

**Kurs "Challenges of Sustainable Development"
3-24 lipca 2005**

**IKEA Kraków
na drodze
zrównoważonego rozwoju**



Jan Burdziej
Tomasz Jeleński
Beata Szczśniak
Karolina Turęła

Spis treści

1. Wstęp
 - 1.1. O raporcie
 - 1.2. Istota zrównoważonego rozwoju
 - 1.3. IKEA
2. Odpowiedzialność środowiskowa i społeczna IKEA
 - 2.1. Raport o odpowiedzialności środowiskowej i społecznej 2004
 - 2.2. Ocena raportu w kontekście GRI
 - 2.3. Zrównoważony rozwój IKEA w Krakowie
 - Dostęp do informacji
 - Podejmowanie decyzji
 - Zmniejszenie zużycia surowców, energii, wody
 - Szkolenie pracowników
 - Współpraca ze społecznością lokalną
 - Podsumowanie

1. Wstęp

1.1. O raporcie

Niniejszy raport został stworzony przez uczestników ósmej edycji Kursu „Challenges of Sustainable Development in Poland”, jaki odbywał się w dniach 3-24 lipca 2005 roku, w Ośrodku Konferencyjnym PAN w Mogilanach koło Krakowa.

Kolejne edycje Kursu są poświęcone tematyce zrównoważonego rozwoju i mają na celu szerzenie tej koncepcji w Polsce oraz zwiększanie świadomości ekologicznej polskiego społeczeństwa. Organizatorami Kursu są: Fundacja Sendzimira, Uniwersytet Florydzki, Akademia Górniczo-Hutnicza oraz Fundacja Partnerstwo dla Środowiska.

Niniejszy raport jest wynikiem realizacji programu Kursu, a w szczególności tej jego części, która ma na celu zapoznanie się uczestników z praktycznymi możliwościami wprowadzania zasad zrównoważonego rozwoju w firmie. W raporcie autorzy podjęli próbę oceny procesu zrównoważonego rozwoju w IKEA Kraków. Raport został sporządzony głównie w oparciu o informacje pozyskane w drodze wywiadu z pracownikami IKEA Kraków (m.in. z Panem Robertem Kowalskim oraz Panem Piotrem Tomeczko), „Sustainability Reporting Guidelines” (Global Reporting Initiative, 2002)¹, a także zasoby internetowe, w tym przede wszystkim „Social and Environmental Responsibility Report 2004” (IKEA).

W raporcie zostanie przedstawiona kompletna analiza strategii proekologicznej na lata 2002-2005 i raportu IKEA za rok 2004. Są to oficjalne dokumenty IKEA, określające bieżącą politykę firmy w zakresie zrównoważonego rozwoju. Oceny dokonano w odniesieniu do międzynarodowego standardu GRI (Global Reporting Initiative). Szczegółowej analizie poddano sklep IKEA w Krakowie – dla niego opracowano propozycje działań, jakie można byłoby podjąć w zakresie działania na rzecz wdrażania i realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju.

W ramach kursu przygotowano także raporty dla: BP Polska, Szpitala Bonifratrów im. J. Granego w Krakowie, hotelu Sheraton w Krakowie, Wyższej Szkoły Europejskiej im. Ks. J. Tischnera w Krakowie, oraz F.H.P.U. KEM w Skawinie.

1.2. Istota zrównoważonego rozwoju

Rozwój zrównoważony i trwały (ang. *sustainable development*) to koncepcja, która wychodzi naprzeciw potrzebom środowiska naturalnego, rozwoju gospodarczego i społeczeństwa. Istotą tej koncepcji jest umożliwienie zaspokojenia potrzeb obecnego pokolenia bez ograniczania tej możliwości przyszłym pokoleniom, co realizuje się poprzez ciągłe równoważenie trzech systemów: ekologicznego, ekonomicznego i społecznego. Równowaga między tymi systemami sprzyja ochronie środowiska, podnoszeniu efektywności gospodarowania i wzrostowi jakości życia ludzi². B. Piontek za F. Piontkiem syntetycznie ujmuje powyższe kwestie, przyjmując, że *istotą rozwoju zrównoważonego i trwałego jest zapewnienie trwałej poprawy jakości życia współczesnych i przyszłych pokoleń poprzez kształtowanie właściwych proporcji w gospodarowaniu trzema rodzajami kapitału: ekonomicznym, ludzkim i przyrodniczym*³.

¹ www.globalreporting.org

² J. Adamczyk, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 9.

³ B. Piontek, *Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 27. Barbara Piontek w swojej książce (s. 16-26) dokonuje analizy i oceny treści dostępnych definicji rozwoju zrównoważonego i trwałego, co może być szczególnie użyteczne wobec faktu, że można spotkać się ze

Zasada zrównoważonego i trwałego rozwoju to wiodąca zasada polityki ekologicznej Polski, jak i Unii Europejskiej, przyjęta przez społeczność międzynarodową na Konferencji Narodów Zjednoczonych, która pod roboczą nazwą Szczyt Ziemi odbyła się w dniach 3-14 czerwca 1992 roku w Rio de Janeiro. Zasada ta znajduje swoje odzwierciedlenie w polskich unormowaniach prawnych, m. in. w podstawowym akcie prawnym, jakim jest Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Mianowicie art. 5 Konstytucji⁴ stwierdza, że: *Rzeczpospolita Polska (...) zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju*⁵.

Idea zrównoważonego i trwałego rozwoju powinna znaleźć swoje odzwierciedlenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ponieważ z jednej strony prowadzona przez przedsiębiorstwo działalność gospodarcza wywiera znaczącą presję na środowisko w formie korzystania z jego zasobów i będąc źródłem największych zagrożeń dla środowiska naturalnego, a z drugiej strony rozwój gospodarczy i wzrost poziomu życia ludzi realizują się poprzez efektywność tej działalności. Realizacja koncepcji zrównoważonego i trwałego rozwoju na poziomie przedsiębiorstwa oznacza integrowanie i równoważenie celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych w procesie zarządzania⁶.

1.3. IKEA

IKEA oferuje szeroki wybór atrakcyjnych, trwałych, dobrze zaprojektowanych i funkcjonalnych artykułów⁷ wyposażenia domu po możliwie niskich cenach, tak aby jak najwięcej ludzi mogło sobie na nie pozwolić.

IKEA jest firmą międzynarodową. O rozmachu jej działalności świadczą m.in. następujące dane⁸:

- Obroty grupy IKEA w roku finansowym 2004 (1.09.03. – 31.08.04.) wyniosły 12,8 miliardów euro (Azja i Australia 3%, Ameryka Północna 16%, Europa 81%).
- Grupa IKEA zatrudnia około 84 000 pracowników (Azja + Australia 3 000, Ameryka Północna 13 000, Europa 68 000) i prowadzi swoją działalność w 44 krajach.
- Na świecie istnieją 202 sklepy IKEA (31.08.04.)
- Asortyment IKEA obejmuje około 10 000 produktów.
- W ostatnim roku sklepy IKEA odwiedziło 365 milionów klientów.
- IKEA współpracuje z 1 500 dostawcami w 55 krajach.

IKEA została założona w **1943** roku przez 17-letniego wówczas **Ingvar'a Kamprad'a**⁹. Na początku IKEA sprzedawała wszelkie drobne produkty, które według Ingvara można

znacznie zróżnicowanymi definicjami rozwoju zrównoważonego i trwałego i, co za tym idzie, odmiennymi sposobami rozumienia tego pojęcia.

⁴ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej uchwalona w dniu 2 kwietnia 1997 roku przez Zgromadzenie Narodowe.

⁵ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska (Dz. U. z dnia 20 czerwca 2001 r., nr 62, poz. 627) w art. 3, ust. 50 definiuje zrównoważony rozwój jako taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń.

⁶ J. Adamczyk, *Koncepcja zrównoważonego rozwoju...*, op. cit., s. 9-10.

⁷ Asortyment IKEA obejmuje szeroką gamę produktów: artykuły dekoracyjne, artykuły dla zwierząt, krzesła, kuchnia, lustra i zegary, meble i akcesoria biurowe, meble i akcesoria łazienkowe, naczynia do gotowania, nakrycia stołowe, oświetlenie, pielęgnacja mebli i akcesoria, podłogi, dywany, chodniki i maty, artykuły na potrzeby przechowywania drobnych rzeczy, regały na książki i systemy do przechowywania, sofy, fotele, stoły, szafy i przechowywanie ubrań, tekstylia, łóżka i materace.

⁸ Social and Environmental Responsibility Report 2004.

⁹ Ingvar Kamprad urodził się w 1926 roku, w rolniczej Smalandii, w południowej Szwecji. Nazwa IKEA wymyślona przez młodego założyciela, pochodzi od pierwszych liter jego imienia (Ingmar) i nazwiska (Kamprad) oraz nazw farmy (Elmtaryd) i wsi (Agunnaryd), w których dorastał.

było sprzedać po niskiej cenie (np. ołówki, pióra kulkowe, kartki bożonarodzeniowe, nasiona, portfele, ramki do obrazków, zegarki, biżuterię, skarpetki). W 1947 roku w ofercie IKEA pojawiły się meble, natomiast w 1951 roku twórca IKEA podjął decyzję o skoncentrowaniu się na tanich meblach i wycofaniu pozostałych produktów. W 1955 roku IKEA zaczęła projektować swoje własne meble.

Pierwszy sklep IKEA powstał w 1958 roku w Älmhult, natomiast w 1963 roku otworzony został pierwszy sklep IKEA poza granicami Szwecji (Norwegia). W 1973 roku miało miejsce otwarcie pierwszego domu meblowego poza Skandynawią (Szwajcaria).

IKEA w Polsce

Ingvar Kamprad po raz pierwszy przyjechał do Polski w **1961** roku. Wówczas nawiązał pierwsze kontakty z polskimi producentami i podpisał pierwszy kontrakt z polską fabryką na dostawy krzesel do IKEA. Generalnie w latach 50-tych i 60-tych IKEA nawiązała bardzo dobre stosunki z polskimi dostawcami (współpraca ta do dziś odgrywa ważną rolę w utrzymywaniu niskich cen). W 1964 roku wartość eksportu z Polski do IKEA wyniosła 5 mln zł, w 1973 roku przekroczyła 12,5 mln zł (wówczas 24 fabryki produkowały 169 różnych wzorów dla IKEA), natomiast w 1993 roku eksport z Polski wyniósł 175 mln zł.

W **1988** roku zarejestrowana została IKEA Polska S.A.

Sklepy IKEA istnieją na polskim rynku już od piętnastu lat. Obecnie w Polsce znajduje się siedem sklepów IKEA zlokalizowanych w sześciu miastach:

- Gdańsk,
- Katowice,
- **Kraków**,
- Poznań,
- Warszawa Janki,
- Warszawa Targówek,
- Wrocław.

Pierwszy sklep w Polsce IKEA otworzyła w **1990** roku na Ursynowie w Warszawie. Natomiast IKEA w Krakowie została otwarta 19 sierpnia **1998** roku.

W 2001 roku IKEA otworzyła Regionalne Centrum Dystrybucji w Jarostach, koło Piotrkowa Trybunalskiego.

Praca całego życia założyciela IKEA przyczyniła się w największej mierze do określenia następującej wizji IKEA: „**tworzenie lepszych warunków życia dla wielu ludzi**”. IKEA deklaruje i stara się prowadzić swoją działalność z poszanowaniem ludzi i środowiska naturalnego, podejmuje działania na rzecz nieustannego zmniejszania swojego negatywnego wpływu na środowisko i stara się funkcjonować w społecznie odpowiedzialny sposób. Dlatego też stała się przedmiotem zainteresowania autorów niniejszego raportu.

2. Odpowiedzialność środowiskowa i społeczna IKEA

Obecnie IKEA deklaruje wprowadzanie w życie *Strategii Proekologicznej na lata 2002-2005*, która w założeniu jest krokiem w kierunku strategii długofalowej. *Strategia Proekologiczna* nie jest dostępna publicznie, jest dokumentem wewnętrznym firmy. Zastępuje on dokument o nazwie - *Najważniejsze Kwestie Ekologiczne na lata 2000-2003*.

Należy zauważyć, że w omawianym dokumencie, określenie 'ekologiczny' obejmuje nie tylko zagadnienia środowiskowe, ale także społeczne i ekonomiczne, oraz ich wzajemne powiązania. Pojęcie 'strategii proekologicznej' można więc w tym przypadku interpretować jako równoznaczne strategii zrównoważonego rozwoju.

Strategia jest podzielona na sześć części. Pierwsze pięć poświęcono ochronie środowiska w różnych obszarach. Szósta część, *Dobra Gospodarka*, nakreśla zadania, które mają być realizowane we wszystkich jednostkach IKEA.

Podstawą pracy na rzecz ochrony środowiska są: *Wizja IKEA*, *Idea Handlowa* oraz zadania określone w dokumencie *Dziesięć Zadań na Dziesięć Lat*.

Wizja IKEA pokrywa się z celami firmy określonymi w ostatnim raporcie firmy *Social & Environmental Responsibility Report 2004*.

W strategii *10 Zadań na 10 Lat* IKEA przyjmuje na siebie „odpowiedzialność za dostawców, ich pracowników i środowisko” (zadanie nr 9). „Chcemy być dobrą firmą: popierającą działanie i godną zaufania, biorącą odpowiedzialność za naszą obecną i przyszłą działalność z punktu widzenia społeczeństwa i środowiska naturalnego.”

IKEA przedstawia swoje produkty jako „dobre i czyste” oraz „wytwarzane w odpowiedzialny sposób”, a swoje sklepy i pozostałe jednostki organizacyjne jako „dobry przykład firmy ukierunkowanej na ochronę środowiska wszędzie tam, gdzie to możliwe”. Efektem jest, zdaniem autorów, „wzrost konkurencyjności, dumni pracownicy, wierni klienci, obniżone koszty i zapewniona długofalowa rentowność.

Najważniejsze obszary działalności proekologicznej firmy w latach 2002-2005 to:

- dostosowanie produktów i materiałów do wymagań związanych z ochroną środowiska naturalnego,
- gospodarka leśna,
- praca, warunki pracy i warunki socjalne u dostawców, ukierunkowane na ochronę środowiska naturalnego,
- transport i magazynowanie,
- działania w sklepach ukierunkowane na ochronę środowiska naturalnego,
- dobra gospodarka odpadami.

1. Dostosowanie produktów i materiałów do wymagań związanych z ochroną środowiska naturalnego.

Podstawowym priorytetem ma być poszerzenie wiedzy o oddziaływaniu produktów na zdrowie ludzkie i pogłębienie wiedzy na temat oddziaływania produktów na środowisko naturalne. Planuje się i analizuje:

- skład produktów (surowce, substancje chemiczne, ich wagę),
- emisje szkodliwych substancji z produktów (formaldehyd, lotne związki organiczne) i ich wpływ na zdrowie ludzkie (alergie, podrażnienia, itd.)

- wpływ produktu od jego narodzin do śmierci (włączając jego wytworzenie i dystrybucję) na środowisko naturalne.

Do końca 2005 r. 100 najlepiej sprzedających się produktów (TOP 100 products) i ustalonych grup asortymentowych ma mieć podany skład produktów (substancje chemiczne, surowce, waga) oraz ma posiadać 'profil zdrowotny', który ma wyjaśniać w sposób zrozumiały dla klienta wyniki testów emisji szkodliwych substancji np. formaldehydu i innych chemikaliów).

Oszacowany ma być wpływ każdego produktu na zdrowie ludzkie i środowisko naturalne i określone sposoby poprawy wyników. Wymagane jest przedstawienie najważniejszych informacji dot. produktu w dziedzinie ochrony środowiska naturalnego i profilu zdrowotnego wg standardu EPI (Informacja Ekologiczna o Produkcie). Informacja ekologiczna i zdrowotna o wszystkich produktach ma być dostępna dla wszystkich partnerów, w pierwszej kolejności dla pracowników i klientów.

Wszystkie jednostki mają stosować wspólną metodę pracy eWheel, systematycznie analizując wpływ produktów na środowisko. Ma zostać wdrożony tzw. model schodkowy dla Produktów Proekologicznych (EAP).

W przyszłości firma deklaruje wprowadzanie niezależnego audytu produkcji przeprowadzanego przez третią stronę.

2. Gospodarka leśna

Długookresowym celem firmy jest pozyskiwanie całego drewna stosowanego do produkcji wyrobów IKEA ze sprawdzonych i dobrze zarządzanych lasów. Aby osiągnąć ten cel, firma deklaruje stałą poprawę w dziedzinie ochrony środowiska.

Drewno nie może pochodzić z obszarów chronionych, chyba że posiada certyfikat zgodny ze - standardem poziomu 4 lub pochodzi z planowanego wyrębu zgodnie z przepisami dot. gospodarki leśnej. Drewno nie może pochodzić z plantacji założonych po listopadzie 1994 r. na obszarach dziewiczych, naturalnych lasów.

Począwszy od 2002 r. miały być realizowane wspólne projekty z zewnętrznymi partnerami (organizacje pozarządowe, uniwersytety, itd.) w celu wsparcia długofalowego rozwoju leśnictwa i systemu przyznawania certyfikatów w regionach działania. Począwszy od 2002 r. (i przez kolejne pięć lat) IKEA planowała wspieranie edukacji w dziedzinie długofalowego rozwoju leśnictwa wśród studentów kierunków technicznych w Rosji, krajach bałtyckich i Polsce. Do 1 września 2002 r. 80% całości dostaw miało być poddawane kontroli.

Do końca 2005 r. ma zostać opracowane jasne stanowisko dotyczące GMO (genetycznie modyfikowanych organizmów) w sektorze leśnym.

3. Praca, warunki pracy i warunki socjalne u dostawców, ukierunkowane na ochronę środowiska naturalnego.

Do 31 sierpnia 2003 r. wszystkie fabryki komponentów i mebli miały spełniać przynajmniej wewnętrzny standard 4SEA7 (Gwarancja Ekologicznego Postępowania Dostawców).

Do końca 2005 r. przynajmniej 67% dostarczanych ilości produktów ma pochodzić od dostawców spełniających wewnętrzne standardy 4SWO i SWC dotyczące warunków pracy i warunków socjalnych.

Strategia zakłada, że wszystkie fabryki komponentów i mebli w Szwecji, Niemczech, Kanadzie, Polsce, na Słowacji i Węgrzech powinny spełniać ISO 14001 lub odpowiednik oraz SA 8000 lub odpowiednik.

4. Transport i magazynowanie

Zakłada się redukcję emisji dwutlenku węgla o 15% na każdy m³ transportowanych towarów w Europie do 2005 r. (w porównaniu z 2000 r.). W dziedzinie transportu drogowego ma temu służyć optymalizacją transportu przychodzącego (do 65%) i wychodzącego (do 60%) do końca 2005 r. oraz poszukiwanie alternatyw dla bardziej proekologicznej dystrybucji w mieście.

W dziedzinie transportu kolejowego zakłada się wzrost udziału przychodzącego transportu kolejowego dla towarów z 20% w 2000 r. do 40% do 2006 r.

Transport krajowy powinien odbywać się przy użyciu pojazdów i paliw o małym wpływie na zdrowie pracowników i na środowisko naturalne. Zadania definiowane są w corocznych planach działań dla Centrów Dystrybucyjnych. Wymogi ekologiczne dla Zewnętrznych Dostawców Usług (ESP) zostały określone w 2002r.

Do końca 2005 r. przynajmniej 75% sklepów IKEA ma być obsługiwanych przez dobrze funkcjonujący transport publiczny. 12% odwiedzających (wskaźnik dla całej IKEA) ma korzystać z transportu publicznego do i z IKEA w porównaniu z 8,5% z 2000 r.

5. Praca w sklepach ukierunkowana na ochronę środowiska naturalnego

Wszystkie sklepy posiadają koordynatora ds. środowiska naturalnego. Co dwa lata wszystkie sklepy oceniają swoje osiągnięcia dotyczące ochrony środowiska naturalnego zgodnie z częścią badania Commercial Review poświęconą ochronie środowiska. Zakłada się, że pracownicy regularnie otrzymują bieżące informacje dotyczące ochrony środowiska i przeprowadzane są odpowiednie szkolenia. Uniwersalny system zarządzania środowiskowego (ISO 14001) miał zostać wprowadzony do pilotażowego sklepu z Grupy IKEA. Informacja na temat realizacji tego zamierzenia nie są dostępne publicznie.

6. Gospodarowanie odpadami

Do końca 2002 r. maksymalnie 25% wszystkich odpadów miało być składowanych (ok. 35% w 2000 r.).

2.1. Raport o odpowiedzialności środowiskowej i społecznej 2004

W roku 2004, podobnie jak w roku poprzednim, IKEA opublikowała raport o swojej odpowiedzialności środowiskowej i społecznej - *Social & Environmental Responsibility Report 2004*¹⁰.

Raport określa wizję firmy jako „tworzenie lepszych warunków życia dla wielu ludzi”. IKEA deklaruje się w nim jako firma, która stara się wytwarzać produkty w odpowiedzialny społecznie sposób, minimalnie oddziałując na środowisko naturalne.

Wszyscy **dostawcy** IKEA, w każdym miejscu na świecie, muszą przestrzegać kilku podstawowych zasad. Praca dzieci jest zakazana, warunki pracy muszą być odpowiednie, a dostawcy muszą przyjąć odpowiedzialność za stan środowiska naturalnego.

Zarazem, unikanie niektórych **materiałów i metod produkcji** ze względu na dobro środowiska naturalnego zmusza do innowacyjności, uwalnia kreatywność, stymuluje nowe pomysły.

Raport opisuje starania IKEA dotyczące:

- wprowadzania kryteriów ograniczających używanie środków chemicznych lub innych szkodliwych substancji;

¹⁰ www.IKEA-group.IKEA.com

- ochrony zagrożonych lasów poprzez wyrwkowe kontrole firm zajmujących się wycinką lasów i zarządzaniem zasobami leśnymi oraz szerzy wiedzę poprzez programy edukacyjne i seminaria (IKEA nie akceptuje drewna z lasów dziewiczych lub lasów o wysokiej wartości konserwacji. Na dłuższą metę całe drewno używane do produktów IKEA ma pochodzić z lasów posiadających certyfikat. Jedynym obecnym standardem, który spełnia długoterminowe cele IKEA jest standard *Forest Stewardship Council*);
- zapobieganiu pracy dzieci (Praca polega na zmianie nastawienia do tego zjawiska i oddziaływaniu na relacje międzyludzkie. Proces jest długotrwały, ponieważ wyrzucenie dziecka z pracy czy rozwiązanie kontraktu z dostawcą niczego nie rozwiązuje - dziecko udaje się do następnego pracodawcy. Zamiast tego dostawca jest zobowiązany do przedstawienia planu działania, zapewniając, że dziecko ma dostęp do edukacji i faktycznie uczęszcza do szkoły).

IKEA propaguje wśród swoich pracowników zasady The Natural Step.

Przy realizacji tych programów IKEA współpracuje z:

- niedochodową organizacją pozarządową Global Forest Watch
- WWF
- UNICEF i funduszem Save the Children
- Greenpeace
- Business Leaders' Initiative on Climate Change, BLICC
- Business for Social Responsibility, BSR
- International Federation of Building and Wood Workers

Raport zawiera pewną ilość krytycznych wypowiedzi pochodzących od osób współpracujących z firmą przy wprowadzaniu programów prospołecznych i prośrodowiskowych. Autorzy przyznają, że firma nie jest jeszcze na końcu podróży, nawet jeśli podejmuje starania aby osiągnąć zamierzone cele. WWF oczekuje od IKEA zwiększenia liczby produktów z etykietą FSC. Wg Utay Bellion z Greenpeace International, IKEA nie postępuje wystarczająco zdecydowanie wobec dostawców drewna, którzy nie stosują się do wymogów ochrony środowiska. IKEA woli negocjować i pomagać a nie po prostu porzucać dostawców. Wg Greenpeace firma powinna przyjąć wobec nich bardziej twarde stanowisko, a wprowadzanie w życie standardów dotyczących troski o środowisko i poprawy warunków pracy powinno być przyspieszone.

IKEA oprócz sieci sklepów ma kilka swoich własnych fabryk. Produkcja odbywa się także u około 1,600 dostawców w Europie, Azji i Ameryce Północnej.

Jednym z ważniejszych projektów realizowanych przez IKEA jest IWAY.

Ten program określa zasady dotyczące warunków pracy, minimalnych płac, stawek za nadgodziny, praw reprezentacji związków zawodowych, zarządzania odpadami, zarządzania środkami chemicznymi i emisji substancji do wody i powietrza. W jego ramach IKEA eliminuje szkodliwe zjawiska, takie jak dyskryminacja, nierówność, praca dzieci, nie tylko wewnątrz własnej organizacji, ale określa minimalne kryteria także dla dostawców. Sami dostawcy IKEA są odpowiedzialni za zagwarantowanie, że ich podwykonawcy także spełniają kryteria IWAY. Program określa także to, czego dostawcy mogą oczekiwać od IKEA.

IKEA ma specjalnie wyszkolonych inspektorów, którzy odwiedzają wszystkich dostawców. IWAY jest opisywany jako proces, ponieważ stale pojawiają się nowi dostawcy do kontroli, a następnie monitorowania. Pełna kontrola IWAY, która trwa kilka dni, jest przeprowadzana raz na dwa lata u każdego dostawcy.

Między IKEA a jej interesariuszami kontakty są bardzo częste. Wg raportu, przynajmniej raz na dwa tygodnie do dostawców przyjeżdżają inspektorzy IWAY, specjaliści ds.

zakupów dyskutujący o nowych produktach, eksperci ds. jakości lub technolodzy pomagający rozwiązać problemy związane z produkcją.

IWAY ma gwarantować lepsze warunki pracy dla pracowników i bardziej wydajną produkcję. Udoskonalenia mają służyć środowisku a IKEA ma zyskiwać tańsze i lepsze produkty. Podkreśla się, że niektóre problemy nadal pozostają nierozwiązane.

IWAY stawia żądania dotyczące usuwania odpadów, szczególnie tych niebezpiecznych, ale w wielu miejscach nie ma do tego odpowiedniej infrastruktury. IKEA nalega, aby dostawcy bezpiecznie przechowywali odpady na składowiskach i nie wyrzucali ich razem z innymi śmieciami.

Jednym z czynników, które kryją się za sukcesem IKEA jest bardziej wydajne wykorzystanie transportu. IKEA przewozi produkty od dostawców do sklepów na całym Świecie korzystając z transportu drogowego, kolejowego i morskiego. Ma to wpływ na środowisko, szczególnie poprzez emisje gazów cieplarnianych i zanieczyszczeń. Celem IKEA jest redukcja emisji dwutlenku węgla, ale z powodu wzrostu sprzedaży zwiększa się nasilenie transportu towarów.

W raporcie w sposób ogólnikowy wspomina się o nowych działaniach prowadzących do zmniejszenia zanieczyszczeń spowodowanych przez transport. Wymienia się coraz większą liczbę nowoczesnych pojazdów i czystszych paliw, kierowców uczonych oszczędnych technik prowadzenia pojazdów, szkoleń środowiskowych, strategii i planów działań w zakresie ochrony środowiska.

- Sklepy IKEA odwiedza ponad 300 milionów ludzi rocznie i są miejscem pracy dla większości pracowników IKEA. Większość przyjeżdża własnymi samochodami, ale IKEA deklaruje starania o zwiększenie liczby klientów i pracowników używających środków publicznego transportu.
- Każdy nowy pracownik IKEA przechodzi szkolenie środowiskowe a celem jest, aby wszyscy pracownicy regularnie uczestniczyli w kursach dodatkowych.
- Wszystkie sklepy IKEA muszą posiadać koordynatora ds. środowiska i plan pracy dotyczącej recyklingu, sortowania odpadów, oszczędzania energii i edukacji.
- Klienci mogą zwracać niektóre rodzaje odpadów (opakowania, baterie, niepotrzebne żarówki energooszczędne itp.) do większości sklepów IKEA.
- Każdy sklep IKEA zatrudnia pracowników, którzy reperują uszkodzone produkty, aby mogły zostać sprzedawane a nie wyrzucane.
- IKEA deklaruje chęć stosowania najnowszych i najlepszych technologii proekologicznego budownictwa i wykorzystania energii podczas projektowania nowych sklepów.
- IKEA zachęca swoje sklepy, aby poważnie traktowały odpowiedzialność społeczną na poziomie lokalnym, wspierając wybrane projekty lokalne i regionalne.

Firma jest świadoma, że jej polityka wykorzystywania dostawców krajów o niskich kosztach produkcji i sprzedawania wytwarzanych przez nich towarów w krajach bogatych jest czasem określana jako eksploatacja.

W raporcie zauważa się, że duże firmy mogą zmienić a nawet wyrządzić szkody lokalnym kulturom. Jednocześnie podkreśla się, że ludzie w biednych krajach także mają prawo do pracy i do lepszych warunków życia. Dostawcy są zobligowani do postępowania zgodnego z wewnętrznym kodeksem IKEA i odpowiadają za godziny pracy, zarobki, ochronę środowiska, zapobieganie pracy dzieci itp.

Firma nie gwarantuje, że jej produkty są wytwarzane w sposób przyjazny środowisku i w społecznie akceptowalnych warunkach pracy. Wobec złożoności problemów związanych z biedą, chorobami i ignorancją, w raporcie deklaruje się jedynie zaangażowanie i stawianie małych kroków w odpowiednim kierunku.

Za największe wyzwania dla IKEA dotyczące odpowiedzialności społecznej i ochrony środowiska, kierownictwo firmy uznaje:

- optymalne wykorzystanie środków transportu,
- zwiększenie udziału transportu kolejowego,
- zapewnienie odpowiednich warunków dla wykorzystywania przez klientów transportu publicznego,
- tworzenie dobrych warunków pracy u dostawców w krajach, gdzie wciąż nie przestrzega się praw człowieka.

2.2. Ocena raportu w kontekście GRI

Powyższy raport jest publikacją o znacznych walorach marketingowych, jest natomiast ogólnikowy i nie spełnia standardów *The Global Reporting Initiative*¹¹, organizacji popularyzującej wspólne standardy dotyczące sporządzania raportów w dziedzinie zrównoważonego rozwoju. Na podstawie porównania jego zawartości merytorycznej z *Sustainability Reporting Guidelines* stwierdzono brak wystarczającej ilości danych i indeksu pozwalającego odnieść zawarte w raporcie informacje do zalecanego przez GRI standardu.

1. Wizja i strategia firmy jest przedstawiona jasno, podobnie jak rola interesariuszy i wpływ, jaki firma wywiera na podnoszenie standardów środowiskowych i społecznych wśród swoich dostawców.
2. Wśród informacji na temat profilu firmy brakuje prezentacji jej struktury organizacyjnej, opisu głównych działów, ewentualnych filii, oddziałów, jednostek zależnych. Lista krajów, w których IKEA prowadzi działalność jest dostępna na stronach internetowych, natomiast w omawianym raporcie kraje te nie są wymienione, a wszystkie dane przedstawione w raporcie dotyczą całych kontynentów. Nie znaleziono informacji o strukturze własności firmy. Wspominana jest specyfika i różnorodność krajów, gdzie IKEA jest aktywna, nie ma natomiast informacji na temat wielkości firmy, wielkości produkcji, sprzedaży, ani kapitalizacji. Raport nie podaje wielkości i form zatrudnienia. Wymienia się kilku interesariuszy, są to jednak organizacje, z którymi współpraca jest dla IKEA szczególnie ważna ze względów marketingowych. Brak jest pełnego zestawienia firm i organizacji związanych z IKEA kontraktami i projektami współpracy.
3. Raport nie informuje o strukturze zarządzania firmą, ani o systemach zarządzania. Znaczna część raportu jest natomiast poświęcona zaangażowaniu IKEA w selekcję dostawców oraz wpływ na ich standardy środowiskowe i społeczne. Raport poświęca wiele miejsca opisowi wewnętrznych systemów kontroli i wpływu jaki wywierają na zachowania prośrodowiskowe i prospołeczne wewnątrz firmy i w gronie jej interesariuszy. IKEA wypracowała szereg wewnętrznych standardów i systemów kontroli. Raport nie zawiera jednak informacji na temat wdrożonych standardów zarządzania jakością ISO.
4. W raporcie nie ma odniesienia do standardu GRI.
5. Wskaźniki wydajności firmy nie stanowią osobnej części raportu. Wiele informacji zawartych w raporcie wskazuje jednak na współzależności pomiędzy różnymi aspektami zrównoważonego rozwoju: środowiskowym, społecznym i ekonomicznym. Raport nie zawiera danych na temat wyników ekonomicznych

¹¹ Opracowano na podstawie: *Sustainability Reporting Guidelines 2002*, Global Reporting Initiative, Boston 2002

IKEA. Dane dotyczące wydajności ekologicznej firmy są bardzo ogólne. Więcej uwagi poświęcono wpływowi IKEA na standardy życia społecznego w miejscach, w których firma jest zaangażowana. W raporcie odkreśla się zarówno pozytywne efekty programu IWAY w dziedzinie rozwiązywania problemów społecznych, jak też potrzebę dalszych, bardziej wzmożonych i bardziej ukierunkowanych działań, zwłaszcza na terenie państw rozwijających się. Informacje są bardzo ogólne. Dotyczy to także odpowiedzialności za stosowanie produktów potencjalnie szkodliwych. Firma deklaruje podporządkowanie najostrzejszym normom i standardom w tej dziedzinie. W raporcie brak jest jednak konkretnej informacji na temat wdrożonych procedur.

Za realizację omawianej wyżej strategii na lata 2002-2005 odpowiedzialne są: IKEA of Sweden i Swedwood. Także w/w raport za rok 2004 ma charakter globalny. Wszystkie ogólnie dostępne informacje na temat celów firmy, planów i strategii, a także raporty, mają charakter uniwersalny i nie zawierają danych dotyczących poszczególnych krajów. Można w nich znaleźć jedynie niewielką ilość informacji na temat sytuacji na poszczególnych kontynentach. Wg dostępnych źródeł nie ma oddzielnej strategii dla Polski ani dla sklepu w Krakowie. Podobnie brak oddzielnych raportów na temat sytuacji w Polsce i w poszczególnych sklepach. Plik ze wszystkimi danymi na temat sklepu w Krakowie jest wysyłany do Warszawy, tam oceniany i przekazywany wyżej.

Podniesienia przejrzystości i wiarygodności IKEI w Krakowie wymaga publikowania, przynajmniej w wersji elektronicznej, na stronie internetowej sklepu, podobnych dokumentów, a także innych informacji na temat strategii, inicjatyw i planów rozwoju. Upublicznianie danych dotyczących krakowskiego sklepu może stanowić podstawę dla utworzenia forum wymiany informacji z lokalną społecznością i dobry przykład działania dla innych jednostek IKEI.

Sklep IKEA w Krakowie powinien rozpocząć pracę nad stworzeniem własnego raportu, np. w oparciu o międzynarodowy standard GRI (*Global Reporting Initiative*). Równocześnie, sklep mógłby z własnej inicjatywy przygotować się do certyfikacji systemu zarządzania środowiskowego wg normy ISO 14000 oraz certyfikacji standardu odpowiedzialności społecznej SA 8000. Prace nad ww. standardami, mają istotny walor edukacyjny a uzyskanie certyfikatów podnosi prestiż i wiarygodność firmy.

2.3. Zrównoważony rozwój w IKEA w Krakowie

Ocena raportu w oparciu o GRI oraz informacje uzyskane od koordynatorów ds. ochrony środowiska w IKEA Kraków pozwoliły na przygotowanie konkretnych propozycji działań na rzecz wdrażania i propagowania zrównoważonego rozwoju przez sklep IKEA w Krakowie. Pomocne w dokonaniu analizy były również informacje zawarte w następujących dokumentach:

- Wytycznych dotyczących gospodarki odpadami w sklepach IKEA,
- Strategii proekologicznej IKEA na lata 2002 – 2005,
- Commercial Review – części dotyczącej działań na rzecz ochrony środowiska naturalnego,
- Materiałach ze szkolenia: IKEA a Środowisko.

Działania proekologiczne podejmowane przez każdy ze sklepów IKEA są oceniane wg standardu wewnętrznego: Commercial Review. Dokument zobowiązuje m.in. do zmniejszania zużycia wody i energii oraz segregacji odpadów. Zawiera wymogi dotyczące: organizacji polityki środowiskowej, planowania działań proekologicznych jako części biznesplanu, monitoringu dojazdów pracowników i klientów, a także szkoleń, współpracy lokalnej, polityki zakupów i organizacji pracy.

W raporcie zwrócono uwagę na wybrane elementy struktury i zasady funkcjonowania firmy, które mają wpływ na promowanie i wdrażanie zasad zrównoważonego, trwałego

rozwoju zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz instytucji. Część z nich jest poddawana ocenie przez Commercial Review.

Dostęp do informacji

Na stronie internetowej www.ikea.pl dostępna jest angielska wersja dokumentu *Social and Environmental Responsibility Report* za rok 2004 oraz skrót tego raportu w polskiej wersji językowej. Prezentowane dane dotyczą strategii i działań IKEA w aspekcie globalnym. Nie są dostępne dane dotyczące aktywności firmy w Polsce i w Krakowie.

➔ Ważnym elementem wskazującym na przejrzystość firmy będzie umieszczenie na stronie internetowej sklepu IKEA w Krakowie informacji o działaniach podjętych i planowanych przez sklep w zakresie zrównoważonego rozwoju. Raporty takie powinny być też rozpowszechniane wśród pracowników.

Podejmowanie decyzji

W sklepie IKEA w Krakowie osobą odpowiedzialną za całość działań w zakresie ochrony środowiska jest koordynator ds. ochrony środowiska, pracujący w wymiarze ¼ etatu. Jest on w stałym kontakcie z koordynatorem krajowym. W sklepie działała Grupa Robocza ds. Ochrony Środowiska, która dawała szansę opracowania wspólnej polityki zrównoważonego rozwoju przy udziale przedstawicieli różnych działów firmy.

Strukturę organizacyjną IKEI charakteryzuje sztywny podział kompetencji. Zrównoważony rozwój opiera się natomiast na równowadze czynników ekonomicznych, socjalnych i środowiskowych, a także na działaniach interdyscyplinarnych. W dokumentach wewnętrznych dostępnych w języku polskim operuje się tylko pojęciem ekologii, ale w znaczeniu bliższym idei zrównoważonego rozwoju.

➔ Powyższe pojęcia powinny być czytelnie rozdzielone, a zrównoważenie różnych czynników rozwoju powinno mieć swoje odzwierciedlenie w bliższej współpracy działu finansowego firmy z koordynatorem ds. ekologii i z działem kadr.

➔ Wznowienie działalności Grupy Roboczej i właściwa organizacja jej pracy może służyć zsynchronizowaniu i poszerzeniu zakresu działań na rzecz zrównoważenia kierunków rozwoju firmy. Utworzenie grupy roboczej, skupiającej osoby odpowiedzialne za ochronę środowiska, politykę kadrową oraz decyzje ekonomiczne, pozwoli na lepszy przepływ informacji i zintegrowanie działań zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Wskazane jest również wyodrębnienie oddzielnego etatu dla koordynatora ds. ochrony środowiska. Grupa Robocza powinna mieć możliwość bliskiej współpracy z Kierownikiem Operacyjnym Sklepu.

Zmniejszenie zużycia surowców, energii, wody

Głównym elementem strategii proekologicznej IKEI w Krakowie jest gospodarka odpadami ze sklepu i z restauracji. Pomimo kosztów ponoszonych na utylizację zużytego sprzętu i odpadów, saldo gospodarki odpadami jest dodatnie.

Rozwinięcie akcji sortowania i zbierania odpadów zależy od decyzji Koordynatora Ogólnopolskiego.

➔ Zysk netto mógłby stanowić podstawę do utworzenia specjalnego funduszu na rzecz kolejnych inwestycji prośrodowiskowych lub akcji społecznych w tej dziedzinie. IKEA w Krakowie powinna dążyć do uniezależnienia swojej polityki środowiskowej od decyzji zewnętrznych.

W celu zmniejszenia zużycia energii IKEA Kraków stosuje świetlówki energooszczędne oraz mechanizm włączania strefowego. Wprowadza się torby papierowe. Duży nacisk został położony na racjonalną gospodarkę odpadami. 75% odpadów produkowanych w

sklepie jest poddawanych procesowi recyklingu; planowane jest podwyższenie tej liczby do 85 % do sierpnia 2006. Sklep prowadzi zbiórkę odpadów: plastiku, szkła, metali, farb, folii, baterii, świetlówek.. Wcześniej funkcjonował kompostownik w pobliżu sklepu. Nieczystości są odprowadzane do szamba.

→ Dużą część odpadów stanowią jednorazowe naczynia z restauracji. Wskazane jest użycie naczyń wielorazowych lub zmiana rodzaju tworzywa na bardziej przyjazne środowisku (i poddawanie recyklingowi). W celu zmniejszenia liczby odpadów na terenie sklepu, biura i restauracji można umieścić w tych miejscach pojemniki na szkło, papier, plastik, puszki (jeden pojemnik zawierający cztery mniejsze kosze na podane surowce) oraz osobne pojemniki na skrawki z działu tkanin.

→ Wskazane jest także wybudowanie rampy lub zmiana lokalizacji kontenerów na odpady, tak aby był do nich łatwiejszy dostęp. W dalszej przyszłości, w IKEI Kraków warto stworzyć EKODOM (jak w jednym z warszawskich sklepów IKEA). EKODOM jest to miejsce, do którego klienci mogą przywieźć większą ilość surowców wtórnych; otrzymują w zamian np: talony na zakupy, sadzonki itp. Wskazane jest również ponowne założenie kompostownika oraz budowa oczyszczalni hydrobotanicznej, której funkcjonowanie pozwoliłoby na oszczędność wody i energii. Dzięki temu zostaną zmniejszone koszty związane z wywozem szamba, a oczyszczona woda może zostać przeznaczona np. do podlewania.

IKEA w Krakowie korzysta z usług firmy sprzątajacej, której działania nie są objęte skuteczną kontrolą w zakresie selekcji odpadów.

→ Z inicjatywy IKEI, kierownictwa obu firm powinny opracować wspólną politykę w tej dziedzinie i sprawne mechanizmy kontrolne.

Szkolenie pracowników

Wszyscy pracownicy odbywają półgodzinne wstępne szkolenie z zakresu ochrony środowiska oraz dwugodzinne szkolenie podstawowe w tej dziedzinie. Organizowane są również wyjazdy szkoleniowe dla kierowników zmian, poświęcone wybranym kwestiom – np. gospodarce odpadami (np. na składowisko Barycz).

→ Należy kontynuować takie działania jak wyjazdy szkoleniowe – tak, aby kwestie teoretyczne przekazywane na szkoleniach, lepiej wyjaśnić, zobrazować problemy.

Transport

W sąsiedztwie sklepu funkcjonuje sieć dostawców. Obejmuje ona dostawców długoterminowych – stali producenci oraz okazjonalnych (np. produkty świąteczne). Produkty są transportowane samochodami od lokalnych dostawców do magazynu w Jarostach, a następnie do sklepu w Krakowie.

→ Wykorzystanie transportu kolejowego zamiast samochodowego, jako bardziej przyjaznego dla środowiska, do przewozu dostaw dla IKEI w Krakowie. Wykorzystanie bliskości stacji kolejowej Łobzów lub Mydlniki (kilka km od sklepu). Dobrym rozwiązaniem z punktu widzenia ograniczenia nasilenia transportu jest logistyczne zaplanowanie dostaw, tak aby towary od dostawców z Małopolski bezpośrednio trafiały do sklepu w Krakowie, z pominięciem magazynu w Jarostach. Warto, aby sklep dysponował kilkoma własnymi pojazdami ciężarowymi (zasilanymi gazem), które by transportowały towary od lokalnych dostawców.

Sklep w Krakowie, ze względu na brak możliwości finansowania, nie uruchomił własnej linii autobusowej.

→ Zaleca się nawiązanie współpracy z miejskim przedsiębiorstwem komunikacji w celu zoptymalizowania połączeń autobusowych w sąsiedztwie sklepu (np. zwiększenia częstotliwości ruchu autobusów miejskich w weekendy).

Wśród pracowników zostały przeprowadzone ankiety, w sprawie dojazdów do pracy i z pracy. Większość osób korzysta z samochodów. Firma podjęła próby określenia wspólnych tras przejazdów i zachęca do korzystania z rowerów. Dla pracowników przygotowano też *ecodriving*, czyli zasady ekologicznej jazdy samochodami, ograniczającej zużycie paliwa.

→ W celu propagowania *car-sharingu* (wspólne dojazdy do pracy kilku pracowników jednym samochodem), zaleca się umieszczenie w dobrze dostępnym miejscu gazetki ściennej (tablicy informacyjnej) z zasadami *ecodrivingu* oraz mapą i forum wymiany informacji na temat tras dojazdów pracowników.

Współpraca ze społecznością lokalną

IKEA angażuje się w przedsięwzięcia ekologiczne we współpracy ze społecznością lokalną, brała udział w Festiwalach recyklingu, akcjach dzień Ziemi i Sprzątanie Świata, programie „Czysty Kraków”. Firma przekazuje używany sprzęt komputerowy oraz meble domom dziecka, ośrodkom szkolno – wychowawczym; 120 łóżek otrzymał szpital dziecięcy w Prokocimiu.

→ W procesie zarządzania firmą, zagadnienia ekonomiczne należy traktować w jak najszerszym kontekście. Działania prośrodowiskowe to dalekosiężne inwestycje, służące trwałemu rozwojowi firmy. Działania takie mają także istotne walory marketingowe, przynoszą realne korzyści doraźne i kształtują wizerunek firmy przyjaznej ludziom i środowisku naturalnemu.

→ Działania powinny być zaplanowane w dłuższym czasie np. plany roczne i powinien być wyodrębniony na nie specjalny budżet. Na stronie internetowej warto umieścić informację o działaniach prospołecznych i proekologicznych we współpracy z lokalną społecznością; Co zrobiliśmy, z kim współpracujemy, co planujemy robić, jak możemy pomóc, współpracować (np. przekazywanie skrawków materiałów na zajęcia plastyczne, wspólne akcje ze szkołami, ośrodkami edukacji ekologicznej itp.). W celu promowania wizerunku – firmy przyjaznej środowisku proponujemy zasadzenie drzew w jednym z parków, skwerów w Krakowie.

Firma promuje akcje edukacyjne, zbiórki surowców, także we współpracy z lokalnymi organizacjami pożytku publicznego. Jednym z priorytetów IKEI jest wizerunek firmy przyjaznej środowisku. Podejmuje w tej dziedzinie także działania o charakterze edukacyjnym.

→ Wzmocnieniu takich działań może służyć wydzielenie w obrębie sklepu przestrzeni wystawienniczej. Atrakcyjna forma prezentacji i bezpośredni przekaz, działania artystyczne, scenograficzne, instalacje rzeźbiarskie, mogą przyciągać uwagę klientów sklepu komunikując ważne idee, zgodne z programem *The Natural Step*.

→ Projekt mógłby być realizowany we współpracy z Wydziałem Architektury Wnętrz ASP w Krakowie, np. w porozumieniu z Katedrą Projektowania Wystaw. IKEA może rozpisać konkurs dla studentów Wydziału, lub całej Akademii, nagradzając wyróżniające się projekty mini-wystaw i instalacji rzeźbiarskich z możliwością ich zrealizowania na terenie sklepu. Jednym z najważniejszych kryteriów oceny powinna być siła przekazu idei zrównoważonego rozwoju i czystego środowiska.

→ Ze względów społecznych i marketingowych należy dążyć do zdefiniowania w otoczeniu sklepu przestrzeni publicznej. Zarząd IKEI w Krakowie może podjąć rozmowy z lokalnymi władzami, a także z sąsiadującymi instytucjami na temat szans stworzenia partnerstwa publiczno-prywatnego. W otoczeniu sklepu brakuje właściwej koncentracji zabudowy dla stworzenia przestrzeni o charakterze śródmiejskim, natomiast odpowiednie ukształtowanie terenu, *landscaping* służący wydzieleniu wnętrz krajobrazowych, oraz wyposażenie przestrzeni mogą bardzo korzystnie wpłynąć na jej walory funkcjonalne i estetyczne. Walory rekreacyjne przestrzeni mogą podnosić np. ekologiczny plac zabaw czy fontanna zasilana z nowej oczyszczalni.

IKEA oparła swoje działania na idei Kamprada, w istotny sposób zbieżnej ze współcześnie rozumianymi zasadami zrównoważonego rozwoju. Z niej wynikają dobre kontakty z klientami i relacje między pracownikami, standardy współżycia i współpracy, stosunki mistrz-uczeń (nie szef i podwładny), czytelne zasady promowania pracowników.

→ Także propagowanych przez firmę zasad programu *The Natural Step* nie należy traktować jako abstrakcyjnych idei, ale raczej jako ambitną strategię firmy nastawioną na trwały rozwój. Powinna ona kształtować codzienne zachowania pracowników, ich środowisko pracy, kulturę i rozwój osobisty.

Podsumowanie

Zaleca się:

- Wznowienie działalności Grupy Roboczej ds. Ochrony Środowiska i wyodrębnienie oddzielnego etatu dla koordynatora ds. ochrony środowiska.
- Utworzenie specjalnego funduszu na rzecz inwestycji prośrodowiskowych i akcji społecznych. Uniezależnienie polityki środowiskowej od decyzji zewnętrznych.
- Umieszczenie na terenie sklepu pojemników na szkło, papier, plastik, puszki oraz osobnych pojemników na skrawki z działu tkanin.
- Używanie naczyń wielorazowych w restauracji, lub zmianę rodzaju tworzywa na bardziej przyjazne środowisku.
- Wybudowanie rampy lub zmiana lokalizacji pojemnika na metale.
- Ponowne założenie kompostownika oraz budowę oczyszczalni hydrobotanicznej.
- Wykorzystanie bliskości stacji kolejowych: Łobzów lub Mydlniki, dla transportu kolejowego towarów.
- Logistyczne zaplanowanie dostaw, tak aby towary od dostawców z Małopolski bezpośrednio trafiały do sklepu w Krakowie. Zakup własnych pojazdów ciężarowych zasilanych gazem, transportujących towary od lokalnych dostawców.
- Współpracę z miejskim przedsiębiorstwem komunikacji w celu zoptymalizowania połączeń autobusowych w sąsiedztwie sklepu.
- Stworzenie gazetki ściennej (tablica informacyjna) z zasadami *ecodrivingu* oraz mapką dojazdu i informacjami o trasach dojazdów pracowników w celu propagowania *car-sharingu*.
- Wyodrębnienie budżetu na działania prospołeczne i proekologiczne we współpracy z lokalną społecznością. Sadzenie drzew.
- Wydzielenie w obrębie sklepu przestrzeni wystawienniczej dla działań artystycznych, komunikujących idee zgodne z programem *The Natural Step*.
- Zdefiniowanie w otoczeniu sklepu przestrzeni publicznej i półpublicznej. Partnerstwo publiczno-prywatne. Ukształtowanie terenu, *landscaping*, wyposażenie przestrzeni oraz budowę np. ekologicznego placu zabaw i fontanny zasilanej z nowej oczyszczalni.
- Opublikowanie na stronie internetowej sklepu IKEA w Krakowie raportów dotyczących działań sklepu w dziedzinie zrównoważonego rozwoju (podjęte działania, plany, możliwości współpracy).