

Mleczna droga - 92 lata OSM Jasienicy Rosielnej ku pełnej samodzielności

Fragment publikacji:

„Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w stuleciu niepodległości Polski.
Wkład etycznych przedsiębiorstw w umacnianie polskiej suwerenności gospodarczej”

1. Historia przedsiębiorstwa

Spółdzielnia Mleczarska w Jasienicy powstała 16 kwietnia 1927 r. i została zarejestrowana w Sądzie Okręgowym w Sanoku jako Spółdzielnia Mleczarska z ograniczoną odpowiedzialnością w Jasienicy (pow. Brzozów, woj. lwowskie, obecnie podkarpackie). Spółdzielnia powstała na fali ruchu spółdzielczego w Galicji, a pierwotnym przedmiotem jej działalności było „wspólne przerabianie i spieniężanie mleka, wspólna sprzedaż jaj, produkowanych w gospodarstwach członków spółdzielni, szerzenie wiadomości dotyczących umiejętnego chowu i ułatwiania zakupu bydła mlecznego, a także wspólna produkcja artykułów niezbędnych w gospodarstwach hodowlanych i nabiałowych.”¹ Założycielami Spółdzielni byli: ksiądz dziekan Józef Królicki, hrabia Stanisław Karol Wysocki i kierownik szkoły Henryk Kraus. Budynek mleczarni został pobudowany na posiadłościach parafialnych, których rozbudowa była możliwa dzięki pożyczce z Banku Rolnego we Lwowie w wysokości 5 tys. zł.

W czasie II wojny światowej Spółdzielnia cały czas funkcjonowała, choć pod narzuconym przez okupanta kierownictwem. Prowadzono skup, przetwórstwo mleka i przyjmowano nowych członków. Po wojnie 31 grudnia 1950 r., w wyniku działań władz komunistycznych, nastąpiło zbycie spółdzielni na rzecz Centrali Spółdzielni Mleczarsko-Jajczarskich. Kolejne 6 lat to okres stagnacji i zastoju spowodowanego polityką gospodarczą ówczesnych władz i upolitycznieniem wszystkich gałęzi przemysłowych. Dopiero po 1956 r., kiedy zakończyła się w Polsce era stalinizmu, zauważalny był ponowny rozwój firmy, zarówno pod względem infrastrukturalnym, jak i kapitału ludzkiego. Znowu zaczęto odnotowywać wzrost liczby zrzeszonych w Spółdzielni rolników oraz wzrost produkcji Spółdzielni.

Kolejne lata to czas żmudnej odbudowy infrastruktury Spółdzielni, ale też wzrostu zaufania rolników i kontrahentów. Ogromną rolę w tym procesie odegrał Zarząd Spółdzielni składający się z Kazimierza Śnieżka – prezesa Spółdzielni i Zbigniewa Brzana - wiceprezesa do spraw technicznych. Dzięki ich osobistemu zaangażowaniu udało się oddłużyć firmę w okresie szalejącej inflacji i odbudowy gospodarczej Polski po upadku gospodarki socjalistycznej oraz uratować Spółdzielnię od bankructwa, a także zdobyć fundusze na jej dalszą rozbudowę.

Dziś Spółdzielnia zatrudnia 230 osób, ma 45 jednostek transportowych, własną stację paliw, zaplecze remontowe, własną stację uzdatniania wody, sieć hurtowni i firmowych sklepów samoobsługowych, za pośrednictwem których sprzedaje wyroby własnej produkcji oraz pełen asortyment wyrobów nabiałowych i spożywczych, będących w obrocie na terenie Unii Europejskiej. Jak podkreśla jej obecny prezes, Kazimierz

¹ Andrzej Sabik, 90 lat okresowej Spółdzielni Mleczarskiej w Jasienicy Rosielnej, Muzeum Regionalne im. Adama Fastnachta w Brzozowie, Brzozów-Jasienica Rosielna, 2017, str.11.

Śnieżek, cel został osiągnięty i po wielu latach trudnej historii Spółdzielnia jest w pełni niezależna i samodzielna.

2. Rozwój ekonomiczny i główne osiągnięcia firmy

Główną przewagą konkurencyjną Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Jasionicy Rosielnej jest jej stałe dążenie do innowacyjności i rozbudowy infrastruktury oraz ogromna dbałość o warunki socjalne i atmosferę w zespole. Stały rozwój i inwestycje w innowacje są najważniejszą częścią historii firmy i mają kolosalne znaczenie dla tego, jaką firmą jest dziś Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Jasionicy Rosielnej.

Największym przełomem w zakresie inwestycji infrastrukturalnych była przeprowadzona w latach 1960-1962 elektryfikacja wsi oraz budowa hal magazynowych (przystosowanych do suszenia kazeiny), zlewni mleka i oczyszczalni ścieków w latach 1965-1970. Wszystkie te inwestycje miały za zadanie doprowadzić do całkowitego uniezależnienia się Spółdzielni od zewnętrznych dostawców i stworzenia z niej jednostki samowystarczalnej. Taka polityka była i nadal jest jednym z kluczowych założeń strategii rozwojowej Spółdzielni.

Ważną datą w historii Spółdzielni jest 18 listopada 1980 r., kiedy to jasionicka mleczarnia uzyskała nazwę Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Jasionicy Rosielnej, i przeszła tym samym zmianę administracyjną - przestała być „zakładem” a stała się „spółdzielnią”. Dzięki tej zmianie Spółdzielnia zyskała niezależność i samodzielność. Jeszcze w 1980 r. Spółdzielnia wykupiła kolejne działki i rozpoczęła budowę: nowego zakładu produkcyjnego, ujęcia wody, kotłowni i nowoczesnej oczyszczalni ścieków. Niestety, w związku ze zmianami, jakie zaszły w kolejnych latach w Polsce, rozwój firmy został zamrożony aż na 12 lat.

Najtrudniejszym okresem w funkcjonowaniu Spółdzielni okazały się jednak lata 1990-1992. Był to w Polsce czas ogromnych przemian politycznych i społeczno-gospodarczych. W tych latach, w wyniku prowadzonej polityki fiskalnej, wiele firm wpadło w tzw. pułapkę kredytową, która polegała na tym, że odsetki od kredytów w kolejnych latach wynosiły 87%, 60%, 47% i 30%. Taki sposób rozliczenia sprawił, że większość firm, które miały zaciągnięte kredyty, ogłosiło bankructwo i rozpoczęło procesy likwidacyjne. Spółdzielni z Jasionicy Rosielnej (pomimo zaciągniętych kredytów) udało się przetrwać ten trudny okres, między innymi dzięki ogromnemu zaangażowaniu załogi i zrzeszonych w niej rolników. Dostawcy mleka zgodzili się na niższe ceny a załoga na czasowe obniżenie wynagrodzeń i przejście na czasowe bezpłatne urlopy. To zaangażowanie i oddanie wspólnej sprawie pozwoliło Spółdzielni przetrwać. Duże znaczenie w wyjściu z impasu finansowego miało osobiste zaangażowanie Zarządu Spółdzielni, który doprowadził do uzyskania na początku 1992 r. preferencyjnej pożyczki na rozbudowę i modernizację zakładu w wysokości 3 mld zł. Pożyczka dała Spółdzielni impuls inwestycyjny i umożliwiła jej intensywny rozwój. Dzięki niej, w latach 1992 - 2002 na parcelach wykupionych wokół pierwszego budynku Spółdzielni zakończono budowę nowej hali produkcyjnej wraz z nowoczesnymi liniami do produkcji mleka spożywczego, śmietany, twarogów i napojów mlecznych, stację wodociagową, kotłownię i oczyszczalnię ścieków.

Innowacyjny i inwestycyjny kierunek rozwoju firmy nie skończył się wraz ze spożytkowaniem preferencyjnej pożyczki lat 1992-2002. Spółdzielnia stale rozwija się i inwestuje. Jednym z głównych kierunków jej rozwoju są działania innowacyjne, wspierające zarówno proces produkcji wyrobów, jak również jakość i warunki pracy.

Inwestycje w innowacyjność widoczne są szczególnie w działalności laboratoryjnej firmy. W ostatnich latach firma poczyniła bardzo duże inwestycje w urządzenia mające zapewnić wysoką jakość produktów i zapewnić ich całkowite bezpieczeństwo dla zdrowia konsumentów. Obecnie przy Spółdzielni działa Laboratorium Oceny Surowca oraz Laboratorium Kontroli Jakości. Każda partia przyjmowanego surowca oraz partia wyprodukowanych wyrobów jest badana w celu sprawdzenia, czy wyroby spełniają określone przepisami wymagania jakościowe. Zarząd firmy podkreśla, że ponoszone nakłady finansowe na unowocześnienie laboratorium mają w końcowym efekcie służyć klientom, ponieważ ostatecznym celem Spółdzielni jest wyprodukowanie zdrowej, a nie tylko bezpiecznej dla konsumenta żywności.

Kolejną przełomową decyzją w historii firmy, która miała ogromne znaczenie dla jej rozwoju, było wprowadzenie w 2007 r. produkcji wyrobów ekologicznych, takich jak: mleko spożywcze, masło i twarogi, a jednocześnie uzyskanie dla nich certyfikatu „Rolnictwa Ekologicznego”. Decyzja ta wpasowała się idealnie w trend bio-żywności, który jest coraz bardziej popularny i stale zyskuje nowych zwolenników, a co za tym idzie poszerza krąg klientów Spółdzielni i pozytywnie wpływa na jej wizerunek. Na wizerunek firmy duży wpływ ma także hołdowanie przez Spółdzielnię produkcji regionalnej, a co za tym idzie, stworzenie całej gamy produktów regionalnych, które są znane już nie tylko w Jasienicy i jej najbliższej okolicy, lecz są już dostępne na terenie Polski i Unii Europejskiej.

Prezes Zarządu jasienickiej spółdzielni, Kazimierz Śnieżek mówi: „produkcja żywności ekologicznej to odpowiedź na potrzeby rynku oraz kolejny element społecznej odpowiedzialności firmy względem jej klientów i kontrahentów. Określając standardy dla produktów ekologicznych spółdzielnia wyznacza progi jakościowe dla swoich kontrahentów, a poprzez promocję trendu żywności ekologicznej, wpływa bezpośrednio na poprawę jakości upraw i hodowli. Mleko dostarczane do spółdzielni, pochodzi z gospodarstw ekologicznych posiadających certyfikat zgodności z zasadami rolnictwa ekologicznego. Wyróżnia się ono dużą zawartością białka, soli mineralnych i witamin A, D, E, B i C oraz zawiera bakterie kwasu mlekowego. Jest to produkt w pełni naturalny. Żywość ekologiczna to jeden z priorytetowych kierunków rozwojowych naszej Spółdzielni, podobnie, jak gama wyrobów regionalnych. Jako Spółdzielnia, bardzo zależy nam na wspieraniu lokalnych wytwórców i lokalnego rynku, dlatego od lat budujemy i promujemy marki wyrobów regionalnych, które są już znane nie tylko w Polsce, ale i w krajach Unii Europejskiej. Dla unowocześnienia bazy skupujemy mleko z 92-ch miejscowości woj. podkarpackiego i małopolskiego w tym około 15% mleka z certyfikatem z gospodarstw ekologicznych. Skupione mleko przetwarzamy na ponad 40-sci asortymentów różnego rodzaju wyrobów mlecznych - głównie mleko spożywcze, śmietanę, napoje mleczne, twarogi, serki i masło. Zarząd Spółdzielni dba zarówno o wysoką jakość swoich wyrobów, jak i najlepsze standardy pracy. Wszystkie obiekty spółdzielni spełniają normy bezpieczeństwa i higieny pracy, ochrony środowiska i odpowiadają wymogom Unii Europejskiej. W 2003 wprowadzono w Spółdzielni system HACCP a w 2004 r. Spółdzielnia została zakwalifikowana jako zakład unijny - co dało jej możliwość produkowania i sprzedawania wyrobów na teren całej Unii Europejskiej. W 2012 roku Spółdzielnia uzyskała certyfikat systemu zarządzania i jednocześnie spełniła wymagania normy ISO 22000:2005 na wszystkie produkowane asortymenty.”²

3. Budowa kapitału społecznego opartego na CSR w zakresie więzi zewnętrznych

² Wywiad autora rozdziału z Prezesem Zarządu SMJR Kazimierzem Śnieżkiem.

3.1. Relacje z klientami i dostawcami

Relacje z klientami i dostawcami od zawsze są jednym z najważniejszych elementów budowy kapitału i potencjału Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Jasionicy Rosielnej. Już w pierwszych latach działania Spółdzielni, jej współzałożyciele zauważyli, jak duży wpływ ich działania wywierają na otoczenie. Syn jednego ze współzałożycieli, Hieronim Wysocki, autor publikacji *„Jasienica Rosielna. Zarys historii i wspomnień”* również to zauważył: *„Rok 1927 zapisał się dla Jasionicy jeszcze jednym, ważnym wydarzeniem, jakim było utworzenie „Mleczarni Związkowej”. (...) miesięcznie wypłaca się ludziom za mleko, raczej za śmietankę w stosunku do procentu tłuszczu, a chude mleko dostają z powrotem.(...) Mleczarz, Szarek młody, ukończył świeżo kurs w Rzeszowie, bardzo porządnie to prowadzi i dostał już pochwałę z centrali. Chłopi zaczynają się interesować lepszymi krowami i lepiej swoje żywić i rywalizują ze sobą procentowością tłuszczu w mleku.”³* Jak widać, istotą działania Spółdzielni od początku była potrzeba wytwarzania produktów mlecznych wysokiej jakości oraz wsparcie lokalnych hodowców i zapewnienie im zbytu. Spółdzielnia z założenia odbierała mleko nie tylko od dużych dostawców prowadzących hodowlę krów, ale także od drobnych rolników, co, szczególnie w czasach około wojennych, pozwalało im za uzyskane od Spółdzielni pieniądze kupić naftę, cukier oraz inne artykuły spożywcze i techniczne pierwszej potrzeby.

Na przestrzeni lat Spółdzielnia wielokrotnie angażowała się w akcje mające na celu pomoc i wsparcie lokalnych rolników, a dodatkowo inicjowała działania ukierunkowane na ich rozwój i stałe podwyższanie jakości produkcji. Podjęła między innymi szereg działań podnoszących standard życia rolników i ich zwierząt. I tak na przykład, Spółdzielnia współpracowała z kółkami rolniczymi w zakresie kompleksowego bielenia obór u rolników posiadających wieloletnie umowy na produkcję i dostawy mleka. Spółdzielnia pokrywała też koszty wypożyczenia ze Spółdzielni Kółek Rolniczych siewczarni do cięcia kukurydzy i innych zielonek do sporządzania kiszonek dla bydła. Dodatkowo Spółdzielnia nawiązała współpracę z mieszalniami pasz w Targowiskach i Olszaniczy, dostarczając mieszankę pasz treściwych dla bydła i cieląt rolników będących dostawcami mleka, a także z Ośrodkiem Doradztwa Rolniczego w Iwoniczu, upowszechniając i organizując szkolenia dla rolników. Dbając także o jak najwyższą jakość swoich produktów, Spółdzielnia wraz z Terenową Stacją Sanitarno-Epidemiologiczną w Brzozowie kontrolowała na bieżąco mleko oraz sprzęt mający z nim styczność.

OSM Jasionica Rosielna wyróżnia się niewątpliwie bardzo nowatorskim podejściem do działań rynkowych. Jest zarówno producentem dbającym o najwyższą jakość wyrobów, jak i sprzedawcą posiadającym sieć sklepów spożywczych i hurtowni, corocznie zwiększającym dynamikę ich sprzedaży. Spółdzielnia swój wieloletni sukces zawdzięcza nie temu, że spełnia coraz to wyższe wymagania określone w dyrektywach Unii Europejskiej, lecz także zaufaniu rolników i klientów – odbiorców produktu, na czym przede wszystkim opiera swoje działania i buduje relacje. Od lat współpracując z rolnikami, wraz ze wzrostem rentowności, stosuje dla nich wyższe stawki skupu mleka (obecnie ok. 30% – 40% wyższe od konkurencji). Dzięki takiemu podejściu Spółdzielnia ma pewność, że dostarczane produkty są wysokiej jakości, a jej dostawcy wysoko cenią sobie z nią współpracę.

³ Andrzej Sabik, 90 lat okresowej Spółdzielni Mleczarskiej w Jasionicy Rosielnej, Muzeum Regionalne im. Adama Fastnachta w Brzozowie, Brzozów-Jasionica Rosielna, 2017, str. str. 14

OSM Jasienica Rosielna dba o to, aby umowy z dostawcami były możliwie jak najdłuższe, a nie opierały się na sezonowych wzrostach czy spadkach wysokości skupu. Największą wartością dla dostawców jest fakt, że są oni członkami Spółdzielni, a więc tak naprawdę jej współwłaścicielami. Każdy z nich pracuje więc na własny zysk. Dzięki temu mają pełną świadomość, że jakość dostarczanego przez nich surowca bezpośrednio wpływa na jakość produktów, a ta z kolei na zainteresowanie klientów i osiągnięty zysk. Ta relacja powoduje, że wszystkim zależy na tym, aby jakość produktów była jak najwyższa.

W trosce o dostawców i ich kondycję finansową w Spółdzielni wypracowano mechanizmy wsparcia, jak na przykład Fundusz Wzajemnej Pomocy, który funkcjonuje od 1994 r. W ramach Funduszu każdy rolnik dostaje pożyczkę nieoprocentowaną (musi mieć jednak podpisaną umowę co najmniej pięcioletnią na dostawę mleka), czy zwrot za poniesione straty, m.in. za padnięcie krowy w wyniku choroby. Wszystkie te formy wsparcia i zaangażowania powodują, że OSM Jasienica Rosielna ma stabilną sieć dostawców, którzy chcą do niej przynależeć i dokładać swoją cegiełkę do wspólnego sukcesu.

Natomiast jednym z elementów dbałości o jakość i dobre relacje z klientami jest sieć dystrybucji, jaką Spółdzielnia stworzyła, powołując do działania swoje własne sklepy i zapewniając tym samym najlepsze z możliwych warunki zakupu. Jak wspomina prezes Kazimierz Śniezek: *„zaobserwowaliśmy, że duże korporacje handlowe za towar płaciły, ale dość niskie ceny, najczęściej wykorzystując biedniejszych producentów i oferując korzystne dla klientów ceny. Zatem i my, szczególnie w okresie letnim, musieliśmy obniżać ceny, ale w prywatnych sklepach nie dostosowywano się do naszych cen i do klienta nie docierał tańszy produkt. Pomyśleliśmy, że trzeba temu przeciwdziałać i pokazać klientowi, ile faktycznie spółdzielnia dostaje należności. Tak też zaczęliśmy otwierać własne sklepy (...) i pokazaliśmy, że nasze mleko jest w niższej cenie. I jak się później okazało, to nasi konkurenci musieli się do naszych cen dostosowywać i mniej więcej utrzymywać ceny mleka takie, jakie wypuszczaliśmy z zakładu.”⁴*

To niezwykle odpowiedzialne podejście do klienta dało się też zaobserwować w sytuacji konieczności likwidacji zlewni i punktów skupu mleka. Większość zakładów po prostu je sprzedawała, jednak OSM Jasienica Rosielna, w trosce o pracowników tam zatrudnionych oraz klientów, przerabiała nieczynne punkty w sklepiki z nowoczesną obsługą klienta.

3.2. Relacje z miejscową społecznością i samorządem

Spółdzielnia w swojej działalności w pełni przestrzega zasady terminowego regulowania należności wobec rolników, pracowników, kontrahentów i wszystkich instytucji publicznych, co pozwala jej na budowanie dobrych i długotrwałych relacji z miejscową społecznością i samorządem. Władze Spółdzielni przywiązują też dużą wagę do dobrych relacji z urzędami i instytucjami państwowymi, jako tymi, z którymi współpraca może pozytywnie wpłynąć na rolnictwo w regionie. Władze Spółdzielni uczestniczą w spotkaniach zespołu służb rolnych, współpracują z Agencjami Rynku Rolnego, a osobiste starania Członków Zarządu doprowadziły nawet do utworzenia w 2008 r. Powiatowego Inspektoratu Weterynarii w Brzozowie.

⁴ Andrzej Sabik, 90 lat okresowej Spółdzielni Mleczarskiej w Jasienicy Rosielnej, Muzeum Regionalne im. Adama Fastnachta w Brzozowie, Brzozów-Jasienica Rosielna, 2017, str.106

Od samego początku Spółdzielnia dba też o swoje relacje ze społecznością lokalną. Jak już wspomniano, władze Spółdzielni bardzo dużo uwagi poświęcają promocji lokalnych wyrobów, ale także starają się włączać w rozwój kulturalno-sportowy regionu. Pracownicy Spółdzielni biorą czynny udział w imprezach lokalnych, takich jak na przykład mecze piłki nożnej.

Troszcząc się o społeczność lokalną, Spółdzielnia co roku przeznaczają spore kwoty na działalność charytatywną oraz znacząco wspiera gminę w zakresie budowy infrastruktury lokalnej. Darowizny Spółdzielni trafiają do domów dziecka, fundacji dzieci niepełnosprawnych, przedszkoli, szkół oraz dofinansowują obozy letnie i kolonie dla dzieci. W ostatnich latach Spółdzielnia udzieliła finansowego wsparcia, m.in.: Szkole Podstawowej nr 2 z Dynowa (w obszarze organizacji konkursów o zdrowym żywieniu), Zespołowi Szkół z Jasienicy Rosielnej (na organizację pikniku), Urzędowi Gminy Jasienica Rosielna (na organizację dni Jasienicy), Zespołowi Szkół z Hłudna oraz Przedszkolu w Bliznem, Zespołowi Szkół Specjalnych im. Unicef w Rzeszowie (na organizację Mikołajek) i Zespołowi Szkół w Wesołej (na organizację konkursów matematycznych). Spółdzielnia wspiera także działania związane z edukacją rolniczą i promocją regionalną, wspomagając między innymi organizację seminariów szkoleniowych i targów takich jak: Targi „EKO GALA” i Targi Rudawka.

3.3. Relacje ze środowiskiem naturalnym

Jak już wspomniano, od 10 lat priorytetem firmy są produkty ekologiczne. Od wiosny 2016 roku wyroby produkowane przez Spółdzielnię, jako jedyne w kraju, są wolne od jakichkolwiek dodatków chemicznych. Wychodząc z założenia, że w dobie chorób cywilizacyjnych spożywanie produktów wolnych od chemikaliów, sprzyja zachowaniu zdrowia i wiąże się z obniżeniem ryzyka rozwoju otyłości, cukrzycy, nadciśnienia tętniczego czy osteoporozy, Zarząd Spółdzielni podjął decyzję, w myśl której działalność OSM Jasienica Rosielna jest zgodna z tzw. „czystą etykietą”, czyli z produkcji zostały wyeliminowane substancje dodatkowe, posiadające oznaczenia z „E”.

Dbanie o środowisko i proekologiczny charakter działań, w tym wszelkich inwestycji, jest naturalną konsekwencją zasad, jakim hołduje Spółdzielnia. Jak podkreśla jej prezes - Kazimierz Śniezek, ekologia przy rozwijaniu infrastruktury, w zasadzie od początku, była jedną z naczelnych wartości. Tak też było przy podejmowaniu decyzji o rozbudowie zakładu po roku 80-tym. *„Było jedno wyjście – zrobić wszystkie obiekty przyjazne dla środowiska. Pod tym kątem poszliśmy. (...) Wykonaliśmy modernizację w zakresie ochrony środowiska (...) W dobie wolnego handlu i powstających dużych korporacji handlujących różnymi artykułami spożywczymi, w tym nabiałowymi, znalazły się wyroby o przedłużonej trwałości. Wszyscy wiemy, że są one zabezpieczone środkami chemicznymi. Natomiast nasza spółdzielnia, pozyskując surowiec z gospodarstw posiadających certyfikaty na produkcję metodami ekologicznymi, wytwarza z niego ekologiczne artykuły nabiałowe, które są wolne od jakichkolwiek środków chemicznych.”*⁵

Proekologiczna infrastruktura Spółdzielni to kolejny krok do jak najzdrowszych i ekologicznych produktów firmy, które od 2007 roku są pod stałym nadzorem jednostki certyfikującej – firmy COBICO, przeprowadzającej audyty potwierdzające spełnienie wymagań w zakresie przetwórstwa produktów rolnictwa ekologicznego. 3 września 2007 r. OSM Jasienica Rosielna uzyskała od Firmy COBICO Sp. z o.o. w Krakowie Certyfikat na

⁵ Andrzej Sabik, 90 lat okresowej Spółdzielni Mleczarskiej w Jasienicy Rosielnej, Muzeum Regionalne im. Adama Fastnachta w Brzozowie, Brzozów-Jasienica Rosielna, 2017, str.107.

produkcję rolniczą metodami ekologicznymi w zakresie przetwórstwa. Odzwierciedleniem tego, że produkt został wytworzony zgodnie z systemem kontroli i certyfikacji produkcji ekologicznej jest wspólnotowy znak UE „Rolnictwo ekologiczne” umieszczony na opakowaniach produktów. Taki znak posiadają między innymi: Mleko Spożywcze Podkarpackie, Twaróg Chudy i Twaróg Półtłusty Wiejski z Jasienicy, Masło Ekstra, Osełka, Kefir z Jasienicy i Serek Fromage z Jasienicy.

Mleko Spożywcze Podkarpackie pochodzi z certyfikowanych gospodarstw rolniczych, głównie z gminy Jasienica Rosielna, Kremarna i gmin ościennych, w których nie stosuje się nawozów sztucznych oraz środków chemicznych do ochrony roślin. Gospodarstwa ekologiczne podlegają stałym inspekcjom, ponieważ prowadzenie produkcji wyrobów ekologicznych wymaga odpowiedniego zaplecza surowcowego, tj. gospodarstw, które uzyskały specjalne Certyfikaty na produkcję rolniczą metodami ekologicznymi. Najwięcej takich certyfikatów dostawcy mleka uzyskali od Firmy COBICO Sp. z o.o. w Krakowie oraz od firm „Agrobiotest” w Warszawie, „Ekogwarancja PTRE” w Dąbrowicy i „Bio Cert Małopolska” w Krakowie. A najwięcej ekologicznych gospodarstw znajduje się w gminie Kremarna i Nowy Żmigród.

Odważny i nowatorski na tamte czasy kierunek rozwoju firmy i inwestowanie w ekologiczne produkty i rozwiązania, przyniósł faktyczne korzyści. W 2016 roku (w stosunku do roku 2015) wzrost skupu surowca ekologicznego w Spółdzielni wyniósł 73%, co przełożyło się również na wzrost sprzedaży wyrobów ekologicznych. Co więcej, produkcja i promowanie wyrobów nabiałowych o wysokim standardzie, objętych systemem „Jakość Tradycja”; ISO: 22000:2005 dopuszcza wyroby OSM do sprzedaży dzieciom i młodzieży w jednostkach systemu oświaty, jako spełniających wymagania dla środków spożywczych w ramach żywienia zbiorowego w tych jednostkach. Grupa ekologicznych produktów jest stale poszerzana, a od wiosny 2016 r., wszystkie wyroby produkowane przez Spółdzielnię, jako jedyną w kraju, są wolne od jakichkolwiek dodatków chemicznych. Jest to niewątpliwie element umacniający pozycję OSM Jasienica Rosielna na ekologicznej mapie kraju.

4. Budowa kapitału społecznego opartego na CSR w zakresie więzi wewnętrznych

4.1. Relacje z pracownikami i właścicielami

OSM Jasienica Rosielna jest przykładem firmy, w której pracownicy stanowią jej największy zasób, a co za tym idzie, są oni najważniejszym elementem budującym jej kapitał i sukces. Dzieje się tak dlatego, że pracownicy są faktycznie współwłaścicielami firmy. Jak podkreśla Prezes Śniezek, w OSM Jasienica Rosielna panuje pełna demokracja, bo jej właścicielami są zarówno dostawcy, jak i pracownicy, którzy w wolnych wyborach decydują kto będzie stał u steru i podejmował strategiczne decyzje w ich imieniu.

Pracownicy stali się współwłaścicielami mniej więcej 5 lat temu, kiedy dzięki staraniom obecnego prezesa firmy, podjęto decyzję o tym, że każdy pracownik, który przepracuje co najmniej 1 rok w spółdzielni, jest wpisywany do dokumentów jako jej członek. Pomimo tego, że formalnie pracownicy stali się współwłaścicielami Spółdzielni dopiero 5 lat temu, także wcześniej sposób zarządzania firmą oparty był na współzarządzaniu i powodował, że pracownicy czuli się współodpowiedzialni za losy Spółdzielni. Ta współodpowiedzialność za firmę wielokrotnie ratowała ją z opresji i była naturalnym

stabilizatorem jej pozycji na rynku. Jak twierdzi prezes Śnieżek, zaangażowanie pracowników budowało Spółdzielnię dosłownie i w przenośni. Szczególnie w okresie przemian gospodarczych. Prezes wspomina: „Koniec podstawowych inwestycji, na poziomie 90% wykonania, nastąpił w latach 1990-1992. Niestety był to okres największych bankructw inwestorów (...) Brakujące 10% prac po wyprowadzeniu firm budowlanych wykonaliśmy sami. Utworzyliśmy własne grupy pracowników, którzy dokończyli budowę oczyszczalni, montaż zakładu w Jasienicy i kotłownię, którą też uruchomiliśmy we własnym zakresie. Był to ciężki okres, ale patrząc z perspektywy czasu, to dla nas szczęśliwy, bo swoi ludzie dokończyli budowę i montaż, a przy okazji mieli najlepsze spojrzenie na działalność, na funkcjonowanie całości. Dzięki temu uniknęliśmy bankructwa.”

OSM Jasienica Rosielna jest jedną z nielicznych znakomicie działających spółdzielni pracowniczych w Polsce i miejscem pracy dla całych rodzin. Spółdzielnia to miejsce, gdzie ludzie chcą pracować, nie tylko ze względu na stabilność pracy, ale też ze względu na panującą tu atmosferę, poziom wynagrodzeń oraz zabezpieczeń społecznych. Jak podkreśla Prezes Spółdzielni, dbałość o pracowników jest najważniejsza, ponieważ to pracownicy tworzą firmę i pracują na jej obroty. Dlatego w OSM Jasienica Rosielna zarówno system wynagrodzeń, jak i system premiowy, zbudowany są tak, aby pracownicy czuli się doceniani i mieli swój udział w podziale osiągniętych zysków finansowych.

System premii i nagród uwzględniający liczbę lat pracy zakłada, że każdy pracownik związany ze Spółdzielnią na dłuższy okres powinien otrzymać odpowiednią gratyfikację i móc żyć na odpowiednim poziomie, zapewniającym mu zabezpieczenie nie tylko jego podstawowych potrzeb. System wynagrodzeń i premii reguluje w Spółdzielni zakładowy układ zbiorowy, który zapewnia 1,5% stażowego, czyli coroczny wzrost wynagrodzenia, niezależnego od innych wskaźników. Po 15 latach pracy pracownikom OSM Jasienica Rosielna wypłaca się także nagrody jubileuszowe, które stanowią 100% miesięcznego wynagrodzenia co 5 lat. I tak, za 20 lat pracy pracownicy otrzymują dodatkowo 200% miesięcznego wynagrodzenia, za 30 lat pracy - 400%, za 40 lat 600% i tak dalej. Dodatkowo pracownikom przysługuje tak zwana śniadaniówka – dodatkowe świadczenie w naturze – około półtora, dwa kilogramy masła co miesiąc (w zależności od liczby przepracowanych godzin).

Zarząd Spółdzielni dbając o załogę, corocznie znacznie podnosi płace i zwiększa poziom zatrudnienia. W 1990 roku firma osiągała obrót na poziomie około 25 mln zł i zatrudniała ok. 70 pracowników. W 2018 roku Spółdzielnia odnotowuje ok. 100 mln zł obrotu i zatrudnia ok. 230 pracowników.⁶

Dodatkowym atutem OSM Jasienica Rosielna jest jej wielopokoleniowość. W Spółdzielni pracują całe rodziny, co dodatkowo buduje jej potencjał, bo zwiększa współodpowiedzialność, a jednocześnie zapewnia stały przyływ kadry, bo pracująca w firmie matka czy ojciec chcą by pracowały tu też ich dzieci, a wprowadzony system poleceń gwarantuje, że pracownicy będą polecać osoby chętne do pracy. Dlatego, jak podkreśla Prezes, Spółdzielnia nie ma problemu z pracownikami i ma niską rotację, bo jeżeli ktoś już się wdroży w pracę, nie szuka już jej gdzie indziej, ponieważ atuty zatrudnienia w OSM Jasienica Rosielna trwale go przy niej trzymają.

4.2. Międzypokoleniowy transfer wiedzy i umiejętności w przedsiębiorstwie

⁶ <http://www.nowiny24.pl/strefa-biznesu/wiadomosci/z-regionu/a/prezes-osm-w-jasienicy-rosielnej-zwolnienia-wole-zatrudniac,10210918/>

To, co wydaje się wyjątkowe w dzisiejszych czasach, a jednocześnie dość powszechne w spółdzielniach, to staż pracowników sięgający nawet 60 lat pracy! Do OSM Jasionica Rosielnej pracownicy przychodzili od razu po ukończeniu szkoły, a kończyli swą pracę przechodząc na zasłużoną emeryturę. Naturalnym w Spółdzielni jest więc to, że starsi stażem pracownicy wspierają młodszych i „biorą ich pod swoje skrzydła”. Jak podkreśla Prezes, większość pracowników o długim stażu (w tym on sam) przeszła przez wszystkie lub prawie wszystkie stanowiska w firmie, dzięki temu doskonale wiedzą, jakie są warunki pracy na każdym ze stanowisk i są w stanie pomóc każdemu pracownikowi oraz przekazać mu swoją wiedzę i umiejętności.

Taki schemat zatrudnienia bardzo sprzyja wdrożonemu w latach 90-tych systemowi programów stażowych w OSM Jasionica Rosielna. W ramach systemu adaptacji i wdrażania do pracy nowych pracowników, ich opiekunami stają się kierownicy konkretnych działów, którzy sprawują bezpośrednią pieczę nad nowym pracownikiem i są dla niego codziennym wsparciem. Po 6 miesiącach od przyjęcia nowego pracownika przeprowadzana jest ocena stażu – rozmowa kierownika działu i stażysty z prezesem. Zazwyczaj po tym okresie podejmowana jest decyzja, czy stażysta zostanie zatrudniony w firmie na stałe. Co roku w Spółdzielni odbywa staż 4-5 stażystów, z których zdecydowana większość zostaje w firmie na długie lata. Spółdzielnia współpracuje ze szkołami średnimi z regionu Podkarpacia i chętnie przyjmuje na staże nawet większą liczbę stażystów, gdyż, jak podkreśla Prezes Śnieżek, biegłość młodych ludzi w nowoczesnych technologiach jest niezwykle potrzebna i wspiera rozwój firmy.

4.3. Uczestnictwo kompetentnych pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem (elementy zarządzania partycypacyjnego)

OSM Jasionica Rosielna to przykład firmy działającej w oparciu o ideę rozwoju firm turkusowych. Spółdzielnia jest własnością jej członków i każdy z nich działa na jej korzyść lub niekorzyść. Od początku działania Spółdzielni jej członkami (właścicielami) byli dostawcy mleka. Tworzyli oni radę i wybierali zarząd – swoich reprezentantów. 5 lat temu, w wyniku osobistych starań prezesa Kazimierza Śnieżka, udało się „uczłonkować” również wszystkich pracowników. Obecnie pracownik, który przepracuje co najmniej 1 rok, jest wpisywany jako członek spółdzielni z udziałem 2000 zł. Właścicielami OSM Jasionica Rosielna są więc i dostawcy i pracownicy, co buduje współodpowiedzialność obu grup i zwiększa ich zaangażowanie. Jak podkreśla Prezes, „każdy pracuje jak na swoim”, a on będąc prezesem jest odpowiedzialny przed wszystkimi udziałowcami Spółdzielni. Dodatkowym atutem Spółdzielni jest fakt, że nie ma w niej pracowników najemnych. Obecnie wszyscy pracownicy, w liczbie 230, zatrudnieni są w oparciu o umowę o pracę.

Współodpowiedzialność pracownicza przekłada się również na proces zarządzania i podejmowania decyzji dotyczących Spółdzielni i jej przyszłości. Dzieje się to na różne sposoby. Pierwszy, podstawowy to oczywiście udział w Radzie Nadzorczej. Rada Nadzorcza zbiera się raz na pół roku i składa z przedstawicieli członków Spółdzielni, czyli dostawców i dwóch przedstawicieli pracowników, a wybiera ją Walny Zjazd, w którym uczestniczą delegaci pracowników (wybrani w wyborach bezpośrednich) i dostawcy.

Bardzo ważną formą włączania pracowników w proces decyzyjny na szczeblu kierowniczym, są tzw. „operatywki”, czyli codzienne spotkania Prezesa Zarządu z kierownikami laboratorium, produkcji, handlu, skupu i wiceprezesem ds. technicznych. Podczas tych spotkań oceniane są wyroby i rozliczane stany oraz

planowane działania na kolejny dzień. Spółdzielnia charakteryzuje się tym, że to co wytworzone jest dziś, jutro jest już sprzedane, stąd istnieje potrzeba codziennego planowania kolejnego dnia. W trakcie tych spotkań omawiane są też aktualne zagadnienia i problemy i na bieżąco podejmowane decyzje.

Faktyczny wpływ pracowników na funkcjonowanie OSM Jasienicy Rosielnej widoczny jest też w obszarze wdrażania nowych pomysłów i rozszerzania gamy produktów. Obecnie wszystkie produkty i ich skład są efektem wdrożenia pomysłów prezesa Spółdzielni i jej pracowników. Do wprowadzania nowych pomysłów wykorzystywane są maszyny, które Spółdzielnia już posiada, dostosowując je tylko do nowych wymogów. Każdy pracownik ma możliwość wypowiedzieć się i zgłosić nowy pomysł.

Jak podkreśla Prezes Śnieżek, w OSM Jasienica Rosielna, nawet relacje ze związkami zawodowymi są bardzo dobre. Każdy sporny punkt jest zawsze wyjaśniany i omawiany. W sytuacji, gdy istnieje potrzeba rozwiązania z kimś stosunku pracy, Prezes zaprasza go do siebie i w obecności kierownika, kadrowej oraz przedstawiciela związków analizowana jest sytuacja pracownika.

5. Plany i zamierzenia przedsiębiorstwa na przyszłość

OSM Jasienica Rosielna to znana marka. Znak firmowy OSM Jasienicy Rosielnej wyceniany jest na 35 milionów złotych, a ostatni rating finansowy przyznany firmie to A1. Obecnie firma jest w swojej najlepszej formie, a jej plany na przyszłość, to ciągły rozwój, przy zachowaniu tego, do czego zarząd oraz pracownicy dotychczas doszli. Między innymi tego, co stanowi najważniejszy cel działania Okręgowej Spółdzielni Mleczarskiej w Jasienicy Rosielnej - utrzymanie pełnej niezależności. Dlatego też Spółdzielnia nigdy nie próbowała łączyć się z innymi spółdzielniami. Obierała raczej ścieżkę rozwoju i inwestycji w innowacje, a dzięki temu stałe powiększanie gamy wyrobów i znajdowanie nowych ścieżek zbytu. W najbliższym czasie władze OSM Jasienica Rosielna zamierzają kontynuować ten kierunek, koncentrując się na:

- pozyskiwaniu nowych dostawców mleka z pobliskich terenów, co pozwoli na obniżenie kosztu uzyskiwania surowca i odbioru mleka bezpośrednio z gospodarstw;
- zastosowaniu nowoczesnej aparatury umożliwiającej uzyskiwanie wyników badań i analiz w skróconym czasie;
- zwiększeniu produkcji wyrobów ekologicznych i poszukiwaniu nowych ścieżek zbytu;
- wprowadzeniu nowego asortymentu artykułów nabiałowych regionalnych, tradycyjnych, bez konserwantów, a także tych w mniejszych opakowaniach dla dzieci;
- składaniu nowych wniosków o dofinansowanie ze środków UE, co przyczyni się do rozwoju inwestycji;
- sukcesywnej wymianie taboru samochodowego;
- udziale w wydarzeniach, które mogą wspomóc poszukiwanie nowych ścieżek zbytu i promocji wyrobów OSM Jasienica Rosielna.

6. Nagrody i wyróżnienia przedsiębiorstwa

Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Jasienicy Rosielnej uzyskuje co roku wiele nagród i odznaczeń. Do najważniejszych z nich firma zalicza tytuł i certyfikat „Przedsiębiorstwo Fair Play”, który otrzymała już 19 razy, uzyskując certyfikaty (w tym złoty) i statuetki (złotą, platynową i diamentową) oraz specjalne wyróżnienie za działania proekologiczne. W latach 2002 - 2006 Spółdzielnia uzyskiwała także certyfikat „Gazela Biznesu”, czyli była zaliczana do najdynamiczniej rozwijających się firm w kraju. Wyroby Spółdzielni

wielokrotnie uzyskiwały tytuł najpopularniejszych wyrobów spożywczych na Podkarpaciu, chociażby w konkursach „Smaczne bo Podkarpackie”. Na produkowane wyroby ekologiczne - mleko spożywcze, masło, twarogi spółdzielnia uzyskała licencje i była nagrodzona statuetką „ECO-Agro-Poland-2009”. OSM Jasienica Rosielna oznacza swoje wyroby znakiem towarowym, na który Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej wydał Świadcstwo Ochronne.

Najważniejsze nagrody uzyskane przez OSM Jasienicę Rosielną w ostatnich 5 latach, to:

- statuetka i licencja XIX edycji Ogólnopolskiego Konkursu Promocyjnego ECO AGRO POLSKA dla wyrobów: mleko spożywcze pasteryzowane ekologiczne 2%-butelka 0,9 l, Bio masło ekstra z Jasienicy - osełka 400 g i kostka formowana 200 g, Bio twaróg wiejski z Jasienicy - krajanka w folii i forma w folii 250 g;
- certyfikat EuroRenoma Europejski Rejestr Renomowanych;
- certyfikat Wiarygodności Biznesowej nadawany za najwyższą ocenę stabilności firmy za rok 2017 według Bisnode Polska Sp. z o.o.;
- tytuł: Najlepszy Produkt Podkarpacki za kefir ekologiczny z Jasienicy Rosielnej otrzymany podczas Dni Otwartych Drzwi PODR Boguchwała;
- statuetka i certyfikat „Wzorowa Firma”;
- statuetka XVI edycji konkursu Podkarpacka Nagroda Gospodarcza, jako najlepsi przedsiębiorcy regionu;
- Certyfikat „Jakość Tradycja” dla: masła ekstra z Jasienicy, twarogu wiejskiego chudego z Jasienicy Rosielnej i twarogu wiejskiego półtłustego z Jasienicy Rosielnej;
- certyfikat Top Produkt przyznany w programie „Docień Polskie” dla: twarożku wiejskiego, twarożku wiejskiego ze szczypiorkiem, maślanki z Jasienicy i śmietany 18%;
- laureat konkursu „Najlepszy produkt regionalny i lokalny” - za masło ekstra z Jasienicy - organizowanego przez Podkarpacki Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Boguchwale;
- przyznana przez Międzynarodowe Targi w Rzeszowie licencja uprawniająca do posługiwania się godłem promocyjnym „Eco Agro Poland” na następujące produkty: mleko spożywcze pasteryzowane ekologiczne 2% butelka 0,9 l; biomasło ekstra z Jasienicy osełka 400 g; kostka formowana 200 g; biotwaróg wiejski z Jasienicy: krajanka w folii i forma w folii 250 g;
- Złoty Laur Dwudziestolecia AgroLigi nadany przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi;
- certyfikat „Smaczne, bo Podkarpackie” za kefir ekologiczny z Jasienicy oraz serek fromage ekologiczny z Jasienicy przyznany przez kapitułę programu certyfikującego najlepsze produkty spożywcze Podkarpacia (serek fromage ekologiczny z Jasienicy otrzymał nagrodę specjalną - wyróżnienie za wyjątkowe walory smakowe);
- list gratulacyjny członka Zarządu Województwa Podkarpackiego Lucjana Kuźniara dla prezesa Kazimierza Śnieżka z okazji nagrodzenia produktów Certyfikatem Jakości w programie certyfikującym najlepsze produkty spożywcze Podkarpacia;
- certyfikat Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Żywności ISO 22000:2005 - ważny do 19 kwietnia 2021 r., nadany przez Firmę DNV - GL Business Assurance;
- statuetka i licencja XXIII edycji Ogólnopolskiego Konkursu Promocyjnego Eco Agro Polska dla wyrobów: mleko spożywcze pasteryzowane ekologiczne 2 - butelka 0,9 l; biomasło ekstra z Jasienicy osełka 400 g i kostka formowana wyprodukowana jest według ściśle określonych zasad rolnictwa ekologicznego, ujętych w postaci

przepisów prawnych, i wiele innych.

Dużym osiągnięciem był też wpis na Listę Produktów Tradycyjnych: twaróg wiejski z Jasienicy Rosielnej i masło ekstra z Jasienicy Rosielnej w maju 2017 r.

Także Pan Prezes Kazimierz Śnieżek został uhonorowany wieloma indywidualnymi nagrodami, jak chociażby tytuł „Ambasadora Fair Play w Biznesie” czy Menadżera Roku w konkursie organizowanym przez Nowiny Gazetę Codzienną.

Dofinansowano ze środków Programu Wieloletniego NIEPODLEGŁA na lata 2017-2021 w ramach Programu Dotacyjnego „Niepodległa”.

Fragment publikacji: „Społeczna Odpowiedzialność Biznesu w stuleciu niepodległości Polski. Wkład etycznych przedsiębiorstw w umacnianie polskiej suwerenności gospodarczej”

niepodległa

www.niepodlegla.gov.pl

IB Instytut Badań nad Demokracją
i Przedsiębiorstwem Prywatnym

www.iped.pl