

## Ambitne cele na nowe czasy

**Wyzwania współczesności wymagają od firm otwartości na zmiany, ciągłej elastyczności, dostosowywania się, a najlepiej bycia o krok przed konkurencją i rynkową rzeczywistością. O tym jak to robi Apsys Polska rozmawiamy z Benoit Charles, prezesem firmy.**

**Niedawno Apsys świętował 25-lecie istnienia na polskim rynku. Czy jubileusz stał się okazją do wprowadzenia w Waszej organizacji istotnych zmian?**

Apsys zawsze był firmą z wizją i ambicjami, by realizować unikalne projekty, tworzyć miejsca ikoniczne, znaczące, na stałe wpisujące się w miejską tkaninę. Śmiało mogę powiedzieć, że się to udało: wystarczy przywołać tak wyjątkowe projekty jak Łódzka Manufaktura czy paryskie Beaugrenelle. Ale po ponad 25 latach funkcjonowania na rynku przyszedł czas na przededefiniowanie dotychczasowej strategii i dostosowanie jej zarówno do zmian zachodzących na rynku, jak i naszej wewnętrznej transformacji. Przez ponad dwie dekady trzonem działalności zarówno deweloperskiej, jak i zarządczej Apsys były nieruchomości handlowe. Dwa lata temu zdecydowaliśmy się wykorzystać swoją dotychczasową wiedzę i doświadczenie na nowych rynkach, między innymi mieszkaniowym – nasza inwestycja Solea Mieszkania przy Wyścigach w Warszawie zakończy się już w pierwszym kwartale 2024 roku. Zarówno w Polsce, jak i we Francji, nieustannie szukamy nowych możliwości rozwoju i projektów, które zmieniają miasta na lepsze. Dlatego uznaliśmy, że nadszedł czas, aby zadać sobie i naszym interesariuszom ważne pytania o to, jaki dziś jest, ale również jaki chce być Apsys. Jak sami siebie postrzegamy, jak widzą nas nasi partnerzy, po co istniejemy, jakie mamy zobowiązania wobec świata i społeczności oraz co możemy wnieść do ich życia. W ostatnich miesiącach cała organizacja przeszła przez złożony wieloetapowy proces mający na celu określenie i nazwanie celu strategicznego, którym się kierujemy i który traktujemy jako zobowiązanie wobec miast i ludzi. Definiuje on w jaki sposób Apsys chce wносить pozytywny wkład w życie innych i środowisko, nadaje kierunek działania, wykraczający poza kryteria finansowe. To dla nas odpowiedź na fundamentalne pytanie: „dlaczego istnieje Apsys?”. Odpowiedź zawarła się w sformułowaniu: zmieniamy miasta na lepsze, tworząc wyjątkowe miejsca, dzięki którym życie wszystkich staje się piękniejsze.

**Na jakich założeniach opieracie swój cel strategiczny? Jakie konkretne zadania stawiacie przed sobą w związku z tymi zmianami?**

Nasz cel strategiczny oparty jest na czterech filarach. Pierwszy z nich to “miejski haute-couture”, który ujawnia potencjał każdego miejsca i towarzyszy przemianom miast. Obejmuje m.in. inicjowanie i stymulowanie zmian w naszych aktywach, dążenie do doskonałości we wszystkich projektach, rozwijanie miejsc natury w mieście, ale także promowanie obiegu zamkniętego w projektowaniu obiektów i zarządzaniu. Drugi filar to “miejsca przełomowe”,

czyli tworzenie i animowanie obszarów, które zmieniają życie ludzi. Chcemy aby obiekty Apsys były miejscami socjalnymi, w których komfortowo czuć się będą różne grupy odbiorców. Będziemy działać w nich zarówno na rzecz rozwoju ludzkiego, jak i ekonomicznego miejsc i społeczności. Ponadto, nadal chcemy promować zrównoważone praktyki i zapewniać bogatą ofertę. Kolejnym filarem są „wspólne zobowiązania”. Staramy się jednoczyć i stymulować naszych partnerów biznesowych i wewnętrznych interesariuszy do stawiania poprzeczki wysoko oraz tworzenia jeszcze większej wartości gospodarczej, społecznej czy środowiskowej. Naszą ambicją jest, by wspólnie z nimi tworzyć dodatkową wartość i zarządzać skutkami społeczno-ekonomicznymi naszych projektów. Cały czas zachęcamy ich do dalszego rozwoju i wprowadzania dobrych praktyk, a także dążymy do usystematyzowania zielonego finansowania. Z kolei nasze zespoły mobilizujemy i skupiamy wokół wspólnych wartości i ambicji takich jak: odpowiedzialność, śmiałość, przekraczanie granic, pasja, innowacje, aby sprostać indywidualnym i zbiorowym wyzwaniom. To jest właśnie to, co zdefiniowaliśmy jako „magię Apsys”, ostatni filar, na którym oparty jest nasz cel strategiczny.

To w odniesieniu do nich wyznaczyliśmy nowe obszary funkcjonowania i realizacji nie tylko atrakcyjnych, ale także znaczących konceptów i rozwiązań służących poprawie jakości miejskich przestrzeni. Planując nowe projekty, chcemy jeszcze mocniej i odpowiedzialniej wykorzystywać potencjał miast, wpływać na ich przemiany uwzględniając potrzeby środowiskowe, pobudzać rozwój społeczny i ekonomiczny, a ponadto wspólnie, w oparciu o dialog z naszymi interesariuszami, tworzyć komfortowe miejsca dla wszystkich ludzi.

### **Jak wyglądały prace nad określeniem celu strategicznego firmy i wynikających z niego zobowiązań?**

Proces wyznaczenia celu strategicznego polegał na dokładnych analizach bazujących na ankietach przeprowadzonych wśród pracowników we Francji i w Polsce oraz na licznych rozmowach z zewnętrznymi i wewnętrznymi ekspertami. Stały się one podstawą warsztatów, na których finalnie zdefiniowaliśmy nasz cel strategiczny. Znalazł on odzwierciedlenie w nowym haśle firmy: „Razem, inne miasto jest możliwe”. Zmieniona została także identyfikacja wizualna Apsys, która jeszcze pełniej ilustruje nasze zobowiązania. W kolejnych etapach cel strategiczny został przełożony na poszczególne obszary funkcjonowania i konkretne, mierzalne cele operacyjne, do których osiągnięcia będziemy dążyć w najbliższych latach. W nasze DNA od zawsze wpisane było tworzenie miejsc wyjątkowych, które wykraczają poza standardy i utarte schematy, i to się nie zmienia. Dziś stawiamy przed sobą kolejne, jeszcze ambitniejsze wyzwania. Nie chcemy ograniczać się jedynie do obiektów handlowych, ale tworzyć wielowymiarowe, innowacyjne przestrzenie miejskie, które odpowiadają na współczesne potrzeby, aktywnie wspierają transformację ekologiczną i integrują mieszkańców.

### **Co oznacza Wasz slogan: „Razem, inne miasto jest możliwe?”**

Nie jest to przypadkowe hasło. Każde słowo ma w nim ogromne znaczenie i choć brzmi filozoficznie, ponieważ odnosi się do wizji przyszłości i naszej organizacji, i miejskich przestrzeni, to idą za nim konkretne rozwiązania i zobowiązania jakie podejmujemy. Poprzez “razem” rozumiemy działania podejmowane ze wszystkimi grupami naszych interesariuszy, z którymi wiążą nas wspólne cele i interesy. Są to nasi pracownicy, właściciele obiektów, najemcy, klienci oraz podmioty publiczne i to z nimi i dla nich, choć w różnych zakresach i na różnych poziomach, wspólnie chcemy dokonywać zmian na lepsze. Te zmiany mają nam wszystkim pozwolić tworzyć “inne miasta”, w których ludziom żyje się lepiej, które są przyjazne różnym grupom społecznym, inkluzywne, komfortowe, zielone i czyste. To wszystko staje się “możliwe” dzięki otwartości, zaangażowaniu, uważności i współpracy.

**Jak chcecie to osiągnąć? W jaki sposób wyobrażacie sobie zarządzanie tymi zmianami na poziomie całego portfolio, przy tak zróżnicowanych projektach i interesariuszach?**

Pracujemy m.in. nad stworzeniem kodeksu postępowania, w którym określimy standardy współpracy z naszymi partnerami biznesowymi – najemcami, dostawcami czy właścicielami obiektów. Chcemy wspomagać naszych partnerów we wspólnym tworzeniu większej wartości gospodarczej, społecznej i środowiskowej m.in. poprzez wprowadzenie “Apsys Compliance” – całościowego opracowania uwzględniającego konieczne zobowiązania, praktyki wymagane prawnie oraz opcjonalne, a także określenie wspólnych obszarów do rozwoju i weryfikację wdrożonych praktyk. Ważne jest dla nas z kim współpracujemy, dlatego chcemy uzyskać od wszystkich dostawców, kontrahentów i najemców zarządzanych przez nas obiektów deklarację ESG. Pragniemy także zwiększyć zakres współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami, zatrudniać firmy lokalne i rozszerzyć stałą ofertę centrów o najemców z kategorii well-being. Opracowaliśmy specjalne kompendium dla najemców wskazujące możliwości zmniejszania zużycia energii elektrycznej w swoich lokalach poprzez codzienne działania. Wiemy, że małe kroki w skali całego biznesu potrafią przynieść duże efekty.

Wszystkie działania zaczynamy od siebie, dlatego obecnie tworzymy raport oddziaływania na środowisko własnych obiektów i inwestycji. Podzielimy się w nim praktycznymi, sprawdzonymi rozwiązaniami i danymi aby pokazać, że wdrożone przez nas inicjatywy mają sens i przynoszą wymierne korzyści. Cały proces jest wielowymiarowy i rozłożony w czasie. Będziemy stopniowo rozbudowywać zainicjowany przez Posenię program #better2gether, którego celem jest docenienie pracowników zatrudnionych w naszych obiektach, stworzenie wspólnoty, co ma finalnie przełożyć się na zapewnienie obsługi klienta na wysokim, profesjonalnym poziomie. Podstawą programu są badania standardów obsługi klienta, prowadzone cyklicznie przez profesjonalną firmę badawczą. Kolejnym krokiem jest analiza wyników oraz warsztaty z najemcami. W efekcie pierwszej edycji powstała m.in. Księga Standardów Obsługi Klienta, która jest co roku aktualizowana. Chcemy włączyć w tę inicjatywę kolejnych partnerów, tak aby w 2025 roku uczestniczyło w nim co najmniej 50% portfolio zarządzanych obiektów.

**Wspomniał Pan wcześniej, że chcecie podejmować działania wspierające transformację ekologiczną. Jakie konkretne inicjatywy na rzecz środowiska realizujecie?**

Jako Apsys kontrybuujemy do kompleksowej strategii działań na rzecz zrównoważonego rozwoju przyjętej przez państwa członkowskie ONZ. Określa ona cele, które mają zostać osiągnięte do 2030 roku. Dlatego też już kilka lat temu przyjęliśmy Politykę Zrównoważonego Rozwoju i włączamy się w niej w realizację 4 ze wskazanych w Agendzie ONZ obszarów: wzrost gospodarczy i godna praca, zrównoważone miasta i społeczności, odpowiedzialna konsumpcja i produkcja oraz działania w zakresie ochrony klimatu. Ważną składową naszej transformacji jest także polityka ESG. Wszystkie jej sektory, zarówno w zakresie środowiska, społecznej odpowiedzialności, jak i ładu korporacyjnego są dla nas równie istotne i staramy się je równolegle rozwijać. Angażujemy się w realizację celów zrównoważonego rozwoju zarówno w globalnych działaniach firmy, jak i lokalnie, we wszystkich realizowanych projektach oraz obiektach wchodzących w skład naszego portfela zarządczego. W naszej działalności zarządczej i deweloperskiej podejmujemy wiele działań prośrodowiskowych – redukcję zużycia energii, wody, ograniczenie odpadów wywożonych na wysypiska etc. Prowadzimy też działania ograniczające ślad węglowy. Biodywersyfikujemy tereny zielone wokół naszych obiektów. Rewitalizujemy obszary zielone tworząc parki, skwery, zielone ściany, dachy czy ogrody wertykalne.

Realizując założenia ekologiczne polityki ESG opracowaliśmy długofalowy plan działań środowiskowych określający mierzalne cele dla całego portfolio Apsys Polska do 2030 r. Pomimo nieprzewidzianych wydarzeń w ostatnich latach, udaje nam się je realizować zgodnie z planem. Cele do osiągnięcia na rok 2030 w stosunku do roku bazowego 2014 to redukcja emisji CO<sub>2</sub> o 50%, 10% mniejsze zużycia wody, 23% obniżenie zużycia energii elektrycznej i zwiększenie różnorodności biologicznej w obiektach zarządzanych przez Apsys o 100%. Wszystkie te wskaźniki są na bieżąco monitorowane i co roku analizowane, aby na ich podstawie wprowadzać potrzebne usprawnienia i modyfikacje.

Pomimo tego, że zarządzamy bardzo zróżnicowanym portfolio obiektów, we wszystkich stopniowo wprowadzamy rozwiązania z zakresu zrównoważonego rozwoju. Przyjęte założenia motywują nas m.in. do podejmowania inicjatyw w ramach już istniejących obiektów, np. prowadzenia modernizacji czy remontów, które mają na celu zwiększenie poziomu energooszczędności budynków. Najnowszym przykładem jest inwestycja w łódzkiej Manufakturze, na której dachach szedowych zostanie zainstalowanych 1219 paneli fotowoltaicznych. Pracująca farma będzie w stanie pokryć do 45 proc. zapotrzebowania na energię części wspólnych budynku galerii handlowej.

Potwierdzeniem skuteczności naszego modelu zarządzania są certyfikaty ISO 14001, ISO 19004 oraz BREEAM. Jesteśmy liderem certyfikacji ekologicznej na polskim rynku handlowym. Zarządzane przez Apsys Polska obiekty są rokrocznie certyfikowane w systemie BREEAM w

obszarze zarządczym. W roku 2021 wszystkie uzyskały wyniki „excellent”. Z kolei nasza pierwsza inwestycja mieszkaniowa Solea - Mieszkania przy Wyścigach w Warszawie uzyskała certyfikat BREEAM Interim na poziomie Very Good już na etapie projektu.

**Apsys zawsze podkreślał, że istotne są dla niego lokalne społeczności, w których działa. Czy wraz z celem strategicznym zmienia się Wasze podejście?**

Lokalne społeczności są dla nas niezmiennie bardzo istotne. Dążymy do rozszerzenia stałej oferty centrów o partnerów z regionu. Przykładem lokalnego zaangażowania jest rynek Manufaktury, który pełni rolę łódzkiej agory, gdzie odbywają się największe imprezy miejskie, czy Galeria Katowicka, która również ma w swoim DNA lokalność – w ostatnim czasie zaangażowana była w reaktywację i wyjście z Nikiszowca lokalnych Beboków, czyli figurek śląskich straszaków (co zostało docenione przez kapitułę europejskiego konkursu SOLAL Awards), tworzenie murali absorbujących smog czy inicjatywę miejskiej farmy, która poza walorami edukacyjnymi i środowiskowymi szerzy w mieście ideę foodsharingu.

Duży nacisk kładziemy także na dostępność zarządzanych przez nas obiektów. Obejmuje to m.in. poznawanie i definiowanie potrzeb lokalnych społeczności, a co za tym idzie budowanie z nimi długofalowych więzi. Nasze obiekty to miejsca użyteczności publicznej, dlatego według nas powinny być dostępne dla wszystkich. W każdym z zarządzanych obiektów likwidujemy potencjalne bariery i wprowadzamy dodatkowe udogodnienia dla osób ze specjalnymi potrzebami. Staramy się kreować przestrzenie, które będą w jak najlepszy sposób odpowiadały różnorodnym potrzebom ludzi, tak jak różnorodne są grupy odbiorców, którym służą. Działania w tym obszarze były nam zawsze bliskie. Już w 2018 r. Posenia otrzymała nagrodę lidera dostępności w kategorii budynku usługowego. Z kolei wdrożony przez nas w Galerii Katowickiej program “Spektrum Zrozumienia” to pierwsza inicjatywa w Polsce, która wprowadziła wieloaspektowy system udogodnień dla osób ze spektrum autyzmu.

Nie trzymamy się jedynie długofalowo wyznaczonych planów, ale reagujemy na bieżące potrzeby i wyzwania. To podejście doskonale ilustrują działania podejmowane w Apsys (zarówno w centrach handlowych, jak i w centrali firmy) w trakcie pandemii – wsparcie służby zdrowia, grup najbardziej potrzebujących, czy inicjatywy realizowane po wybuchu wojny w Ukrainie.

**Ostatnie lata nie są łaskawe dla rynku nieruchomości, jakie macie w związku z tym plany inwestycyjne na nadchodzące kwartały, a może lata?**

Mimo wielu wyzwań z jakim mierzy się rynek nieruchomości nie przestajemy planować nowych, wyjątkowych projektów. Cały czas poszukujemy lokalizacji pozwalających na realizację inwestycji miastotwórczych. Miejsc, które możemy przekształcić, wprowadzając nową jakość i w których możemy wykorzystać doświadczenie Apsys. Ogromny potencjał

widzimy w projektach typu mixed-use i food hallach. Warto wspomnieć o Food Fyrtlu – food hallu przy Posnaniu, który zostanie otwarty już w najbliższych dniach. Ten pierwszy na poznańskim rynku koncept food-hall to 21 punktów gastronomicznych oferujących różnorodne koncepty kulinarne, klimatyczne wnętrza, atrakcyjny program marketingowy skierowany do różnych grup klientów.

Z kolei w przypadku rynku mieszkaniowego jesteśmy zainteresowani projektami butikowymi, które wyróżnią się na tle rynku atrakcyjną lokalizacją, wyjątkową architekturą i historią lub są częścią projektów wielofunkcyjnych. Mogę zdradzić, że podpisaliśmy właśnie umowę zakupu wyjątkowej nieruchomości w ścisłym centrum jednego z największych polskich miast. W tej historycznej przestrzeni, z elementami architektury przemysłowej, planujemy stworzyć wyjątkową, zieloną przestrzeń, przywracając teraz zaniedbany teren miastu i jego mieszkańcom.

Poza nowymi przedsięwzięciami wciąż chcemy rozwijać się jako zarządca nieruchomości. Obecnie w naszym portfolio znajdują się 22 obiekty handlowe w 18 miastach o łącznej powierzchni ok. 1 mln GLA oraz dwa projekty biurowe. Ważne jest, aby z każdego z nich wydobyć to, co najlepsze i tworzyć miejsca, które dobrze służą ludziom i środowisku.