B[iznesu], ale i przez Urząd Miasta (...) I to są miejsca, które powinny edukować. (IOB)

Wskazano, że wsparcie na poziomie lokalnym może być bardziej efektywne i dostępne dla przedsiębiorców – co prawda kwoty są niższe niż w programach rządowych, jednak proces ich pozyskiwania, wykorzystania i rozliczenia jest zwykle łatwiejszy i bardziej przyjazny. Większa dostępność i elastyczność wsparcia na szczeblu regionalnym pozwala szybciej reagować na potrzeby i przyspiesza podejmowanie decyzji. Dzięki kontaktom z lokalnymi instytucjami mogą się również wzmocnić relacje i sieci tworzone z innymi podmiotami, co może przynieść dodatkowe korzyści w dłuższej perspektywie.

mniejsze pieniądze, mniejsze kwoty, ale szybciej to idzie. (FR)

Utrzymanie firm na danym terenie ma istotne znaczenie dla samorządów terytorialnych. Przedsiębiorstwa przyczyniają się do wzrostu gospodarczego, tworzenia miejsc pracy i generowania dochodów z podatków lokalnych. Dlatego ważne jest, aby je wspierać za pomocą korzystnych warunków działalności, infrastruktury, edukacji czy promocji miejscowych produktów i usług. Służy to lokalnej społeczności i przyczynia się do zrównoważonego rozwoju regionu.

samorząd powinien być zainteresowany, żeby te firmy utrzymać na swoim terenie. (FR)

Wskazano, że wachlarz instrumentów wsparcia powinien być na tyle szeroki, by każdy przedsiębiorca mógł znaleźć rozwiązania, które będą najlepiej odpowiadały jego potrzebom. Dużą rolę odgrywają instytucje otoczenia biznesu, które integrują firmy i tworzą dla nich dogodną przestrzeń wymiany doświadczeń na temat wprowadzania działań zrównoważonych.

Im więcej będzie takich punktów, [tym łatwiej] każdy będzie mógł sobie znaleźć ten punkt, w którym dobrze się czuje. Bo jedna osoba będzie przynależeć do LKB, a ktoś inny zupełnie gdzie indziej. Musi wybrać sobie też odpowiednie środowisko, w którym będzie się po prostu dobrze czuć. (IOB)

Z drugiej strony podnoszono, że istnieje przestrzeń dla merytorycznego wsparcia scentralizowanego, z którego mogliby korzystać wszyscy przedsiębiorcy. Zaproponowano, by opracować rozwiązania *open source*, które usprawnią wdrożenie raportowania zintegrowanego w zobligowanych do tego podmiotach. Dodatkowo wskazano, że korzystne byłoby stworzenie punktu informacyjnego lub zespołu doradczego, który swoją wiedzą wspomógłby firmy we wdrażaniu strategii zrównoważonego rozwoju.

jeśli to będzie scentralizowane raportowanie i wszyscy będziemy podlegać pod te same zasady, to dobrze byłoby, żeby opracować jakieś rozwiązania open source'owe, które sprawią, że będzie nam się wszystkim łatwiej i przyjemniej to prowadziło. Mimo że będzie to obowiązek, nie będzie to obowiązek tragiczny. Trudny taki. (IOB)

Ale gdyby był punkt informacyjny, gdzie można się o wszystkim dowiedzieć i skorzystać z wiedzy, to jak najbardziej. Tobyśmy z tego korzystali. (IOB)

moja idea jest taka, żeby stworzyć zespół, który mógłby stanowić pewnego rodzaju konsultingowy zespół dla przedsiębiorców. (IOB)

Podczas rozmów z instytucjami otoczenia biznesowego zasugerowano, że w momencie, gdy wsparcie publiczne zawodzi, jest

źle dopasowane, pojawia się przestrzeń dla działań oddolnych. Jest to okazja, by wprowadzić zmiany, w które mogą się włączyć przedsiębiorstwa rodzinne.

trzeba pamiętać, że wszystkie dobre rozwiązania pojawiają się w momencie, kiedy systemy publiczne nie są w stanie znaleźć odpowiednich rozwiązań. Pojawia się nisza i to jest przestrzeń dla zmian, dla innowacji, dla działań, które nie były dotychczas wdrażane, nawet w przypadku firm rodzinnych. (IOB)

Przedsiębiorcy wskazali wiele instrumentów, które mogłyby zwiększyć ich aktywność w zakresie zrównoważonego rozwoju.

dotacje, tanie kredyty, tanie pożyczki, subwencje, granty. (FR)

Stwierdzono, że firmy trzeba wspierać przede wszystkim finansowo.

Wymierne korzyści finansowe. (FR)

Jeżeli byłoby wsparcie finansowe, to zdecydowanie aspekt środowiskowy moglibyśmy postawić wyżej wśród innych priorytetów. (FR)

Pojawiły się opinie, że wsparcie powinno trafiać przede wszystkim do tych podmiotów, które realnie szkodzą środowisku i powinny jak najszybciej wdrożyć zmiany.

te środki powinny być ukierunkowane na wsparcie tych, którzy się muszą zrestrukturyzować albo muszą się przestawić z tego, co mają, na to, co powinni mieć. (IOB)

Stwierdzono, że aspekt ekonomiczny odgrywa kluczową rolę w podejmowaniu decyzji przez przedsiębiorstwa. Wskazano na konieczność stworzenia systemu zachęt, który sprawi, że pewne działania będą dla firm opłacalne. Z drugiej strony podkreślono, że można wprowadzić system kar za wykroczenia, które negatywnie wpływają na środowisko lub społeczeństwo. W ten sposób można

efektywnie kształtować zachowania przedsiębiorstw, ponieważ Polacy zazwyczaj dokonują wyborów na podstawie analizy kosztów i korzyści.

jeżeli mogę zatrudnić osobę niepełnosprawną na przykład do rozliczania w kadrach, to ta osoba będzie dodatkowo nie moim obciążeniem, ale tak naprawdę odciążeniem w pracy. Czyli uważam, że aspekt ekonomiczny jest kluczowy. Jeżeli pojawią się programy, które będą dofinansowywać, albo programy, które będą karały za wykroczenia, to Polak potrafi policzyć – i my to policzymy, że nam się to po prostu musi opłacać. Jak się nie opłaca, to po co to robić? (FR)

Zaznaczono, że takie korzyści, jak doposażenie stanowiska, ulgi podatkowe, zwolnienia z opłat czy granty mogą skutecznie zachęcać przedsiębiorstwa do rozwoju oraz inwestowania. Dla wielu firm ważne są konkretne, natychmiastowe korzyści finansowe, które ułatwią długoterminowe planowanie i uzyskanie stabilności finansowej. Wdrażaniu zmian sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi sprzyjają ulgi podatkowe. Pozwalają one obniżyć koszty modernizacji, co zwiększa atrakcyjność inwestowania w ekologiczne technologie i praktyki.

Ulga mobilizowałaby przedsiębiorców do modernizacji. Wtedy by byli bardziej chętni do wprowadzania zmian, bo mogliby sobie obniżyć podatki. Mamy aspekt ekonomiczny i środowiskowy w jednym. Firma jest szczęśliwa, bo płaci mniej za prąd i jednocześnie ma niższe podatki. (FR)

Wskazano, że aktywizacja na rzecz zrównoważonego rozwoju wymaga zachęt finansowych oraz inicjatyw wspierających. Mimo że edukacja i informacja są istotne, sama wiedza często nie wystarcza, aby skłonić przedsiębiorców do działania.

Ważne są też ulgi, dofinansowanie. Sama nauka, wiedza, kampanie informacyjne są istotne, ale trzeba zachęcić do działań, bo dużo ludzi byłoby biernych, gdyby miały być to same działania oddolne. (IOB)

Zaproponowano wdrożenie ograniczeń, jeśli chodzi o charakter wsparcia, aby zmniejszyć nadużycia polegające na tym, że dzięki zakładaniu przedsiębiorstw pozyskuje się środki, lecz

nie planuje się prowadzić działalności, lub stosuje się nieuczciwe praktyki biznesowe. Jako odpowiedni instrument wskazano ulgi, gdyż dają one korzyści tylko tym podmiotom, które kontynuują działalność i przyczyniają się do rozwoju gospodarczego.

żeby dostać ulgę, trzeba kontynuować działalność. (FR)

Wielokrotnie wskazano na istotne wyzwania, z którymi borykają się przedsiębiorstwa, zatrudniając osoby niepełnosprawne. Dostosowanie miejsca pracy może być kosztowne, a dodatkowo budżet firmy mogą obciążać nieobecności związane z ich stanem zdrowia. W tym kontekście słusznym krokiem wydaje się zwiększenie dofinansowania. Tego rodzaju wsparcie znacząco ułatwiłoby firmom adaptację do potrzeb pracowników niepełnosprawnych i zachęciłoby je do zwiększenia zatrudnienia w tej grupie.

Najlepiej, gdyby było dofinansowanie przede wszystkim do dostosowania otoczenia, w którym pracuje osoba niepełnosprawna. Ponadto gdyby czas, kiedy osoba nie jest zdolna do pracy, był refundowany, znacznie zwiększyłoby się zatrudnienie takich osób. (FR)

Warto pamiętać, że wspieranie przedsiębiorstw nie ogranicza się do korzyści finansowych – należy również zapewnić doradztwo, szkolenia czy inwestycje w infrastrukturę. Przedstawiciele firm rodzinnych wskazali, że kursy dotyczące zrównoważonego rozwoju dla starszych pokoleń mogłyby znacząco podnieść ich poziom świadomości. Część osób mimo wieku jest otwarta na naukę i chętnie wzięłaby udział w takich szkoleniach, aby poszerzyć wiedzę na temat zrównoważonego rozwoju i sposobów jego wdrażania. Takie inicjatywy mogą się przyczynić nie tylko do podniesienia wiedzy, ale także do zintegrowania różnych generacji. W rezultacie mogłoby to prowadzić do większego zaangażowania przedsiębiorstw w kwestie związane z ochroną środowiska i społeczną odpowiedzialnością.

na pewno niektóre osoby byłyby w stanie poświęcić swój czas i uczestniczyć w kursach, które nauczyłyby je o wartościach i o tym, jak wprowadzić zrównoważony rozwój. (FR)

Podkreślono, że kampanie informacyjne są ważnym narzędziem służącym podnoszeniu świadomości na temat zrównoważonego rozwoju, szczególnie wśród firm. Organizacje często podejmują inicjatywy proekologiczne lub społecznie odpowiedzialne, nie zdając sobie w pełni sprawy z potencjału tych działań. Edukacja może pomóc im zrozumieć korzyści wynikające z tych praktyk. Gdy przedsiębiorstwa staną się bardziej świadome, będą mogły bardziej angażować się w inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju i podejmować bardziej ukierunkowane działania.

Żeby podnieść świadomość, można organizować kampanie informacyjne. Skoro wiele firm realizuje działania na rzecz zrównoważonego rozwoju – i może sobie nawet nie zdaje sprawy z tego – to w momencie, kiedy będą bardziej świadome tego, co robią, może przyłączą się w większym stopniu i będą chciały to bardziej rozwijać. (FR)

Stwierdzono, że kampanie powinny mieć charakter ogólnokrajowy. Pozwalają one podnieść świadomość na temat istotnych kwestii, a nawet zmienić myślenie całego społeczeństwa.

Idzie przykład z góry, o tym się mówi i ludzie troszeczkę zaczynają o tym myśleć inaczej. (FR)

Na zakończenie przedstawiciele przedsiębiorstw rodzinnych podkreślili, że świadomość, iż należy podejmować działania zrównoważone, jest istotna, ale nie wystarczy, by przynieść satysfakcjonujące rezultaty. Aby te inicjatywy mogły być skutecznie realizowane, potrzebne są odpowiednie zasoby i środki finansowe. Wiedza oraz wsparcie finansowe idą więc w parze, tworząc solidną podstawę dla podejmowania skutecznych działań w omawianym zakresie.

Z jednej musi być świadomość, z drugiej strony muszą być na to środki. (FR)

Rekomendacje:

1. **Należy ustalić długoterminowy horyzont i harmonogram wdrażania poszczególnych rozwiązań na rzecz zrównoważo-**

nego rozwoju, gdyż jednoczesne nakładanie obowiązków we wszystkich wymiarach stanowi czynnik zniechęcający.
2. Ponieważ, zdaniem przedsiębiorstw rodzinnych, inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju są rozproszone i ujęte w wielu dokumentach, należy stworzyć przewodnik, w którym zostaną zebrane wszystkie informacje na ten temat.
3. Należy przeznaczyć klarowne wsparcie finansowe przynajmniej na niektóre działania w zakresie zrównoważonego rozwoju, szczególnie te, które generują dla firm, zwłaszcza mniejszych, koszty, a w krótkim lub średnim terminie nie przekładają się na korzyści ekonomiczne.
4. Wsparcie w tym zakresie należy alokować na poziomie lokalnym, co pozwoli przyspieszyć cały proces i zapewni lepsze porozumienie na płaszczyźnie firma – władza (administracja) lokalna.
5. Należy realizować działania edukacyjne, szkoleniowe i doradcze, które będą podnosić świadomość firm rodzinnych i pozwolą im lepiej rozumieć problematykę zrównoważonego rozwoju.
6. Należy wdrożyć efektywny system weryfikacji przedsiębiorstw, by uniknąć nadużyć, wyłudzeń oraz niewłaściwej alokacji wsparcia. Powinien on przewidywać kary za nieprawidłowości.
7. Należy wspierać inicjatywy networkingowe, w których ramach przedsiębiorcy rodzinni mogliby wymieniać się doświadczeniami i wspólnie planować działania zrównoważone.

PODSUMOWANIE

Badania zrealizowane w ramach projektu „Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych – rekomendowane kierunki i sposoby oddziaływania" pozwoliły zgromadzić obszerny zbiór informacji audio, video, notatek i transkrypcji. Pomimo semistrukturyzowanej formuły dyskusji moderujący pozwalali na dosyć dużą swobodę wypowiedzi, uzupełnianie badanej problematyki o wątki oboczne, wyrażanie opinii, osądów i wartościowanie różnych aspektów rzeczywistości społecznej i ekonomicznej. Analiza zebranego materiału pozwoliła na wyodrębnienie dziesięciu obszarów problemowych.

Przede wszystkim skupiono się na tym, dlaczego przedsiębiorstwa rodzinne w nierównym stopniu koncentrują się na wymiarach ekonomicznym, społecznym i środowiskowym zrównoważonego rozwoju. Największy wpływ na ten stan rzeczy ma prymat kwestii ekonomicznych nad środowiskowymi i społecznymi. Dopiero rynkowa stabilizacja pozwala zaangażować się w innych obszarach. Jest to istotne zwłaszcza na początkowym etapie istnienia firmy, kiedy dopiero powstają fundamenty jej długoterminowego rozwoju, a nadrzędną rolę odgrywa zaspokojenie potrzeb rodziny. Nie bez znaczenia pozostaje wpływ bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstwa oraz regulatorów, kreujących (lub nie) klimat sprzyjający temu, by organizacja zaczęła wdrażać koncepcję zrównoważonego rozwoju. Zdaniem firm rodzinnych działania w tym kierunku, zwłaszcza środowiskowe, częściowo zależą od regulacji; mogą też być konsekwencją stopniowego wzrostu świadomości, jak ważne są zachowania prospołeczne i proekologiczne. Dla tych przedsiębiorstw niektóre aktywności i zachowania postrzegane jako zorientowane na zrównoważony rozwój są naturalną praktyką biznesową lub składową kultury organizacyjnej.

Warto zwrócić uwagę na proekologiczne i prospołeczne postawy przedstawicieli młodszych generacji – sukcesorów. Mają oni większą świadomość, są otwarci na świat, utrzymują interakcje ze

środowiskiem rówieśniczym i wyznają pewne wartości, a w konsekwencji zastanawiają się nad tym, w jakim świecie przyjdzie im żyć i funkcjonować za kilka dekad. Wydają się naturalnymi sprzymierzeńcami zmian polegających na implementacji działań zorientowanych na zrównoważony rozwój oraz minimalizację negatywnego wpływu firmy na otaczającą rzeczywistość. Choć często poglądy ich oraz nestorów bardzo się różnią, z czasem ich rola w przedsiębiorstwach będzie rosła. Stopniowe przejmowanie przez nich władzy będzie się przekładało na możliwość dokonywania realnych wyborów w różnych obszarach, zarówno czysto biznesowych, jak i wspierających działalność rynkową.

Także profesjonalizacja firm rodzinnych, w której ramach można eksponować implementację koncepcji zrównoważonego rozwoju, sprzyja realizacji tej idei. Dzięki wsparciu zewnętrznych menedżerów, często mających holistyczne doświadczenie zawodowe, pewne działania, na pierwszy rzut oka zbędne, można przekształcić w skuteczne strategie marketingowe i sprzedażowe. Dodatkowo, patrząc na firmę rodzinną z zewnątrz, mogą oni łatwiej identyfikować niedoskonałości i komunikować konieczność ich naprawienia. Uczestnicy konsultacji byli zgodni, że wpływ kobiet – zarówno tych zaangażowanych bezpośrednio w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jak i tych oddziałujących na organizację pośrednio – jest korzystny. Ich wrażliwość, empatia, postawy społeczne, umiejętność łagodzenia konfliktów, wprowadzania balansu i pierwiastka emocjonalnego wpływają na kulturę organizacyjną, relacje z pracownikami, odbiorcami, dostawcami i społecznością lokalną, a szerzej – z bliższym i dalszym otoczeniem przedsiębiorstwa.

Prawie na każdym etapie dyskusji wybrzmiewało, że mocna pozycja rynkowa firmy jest punktem wyjścia do podjęcia aktywności, które na wyniki ekonomiczne nie przekładają się bezpośrednio – w obszarze ochrony środowiska czy rozwoju społecznego. Niektórzy uczestników wyrazili – interesującą na obecnym etapie rozwoju polskiej przedsiębiorczości – opinię, że inicjatywy ekologiczne i społeczne w coraz większym stopniu mogą być wykorzystywane jako atut, gdyż przekonują odbiorców produktów lub usług, by wybrać ofertę danego podmiotu. Warto ten wątek monitorować i ewentualnie wspierać firmy w promocji tego rodzaju zachowań.

Od momentu transformacji politycznej i gospodarczej Polski minęło ponad trzydzieści lat. W dyskusji pobrzmiewał – choć niezbyt mocno – wątek zaszłości historycznych. Opinie były zróżnicowane. Niektórzy twierdzili, że nawyki z poprzedniej epoki wciąż są obecne, zwłaszcza w zachowaniach starszego pokolenia. Inni podkreślali, że po ponad trzech dekadach podejście wykształcone w PRL w zasadzie odeszło już w niepamięć. Liczne były opinie, że nie ma sensu wracać do przeszłości i należy się skupić się na tym, co czeka młode osoby w kolejnych dekadach.

Jako przeszkody we wdrażaniu inicjatyw zrównoważonych wskazywano na to, na co zwykle skarżą się przedsiębiorcy, tj. formalizację, biurokrację, rozproszenie informacji, niejasne zasady, brak komunikacji oraz informacji, a niekiedy nierealne wymogi. Zarysowała się interesująca teza, że przepisy mogą być nawet „dziwaczne", ale ważne, by ich zbyt często nie zmieniać, bo przedsiębiorcy się do nich dostosują i będą funkcjonowali. Oznacza to, że nawet jeżeli regulatorzy wdrażają rozwiązania nie do końca przemyślane, zmuszając firmy do adaptacji, to lepiej, gdy te rozwiązania są trwałe. Oczywiście dobrze widziane jest wsparcie finansowe dla inicjatyw zrównoważonych. Oczekiwania w tym zakresie nie są wygórowane, a obok grantów i dotacji przedsiębiorcy oczekują odpowiedniej polityki informacyjnej, edukacyjnej, uświadamiania, komunikowania korzyści i wskazywania pożądanych kierunków rozwoju, co nie łączy się z dużymi kosztami. Większe znaczenie ma to, aby władze wykazywały zrozumienie, nie narzucały licznych działań w krótkim czasie, podejmowały dialog i współpracę. Pozwoli to stworzyć dobry klimat, który jest warunkiem rozwoju gospodarki w kierunku zrównoważonym.

ZAŁĄCZNIK 1. KONSULTACJE Z PRZEDSTAWICIELAMI FIRM RODZINNYCH – RELACJA

Poznań, 23 listopada 2023 r.

Wrocław, 13 lutego 2024 r.

Sopot, 27 lutego 2024 r.

Lublin, 15 marca 2024 r.

Ludwin-Kolonia, 12 kwietnia 2024 r.

ZAŁĄCZNIK 2. KONSULTACJE Z PRZEDSTAWICIELAMI INSTYTUCJI OTOCZENIA BIZNESU – RELACJA

Poznań, 2 lutego 2024 – 18 marca 2024 r., Instytut Biznesu Rodzinnego

Wrocław, 12 lutego 2024 r., Centrum Biznesu Rodzinnego

Gdynia, 29 lutego 2024 r., Gdyński Inkubator Przedsiębiorczości

Lublin, 11 marca 2024 r., Inkubator Przedsiębiorczości Fundacji Rozwoju Lubelszczyzny

Lublin, 5 kwietnia 2024 r., Lubelski Klub Biznesu

Opracowanie zatytułowane „Raport. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych stan i uwarunkowania" stanowi jeden z efektów projektu pt. „Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych – rekomendowane kierunki i sposoby oddziaływania", dofinansowanego ze środków budżetu państwa w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Społeczna odpowiedzialność nauki" (SONP/SN/548457/2022). Celem tego projektu realizowanego przez Fundację Polskiej Akademii Nauk z siedzibą przy ul. Spokojnej 1 w Lublinie jest wypracowanie platformy współpracy pomiędzy światem nauki a przedsiębiorstwami rodzinnymi oraz organizacjami zrzeszającymi tę grupę podmiotów. W raporcie zebrane zostały główne wnioski z konsultacji wyników badań uzyskanych w ramach realizacji projektu z przedstawicielami firm rodzinnych oraz reprezentantami różnych instytucji, które wspierają przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Uzyskane rezultaty umożliwiły pogłębioną analizę jakościową pierwotnie uzyskanych wyników i jednocześnie pozwoliły, przynajmniej częściowo, na zrozumienie mechanizmów, motywów oraz przesłanek, które zdaniem uczestników spotkań, stały za określonym sposobem postrzegania każdego z wymiarów zrównoważonego rozwoju. Dały także podstawę do sformułowania zbioru rekomendacji dla różnych grup interesariuszy, dla których harmonijny rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce jest jednym z głównych priorytetów. Sprzyjanie realizacji proponowanych sposobów oddziaływania i wspierania firm rodzinnych powinno pozwolić na osiągnięcie sytuacji, w której ekonomiczne i pozaekonomiczne warunki życia kolejnych generacji będą co najmniej takie same jak współcześnie.

Autorzy

ISBN: 978-83-67833-16-5