

STRATEGIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

GRUPY WERNER KENKEL



**DLACZEGO
ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ
JEST DLA NAS WAŻNY?**



AGENDA

1. Wstęp
2. Proces
3. Metodyka
4. Projekty
5. Podsumowanie





**ZAKŁAD FLEKSOGRAFICZNY
KRZYCKO WIELKIE**



**ZAKŁAD FLEKSOGRAFICZNY
BOCHNIA**



**ZAKŁAD OFFSETOWY
KRZYCKO WIELKIE**

**TRZY NOWOCZESNE
ZAKŁADY PRODUKCYJNE**
103 500 m² ŁĄCZNEJ POWIERZCHNI

DANE 2024 :

103,5 tys. m²

POWIERZCHNIA POD DACHEM
– TRZY LOKALIZACJE ZAKŁADÓW



4,8 mln sztuk

PRODUKOWANYCH
DZIENNE OPAKOWAŃ



448,8 mln m²

PRODUKCJA TEKSTURY FALISTEJ



1 600

ZATRUDNIONYCH
PRACOWNIKÓW



1 000

KLIENTÓW

1 116 000 000 zł

NAKŁADY INWESTYCYJNE W LATACH 2004-2024



1 045 000 000 zł

PRZYCHODU ROCZNEGO

40 500

ROCZNIE ZAŁADOWANYCH
SAMOCHODÓW





OFERTA

TEKTURA
FALISTA



OPAKOWANIA



E-COMMERCE



POS

FLEKSO

OFFSET

CYFRA



RAPORT ESG

DLACZEGO TERAZ?

Strategia jest konsekwencją wytycznych właścicielskich oraz **strategii biznesowej** Werner Kenkel, które nadały naszym pracom fundamentalny kontekst:

zapewnienie długotrwałej egzystencji przedsiębiorstwa i zabezpieczenie przyszłości organizacji poprzez zaakceptowanie i wyważenie korzyści wszystkich grup interesów zaangażowanych w przedsiębiorstwie.

Strategia została zainicjowana w kluczowym dla firmy momencie - w okresie **zmiany zarządczej**. Jednocześnie Właściciele byli świadomi rosnących oczekiwań rynkowych i regulacyjnych, co skłoniło ich do podjęcia decyzji o opracowaniu **strategii funkcjonalnej**, która miała pełnić rolę uzupełniającą i „służebną” wobec strategii biznesowej. Proces ten przyjął nazwę strategii zrównoważonego rozwoju, a nie strategii ESG, co miało na celu podkreślenie szerszego kontekstu odpowiedzialności biznesu, wykraczającego poza wymogi raportowe.

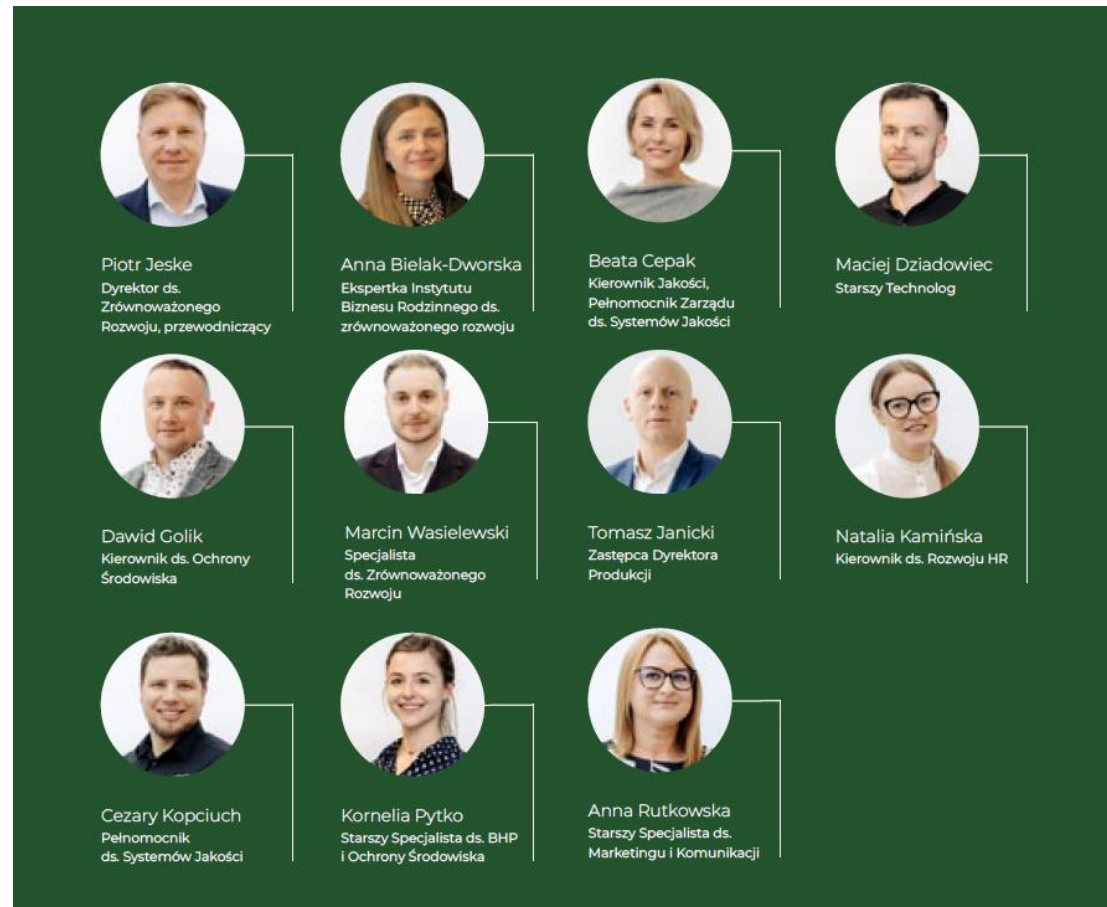


STRATEGIA BIZNESOWA A STRATEGIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

W 2024 roku, w wyniku prac na poziomie strategii biznesowej, podjęto decyzję o powołaniu Dyrektora ds. Zrównoważonego Rozwoju oraz utworzeniu **Działu Zrównoważonego Rozwoju**, który odpowiada za zarządzanie projektami zielonego portfela wynikającymi ze strategii biznesowej, rozpoczęcie procesu badania podwójnej istotności służącego identyfikacji najważniejszych ryzyk i szans z perspektywy zrównoważonego rozwoju, a także za przygotowanie raportu na temat zrównoważonego rozwoju.

W ramach dalszego rozwoju strategii w 2024 roku powołano **Komitet ds. Zrównoważonego Rozwoju**. Przewodniczącym Komitetu został Dyrektor ds. Zrównoważonego Rozwoju, a nadzór nad jego pracami powierzono Wiceprezesowi Zarządu ds. Finansów. Członkami Komitetu jest dziewięć interdyscyplinarnych ekspertów i ekspertek, których wiedza i kompetencje obejmują kluczowe zagadnienia środowiskowe, społeczne oraz zagadnienia ładu organizacyjnego.

W kwietniu 2024 otwarty został **Projekt** nr 183 – „Strategia Zrównoważonego Rozwoju Grupy Werner Kenkel” w skład którego weszło 11 ekspertów reprezentujących różne obszary funkcjonowania Firmy.



WSTĘP

Celem było zaprojektowanie a następnie stopniowe wdrażanie elementów Strategii Zrównoważonego Rozwoju poprzez:

- przeprowadzenie zespołowego i angażującego procesu projektowego składającego się z serii stacjonarnych i onlinowych **warsztatów projektowych**, umożliwiającego określenie niezbędnych informacji, tj. cele, działania, mierniki, wskaźniki, polityki w zakresie ESG oraz rewizji online z Zarządem, które włączyły najwyższe organy w spółce w proces strategiczny
- **podniesienie świadomości i wiedzy** o ESG kluczowych interesariuszy w tym Komitetu, Zarządu i Rady Nadzorczej, poprzez Wirtualne Dni Otwarte oraz dedykowane szkolenia
- włączenie Werner Kenkel do społeczności pionierskich firm zaangażowanych w tematykę ZR, poprzez stworzenie przestrzeni do wystąpień i **dzielenia się wiedzą**

Projekt adresował szereg wyzwań związanych m.in. z wdrażaniem nowych regulacji (CSRD, ESRS, EUDR i inne), brakiem praktyk rynkowych np. w zakresie prowadzenia badania podwójnej istotności, potrzebą i wymogiem włączania interesariuszy z całego łańcucha wartości, rozwijania umiejętności zarządzania danymi i przede wszystkim - zbudowania struktury zarządzania zrównoważonym rozwojem, w tym szerokich kompetencji zespołu zakresie ESG i przywództwa na jego rzecz.





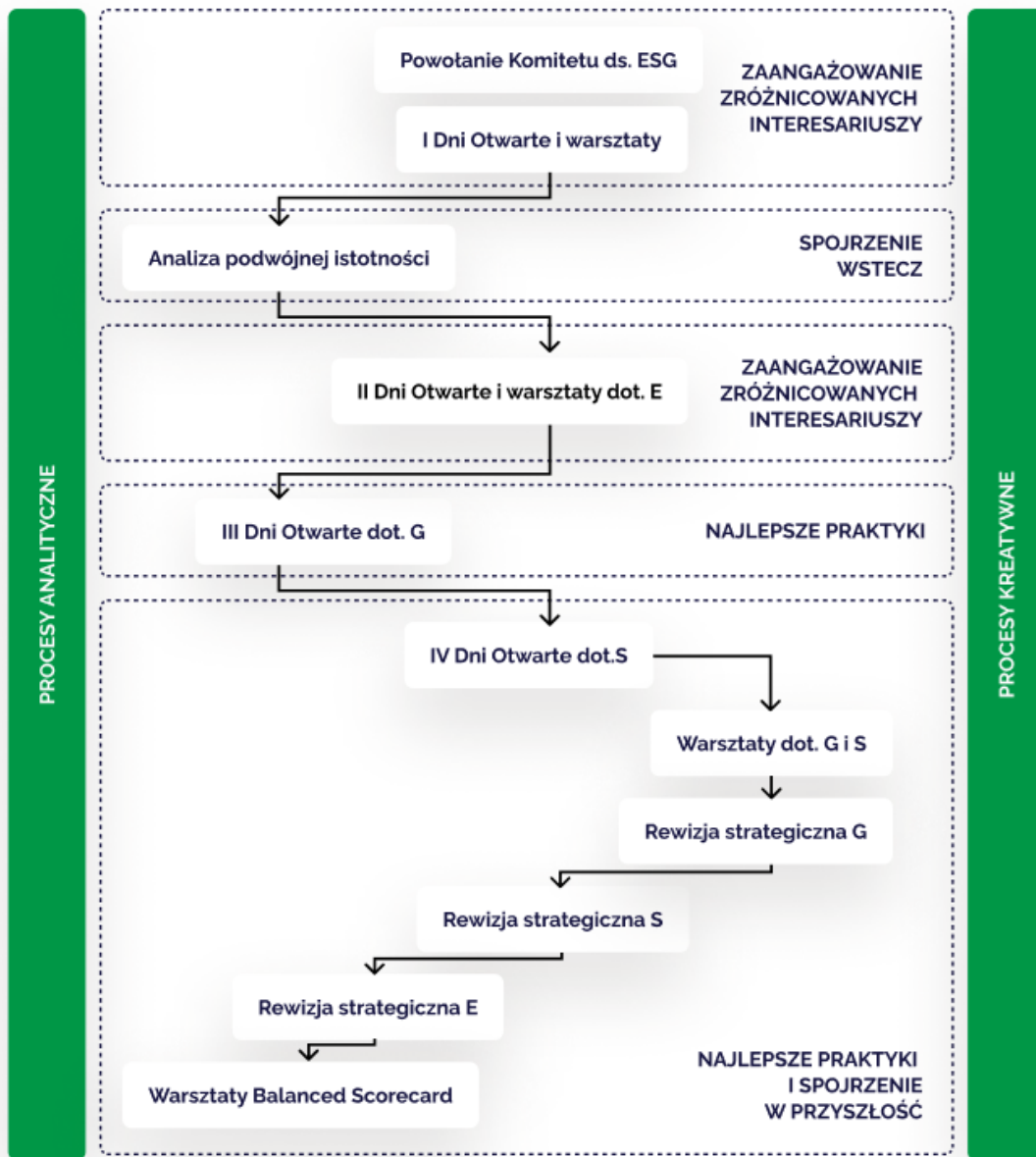
PROCES

W ramach procesu strategicznego zrealizowaliśmy:

- **sześć warsztatów** strategicznych mających charakter projektowy
- komponent edukacyjny, na który składały się **cztery szkolenia** realizowane w formule online dla szerokiego grona interesariuszy pn. Dni Otwarte ze Zrównoważonym Rozwojem Werner Kenkel
- **trzy rewizje** strategiczne z Zarządem
- komponent badawczy, obejmujący szereg działań mających na celu przeprowadzenie **analizy podwójnej istotności** (szerzej opisanych w rozdziale Wyniki podwójnej istotności).

Kluczowy proces został rozpisany na **9 miesięcy**, a ze względu na zmianę zarządczą, idąc za rekomendacją Rady Nadzorczej, wydłużyliśmy naszą pracę o kolejne trzy miesiące. Zaproponowane w tym okresie trzy rewizje strategiczne umożliwiły włączenie Zarządu do porządku prac i otrzymanie wartościowych informacji zwrotnych, które zostały wpisane w cele, akcje i mierniki.

Jak wyglądał proces budowania Strategii zrównoważonego rozwoju?



PROJEKT W LICZBACH

- 9** ekspertów Komitetu ds. Zrównoważonego Rozwoju
- 5** ekspertów Instytutu Biznesu Rodzinnego
- 8** menedżerów/ki, którzy wzięli udział w sesjach informacji zwrotnych
- 38** prelegentów uczestniczących w Dniach Otwartych
- 542** uczestników Dni Otwartych
- 3** rewizje strategiczne z Zarządem
- 6** warsztatów strategicznych

RAPORT Z BADANIA PODWÓJNEJ ISTOTNOŚCI WERNER

KENKEL

Kompleksowe badanie podwójnej istotności zostało przeprowadzone w Werner Kenkel zgodnie z wytycznymi **IRO-1** i **standardami ESRS**. Raport objął metodologię, proces konsultacji

z interesariuszami oraz identyfikację kluczowych obszarów ESG (Environmental, Social and Governance) istotnych dla działalności przedsiębiorstwa.

ETAP B: IDENTYFIKACJA ZAGADNIEŃ ESG

Uwzględniono **specyfikę działalności Werner Kenkel** i **kontekst lokalny**. Zidentyfikowane zagadnienia poddano weryfikacji podczas konsultacji z kadrą kierowniczą oraz przedstawicielami kluczowych działów operacyjnych. Pozwoliło to na dostosowanie listy do realiów firmy i branży opakowaniowej.





METODYKA PRACY

W procesie budowania strategii zrównoważonego rozwoju dla Werner Kenkel, każdy z celów ESG został opracowany w oparciu o **analizę wpływów, szans i ryzyk** zidentyfikowanych podczas warsztatów przez Komitet ds. Zrównoważonego Rozwoju. Punktem wyjścia były również dobre **praktyki rynkowe** oraz działania konkurencji, zebrane i przeanalizowane w celu zapewnienia odniesienia do aktualnych standardów branżowych i inspiracji dla zespołu.

Dla każdego z celów, który został uznany za istotny w procesie badania podwójnej istotności, przygotowano spójną strukturę obejmującą:

- **cel**
- **akcję (działania)**
- **miernik**
- narzędzie pomiaru
- przykład konkurencji
- przykład badań rynkowych.

MATRYCA STRATEGICZNA – BALANCED SCORECARD

Ostatnim etapem procesu strategicznego było zbudowanie matrycy strategicznej w oparciu o metodologię **Balanced Scorecard** (BSC). Celem BSC jest przełożenie misji, wizji i strategii organizacji na **mieralne wskaźniki i działania**, które mogą być monitorowane i zarządzane w sposób ciągły.

Balanced Scorecard wykorzystana w procesie budowania strategii zrównoważonego rozwoju, integruje nie tylko perspektywy: pracownika, klienta, dostawcy, procesów wewnętrznych oraz uczenia się czy rozwoju, ale również włącza kluczowe zagadnienia tj. środowisko (E), kwestie społeczne (S) i ład organizacyjny (G). Każda z tych perspektyw obejmuje **specyficzne cele**, które są ze sobą powiązane i wspólnie wpływają na osiągnięcie długoterminowego sukcesu organizacji. W ten sposób **BSC pozwala na identyfikację kluczowych wskaźników efektywności (KPI)**, które są niezbędne do śledzenia postępów w realizacji strategicznych celów opisanych i wdrażanych z wykorzystaniem projektów strategicznych.

Dzięki logicznym powiązaniom pomiędzy poszczególnymi drogami strategicznymi tj. środowisko, człowiek i ład, a określonymi perspektywami interesariuszy, nastąpiła **koncentracja** na głównych zamierzeniach firmy **w pięciu kluczowych portfelach projektowych**:

1. Odpowiedzialny wpływ na środowisko
2. Nowoczesna kultura organizacyjna dbająca o rodzinność
3. Partnerski i przejrzysty biznes
4. ESG Współ
5. Zielona marka.

W kolejnym etapie prac nad projektami strategicznymi zespół dokonał **priorytetyzacji Celów, Akcji i Mierników**, które zostały opracowane wcześniej. Dzięki iteracyjnemu podejściu uczestnicy warsztatów mieli możliwość przyjrzenia się dogłębnie wypracowanym celom, ich sposobom mierzenia oraz ocenić trafność ambicji względem realnych możliwości wdrożeniowych w założonym horyzoncie czasowym.



PRIORYTYZACJA CAM

Za **Priorytet I** uznaliśmy te działania, które są krytyczne z punktu widzenia **zgodności regulacyjnej, stabilności operacyjnej firmy i/lub bezpieczeństwa pracowników**.

Priorytet II objął zagadnienia istotne w **średnim okresie**, wymagające działań prewencyjnych lub systematycznego wdrożenia, aby uniknąć ryzyk strategicznych w przyszłości.

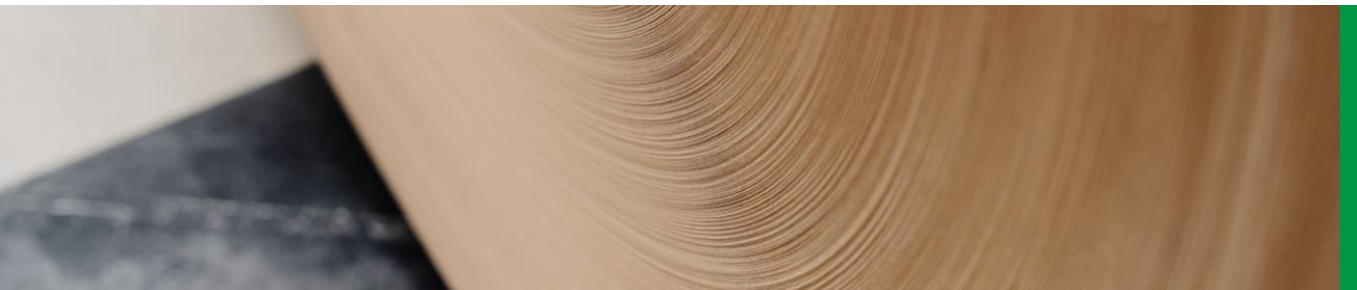
Priorytet III wskazuje na inicjatywy o **wysokim potencjale korzyści** dla rozwoju firmy, efektywności procesów lub budowy przewagi konkurencyjnej.

Priorytet IV, choć nie mniej ważny, obejmuje zagadnienia przyszłościowe, których realizacja **może zostać rozważona** w kolejnych etapach, po zbudowaniu odpowiednich fundamentów organizacyjnych lub finansowych.

W skrócie nazwaliśmy je:

- I: Zagrożenie natychmiastowe („zabije nas od razu”)
- II: Zagrożenie odroczone („zabije nas po chwili”)
- III: Wysoki potencjał korzyści
- IV: Nice to have (drugoplanowe, przyszłościowe)

Wszystkie wypracowane Cele, Akcje i Mierniki, stanowiące szczegółowe rozwiązania w każdym z pięciu projektów strategicznych, powstały w wyniku prac Komitetu ds. zrównoważonego rozwoju, analizy rynku i działań konkurencji w obszarach wskazanych przez ESRS. Każdy z obszarów E, S i G był konsultowany z Zarządem Grupy Werner Kenkel.



PI – E ODPOWIEDZIALNY WPŁYW NA ŚRODOWISKO

Celem projektu jest ograniczenie negatywnego wpływu działalności Grupy Werner Kenkel na klimat, przyrodę i zasoby naturalne, przy jednoczesnym wzmacnianiu długofalowej odporności organizacji.

W ramach projektu realizowane są działania odpowiadające na cele Porozumienia Paryskiego, takie jak:

- o łagodzenie zmian klimatu (poprzez redukcję emisji i transformację energetyczną),
- o adaptacja do zmieniających się warunków środowiskowych,
- o działania na rzecz bioróżnorodności w łańcuchu wartości,
- o zmniejszenie zużycia zasobów (woda, energia), rozwój gospodarki o obiegu zamkniętym,
- o eliminacja substancji potencjalnie niebezpiecznych.

Projekt integruje priorytety środowiskowe w działalność operacyjną i inwestycyjną, zapewniając zgodność z regulacjami, oczekiwaniami interesariuszy i rosnącą presją rynków eksportowych.

PII – S NOWOCZESNA ORGANIZACJA DBAJĄCA O RODZINNOŚĆ

Celem projektu jest wspieranie pracowników Grupy Werner Kenkel w godzeniu życia zawodowego z prywatnym oraz budowanie kultury organizacyjnej opartej na trosce, różnorodności i inkluzywności.

W ramach projektu realizowane są działania w trzech kluczowych obszarach:

- Wzmacnianie bezpieczeństwa psychicznego i fizycznego (m.in. redukcja ryzyka wypalenia zawodowego, profilaktyka zdrowotna, działania antydyskryminacyjne),
- Wspieranie równości szans i różnorodności (m.in. inkluzywne procesy HR, równość wynagrodzeń, polityki DEI),
- Rozwój elastycznych i przyjaznych rozwiązań prorodzinnych (m.in. opieka okołoporodowa, elastyczny czas pracy, wsparcie w powrotach po urlopach).

Projekt uwzględnia także rozwój wolontariatu pracowniczego oraz edukację liderów w zakresie kompetencji przywódczych

PIII – G PARTNERSKI I PRZEJRZYSTY BIZNES

Projekt koncentruje się na budowie uczciwych, etycznych i opartych na zaufaniu relacji biznesowych – zarówno wewnątrz organizacji, jak i w relacjach z partnerami zewnętrznymi.

W jego ramach podejmowane są działania mające na celu:

- o zapewnienie zgodności z wymogami dyrektyw CSRD i CSDDD,
- o wzmocnienie procesów należytej staranności w łańcuchu dostaw,
- o przeciwdziałanie korupcji,
- o promowanie standardów etycznych i wysokiej kultury płatniczej.

Projekt zakłada również zwiększenie znaczenia danych ESG w procesach decyzyjnych Zarządu i Nadzoru, a także rozwój świadomości etycznej pracowników.

Organizacja stawia na odpowiedzialne zarządzanie ryzykiem, przejrzystość i transparentność, budując tym samym fundament długofalowego zaufania interesariuszy oraz stabilności operacyjnej.



PIV – ESG WSPÓŁ

Projekt „ESG WSPÓŁ” skupia się na skutecznej integracji zasad zrównoważonego rozwoju w strategii i codziennym funkcjonowaniu organizacji.

Celem inicjatywy jest:

- zapewnienie zgodności z regulacjami CSRD i CSDDD,
- powiązanie systemu wynagrodzeń Zarządu z wynikami ESG,
- skuteczna realizacja zaplanowanych akcji adaptacyjnych do zmian klimatu,
- wdrożenie projektowego podejścia do zarządzania ESG.

Projekt kładzie szczególny nacisk na wspólną odpowiedzialność za wdrażanie zasad ESG i ich włączenie w kulturę organizacyjną. Chodzi o budowanie zrozumienia, zaangażowania i współpracy od zarządu po pracowników – na rzecz realizacji celów zrównoważonego rozwoju.

„ESG WSPÓŁ” wspiera również aktywne uczestnictwo pracowników (np. poprzez program „Mój Pomysł”) oraz rozwój świadomości ESG wśród społeczności lokalnych i interesariuszy.

Efektem działań ma być zintegrowany i angażujący system wdrażania strategii ESG, który stanie się trwałym elementem tożsamości

i kultury organizacji.

PV – „ZIELONA” MARKA

Projekt „Zielona Marka” ma na celu wzmocnienie wizerunku organizacji jako odpowiedzialnej społecznie i środowiskowo, przy jednoczesnym zwiększaniu transparentności działań.

Kluczowe inicjatywy obejmują:

- zapewnienie publicznego dostępu do danych ESG,
- promowanie kultury organizacyjnej poprzez organizację Tygodni Wartości z wysoką frekwencją pracowników,
- przejrzystość w wydatkowaniu środków na działania społeczne,
- zwiększenie rozpoznawalności marki poprzez komunikację działań zrównoważonego rozwoju.

Projekt podkreśla znaczenie odpowiedzialnego finansowania inicjatyw społecznych, dostosowanego do możliwości finansowych firmy. Dzięki tym działaniom „Zielona Marka” buduje zaufanie interesariuszy i wspiera pozytywne postrzeganie firmy Werner Kenkel jako marki nowoczesnej, zaangażowanej i transparentnej. Jednocześnie kładzie mocny nacisk na komunikację opartą na danych.



PODSUMOWANIE STRATEGII

Wielokrotna iteracja CAM-ów zapewniła najwyższą, możliwą do osiągnięcia na ten moment procesu jakość, dając szansę Zarządowi i pracownikom na:

- **monitorowanie postępów** we wdrażaniu strategii ESG,
- skuteczne **powiązanie celów środowiskowych, społecznych i ładu z codzienną działalnością operacyjną**,
- pogłębienie **kultury odpowiedzialności i zaangażowania** na wszystkich poziomach organizacji.

Realizacja projektów strategicznych umożliwia efektywne zarządzanie ryzykiem, wzmacnianie odporności organizacyjnej oraz budowanie wartości dla klientów, pracowników i społeczności lokalnych. To także **wyraz wspólnej odpowiedzialności za włączenie zasad zrównoważonego rozwoju w kulturę organizacyjną firmy** – od strategii, przez codzienną praktykę, po komunikację z otoczeniem.

Jednym z ważnych elementów, które pozostały do przygotowania po stronie Działu Zrównoważonego Rozwoju i Komitetu ds. Zrównoważonego Rozwoju jest opracowanie **harmonogramów** wdrożenia projektów strategicznych, przypisanie liderów, zbudowanie zespołów, harmonogramów i budżetów do wypracowanych rozwiązań implementujących strategię.

Dział Zrównoważonego Rozwoju **będzie raz w roku weryfikował** postępy w realizacji celów strategii zrównoważonego rozwoju i przedstawiał Zarządowi wyniki prac oraz procent realizacji.





WSPÓŁ

PRACĄ
ZALEŻNOŚĆ
ODPOWIEDZIALNOŚĆ

