

# CSR – co to jest?

Corporate Social Responsibility



## Spółeczna odpowiedzialność biznesu - jak to się zaczęło i dokąd zmierza?

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu pojawiła się w Stanach Zjednoczonych w odpowiedzi na kapitalistyczny kierunek rozwoju gospodarczego. Korporacje poprzez praktykowanie nieuczciwości w zarządzaniu zaczęły być postrzegane jako źródło wyzysku i niemoralności. Chęć osiągnięcia zysków w szybkim tempie górowało nad uczciwością i etyką biznesową, a powszechna globalizacja, rozwój przemysłu i nowych technologii spowodowały narastanie nierówności społecznych zarówno pomiędzy zamożnymi i ubogimi, jak i państwami wysoko rozwiniętymi a rozwijającymi się.

Kryzysy społeczno-gospodarcze, bunt lokalnych społeczności, katastrofy ekologiczne oraz manipulacje przedsiębiorstw doprowadziły do szerszego zainteresowania tematem CSR przez różne podmioty oraz próby zdefiniowania tego, czym ono właściwie jest. Jedną z pierwszych międzynarodowych akcji było podjęcie tematu odpowiedzialności społecznej przez [Organizację Narodów Zjednoczonych](#). W 1999 roku na Światowym Forum Ekonomicznym, Sekretarz Generalny ONZ Kofi Annan ogłosił inicjatywę [Global Compact](#).



Kofi Annan, fot. CBS News

Zainspirował liderów biznesowych do współpracy z rządami państw w celu wsparcia najbardziej potrzebujących poprzez odpowiedzialny i zrównoważony biznes.

Ówczesny Sekretarz Generalny ONZ wezwał biznesmenów z całego świata do podjęcia, poparcia i wdrożenia podstawowych wartości w zakresie praw człowieka, standardów pracy i ochrony środowiska. Ludzie biznesu z całego świata dołączyli do inicjatywy Global Compact i wprowadzali do swoich strategii elementy uwzględniające realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG), które w 2015 r. zastąpiły Mileijne Cele Zrównoważonego Rozwoju - MDGs). [Kofi Annan](#) podczas przemowy zaznaczył również, że „*musimy wybrać między rynkiem globalnym*

*zorientowanym tylko na osiągnięcie krótkoterminowego zysku, a tym z „ludzką twarzą”, między światem, który skazuje jedną czwartą ludności na głód i nędzę a tym, który daje każdemu przynajmniej szansę na godne życie w zdrowym środowisku naturalnym. Między postawą dążenia do celu bez oglądania się za siebie, która skłania do niedostrzegania losów przegranych, a przyszłością, w której silni i odnoszący sukcesy zaakceptują swoją odpowiedzialność i przywództwo a tym samym wykażą, że myślą kategoriami globalnymi.*”

Dwa lata później, w 2001 roku z ramienia Komisji Europejskiej powstał dokument zwany [Zieloną Księgą Corporate Social Responsibility](#). Definiował on koncepcje CSR i skupiał się na jej roli w kształtowaniu zachowań biznesowych.



## Koncepcja zrównoważonego rozwoju a społeczna odpowiedzialność biznesu

Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jest także ściśle związane z koncepcją zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, która zakłada, że działalność prowadzona przez firmę nie ogranicza się jedynie do starań o zwiększenie wyników ekonomicznych, a implikuje myśl o przyszłych pokoleniach i kończących się zasobach planety.

Do najczęściej podawanej definicji CSR należy definicja Komisji Europejskiej, która określa CSR jako koncepcję, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i środowiskowe w swoich strategiach rynkowych i w stosunkach z różnymi grupami interesariuszy.

Ważnym rozróżnieniem w definicji CSR, jest to, że odpowiedzialna społecznie działalność powinna mieć wymiar długofalowy, strategiczny i oparty na prowadzeniu dialogu społecznego w poszukiwaniu rozwiązań korzystnych zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia. Nowoczesny CSR to również sposób, w jaki firma zarabia pieniądze. Kultura zarządzania oparta na zasadach etyki, transparentności i partnerstwa oraz postępowanie zgodne z prawnymi i społecznie przyjętymi normami to filary bycia społecznie odpowiedzialną firmą.

### Między działalnością charytatywną, public relations a biznesem społecznie odpowiedzialnym

Firma społecznie odpowiedzialna dba o rozwój i godną pracę swoich pracowników, oszczędnie zużywa ograniczone zasoby, chroni środowisko przez produkowanymi zanieczyszczeniami oraz aktywnie i pozytywnie oddziałuje na społeczeństwo, w którym funkcjonuje. Firma w ujęciu klasycznym ukierunkowana jest jednak przede wszystkim na maksymalizacji zysku i nie ma w tym nic złego, ale póki firma nie wpisuje w swoją strategię zarządzania długofalowych działań pro-środowiskowych, społecznych i etycznych - nie działa odpowiedzialnie.

Doraźna pomoc, pozbawiona cykliczności to nie CSR, a akcje charytatywne i mimo, że przynoszą wymierne korzyści nie można tu mówić o działalności społecznie odpowiedzialnej.



Po upowszechnieniu się koncepcji CSR wykorzystywano ją jako narzędzie [public relations](#) w osiąganiu celów wizerunkowych. Tradycyjnie wartości w biznesie, takie jak wyniki finansowe, rentowność czy skuteczność stopniowo przestawały być jedynymi znaczącymi wskaźnikami w utrzymaniu lub uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa zaczęły pracować nad wizerunkiem i tym, jak są odbierane przez interesariuszy i posługiwały się CSR jako narzędziem do własnej promocji. Jednak społeczna odpowiedzialność biznesu obejmuje znacznie szersze cele niż wyłącznie wizerunkowe - cele społeczne, środowiskowe i etyczne.

W Polsce, gdzie zaangażowanie społeczne oraz poziom zaufania Polaków są niższe niż obywateli innych krajów postkomunistycznych istotną praktyką jest [praktyka uczciwości rynkowej](#), [dbałości o relacje z interesariuszami](#) oraz przede wszystkim [szczerości w przekazywanych komunikatach prasowych](#).



# Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ jako drogowskazy działań społecznie odpowiedzialnych

Aby osiągnąć założone cele musimy działać wszyscy razem!

Milenijne Cele Rozwoju udowodniły, że globalne cele mogą przyczynić się do wydobycia z ubóstwa milionów ludzi na całym świecie. Każda branża może być społecznie odpowiedzialna, wystarczy spojrzeć na strategię zarządzania z perspektywy społecznej, środowiskowej i etycznej.

Raport ONZ z realizacji Milenijnych Celów Rozwoju (MDGs) pokazuje znaczny progres we wszystkich obszarach, prowadząc do poprawy jakości życia milionów ludzi na całym świecie. MDGs i status ich realizacji stanowiły punkt wyjścia dla nowej agendy rozwojowej ONZ i Celów Zrównoważonego Rozwoju. Największe postępy zanotowano w walce ze skrajnym ubóstwem, eliminacji nierówności między kobietami i mężczyznami w dostępie do edukacji oraz poprawie dostępu do wody pitnej. ([Raport ONZ z realizacji Milenijnych Celów Zrównoważonego Rozwoju](#))

Nowe Cele Zrównoważonego Rozwoju wychodzą daleko poza obszary MDG i obejmują też m.in. kwestie dostępu do energii, dobrego rządzenia, jak również zrównoważonej produkcji i konsumpcji, czyli celu, który będzie szczególnie istotny dla krajów wysokorozwiniętych. Cele Zrównoważonego Rozwoju zawarte w agendzie na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju – 2030 wyraźnie skupiają się na trzech elementach: wzroście gospodarczym, ochronie środowiska i społecznej równości. Agenda zawiera 17 Celów i 169 zadań, które mogą być realizowane na całym świecie biorąc pod uwagę krajowe oraz biznesowe warunki do ich realizacji.

W 2018 roku w Polsce ukazał się raport „Realizacja Celów Zrównoważonego Rozwoju w Polsce”. Jest to pierwszy dokument na temat realizacji celów „Agendy 2030 na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju”, w którym zaprezentowano priorytety przyjęte przez Państwo oraz działania i praktyki zorientowane na poprawę jakości życia poprzez wzrost dobrobytu przy równoczesnej trosce o stan środowiska naturalnego. ([Raport: Realizacja Celów Zrównoważonego Rozwoju w Polsce](#))

## CELE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU



Polityka unijna również kładzie nacisk na wprowadzanie rozwiązań pro-środowiskowych na poziomie krajowym, jak i w poszczególnych organizacjach. W ciągu ostatnich 10 lat, Unia Europejska stała się liderem zmian w energetyce: promując przejście na [Odnawialne Źródła Energii](#), tworząc największy na świecie [system handlu emisjami \(ETS\)](#), zmniejszając zależność od najbardziej emisyjnych paliw, wprowadzając [obostrzenia](#) dla producentów pojazdów ciężkich i osobowych czy wprowadzając nowe przepisy określające metodologię raportowania o emisji dwutlenku węgla.

Skutki nadmiernej emisji CO<sub>2</sub> mają i będą mieć coraz większy wpływ na wiele sektorów gospodarki, a tym samym na jakość życia społeczeństw. Według raportu IPCC (Międzyrządowy Zespół ds. Zmian Klimatu) [wzrost średniej globalnej temperatury na Ziemi o 1,5°C do końca wieku będzie miało bardzo poważne skutki](#).

Topnienie Antarktydy, a tym samym wzrost poziomu morza, zalewanie terenów zamieszkałych, ekstremalne zjawiska pogodowe, powodzie, susze i głód to tylko niektóre z licznych skutków, które czekają mieszkańców planety. Twórcy raportu przestrzegają, że [ludzkosć ma czas do 2030 roku, aby zmniejszyć ilość emitowanego CO<sub>2</sub> o 45% w odniesieniu do wartości z 2010 r., a do 2050 roku ograniczyć ją do zera](#).

Rządy, organizacje pozarządowe oraz przedstawiciele przemysłu i biznesu podejmują zatem inicjatywy zmierzające do redukcji emisji gazów cieplarnianych oraz działania obejmujące ciągły monitoring, raportowanie, weryfikację i prognozowanie skutków zmian klimatu.

## Spółeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce

Polska jest krajem, w którym koncepcja CSR pojawiła się pod koniec lat 90., jednak jej dynamiczny rozwój datowany jest na początek XXI w. To właśnie wtedy na polski rynek zaczęły wchodzić zachodnie korporacje. Stopniowo, koncepcja CSR przenosiła się na aktywności małych i średnich firm, budując tym samym nową kulturę zarządzania.

W 2008 roku, z ramienia Ministerstwa Gospodarki, powstał podręcznik dot. CSR [Zrównoważony biznes, podręcznik dla małych i średnich przedsiębiorstw](#), którego celem było dostarczenie wiedzy na temat dostępnych narzędzi i praktyk dot. CSR. Opracowanie to promuje systemowe podejście do zarządzania, m.in. w oparciu o założenia [normy ISO 26000](#), która jest zbiorem praktyk i standardów dających możliwość ich dobrowolnego stosowania przez organizacje, czy to biznesowe, administracyjne czy w ramach działalności tzw. trzeciego sektora.

Według ISO 26000 społeczna odpowiedzialność to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji oraz działań na społeczeństwo i środowisko poprzez etyczne i przejrzyste zachowanie. Każda organizacja może posługiwać się tą normą jeżeli postępuje zgodnie z jej zasadami.

W Polsce istnieje wiele podmiotów i organizacji, które zajmują się promocją i edukacją w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu. Ponadto, prowadzone są cykliczne rankingi i konkursy, a także konferencje i wydarzenia zrzeszające ludzi biznesu i tym samym promujące odpowiedzialność społeczną. Wiele zespołów i grup roboczych, m.in. Komitet Techniczny ds. Społecznej Odpowiedzialności czy Zespół ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw pracują nad różnorodnymi normami, metodologiami i instrumentami, dzięki którym firmy, które chcą działać społecznie odpowiedzialnie mają ułatwioną drogę do wdrażania dobrych praktyk we własną strategię zarządzania.

Do kluczowych instytucji rynku CSR w Polsce należą m.in. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Instytut Odpowiedzialnego Biznesu, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Centrum Etyki Biznesu czy np. Centrum CSR. Instytucje te rokrocznie organizują konkursy, dla firm, przygotowują raporty i wytyczne oraz prowadzą warsztaty i szkolenia poświęcone CSR.





## Spółeczna odpowiedzialność biznesu w branży TSL

Logistyka wpływa na prawie wszystkie gałęzie przemysłu i gospodarki. Ma kluczowe znaczenie w funkcjonowaniu wielu przedsiębiorstw, dlatego też jej udział w rozwijaniu koncepcji CSR jest bardzo istotny. Optymalizacja procesów, odpowiedzialne zużywanie zasobów naturalnych i energii, ograniczanie emisji zanieczyszczeń i odpowiednie gospodarowanie odpadami to jedne z wielu czynników, które bezpośrednio wpływają na stan naszej planety. Działalność firmy, która optymalizuje procesy i zwiększa efektywność biznesową partnerów musi równolegle wdrażać rozwiązania zmniejszające negatywny wpływ oddziaływania.

Wolny rynek i swoboda przepływu towarów doprowadziły do tego, że **transport jest aktualnie jedną z najważniejszych gałęzi polskiej gospodarki**. Duża liczba przewożonych towarów nie pozostaje jednak bez wpływu na środowisko naturalne. Z danych GUS wynika, że wartość dodana brutto w transporcie i gospodarce magazynowej w 2018 r. w porównaniu z rokiem poprzednim wzrosła o 9,2% (6 proc. PKB w 2017 roku). Dane wyraźnie wskazują, że dalszy rozwój transportu z punktu widzenia gospodarczego jest nie do uniknięcia.

Mamy obowiązek chronić planetę, od której wszyscy jesteśmy zależni. Przemysłana strategia zarządzania, edukowanie społeczeństwa, monitorowanie negatywnych procesów oraz podejmowanie współpracy zarówno na szczeblu biznesowym, jak i prywatnym mogą w znacznym stopniu ograniczyć oddziaływanie spedycji na otoczenie wokół nas. Ponadto rozwijanie infrastruktury, nowoczesnych technologii i implementowanie ich m.in. w procesy konstrukcyjne czy to silników czy środków transportu, ograniczenie zużycia zasobów naturalnych, energii elektrycznej i emisji zanieczyszczeń to przykłady sposobów, które przeciwdziałają realnym zagrożeniom środowiskowym i społecznym.

Każda branża, firma, osoba jest w stanie realnie przyczynić się do ochrony naszej planety i do wsparcia tych, którzy najbardziej potrzebują pomocy. Wystarczy w każdą aktywność biznesową i prywatną zaimplikować myśl o przyszłych pokoleniach.

## CSR w Kuehne + Nagel

Kuehne + Nagel przyjęło priorytety z zakresu zrównoważonego rozwoju. Firma w związku z prowadzoną działalnością implikuje w swoje procesy przede wszystkim myśli o środowisku naturalnym.







## Kuehne + Nagel, jako dostawca usług logistyczno-spedycyjnych uznaje swoją odpowiedzialność za środowisko, ekosystemy i za całą ludzkość

Firmy logistyczno-spedycyjne z uwagi na swoją kluczową działalność każdego dnia emitują tony dwutlenku węgla. W Kuehne + Nagel realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju w szczególności koncentruje się na monitorowaniu, redukcji i kompensacji pozostawianego śladu węglowego i osiągnięciu całkowitej neutralności węglowej do 2030 roku. Cel ten wymaga przede wszystkim zredukowania niepotrzebnych emisji, m.in. poprzez [optymalizację tras](#), [modernizację floty](#), w tym wykorzystywanie naczep typu double-deck oraz [redukowanie pustych przejazdów](#).

Dzięki bieżącym analizom wykonywanych transportów firma m.in. obniżyła zapotrzebowanie na paliwo na licznych europejskich trasach.

Bliska współpraca z Klientami oraz monitorowanie i ulepszanie przepływów towarów zgodnie z filozofią Kaizen pozwala nie tylko zredukować koszty spedycji i nawiązać długotrwałe partnerstwa oparte na zaufaniu, ale także zmniejszać negatywny wpływ firmy na środowisko naturalne.

---

Dla przykładu we współpracy z firmą UPM Raflatac, firma zredukowała emisję CO<sub>2</sub> na trasie Polska-Francja-Szwajcaria o 23% rocznie, a na trasie Polska-Niemcy-Francja-Hiszpania o 31% w skali roku.

---

Protokół w sprawie emisji gazów cieplarnianych Green House Gas Protocol (GHG) zapewnia

firmie wskazówki określające standardy i narzędzia w celu pomiaru i zarządzania emisją wpływającą na globalne ocieplenie. Kuehne + Nagel do 2030 roku zobowiązało się być całkowicie neutralnym w odniesieniu do trzech poziomów wspomnianego protokołu. Emisja CO<sub>2</sub> związana z łańcuchem dostaw (poziom 3) ma największy wpływ na pozostawiany ślad węglowy. Firma proaktywnie, we współpracy z przewoźnikami szuka rozwiązań opartych na [wykorzystywaniu biopaliw i paliw syntetycznych](#). Kuehne + Nagel współpracuje m.in. z IMO (Międzynarodowa Organizacja Morska) przy wprowadzaniu regulacji dotyczącej nowych norm emisji tlenku siarki z transportu morskiego. Firma dołączyła również do Koalicji [Getting to zero](#), której celem jest [całkowita dekarbonizacja spedycji morskiej](#) poprzez wykorzystywanie paliw morskich pochodzących z wielu niewykorzystanych zasobów odnawialnych.

W oparciu o proekologiczne procesy, możemy wspólnie we współpracy z międzynarodowymi podmiotami ustanowić złoty standard dla zrównoważonej gospodarki.

Kuehne + Nagel wprowadza koncepcje *zielonego myślenia* we wszystkie procesy logistyczne. Zobowiązuje się do wdrażania i rozwijania rozwiązań mających korzystny wpływ na środowisko. Firma zdaje sobie sprawę jak ważne jest pielęgnowanie wspólnego otoczenia. Dzięki programowi [Net Zero Carbon](#) angażuje się w redukcję pozostawianego śladu węglowego.

# Lasy naturalne magazyny dwutlenku węgla



Obrońcą ziemi przed zbyt dużą ilością CO<sub>2</sub> w atmosferze są rośliny i drzewa. Pobierają one szkodliwy gaz i wydzielają tlen. Jeden hektar lasów wychwytuje do 50 ton cząsteczek sadzy i pyłów z powietrza, generuje ok. 100 000 m<sup>3</sup> nowych wód gruntowych, uwalnia 15-30 ton tlenu rocznie i wchłania 10,6 ton CO<sub>2</sub>.

Aby ograniczyć wzrost temperatury naszej planety powstrzymanie wycinki oraz plądrowania lasów nie wystarczy. [Żyjące lasy naturalnie pochłaniają dwutlenek węgla](#). Odpowiednio chroniona przyroda może potencjalnie sama rozwiązać jedną trzecią problemu klimatycznego. Rozwiązania oparte na projektach przyrodniczych obejmują wszelkie działania związane z ochroną lub przebudową naturalnych ekosystemów, takich jak lasy, obszary trawiaste i podmokłe. Każde z tych działań prowadzi do naturalnego wychwytywania i magazynowania dwutlenku węgla. Zbiorowe minimalizowanie emisji dwutlenku węgla oraz inwestycje w projekty przyrodnicze, które chronią i odnawiają naszą planetę mogą doprowadzić do pełnego wykluczenia emisji węgla do atmosfery. [Kuehne + Nagel inwestuje w projekty przyrodnicze na całym świecie](#). Pomagają one zmniejszyć emisję gazów cieplarnianych, jednocześnie poprawiając warunki życia lokalnych społeczności oraz chroniąc różnorodność biologiczną i dziką przyrodę. Projekty te są weryfikowane przez niezależne organizacje o najwyższych międzynarodowych standardach i wykorzystują Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ (SDG) jako wytycznych do określania kierunków działań.

Grupa Kuehne + Nagel od lat realizuje swoją strategię nie tylko w oparciu o zysk finansowy, ale również uwzględniając otaczające społeczeństwo i jego potrzeby. Spektrum interesariuszy firmy jest tak duże jak zasięg jej działalności. W trosce o pracowników i ich rodziny, Kuehne + Nagel prowadzi operacje ze szczególnym naciskiem na bezpieczeństwo i zdrowie ludzi. We wszystkich magazynach firmy prowadzone są cykliczne warsztaty, np. Dni Bezpiecznego Kierowcy, Dni Bez Samochodu, akcja Bezpieczne i ekologiczne wakacje, Dni Bezpieczeństwa Technicznego oraz Bezpieczeń

stwa aut stojących w kolejce. Specjalnie powołany [dział QSHE](#) wraz ze specjalistami ds. BHP angażuje się w poszukiwanie nowych sposobów ciągłego doskonalenia procesów. Wprowadzili oni sprawdzoną standaryzację działań w miejscu pracy, tworząc rodzinną atmosferę wśród pracowników i partnerów biznesowych, z którymi współpracują w danych obiektach. Kalendarz działu QSHE obfituje w systematyczne szkolenia i warsztaty zorientowane na wspólną integrację i podnoszenie świadomości w zakresie bezpieczeństwa, zdrowia i ochrony środowiska. Każdy miesiąc to

minimum jedna akcja na rzecz wyznawanych wartości.

Kuehne + Nagel bezwzględnie traktuje [etykę i zgodność](#) z najwyższymi standardami. Każdy pracownik firmy stosuje się do regulacji i wytycznych zawartych w Kodeksie Postępowania firmy. Treść kodeksu wykracza poza regulacje prawne i jest filarem standaryzacji uczciwych działań. Poprzez promocję inicjatyw dotyczących takich zagadnień jak Prawo Konkurencji czy Korupcja firma wymacnia znaczenie Programu Etyki i Zgodności. Działalność ta jest integralną częścią polityki biznesowej i kultury firmy.



Kuehne + Nagel dbając o społeczeństwa, których wszyscy jesteśmy częścią angażuje się w lokalne inicjatywy i organizuje autorskie programy pro-społeczne. W przedświątecznym okresie wiele firm i ludzi aktywnie włącza się w rozmaite akcje charytatywne, wspierające osoby potrzebujące pomocy. Kuehne + Nagel również aktywnie bierze udział w różnych akcjach skierowanych do najbardziej potrzebujących. W tym roku we wszystkich lokalizacjach Kuehne + Nagel prowadzone były [zbiórki butów dla bezdomnych](#). Akcja została zainicjowana przez firmę WoshWosh, która zajmuje się renowacją i odświeżaniem obuwia. Pracownicy firmy w ubiegłych latach zabierali również dzieci z dwóch zaprzyjaźnionych Domów Dziecka na zakupy, aby wspólnie spędzić czas i dać możliwość samodzielnego wybrania prezentów świątecznych. Ponadto, przyjętą od wielu lat praktyką jest pomoc materialna i mentalna rodzinom i osobom znajdującym się w trudnej sytuacji życiowej poprzez zaangażowanie w projekt społeczny [Szlachetna Paczka](#). Według raportu przygotowanego przez Stowarzyszenie Wiosna, dotyczącego sytuacji materialnej polskich rodzin objętych programem Szlachetna Paczka, ponad 1,2 miliona dzieci jest zagrożona ubóstwem lub wykluczeniem społecznym.

Bez odpowiedniego planowania i wyznaczenia strategii,  
nie można mówić o prowadzeniu biznesu w zrównoważony sposób.

**Więcej szczegółów i informacji można znaleźć w Raportach CSR, corocznie publikowanych przez firmę Kuehne + Nagel oraz na stronie internetowej.**

[Raport CSR Kuehne + Nagel w Polsce 2018](#)  
[Corporate Social Responsibility 2018](#)  
[Raport CSR Kuehne + Nagel w Polsce 2017](#)  
[Corporate Social Responsibility 2017](#)



**KUEHNE+NAGEL**

