

SPOŁĘCZNIE ODPOWIEDZIALNE NGO

PODRĘCZNIK
DORBYCH PRAKTYK



Wprowadzenie zasad CSR oraz normy ISO 26000 sposobem na poprawienie wizerunku organizacji oraz ułatwienie współpracy z biznesem.

SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE NGO - PODRĘCZNIK DOBRYCH PRAKTYK

Finansowanie

Publikacja wykonana w ramach realizacji projektu Społecznie Odpowiedzialne NGO. Sfinansowanego ze środków Narodowego Instytutu Wolności Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030



SPOŁECZNIE
ODPOWIEDZIALNE
NGO



Instytut
Nowych Technologii



Sfinansowano ze środków Narodowego Instytutu Wolności –
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego
w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich
NOWEFIO na lata 2021-2030



Spis treści

Wstęp	5
Rozdział I Społeczna odpowiedzialność biznesu - kontekst	6
I.1 Historia społecznej odpowiedzialności.....	6
I.2 Czym jest społeczna odpowiedzialność?	7
I.3 Zrównoważony rozwój	8
I.4 Czym jest Norma ISO 26000?	9
I.4 Inne źródła zasad i norm społecznej odpowiedzialności.....	12
I.5 Korzyści z wdrożenia zasad społecznej odpowiedzialności w organizacji?	15
I.6 Pierwsze kroki na drodze do społecznej odpowiedzialności organizacji.....	19
I.6.1 Analiza obszarów wpływu organizacji	19
I.6.2 Mapowanie interesariuszy	20
Rozdział II Obszary społecznej odpowiedzialności	23
II.1 Ład organizacyjny	23
II.1.1 Compliance	26
II.1.2 Kodeks etyczny	26
II.1.3 Sygnaliści	29
II.1.4 Jak wdrożyć compliance w organizacji?	30
II.1.5 Raportowanie w CSR	30
II.1.6 Dobre praktyki w obszarze ładu organizacyjnego	33
II.2 Prawa człowieka	36
II.2.1 Karta Różnorodności	41
II.2.2 Klauzula antydyskryminacyjna	43
II.2.3 Równość płci.....	43
II.2.4 Przeciwdziałanie łamaniu praw człowieka	44
II.2.5 Dobre praktyki w obszarze praw człowieka	45
II.3 Praktyki z zakresu pracy	46
II.3.1 Bezpieczeństwo w miejscu pracy	47
II.3.2 Work - life balance.....	48
II.3.3 Komunikacja z pracownikami	50
II.3.4 Rekrutacja i selekcja	51
II.3.5 Okresowa ocena pracownicza	52
II.3.6 Rozwój pracowniczy	54
II.3.7 Zakończenie współpracy z pracownikiem	54
II.3.8 Integracja pracowników	55
II.3.9 Praktyki w zakresie pracy, a wolontariat.....	57

II.3.10 Dobre praktyki w obszarze praktyk z zakresu pracy.....	59
II.4 Środowisko	60
II.4.1 Ekoekonomia	62
II.4.2 Edukacja na rzecz ekologii	65
II.4.3 Zielone łańcuchy dostaw	65
II.4.4 Bioróżnorodność – otoczenie organizacji.....	70
II.4.5 Dobre praktyki.....	70
II.5 Uczciwe praktyki operacyjne	71
II.5.1 Dialog z dostawcami.....	71
II.6 Zagadnienia konsumenckie	75
II.6.1 Dialog z odbiorcami	75
II.6.2 Marketing wdzięczności	77
II.6.3 Dobre praktyki:.....	78
II.7 Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej	80
Rozdział III Zasady skutecznego wdrażania społecznej odpowiedzialności	81
Zakończenie	83
Spis rysunków.....	84
Bibliografia:	84
Netografia.....	84

Wstęp

Od kilkudziesięciu lat pojęcie społecznej odpowiedzialności zyskuje na popularności. Coraz szersze kręgi dostrzegają potrzebę angażowania się w działania na rzecz społeczności i środowiska. Podmioty oceniane są przez klientów i inwestorów nie tylko pod kontem zysków, które przynoszą, ale także pod kontem planów na zrównoważony rozwój.

Biznes i organizacje społeczne przez lata stały w opozycji do siebie. Sektory te definiowały przeciwstawne cele- dla biznesu- intensyfikacja zysku, dla organizacji pozarządowych - rozwiązywanie problemów społecznych. W ciągu ostatnich kilkunastu lat dystans ten ulega skróceniu. Organizacje coraz większą uwagę poświęcają ekonomizacji, natomiast biznes dostrzega konieczność podejmowania również działań społecznych. Wspólnym mianownikiem dla obu sektorów staje się społeczna odpowiedzialność.

Organizacje pozarządowe z zasady podejmują działania na rzecz innych ludzi lub środowiska, przedkładają zysk społeczny nad zysk ekonomiczny. Czy nie powinny więc na starcie zostać uznane za społecznie odpowiedzialne? Nic bardziej mylnego. Podobnie jak przedsiębiorstwo nie będzie społecznie odpowiedzialne tylko dlatego, że przekaże darowiznę na rzecz organizacji pozarządowej, tak samo nie wystarczy, że organizacja będzie realizować cele pożytku publicznego. Norma ISO 26000 skupia się na sposobie funkcjonowania organizacji, a nie tylko na jej celach. Niestety w wielu przypadkach wzniosłe idee i słuszne cele nie idą w parze z zachowaniem norm społecznej odpowiedzialności.

Badanie „Społeczna odpowiedzialność organizacji pozarządowych” przeprowadzone przez CSR profit wskazuje, że największym wyzwaniem dla NGO’ów jest rozwój w obszarze raportowania. Jasna komunikacja z interesariuszami może wpłynąć na większe zaangażowanie darczyńców, a tymczasem jedynie 45% badanych organizacji informuje na co wydaje otrzymane darowizny. Organizacje często nie dostrzegają, że nawet niewielkie zmiany w funkcjonowaniu mogą w znaczący sposób zminimalizować negatywny wpływ na środowisko. Połowa badanych podmiotów przyznała, że nie podejmuje działań na rzecz środowiska. Braki widoczne są również w zakresie przestrzegania praw pracownika, a w przypadku organizacji należy mówić również o prawach wolontariusza. Nieprzestrzeganie zasad równouprawnienia

kobiet i mężczyzn, niezapewnianie równych szans dla osób z niepełnosprawnościami, nadmierne obciążanie zadaniami- to tylko niektóre błędy pojawiające się w tym obszarze.

Mimo tych niedociągnięć organizacje pozarządowe cieszą się dużym zaufaniem wśród Polaków. Badania pokazują, że ponad połowa Polek i Polaków ufa organizacjom. Wśród nich są osoby, które nigdy nie miały z żadną kontakt. Wśród osób, które miały osobisty kontakt z działaniami organizacji ufa im aż 74%. Polacy najczęściej doceniają w organizacjach nastawienie na cel, wrażliwość na problemy społeczne, natomiast najrzadziej chwalą za skuteczność i przejrzystość działań. W ostatnich latach spadł odsetek osób uważających, że w organizacjach pozarządowych dochodzi do nadużyć i prywaty.¹

Analizując powyższe wnioski z badań trudno nie poczuć motywacji do podjęcia wzmoczonych wysiłków, aby co najmniej zachować zaufanie społeczne, a najlepiej je wzmocnić. Mogą temu posłużyć zasady społecznej odpowiedzialności.

Rozdział I Społeczna odpowiedzialność biznesu - kontekst

I.1 Historia społecznej odpowiedzialności

Idea społecznej odpowiedzialności ma swoje źródła już w odległej historii. W XVIII w p.n.e. w Kodeksie Hammurabiego zwrócona została uwaga na odpowiedzialność przedsiębiorców za skutki ich decyzji i działań. Zgodnie z Kodeksem, przedsiębiorcom, których działania spowodowały krzywdę lub szkodę interesariuszy, groziła surowa kara. W późniejszych wiekach wielcy filozofowie, również poruszali temat społecznej odpowiedzialności biznesu. Arystoteles rozróżniał „sztukę zdobywania pieniędzy”, od „sztuki gospodarowania”. Ta druga – zgodna z naturą człowieka, łączy się z zapewnieniem obfitości środków potrzebnych do życia we wspólnocie.

W historii nowożytnej o społecznej odpowiedzialności zaczęto mówić w XVIII w. Wówczas łączono ją raczej z osobistą dobroczynnością przedsiębiorców. W XIX w. zaczęto używać tego określenia w kontekście biznesu, stąd określenie społeczna odpowiedzialność

¹ Jak Polki i Polacy widzą organizacje społeczne?; Raport Klon/Jawor

biznesu jest bardziej rozpowszechnione. Pierwotnie społeczną odpowiedzialność biznesu utożsamiano z filantropią. Firmy przekazywały darowizny na szczytne cele, brały udział w aukcjach i balach charytatywnych. Fabrykanci budowali osiedla, szpitale, szkoły. W kolejnych latach na wadze zyskały aspekty organizacji pracy i uczciwych praktyk operacyjnych. Z biegiem lat do obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu dodano prawa człowieka, środowisko, ochrona konsumentów oraz przeciwdziałanie defraudacji i korupcji. Zmiany oczekiwań wobec przedsiębiorców i organizacji wynikają ze zmieniających się problemów społecznych. Społeczna odpowiedzialność wymaga elastyczności i reagowania na zmieniające się otoczenie.

1.2 Czym jest społeczna odpowiedzialność?

Społeczna odpowiedzialność to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji na społeczeństwo i środowisko. Organizacje i podmioty społecznie odpowiedzialne charakteryzują się przejrzystym i etycznym postępowaniem. Ich decyzje przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, w tym poprawy zdrowia i dobrobytu społeczeństwa. Organizacje te uwzględniają oczekiwania swoich interesariuszy i wsłuchują się w ich głos oraz działają zgodnie z prawem i normami międzynarodowymi.² Każdy podmiot, zarówno duża firma, jak i mała organizacja pozarządowa funkcjonuje w określonym środowisku, a jej decyzje są istotne dla osób i organizacji, na które ma ona bezpośredni i pośredni wpływ. Podstawową zasadą odpowiedzialności jest uwzględnienie tego wpływu w całej działalności firmy lub organizacji. Każda organizacja powinna angażować się w CSR zależnie od swoich kompetencji, zasobów, kontrahentów, tradycji kulturowych, sytuacji społecznej i ekologicznej oraz obszaru, w którym funkcjonuje.³

Kluczową cechą społecznej odpowiedzialności jest właśnie zobowiązanie organizacji do uwzględniania w procesie decyzyjnym kwestii społecznych i środowiskowych i rozliczenie się z wpływem, jakie te decyzje wywarły na społeczeństwo i środowisko. Społeczna odpowiedzialność wymaga od organizacji nie tylko postępowania zgodnego z obowiązującym

² Norma ISO 26000 Guidance on social responsibility 2011

³ M. Żemigła: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, budowanie zdrowej, efektywnej organizacji. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 90.

prawem, ale także z zasadami etycznymi, które nie są prawnie wiążące. Ważny jest tutaj dobrowolny wybór, a nie przymus. Takie postępowanie dąży do zrównoważonego rozwoju.

I.3 Zrównoważony rozwój

Pisząc o społecznej odpowiedzialności nie sposób pominąć zagadnienia zrównoważonego rozwoju. Zrównoważony rozwój polega na zaspokajaniu potrzeb społeczeństwa z uwzględnieniem ograniczeń środowiska przyrodniczego pamiętając, że istniejącymi zasobami musimy podzielić się z kolejnymi pokoleniami. Koncepcja zrównoważonego rozwoju obejmuje trzy wymiary, które są od siebie zależne- gospodarczy, społeczny i środowiskowy. Podmioty społecznie odpowiedzialne uwzględniają te trzy wymiary w swoich działaniach.

Potrzeba uwzględniania zasad zrównoważonego rozwoju w polityce i gospodarce została wskazana w 1969 r. przez ówczesnego sekretarza generalnego ONZ – S. U Thanta – podczas posiedzenia XXIII Sesji Zgromadzenia Ogólnego. Trzy lata później podczas konferencji ONZ pn. „Środowisko życia człowieka” określono prawo człowieka do zdrowego środowiska. Pierwszą publikacją, w której zebrano i omówiono założenia zrównoważonego rozwoju jest Raport Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju ONZ „Nasza Wspólna Przyszłość” opublikowany w 1987 r. W 1991 roku Rada Biznesu na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju, powołana przez Międzynarodową Izbę Handlu (ICC), przygotowała Kartę Biznesu na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju, w której określono 16 zasad tworzenia systemów zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach. Kluczowym wydarzeniem dla ugruntowania znaczenia zrównoważonego rozwoju w polityce była konferencja ONZ pn. „Środowisko i Rozwój” nazywana także „Szczytem Ziemi w Rio de Janeiro”, podczas której przyjęto trzy podstawowe dokumenty: Deklaracja z Rio dotycząca praw i obowiązków państw w zakresie ochrony środowiska i rozwoju, Globalny program działań Agenda 21, mówiący o międzynarodowej strategii wprowadzania rozwoju zrównoważonego oraz Ramowa Konwencja w sprawie zmian klimatu, zalecająca restrukturyzację światowej gospodarki. Dzisiaj koncepcja zrównoważonego rozwoju stanowi podstawę unijnej strategii gospodarczej.

Cele Zrównoważonego rozwoju obejmują walkę z ubóstwem, eliminację nierówności między kobietami i mężczyznami w dostępie do edukacji, poprawę dostępu do wody pitnej. Obejmują także m.in. kwestie dostępu do energii, dobrego rządzenia oraz zrównoważonej produkcji i konsumpcji.

I.4 Czym jest Norma ISO 26000?

Norma ISO 26000 to zbiór wskazówek dla firm i organizacji dotyczących wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności. Nie ma formy certyfikacji, ale stanowi przewodnik dla tych podmiotów, które chcą działać odpowiedzialnie.

Norma ISO 26000 Guidance on social responsibility została opublikowana 1 listopada 2010 roku. Jest ona efektem pracy około 450 ekspertów i 210 obserwatorów z 99 krajów członkowskich ISO oraz 42 organizacji powiązanych. Ta grupa robocza ISO ds. odpowiedzialności społecznej składała się z przedstawicieli reprezentujących następujące grupy: przemysł, instytucje rządowe, konsumentów, pracowników, organizacje pozarządowe oraz usługi, wsparcie, badania, naukę. Polska wersja Normy- PN-ISO 26000 została opracowana przez Polski Komitet Normalizacyjny we współpracy z Ministerstwem Gospodarki oraz partnerami rynkowymi i opublikowana 5 listopada 2012 r. ⁴

Norma ISO 26000 szczegółowo opisuje siedem kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności. Są to:

- Ład organizacyjny
- Prawa człowieka
- Praktyki z zakresu pracy
- Środowisko
- Uczciwe praktyki operacyjne
- Zagadnienia konsumenckie
- Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.

⁴ Polska wersja ISO 26000 - Forum Odpowiedzialnego Biznesu (odpowiedzialnybiznes.pl), dostęp 03.09.2022



Rysunek 1 Obszary ISO 26 000

Obszary społecznej odpowiedzialności można pogrupować w trzy wymiary:

- Wewnętrzny
- Zewnętrzny lokalny
- Zewnętrzny ogólnosiękatowy.⁵

Ważnym krokiem na drodze wdrażania społecznej odpowiedzialności przez organizację jest określenie swojego kręgu wpływu, czyli zidentyfikowanie, na jakie sprawy ma wpływ. Może się okazać, że organizacja ma wpływ na kwestie, którymi się dotąd w ogóle nie interesowała i obszary, do których nie kierowała swoich działań, ale mimo wszystko powinna wziąć odpowiedzialność za decyzje, które tam oddziałują.

Do wszystkich siedmiu obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu można zastosować następujące zasady:

⁵ Społeczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo i higiena pracy. Materiały Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Luksemburg 2006, str. 13

- Rozliczalność – zasada ta wymaga, aby organizacja przestrzegała prawnych wymogów z zakresu sprawozdawczości oraz informowała interesariuszy o tym, jaki ma wpływ na gospodarkę, środowisko i społeczeństwo. Zasada ta nakłada wymóg posiadania odpowiedniego nadzoru oraz reagowanie na nieprawidłowości wskazane przez ten nadzór.
- Przejrzystość – zgodnie z tą zasadą organizacje powinny w jasny, precyzyjny i kompletny sposób informować o swojej polityce, decyzjach i działaniach. Zakres przekazywanych informacji powinien być uzasadniony. Nie należy przekazywać informacji zastrzeżonych i poufnych lub takich, których przekazanie naruszyłoby umowy prawne, handlowe lub dotyczące bezpieczeństwa lub ochrony prywatności, ale nie można także pomijać informacji na temat wpływu organizacji na społeczeństwo lub środowisko naturalne, nawet, jeśli ten wpływ jest negatywny.
- Postępowanie etyczne – zasada ta nakazuje organizacjom kierować się w swoich decyzjach wartościami takimi jak: uczciwość, prawość, sprawiedliwość. Wiąże się to z troską o społeczeństwo i środowisko naturalne, ale także z uwzględnianiem w swoim działaniu potrzeb interesariuszy.
- Poszanowanie interesów interesariuszy – zasada ta bezpośrednio wynika z poprzedniej. Wymaga określenie, kto jest interesariuszem organizacji, jakie są interesy interesariuszy i w jakim stopniu organizacja ma na nie wpływ. Niezbędnym minimum w przestrzeganiu tej zasady jest postępowanie zgodnie z wiążącymi umowami, regulaminami czy prawem ustawowym.
- Poszanowania prawa i norm międzynarodowych – zasada ta wymaga, aby organizacja dbała, aby jej członkowie i pracownicy znali swoje prawa i obowiązki i ich przestrzegali. Osoby zarządzające powinny stworzyć taki ład organizacyjny, w którym nie ma przestrzeni na łamanie prawa. Jeśli organizacja zidentyfikuje zagadnienia społeczne czy środowiskowe, którym polskie prawo nie daje wystarczającego zabezpieczenia, powinna stosować normy międzynarodowe.

Poszanowanie praw człowieka – zasada ta odnosi się zarówno do sposobu działania, procedur i relacji wewnątrz organizacji, jak i podnoszenia świadomości w ogóle o prawach człowieka, wspieranie relacji wpływających pozytywnie na poszanowanie praw człowieka i przeciwdziałanie praktykom, które je łamią.

I.4 Inne źródła zasad i norm społecznej odpowiedzialności

Społeczna odpowiedzialność była i jest obszarem zainteresowania różnych organizacji międzynarodowych. Poniżej przedstawiono kilka z nich:

Okrągły Stół z Caux (The Caux Round Table)

Okrągły Stół z Caux to organizacja utworzona w 1986, którą tworzą liderzy i przywódcy biznesowi z Europy, Stanów Zjednoczonych i Japonii. Jej celem jest promowanie etycznych praktyk biznesowych. Zasady Okrągłego Stołu z Caux opierają się na idei kyosei i godności ludzkiej. Idea kyosei opiera się na współdziałaniu ludzi i organizacji pracujących razem dla dobra ogółu.⁶ Godność Ludzką rozumie się natomiast jako dobro samo w sobie. Zasady okrągłego stołu opracowane przez organizację można podzielić na część bardziej ogólną oraz część szczegółową. Wśród zasad ogólnych wymienić można:

- odpowiedzialność biznesu wobec akcjonariuszy i interesariuszy;
- zachowania biznesowe wykraczające poza powinności wynikające z przestrzegania prawa, skierowane ku wzmocnieniu zaufania;
- wsparcie wielostronnej wymiany handlowej;
- podejmowanie działań na rzecz innowacji, budowania światowej wspólnoty oraz sprawiedliwości;
- poszanowanie dla reguł prawnych;
- troska o środowisko naturalne;
- unikanie działań sprzecznych z prawem.⁷

W drugiej części zasad opisane są wskazówki jak należy traktować poszczególne grupy interesariuszy:

⁶ Kaku Ryuzaburo. (2003, wrzesień). Ścieżka kyosei. Harvard Business Review, str. 116.

⁷ Buczkowski B., Dorożyński T., Kuna-Marszałek A., Serwach T i Wieloch, J. (2016). Społeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.



Rysunek 2 Zasady okrągłego stołu, źródło: Buczkowski B., Dorożyński T., Kuna-Marszałek A., Serwach T i Wieloch, J. (2016). Społeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Global Compact

Jest to inicjatywa powołana w 1999 przez sekretarza Generalnego ONZ Kofiego Anana. Organizacje uczestniczące są zobowiązane do przestrzegania zasad w następujących obszarach:

- Prawa człowieka – popieranie i przestrzeganie praw człowieka, eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez organizację.
- Standardy pracy – poszanowanie wolności, likwidacja wszelkich form niewolnictwa i pracy przymusowej, zniesienie pracy dzieci, przeciwdziałanie dyskryminacji.
- Ochrona środowiska naturalnego – działania prewencyjne, zabezpieczające przed szkodliwym wpływem działalności na środowisko, odpowiedzialność ekologiczna, inwestowanie w technologie przyjazne środowisku.
- Przeciwdziałanie korupcji – zwalczanie wszelkich form korupcji, w tym łapówkarstwa i wymuszeniom.⁸

Dokumenty Unii Europejskiej

Zielona Księga – pierwszy dokument UE, w którym spisano zasady i sposoby wdrażania społecznej odpowiedzialności. W Zielonej Księdze zwracano uwagę, że przedsiębiorstwa w swoich działaniach oraz kontaktach z interesariuszami, dobrowolnie uwzględniają aspekty zarówno ekonomiczne jak i społeczne.

Biała Księga – dokument zawierający strategię wdrażania i upowszechnienia CSR. Zwrócono uwagę na konieczność popularyzacji wiedzy na temat CSR. Służyć temu miały badania dotyczące wpływu CSR na biznes i społeczeństwo, stworzenie platformy wymiany doświadczeń i dobrych praktyk, rozwój umiejętności menadżerskich, dostosowanie zasad CSR do mniejszych podmiotów. Kolejnym obszarem wymienionym w Białej Księdze jest rozwój instrumentów CSR takich jak kodeksy etyczne, standardy zarządzania, zasady audytu

⁸ Buczkowski B. op.cit.

i raportowania, znakowanie produktów, inwestycje społecznie odpowiedzialne. Rekomendowano także włączenie CSR do wszystkich polityk UE.

I.5 Korzyści z wdrożenia zasad społecznej odpowiedzialności w organizacji?

Najważniejszą korzyścią wynikającą z opracowania i wdrożenia strategii CSR jest poprawa wizerunku organizacji. To z kolei wpływa na skuteczniejsze pozyskiwanie sponsorów lub grantodawców, a także przyciąga odbiorców działań. Dobra reputacja organizacji sprzyja rekrutacji i utrzymaniu wykwalifikowanych pracowników. Tworzenie przejrzystych procedur uwzględniających potrzeby pracowników sprzyja większemu zaangażowaniu kadry i zwiększa jej produktywność i innowacyjność. Docenianie pracowników i inwestowanie w nich podnosi ich morale i lojalność w stosunku do organizacji.

Wdrożenie strategii CSR przyczynia się także do poprawy efektywności operacyjnej, m.in. poprzez zwiększenie efektywności wykorzystania zasobów. Poprawa komunikacji z odbiorcami działań, pozwala na lepsze dopasowanie oferowanych produktów i usług, co powoduje zwiększenie sprzedaży. Na poprawę efektywności operacyjnej wpływa też poprawa funkcjonowania łańcucha dostaw.

Wdrożenie procedury raportowania pozwala na szybsze wykrycie zagrożeń i skuteczniejsze im przeciwdziałanie. Monitoring sprzyja sprawniejszym podporządkowaniu się nowym regulacjom prawnym.

W ślad za wymienionymi wyżej korzyściami idą korzyści finansowe. Większe zainteresowanie sponsorów, wzrost liczby odbiorców powoduje większe przychody, natomiast efektywniejsze wykorzystanie zasobów powoduje obniżenie kosztów.

Szanse dla organizacji związane z implementacją strategii społecznej odpowiedzialności

- 1) Dostęp do kapitału - organizacje społecznie odpowiedzialne mają bardzo dobrą reputację, co przyciąga sponsorów i darczyńców.
- 2) Lepsze zarządzanie ryzykiem – mapowanie interesariuszy i związanych z nimi szans i zagrożeń oraz prowadzony monitoring poszczególnych obszarów wdrażania CSR

pozwała na szybszą identyfikację i lepsze zrozumienie obszarów potencjalnie problematycznych. Komunikacja z interesariuszami pozwala na minimalizację ryzyka wystąpienia problematycznych sytuacji.

- 3) Szansa na poprawę wizerunku organizacji - dzięki dialogowi z interesariuszami organizacja będzie lepiej postrzegana przez swoje otoczenie, a także pracowników.
- 4) Szansa na pozyskanie specjalistów – organizacje społecznie odpowiedzialne przyciągają pracowników. Pracownicy zatrudnieni w podmiotach wdrażających społeczną odpowiedzialność są bardziej lojalni i zaangażowani.
- 5) Szansa na innowacje – analiza oczekiwań interesariuszy, szukanie rozwiązań pozwalających na zaspokojenie potrzeb różnych grup i zadbanie przy tym o rozwój organizacji sprzyja kreowaniu nowych rozwiązań.
- 6) Szansa na zajęcie pozycji lidera – proaktywne nastawienie, innowacje, dobry kontakt z interesariuszami sprzyja wytyczaniu nowych ścieżek i byciu wzorem dla innych podmiotów.

Jeśli wyżej wymienione potencjalne korzyści wdrożenia społecznej odpowiedzialności nie przekonują do wdrożenia strategii w organizacji można spojrzeć na ryzyka związane z zaniechaniem tej inwestycji.

- 1) Zła reputacja organizacji – brak badania oczekiwań klientów oraz wpływu działalności na środowisko może być przyczyną wielu problemów wizerunkowych dla firmy. Przykładem mogą być firmy z branży tekstylnej, które przyzwalały na złe warunki zatrudnienia w swoich fabrykach, co doprowadziło do katastrofy w Bangladeszu w 2013 i do oburzenia społecznego.
- 2) Ryzyko operacyjne i finansowe – brak analizy obszarów wpływów, dialogu z interesariuszami, nieprzestrzeganie pewnych norm etycznych i prawnych może narazić organizację na duże koszty kar i odszkodowań.
- 3) Ryzyko problemów kadrowych- brak społecznej odpowiedzialności w obszarze relacji z pracownikami może spowodować odpływ wykwalifikowanej kadry. Słaba reputacja organizacji nie będzie zachęcająca dla kandydatów do pracy.
- 4) Bojkotowanie organizacji – brak dialogu z interesariuszami i zaspakajania ich potrzeb może spowodować, że organizacja przestanie być partnerem biznesowym

i społecznym dla innych podmiotów. Przykładem może być bojkot firm, które jednoznacznie przeciwstawiły się wojnie w Ukrainie.

- 5) Negatywny wpływ na życie przyszłych pokoleń – brak uwzględniania celów zrównoważonego rozwoju może wpłynąć na pogłębienie istniejących problemów społecznych i środowiskowych oraz pojawienie się nowych, co w konsekwencji w znacznym stopniu utrudni życie przyszłym pokoleniom.

Korzyści płynące z wdrożenia zasad społecznej odpowiedzialności w organizacji można podzielić na zewnętrzne i wewnętrzne:

korzyści
wewnętrzne

wzrost
zainteresowania
sponsorów i
darczyńców

wzrost lojalności
odbiorców

poprawa relacji ze
społecznością lokalną
i władzami
samorządowymi

podnoszenie
poziomu kultury
organizacyjnej

kształtowanie
pozytywnego
wizerunku organizacji
wśród pracowników i
wolontariuszy

pozyskanie i
utrzymanie
najlepszych
pracowników

korzyści
zewnętrzne

przyczynienie się do
rozwiązania ważnych
problemów
społecznych

budowanie
świadomej
społeczności lokalnej

poprawa sytuacji
środowiska
naturalnego

wpływ na
poszanowanie praw
człowieka

wzrost zaufania
społecznego do
organizacji

I.6 Pierwsze kroki na drodze do społecznej odpowiedzialności organizacji

Wkroczenie na drogę społecznej odpowiedzialności wcale nie musi być trudne. Wcześniej jednak należy dokładnie ten proces przemyśleć i zaplanować, a następnie przygotować kluczową kadrę. Ważne jest wewnętrzne przekonanie zarządu i kadry kierowniczej o słuszności podjętej decyzji.

I.6.1 Analiza obszarów wpływu organizacji

Każda firma czy organizacja wpływa na otoczenie, w którym się znajduje oraz ludzi, którzy w niej pracują. Jednak nie w każdym obszarze wpływ jest równie silny. Pierwszym krokiem we wdrożeniu społecznej odpowiedzialności jest określenie na co organizacja ma rzeczywiście wpływ oraz które obszary są najbliższe jej wartościom.



Rysunek 2. Obszary kontroli, wpływu i zainteresowani. Opracowanie własne na podstawie "7 nawyków Skutecznego Działania" S.Covey

Obszar kontroli, to obszar, który zależy w głównej mierze od organizacji. Są to kwestie związane z zarządzaniem, tworzeniem kultury organizacyjnej, relacjami z pracownikami.

To zarząd zatwierdza procedury, swoją postawą daje przykład zachowania, akceptuje narzędzia zarządzania. Organizacja ma kontrolę nad tym, co dzieje się w jej strukturach- na to, czy będzie w niej przyzwolenie na dyskryminacje i łamanie praw człowieka, czy nie. Czy wdrożone zostaną działania proekologiczne oraz jak będą traktowani klienci.

Obszar wpływu to wszelkie zagadnienia, na które organizacja może wpłynąć, ale jej decyzja nie jest wystarczająca, aby wprowadzić jakieś zmiany. Organizacja może nie podejmować współpracy z podmiotami łamiącymi prawa człowieka, ale nie może zmienić procedur w tym podmiocie. Może prowadzić akcje zachęcające społeczność lokalną do segregowania odpadów, ale nie może ich do tego zmusić. Może lobbować na rzecz wprowadzenia klauzul społecznych w postępowaniach prowadzonych przez samorządy, ale nie ma mocy, aby samodzielnie te klauzule wpisać. Obszar wpływu organizacji może mieć bardzo duży zakres terytorialny. Mamy bowiem wpływ nie tylko na nasze najbliższe otoczenie, ale także na to, co dzieje się daleko, np. przez kampanie informacyjne możemy przeciwdziałać wykorzystywaniu dzieci do pracy w fabrykach w krajach azjatyckich.

Obszar zainteresowania to tematy, które są dla organizacji ważne, ale na które nie ma wpływu. Jako przykład można podać przyspieszenie ogłoszenia wyników konkursu grantowego. Może się też zdarzyć, że jakiś obszar dla jednej organizacji może pozostawać tylko w kręgu zainteresowania, ale jeśli zbierze się więcej podmiotów mogą mieć one wpływ na zmiany w tym obszarze.

1.6.2 Mapowanie interesariuszy

Interesariusze to osoby i podmioty, które wpływają na działalność organizacji i jej zyski oraz na które wpływają decyzje i działania organizacji. Interesariuszami mogą być osoby ściśle powiązane z firmą jak i osoby z nią nie związane, a nawet znajdujące się od niej daleko. Najogólniej interesariuszy można podzielić na wewnętrznych, czyli osoby i podmioty bezpośrednio i pośrednio zaangażowane w działania organizacji oraz zewnętrznych – osoby niepowiązane z organizacją. Dla organizacji pozarządowej interesariuszami mogą być, m.in:

Interesariusze wewnętrzni	Interesariusze zewnętrzni
Pracownicy	Klienci
Wolontariusze	Odbiorcy działań
Członkowie organizacji	Sponsorzy
Partnerzy projektowi	Darczyńcy
	Społeczność lokalna
	Przedstawiciele samorządów

Odpowiedzialne firmy mapują i priorytetyzują swoich interesariuszy i na podstawie tych analiz podejmują odpowiednie decyzje. Mapowanie interesariuszy to wizualne przedstawienie wszystkich zależności pomiędzy osobami i podmiotami, które wpływają na organizację oraz na które organizacja wpływa.

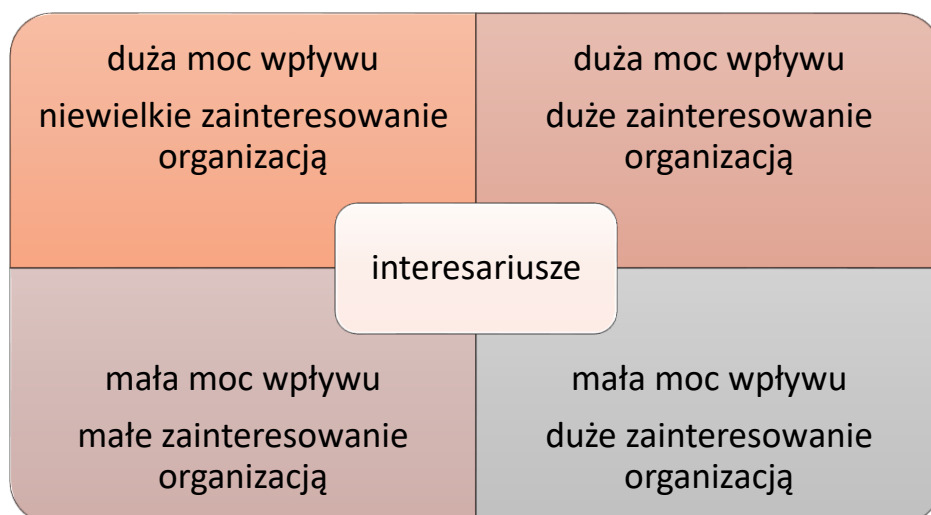
Wpływ rozumie się jako wszelkiego rodzaju oddziaływania realne i potencjalne, np.: reakcje, wyrażanie opinii, negocjacje, reklamacje.

Mapowanie pozwala łączyć interesariuszy o podobnych cechach. Pozwala określać interesy, jakie poszczególne grupy reprezentują, jaką pełnią rolę dla organizacji, jakie mają cele, jakie mają oczekiwania.

W tworzeniu mapy interesariuszy można wyróżnić 4 etapy:

- 1) Identyfikacja – wypisanie wszystkich osób, grup, podmiotów, które wpływają na organizację oraz na które oddziałuje organizacja;
- 2) Kategoryzacja – analiza siły wpływu, poziomu zainteresowania, relacji, interesów, celów, ról, pozycji poszczególnych interesariuszy;
- 3) Mapowanie – wizualizacja interesariuszy z podziałem na kategorie i ich relacje;
- 4) Priorytetyzacja - określenie hierarchii interesariuszy, ich roli i znaczenia dla organizacji.

Interesariusze oddziałują na organizację z różną siłą, różne jest także ich zainteresowanie podmiotem. Biorąc pod uwagę te dwa kryteria, wyróżnia się 4 grupy interesariuszy:



Rysunek 3. Podział interesariuszy, opracowanie własne na podstawie: Krupski, R. (2012). *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Metody Badań Problemów Zarządzania Strategicznego*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.

W zależności od tego jaka jest siła wpływu oraz zainteresowanie interesariuszy organizacja podejmuje odpowiednie działania:

- Wspiera interesariuszy o małej mocy wpływu i małym zainteresowaniem organizacją.
- Monitoruje interesariuszy o dużej mocy wpływu, ale niskim zainteresowaniu organizacją.
- Informuje interesariuszy o małej mocy wpływu i dużym zainteresowaniem organizacją.
- Koncentruje się na interesariuszach o dużej sile wpływu i interesujących się organizacją.

Mapowanie interesariuszy jest ważnym krokiem do analizy ich potrzeb i budowania strategii społecznej odpowiedzialności.

Organizacje pozarządowe mogą mapować interesariuszy zarówno w kontekście całej swojej działalności, jak i do każdego projektu osobno. Pozwoli to w sposób bardziej efektywny docierać do odbiorców i zaspokajać ich potrzeby.

Jak zacząć tworzyć mapę interesariuszy? Dobrym narzędziem będzie burza mózgów. Zbierz swój zespół i wspólnie wypiszcie wszystkich interesariuszy, którzy przyjdą wam do głowy. Pamiętaj, że w burzy mózgów nie ma złych odpowiedzi i wszystkie propozycje muszą zostać zapisane.

Rozdział II Obszary społecznej odpowiedzialności

Norma ISO 26000 przedstawia wskazówki wdrażania społecznej odpowiedzialności w 7 obszarach działania firmy. Pozwala to na przyjrzenie się kompleksowo swojej organizacji i wprowadzenie odpowiednich zmian.

II.1 Ład organizacyjny

"Interes, który nic poza pieniędzmi nie przynosi, jest złym interesem."

Henry Ford

Wszystkie obszary społecznej odpowiedzialności wymienione w normie ISO 26000 są ze sobą powiązane, ale nie jest przypadkiem, że jako pierwszy wymieniany jest ład organizacyjny. Według normy ład organizacyjny to system podejmowania i wdrażania decyzji w organizacji. Ład organizacyjny to zarówno formalne mechanizmy zarządzania oparte na zdefiniowanych strukturach i procesach, jak i mechanizmy nieformalne wynikające z kultury organizacyjnej. Od tego, jaki ład organizacyjny panuje w firmie zależeć będzie jakość działań w pozostałych obszarach społecznej odpowiedzialności.

Norma PN-ISO 26000:2012; Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności definiuje określenie ładu organizacyjnego jako „system, poprzez który organizacja podejmuje i wdraża decyzje, zmierzające do realizacji jej celów”. Pierwszym krokiem do wdrożenia społecznej odpowiedzialności w organizacji jest zdefiniowanie polityki, opracowanie systemu i procedur adekwatnych do środowiska pracowniczego. Ład organizacyjny podmiotu charakteryzuje jego kultura organizacyjna, działania skierowane do pracowników, strategia zawierająca misję i wizję, cele oraz zasady dialogu z interesariuszami. W ładzie organizacyjnym ważne jest budowanie takiej struktury organizacji, która pozwala na włączenie wszystkich zainteresowanych w tworzenie misji i wizji podmiotu oraz wyznaczanie celów w kontekście społecznego zaangażowania. Jak wiadomo przykład powinien iść z góry, dlatego należy wykazywać zaangażowanie i rozliczalność kierownictwa. W firmach społecznie zaangażowanych ważne jest propagowanie równych szans kobiet i mężczyzn w dostępie

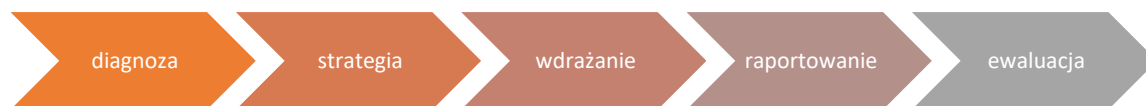
do awansów, również na najwyższych stanowiskach. Oczywiście za słowami i deklaracjami powinny iść czyny, dlatego konieczne jest wypracowanie klarownych ścieżek rozwoju i awansu.

Określając cele działalności i sposób ich realizacji organizacja powinna brać pod uwagę potrzeby obecnych interesariuszy oraz przyszłych pokoleń. Ład organizacyjny powinien umożliwiać zapewnienie dwustronnej komunikacji pomiędzy podmiotem, a interesariuszami. Budowane struktury, tworzone procedury oraz kultura organizacji powinny tworzyć przestrzeń i zachęcać pracowników wszystkich szczebli, wolontariuszy i członków organizacji do podejmowania inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju. Nieodłącznym elementem ładu organizacyjnego w podmiocie społecznie odpowiedzialnym jest ewaluacja. Pozwala ona na określenie, czy stworzone mechanizmy są efektywne, które elementy należy wzmocnić, które zmienić, a z których zrezygnować.

Zarząd organizacji ponosi odpowiedzialność za realizację celów strategicznych podmiotu, w tym również celów z zakresu społecznej odpowiedzialności. Cele biznesowe i społeczne powinny być ze sobą spójne i ściśle powiązane, wtedy ich realizacja będzie przynosiła szereg korzyści samej organizacji, jak i środowisku i społeczeństwu. Zarząd powinien zadbać, aby temat zrównoważonego rozwoju był obecny podczas spotkań zespołu oraz w komunikacji ze sponsorami, darczyńcami, odbiorcami działań i innymi interesariuszami. Zarząd poprzez swoją postawę i przekazywane komunikaty powinien promować CSR wewnątrz organizacji, a tym samym przyczynić się do zrozumienia jego wagi przez pracowników.

Wdrożenie strategii CSR w organizacji to proces, który należy przeprowadzić w sposób przemyślany, w oparciu o zdiagnozowane zasoby. Proces ten składa się z następujących etapów:⁹

⁹ Jak_zyskac_na_odpowiedzialnosci_CSRinfo.pdf



Rysunek 4 Etapy wdrażania strategii CSR w organizacji. Opracowanie własne

1. Diagnoza stanu wyjściowego.

Analizując aktualną sytuację organizacji w kontekście CSR należy wziąć pod uwagę wszystkie oddziały, działy, zespoły projektowe. Ważna jest również analiza otoczenia, mapowanie interesariuszy i poznanie ich oczekiwań.

2. Budowa strategii społecznej odpowiedzialności.

Na podstawie wiedzy zdobytej na etapie diagnozy, wytyczane są strategiczne kierunki rozwoju organizacji. Do ogólnych kierunków należy sprecyzować cele, a do nich wskaźniki ich realizacji.

3. Wdrażanie.

Ważnym elementem wdrażania strategii CSR w organizacji jest edukacja pracowników, członków organizacji i wolontariuszy, raz właściwe przydzielenie zasobów. Za wdrażaniem strategii CSR powinna iść struktura raportowania. Do okresowych sprawozdań pracowników należy dołączyć elementy dotyczące działań związanych ze społeczną odpowiedzialnością. Ważne jest także komunikowanie na temat działań związanych z CSR klientom, dostawcom i darczyńcom organizacji.

4. Raportowanie

Raportowanie to ważny element w koncepcji CSR. Organizacje pozarządowe mają obowiązek co roku przedkładać sprawozdanie finansowe, a część organizacji także sprawozdanie z działalności. Wdrażając koncepcję CSR w firmie nie można ograniczać się do tych sprawozdań. Zasady przejrzystości i rozliczalności wymagają od podmiot okresowego raportowania na temat efektów wdrażania strategii. Niesie to za sobą szereg korzyści, m.in. weryfikacja skuteczności podejmowanych inicjatyw oraz budowanie wizerunku organizacji społecznie zaangażowanej i godnej zaufania.

5. Ewaluacja.

Na tym etapie oceniany jest poziom realizacji celów, identyfikowane są słabe strony procesu, analizowane są czynniki, które przyczyniły się do powodzenia wdrażania

strategii. W aktualizacji celów czy sposobów działania w obszarze CSR należy wziąć pod uwagę zmiany na rynku, nowe regulacje prawne, czy zmiany wewnątrz organizacji.

II.1.1 Compliance

W dosłownym tłumaczeniu compliance oznacza zgodność z literą prawa. W wielu organizacjach nad compliance czuwa radca prawny, który opiniuje planowane działania pod kontem ich legalności, weryfikuje umowy i postępowania przetargowe. Pojawiają się również firmy i organizacje, gdzie compliance powierza się wybranemu pracownikowi lub zespołowi pracowników. Osoba zajmująca tę rolę nazywana jest compliance officer. Nie należy traktować go jak kontrolera, kogoś, kto będzie doszukiwał się błędów i podejrzliwie patrzył na innych pracowników, ale jak doradcę w biznesie. Rolą compliance officer jest szukanie rozwiązań łączących racje etyczne i potrzeby ekonomiczne organizacji.

Compliance Officer jest świadomy ryzyka związanego z przekraczaniem norm etycznych, dlatego jego zadaniem jest ochrona organizacji przed konsekwencjami takich wykroczeń poprzez działania zapobiegawcze. Osoba pełniąca tę funkcję wspiera roztropne działania i powstrzymuje te etycznie lub prawnie wątpliwe. Aby czyniła to skutecznie musi mieć zapewnioną niezależność i wsparcie zarządu, ale także zrozumienie i zaufanie ze strony całego zespołu pracowniczego. Na nic zda się praca compliance officera jeśli w organizacji nie będzie wdrażana kultura etyczna. Przyzwolenie na nieetyczne zachowania w jednym obszarze mogą zachęcać do takich zachowań różnych w innych obszarach. Ważnym elementem compliance jest audyt weryfikujący, czy narzędzia budowania kultury etycznej wdrażane są z należytą starannością i czy w ogóle działają. Nie chodzi tutaj jedynie o sprawdzenie, czy przeprowadzone były odpowiednie szkolenia, ale czy interesariusze wiedzą o możliwości zgłaszania nieprawidłowości, czy mają zaufanie do wdrażanych narzędzi, że są przekonani, że ich proaktywne działania zostaną docenione, a nie potraktowane jak donosicielstwo.

II.1.2 Kodeks etyczny

Sztandarowym działaniem w obszarze ładu organizacyjnego CSR jest tworzenie kodeksu etycznego. Jest to zbiór zasad, które określają sposób postępowania pracowników,

członków lub wolontariuszy organizacji. Jest to zbiór wartości etycznych, które wyznaczają standardy postępowania. W III sektorze kodeksy etyczne mają głównie organizacje zrzeszające przedstawicieli danego zawodu, np.: Stowarzyszenie Teletechników Polskich XXI w., Polskie Stowarzyszenie Konsultantów Ślubnych lub Stowarzyszenie Dziennikarzy Polskich. Swoje kodeksy etyczne mają także, m.in.: Fundacja KTOŚ, Fundacja na Rzecz Nauki Polskiej, czy Fundacja Nutricia. Kodeksy te są opublikowane na ich stronach internetowych.

Do tworzenia kodeksu etycznego każda organizacja powinna zaangażować swoich interesariuszy i uwzględnić w nim ich potrzeby. Nie jest dobrym pomysłem ściągnięcie gotowego kodeksu etycznego z Internetu i przyjęcie go za własny.

Kodeks powinien zawierać sformułowaną misję organizacji, informację o tym, w jakim celu kodeks został opracowany. Powinny w nim zostać wymienione i opisane zasady postępowania, do których zobowiązani są pracownicy. Mogą to być zasady dotyczące zarządzania i sprawozdawczości (np.: jawność i transparentność), zasady dotyczące relacji z kontrahentami (np. zasady dotyczące wyboru dostawców, konfliktu interesów, przeciwdziałania korupcji, a także obsługi klientów), zasady dotyczące odpowiedzialnego wpływu na środowisko, dbania o bezpieczeństwo w pracy i zachowania work life balance, czy przestrzegania praw człowieka.

Niestety samo posiadanie kodeksu etycznego nie daje organizacji gwarancji, że wszyscy pracownicy będą go przestrzegać. Mimo wszystko warto te zasady mieć spisane i powtarzać je przy wielu okazjach. Łamanie przyjętych zasad nie zawsze wynika ze złej woli, ale z chęci ułatwienia i przyspieszenia jakiejś sprawy. Pracownik może nie być świadomy, że postępuje nieetycznie lub niesłusznie usprawiedliwia swoje działanie lub zaniechanie.

Zaangażowanie zarządów w przygotowanie procesu opracowania kodeksu etyki jest wskazówką dla wszystkich pracowników, że w organizacji te normy są ważne. W proces warto zaangażować pracowników wszystkich szczebli, bo na każdym stanowisku mogą pojawiać się inne wyzwania etyczne. Po zakończeniu prac nad kodeksem etycznym konieczne jest poinformowanie wszystkich o spisanych zasadach. Opublikowanie kodeksu to za mało. Trzeba mieć pewność, że wszyscy się z nim zapoznali i właściwie go zrozumieli. Wprowadzeniu kodeksu powinny towarzyszyć działania pomagające pracownikom w stosowaniu jego zasad

w codziennej pracy. Kluczowe jest również uświadomienie pracownikom, że nikt nie jest zwolniony z przestrzegania reguł, a działania sprzeczne z kodeksem będą karane.

Organizacja społecznie odpowiedzialna powinna mieć jasno określone standardy przeciwdziałające korupcji, nepotyzmowi lub innym nieuczciwym praktykom rynkowym. Każdy pracownik powinien te standardy znać i je akceptować. Powinien także zostać opracowany system monitoringu i reagowania na sytuacje mające znamiona tego rodzaju nadużyć. Organizacje powinny być uważne na możliwe konflikty interesów, aby nikt nie mógł im zarzucić działania nie fair play.

Należy pamiętać, że nowelizacja Ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu przyjęta przez polski parlament w kwietniu 2021 roku narzuca na organizacje pozarządowe obowiązek zgłaszania swoich beneficjentów rzeczywistych do Centralnego Rejestru Beneficjentów Rzeczywistych. Jest to rejestr zawierający informacje o osobach fizycznych kontrolujących poprzez posiadane udziały lub prawo głosu wymienione w ustawie podmioty. W kontekście organizacji pozarządowych określenie beneficjent rzeczywisty wprowadza duże zamieszanie, gdyż nie ma ono nic wspólnego z beneficjentem działań organizacji.

„Beneficjent rzeczywisty to każda osoba fizyczna sprawująca bezpośrednio lub pośrednio kontrolę nad klientem [w tej definicji klientem jest sama organizacja] poprzez posiadane uprawnienia, które wynikają z okoliczności prawnych lub faktycznych, umożliwiające wywieranie decydującego wpływu na czynności lub działania podejmowane przez klienta, lub każdą osobę fizyczną, w imieniu której są nawiązywane stosunki gospodarcze lub jest przeprowadzana transakcja okazjonalna”.¹⁰

Należy pamiętać o zgłaszaniu zmian w Rejestrze w terminie 7 dni od ich wystąpienia.

¹⁰ Katarzyna Sadło, „Przeciwdziałanie praniu pieniędzy. Nowe obowiązki NGO od października 2021”; Przeciwdziałanie praniu pieniędzy. Nowe obowiązki NGO od października 2021 - Artykuł - ngo.pl, dostęp 28.08.2022

II.1.3 Sygnaliści

Jednym ze źródeł informacji o nieprawidłowościach w organizacji są jej pracownicy-sygnaliści, czyli osoby, które posiadają wiedzę na temat naruszeń, których były pośrednim lub bezpośrednim świadkiem. Zgłaszanie tych nieprawidłowości ma na celu rozwiązanie zaistniałych problemów i przeciwdziałanie zniszczenia reputacji firmy. Sygnalista działa w interesie firmy i społeczeństwa, a nie przeciwko komuś. Sygnaliści są chronieni przez prawo europejskie, w Polsce też trwają prace nad ustawą, która chroniłaby ich przed negatywnymi reperkusjami. Społecznie odpowiedzialna organizacja powinna dodatkowo opracować wewnętrzne procedury przyjmowania zgłoszeń od sygnalistów, które zapewniły by im poczucie bezpieczeństwa. Od grudnia 2023 wszystkie podmioty prywatne, które zatrudniają co najmniej 50 pracowników będą zobowiązane do wdrożenia odpowiednich przepisów w strukturze swoich działalności.

Dyrektywa Unii Europejskiej 2019/1937 zapewnia Sygnalistom pełną ochronę i zabezpieczenie przed działaniami odwetowymi, ze strony współpracowników, osób, których zgłoszenie dotyczy lub pracodawcy. Do działań odwetowych należą:

- Rozwiązanie stosunku pracy z Sygnalistą.
- Zmniejszenie wynagrodzenia.
- Degradacja ze stanowiska.
- Zmuszenie do wzięcia bezpłatnego urlopu
- Zmiana miejsca lub godzin wykonywania pracy.
- Wstrzymanie lub usunięcie ze szkoleń.
- Wystawienie negatywnej oceny wyników.
- Zastosowanie środka dyscyplinarnego.
- Odmowa ustalonego wcześniej przekształcenia umowy o pracę na czas określony w tę na czas nieokreślony.
- Bezprawne pozbawienie wcześniej uzgodnionej premii lub nagrody pracowniczej.
- Podejmowanie działań mobbingujących lub dyskryminujących pracownika.¹¹

¹¹ DYREKTYWA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY (UE) 2019/1937 z dnia 23 października 2019 r. W sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii; Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z dnia 23 października 2019 r. W sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii (europa.eu)[P](#)

II.1.4 Jak wdrożyć compliance w organizacji?

1. Pełna zgoda i wsparcie zarządu

Wdrożenie compliance w organizacji wymaga nakładów finansowych oraz zmian organizacyjnych. Aby wdrożenie compliance miało sens konieczne jest pełne przekonanie zarządu.

2. Konsultacje wewnętrzne

Temat wdrożenia compliance należy przedyskutować z pracownikami, głównie z osobami zajmującymi się ryzykiem w organizacji - z działem prawnym, księgowym, menadżerami, ale także ze związkami zawodowymi lub innym ciałem reprezentującym pracowników.

3. Zebranie informacji

Ważnym elementem wdrożenia compliance jest zebranie wszystkich danych dotyczących ładu organizacyjnego i narzędziach budowania kultury etycznej, ale także o incydentach naruszeń zasad, wprowadzonych działaniach naprawczych, wynikach kontroli i audytów.

4. Zaplanowanie narzędzi pracy dla compliance

Wdrożenie compliance wymaga nie tylko osób posiadających odpowiednią wiedzę i umiejętności, ale także narzędzi, które np. pozwolą na zgłaszanie nieprawidłowości. Narzędzia te muszą być przede wszystkim dostępne dla pracowników.

5. Normy i standardy z obszaru compliance

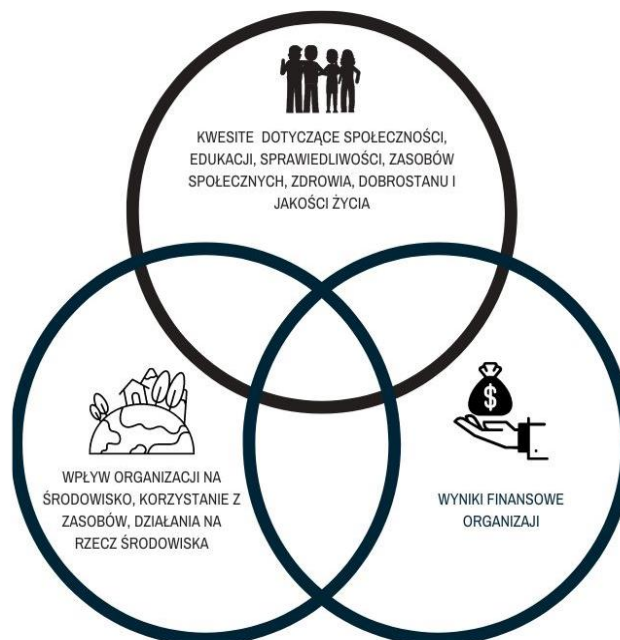
Przed wdrożeniem compliance należy dobrze poznać to zagadnienie. Warto zapoznać się z COSO (dot. zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie), ECS2000 (system zarządzania compliance), Standardy IIA (w obszarze audytu wewnętrznego), czy najnowsza norma ISO 19600: 2014 (Compliance management systems).

II.1.5 Raportowanie w CSR

Raport społeczny to dokument zawierający informacje na temat zarządzania firmą w kontekście zrównoważonego rozwoju. Znajdują się w nim dane ekonomiczne, środowiskowe oraz społeczne związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Raport może

zostać przygotowany jako strona www lub być wydrukiem papierowym. Może być składową rocznego sprawozdania merytorycznego lub finansowego lub osobnym dokumentem

Pierwsze raporty społeczne powstawały w latach 70-tych XX wieku i odnosiły się tylko do problemów związanych ze środowiskiem naturalnym. Dopiero później zaczęły poruszać również kwestie ekonomiczne i społeczne. Dla pełnego raportowania nie bez znaczenia była koncepcja „Triple Bottom Line”. Opisał ją John Elkington w 1994. Uogólniając, koncepcja ta zakładała uwzględnianie kwestii społecznych i środowiskowych w prowadzonych działaniach i sporządzanych raportach, na równi z kwestiami finansowymi.



Rysunek 5 Triple Bottom Line, opracowanie własne.

Sporządzenie raportu społecznego nie jest łatwym zadaniem. Wymaga ono zgromadzenia i interpretacji wielu danych oraz przedstawienia ich w jasny i przejrzysty sposób. Dla podniesienia wiarygodności i jakości raportu firmy mogą skorzystać z wytycznych opracowanych przez Global Reporting Initiative.

GRI jest międzynarodową organizacją skupiającą wielu interesariuszy biznesu. Jej misją jest propagowanie raportowania społecznego i ułatwienie tego procesu poprzez opracowanie jednolitych wskaźników i wsparcie organizacji raportujących.

Zgodnie z wytycznymi Global Reporting Initiative dobrze przygotowany raport CSR powinien określać okres sprawozdawczy, zawierać opisy podstawowych kierunków działań,

celów i strategii przedsiębiorstwa w obszarze społecznej odpowiedzialności. Ta część stanowi kontekst dla dalszych informacji. Raport pokazuje interesariuszom sposób zarządzania organizacją, a także przedstawia dane ekonomiczne, społeczne i środowiskowe w latach poprzednich oraz stan obecny, tak, aby mogli oni je porównać.

Informacji, które powinny być zawarte w raporcie może być bardzo wiele. Aby je odpowiednio wybrać oraz zaprezentować należy przestrzegać następujących zasad:

- Zasada istotności,
- Zasada kompletności,
- Uwzględnienie interesariuszy,
- Kontekst zrównoważonego rozwoju.

Raport społeczny CSR omawia te kwestie oraz wskaźniki, które w realny sposób oddziałują na społeczeństwo i środowisko oraz są szczególnie istotne dla interesariuszy.

Organizacja powinna określić swoich interesariuszy oraz wyjaśnić, w jaki sposób odpowiadała na ich potrzeby. Jako interesariuszy rozumie się wszystkie podmioty, na które organizacja ma wpływ, oraz które przez swoje działania mają wpływ na organizację. Zdefiniowanie grup będących w interakcji z firmą tworzącą raport pozwala również na podjęcie decyzji o zakresie raportu i rodzaju przedstawionych wyników. Dobrze jest zaangażować interesariuszy w raportowanie poprzez uzyskanie od nich informacji o tym, jakie mają oczekiwania względem raportu. Mogą być oni także źródłem cennych danych.

Raport zrównoważonego rozwoju powinien wyjaśniać, w jaki sposób organizacja wpływa na poprawę lub pogorszenie się sytuacji ekonomiczno-społecznej na szczeblu lokalnym, oraz w zakresie regionalnym i globalnym. Powinien jasno określać swoje działania na rzecz środowiska naturalnego. Dane te powinny być podawane w kontekście ogólnej sytuacji na danym terenie. Wszystkie dane w raporcie powinny być podawane zgodnie z zasadą kompletności. Powinny obejmować cały okres sprawozdawczy, wszystkie placówki objęte zasięgiem raportu. Nie powinno się pomijać np. niewygodnych dla firmy informacji.

Wytyczne GRI podpowiadają, w jaki sposób dbać o zachowanie wysokiej jakości raportu. Określają zasady, jakimi managerowie powinni się kierować tworząc sprawozdanie CSR. Są to:

- Wyważenie- raport powinien zawierać zarówno korzystne, jak i niekorzystne dane, aby czytelnik mógł realnie ocenić działania firmy.
- Porównywalność- dane powinny być prezentowane tak, aby można było porównywać je z danymi z poprzednich okresów lub z wynikami innych firm.

- **Dokładność**- podawane wiadomości powinny być dokładne i szczegółowe. Wpływ na realizację tej zasady może mieć stopień przejrzystości komunikatu lub sposób zbierania i prezentowania danych.

- **Terminowość**- raporty powinny być publikowane w określonym terminie.

- **Przejrzystość**- informacje powinny być prezentowane w sposób klarowny i przystępny dla odbiorców.

- **Wiarygodność**- raport powinien być możliwy do weryfikacji. Prezentowane dane muszą być poparte dowodami. Niektóre firmy, aby zwiększyć swoją wiarygodność korzystają z usług zewnętrznych audytorów.

II.1.6 Dobre praktyki w obszarze ładu organizacyjnego

Poniżej przedstawione zostały dobre praktyki z zakresu ładu korporacyjnego. Są to działania dużych firm działających w Polsce, ale te inicjatywy mogłyby być w jakimś stopniu zastosowane także w organizacjach pozarządowych.

Bank Zachodni WBK SA – kodeks etyki

W 2003 roku po raz pierwszy w firmie spisano zasady etyczne firmy i wydano w formie broszury. Opracowanie dokumentu poprzedzone było szeregiem konsultacji, do których zaangażowano przedstawicieli różnych jednostek organizacyjnych z różnych państw. Oficerowie Compliance, którzy wchodzili w skład grupy roboczej regularnie spotykali się i omawiali zaproponowane przez pracowników propozycje zapisów w kodeksie. Kodeks stał się dokumentem wypracowanym wspólnie przez pracowników i dla nich.

Po zakończeniu pracy nad kodeksem firma zadbała o odpowiednią edukację swoich pracowników. Dla kadry menadżerskiej przygotowany został specjalny pakiet szkoleniowy, w którym omówiono wszystkie zasady etyki oraz działania, jakie należy podjąć związku z wdrożeniem kodeksu. Dla wszystkich pracowników przygotowano szkolenie on-line.

Równocześnie z działaniami edukacyjnymi uruchomiono w Banku specjalne narzędzia związane z compliance: skrzynka etyki i telefon zaufania. Uruchomiono także zasadę „Mów otwarcie”, która gwarantowała pracownikom zgłaszającym w dobrej wierze nieprawidłowości,

których byli świadkiem lub których się dopuścili, ochronę. Te kanały od początku były dostępne dla wszystkich pracowników. Służyły do zgłaszania nieetycznych zachowań wystąpienia korupcji, podejrzenia popełnienia przestępstwa i wszystkich działań, które mogłyby skutkować utratę dobrej reputacji banku.¹²

PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers jest międzynarodową firmą oferującą usługi doradcze z zakresu prawa, zarządzania oraz podatków. Zajmuje się również audytem i usługami księgowymi. Swoją ofertę kieruje do wszystkich gałęzi biznesu. Na świecie zatrudnia około 180 000 pracowników, z czego w Polsce 1700 osób. Istnieje w naszym kraju od blisko 25 lat. Posiada swoje placówki w głównych miastach: Gdańsku, Katowicach, Łodzi, Krakowie, Warszawie, Poznaniu oraz we Wrocławiu. Firma PwC pisze o sobie: „Jesteśmy firmą odpowiedzialną społecznie”. Potwierdza to opracowany przez nią raport społeczny. Od 2005 roku przy PwC działa fundacja „Podaruj siebie”, której głównymi celami są: przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, propagowanie zachowań prospołecznych i proekonomicznych. Fundacja podejmuje również działania dążące do wyrównywania szans w środowisku pracy. Za swoją działalność organizacja otrzymała nagrodę imienia Jacka Kuronia .

Raport społeczny firmy PwC przedstawiony jest w formie ciekawej i przejrzystej strony internetowej.

W raporcie przedstawiony jest kontekst działań PwC, czyli historia funkcjonowania spółki, struktura prawna spółki, struktura zarządu i sposób jego wybierania. PwC dzieli się z czytelnikami raportu swoimi sukcesami w obszarze CSR. Raport wymienia najważniejsze wartości, jakimi się kieruje: wysoka jakość, etyczne postępowanie oraz niezależność. Opisuje procedury, jakie są wdrażane w celu zapewnienia najwyższej jakości świadczonych usług oraz narzędzia wspomagające zarządzanie etyką i niezależnością. Dokument prezentuje strategię CSR oraz strukturę zarządzania społeczną odpowiedzialnością, podaje okres, za który jest sporządzony. Pokazuje wskaźniki i wyniki w obszarze CSR zgodnie z wytycznymi GRI G3. Raport przedstawia fundację PwC oraz prezentuje najważniejsze działania, jakie są przez nią podejmowane. Dostyc duzo miejsca jest poświęcone na zagadnienia związane z rekrutacją,

¹² Etyka i Compliance w organizacji. Przegląd Zagadnień. Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

adaptacją, rozwojem pracowników oraz środowiskiem pracy. Na stronie raportu <https://www.pwc.pl/> opisane są działania i projekty, podejmowane w ramach CSR. Podzielone są one według obszarów: rynek, ludzie, społeczeństwo i środowisko. Raport wylicza interesariuszy firmy. Są to: pracownicy, klienci oraz potencjalni pracownicy i klienci, media, organizacje pozarządowe, sieć spółek PwC, uczelnie i studenci, organizacje biznesowe, organy administracyjne, konkurencja, dostawcy, alumni PwC. Każda z tych grup jest opisana. W raporcie podkreślona jest rola dialogu z każdą z nich w procesie raportowania. Ciekawym dodatkiem do raportu jest blog, na którym podejmowane są tematy związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Poprzez stronę internetową firma także edukuje swoich interesariuszy. Znajdują się tam ciekawe artykuły i podcasty. Na stronie można znaleźć także kodeks etyczny firmy.

Orange Polska

W 2021 roku firma z branży telekomunikacyjnej Orange Polska opublikowała nową strategię – GROW. W niej po raz pierwszy zagadnienia związane z CSR znalazły się na równi z innymi filarami strategicznymi. Dotychczas Orange miało „strategię społecznej odpowiedzialności”, która określała obszary wpływu społecznego i środowiskowego, określała cele CSR oraz ich mierniki. W nowej strategii w większym stopniu zintegrowano cele społecznej odpowiedzialności z celami biznesowymi. Dla Orange Polska Grow. Rośnijmy razem – oznacza, że mamy rozwijać się razem z innymi, w symbiozie i współpracy. Jest to strategia zarządzania, w której cele społeczne i środowiskowe są równie ważne jak cele biznesowe.

Firma, jako kluczowe obszary wpływu, określiła wpływ na środowisko i klimat oraz włączenie cyfrowe. W strategii wyznaczono także cele bezpośrednio związane z zarządzaniem wewnątrz firmy. Firma będzie dążyła do zwiększenia udziału kobiet wśród liderów.¹³

Ferreo Polska Commercial

Firma prowadzi Compliance program, w ramach którego wdrożono regulacje wewnętrzne obejmujące m.in. przeciwdziałanie korupcji, zasady dotyczące przyjmowania upominków, zapobieganie mobbingowi, dyskryminacji, zasady podpisywania i obiegu umów,

¹³ Czas na wzrost. Nowa strategia Orange Polska do roku 2024, dostęp 04.09.2022

ochrona danych osobowych, relacje z dostawcami czy zasady postępowania z informacjami poufnymi. Ferrero przywiązuje dużą wagę do edukacji pracowników. Kilka razy w roku prowadzi szkolenia z zakresu zasad etycznych i regularnie wprowadza nowe szkolenia e-learningowe. Firma wdrożyła system informatyczny, który wspiera bezpieczne zarządzanie danymi osobowymi oraz internetowy system umożliwiający zgłaszanie nieprawidłowości bez ryzyka konsekwencji.

II.2 Prawa człowieka

„Jeżeli występuje konflikt pomiędzy prawami człowieka i prawami własności, prawa człowieka muszą zwyciężyć”.

Abraham Lincoln

Prawa człowieka to zbiór fundamentalnych praw wszystkich ludzi. Można je podzielić na dwie ogólne kategorie:

- Prawa obywatelskie i polityczne, m.in.: prawo do życia, do wolności, równego traktowania, swobody wypowiedzi;
- Prawa społeczne, gospodarcze i kulturalne, m.in.: prawo do pracy, do wyżywienia, do zdrowia, do edukacji, do bezpieczeństwa socjalnego.

Przyjmuje się, że prawa człowieka są nadrzędne wobec ustawodawstwa poszczególnych państw i różnych tradycji kulturowych. Co do nadrzędności praw człowieka zgodziła się społeczność międzynarodowa w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka Unesco. W ostatnim artykule deklaracji czytamy: „Żadnego z postanowień niniejszej Deklaracji nie można rozumieć jako udzielającego jakiegokolwiek Państwu, grupie lub osobie jakiegokolwiek prawa do podejmowania działalności lub wydawania aktów zmierzających do obalenia któregoś z praw i wolności zawartych w niniejszej Deklaracji”.

Wybrane dokumenty międzynarodowe dotyczące praw człowieka:

1. Powszechna Deklaracja Praw Człowieka.

Deklaracja została uchwalona przez ONZ 10 grudnia 1948. Deklaracja wymienia między innymi następujące prawa: prawo do życia i wolności od tortur lub niehumanitarnego traktowania, swobodnego poruszania się oraz prawo do posiadania obywatelstwa.

Prawa te przysługują wszystkim osobom niezależnie od płci, ideologii, religii lub innych różnic.

2. Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych.

Dokument powstał 1966 r. obejmuje takie zagadnienia jak: aresztowanie, niewolnictwo, ingerencja państwa w życie osobiste obywateli, kara śmierci. W dokumencie zakazuje się dyskryminacji ze względu na płeć oraz podkreśla równość wszystkich wobec prawa.

3. Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych.

Dokument rozszerza pojęcie terminu „praw człowieka”, które powinny być zabezpieczone przez państwo w krajowej gospodarce oraz życiu społecznym i kulturalnym. Głównymi zagadnieniami poruszonymi w Pakcie są: zakaz dyskryminacji w gospodarce, prawo do zakładania związków zawodowych, wsparcie rodziny i ochrona dzieci i młodzieży, prawo do edukacji, poprawa warunków życia rodzin i poprawa ich zdrowia, prawo do udziału w życiu kulturalnym.

4. Konwencja w Sprawie Likwidacji Wszelkich Form Dyskryminacji Rasowej.

Dokument jako pierwszy podał definicję dyskryminacji: „wszelkie zróżnicowanie, wykluczenie, ograniczenie lub uprzywilejowanie z powodu rasy, koloru skóry, urodzenia, pochodzenia narodowego lub etnicznego, które ma na celu lub pociąga za sobą przekreślenie bądź uszczuplenie uznania, wykonania lub korzystania, na zasadzie równości z praw człowieka i podstawowych wolności w dziedzinie politycznej, gospodarczej, społecznej i kulturalnej, lub w jakiegokolwiek innej dziedzinie życia publicznego.” Konwencja przedstawia narzędzia przeciwdziałaniu dyskryminacji: nieudzielanie poparcia wszelkim przejawom dyskryminacji oraz walka z propagandą, która mogłaby zachęcać do agresji wobec osób o odmiennej rasie, pochodzeniu, religii, td..

5. Deklaracja praw osób należących do mniejszości narodowych i etnicznych, religijnych i językowych.

Dokument przyjęty 10 grudnia 1992 r. skupia się na ochronie mniejszości. Nakłada na państwa członkowskie ONZ obowiązek zapewnienia przedstawicielom mniejszości bezpieczeństwa, możliwości nauki języka i kultywowania własnych tradycji oraz przeciwdziałanie ich wykluczeniu społecznemu.

Prawa człowieka są jedną z kluczowych kwestii poruszanych w normie ISO 26000. Prawa człowieka są chronione prawem polskim i międzynarodowym. Przyjęto się, że przestrzeganie zapisów kodeksów prawa jest wystarczające w kontekście ochrony praw człowieka. Do praw człowieka należą prawa pracownicze i związkowe. Raport „ZaTRUDnienie. Problemy personelu organizacji pozarządowych z perspektywy pracowniczej” Stowarzyszenia Klon/Jawor pokazuje, że 64% organizacji pozarządowych w Polsce zatrudnia pracowników na stałe lub okazjonalnie, przy czym tylko 19% zatrudnia co najmniej jedną osobę w oparciu o umowę o pracę, więc kwestie związane z przestrzeganiem praw pracowniczych dotyczą także NGO-sów. Jedną z największych bolączek zatrudniania w NGO jest nadużywanie umów cywilnoprawnych. W wielu przypadkach jest to działanie zgodne z prawem. Umowa zlecenie lub umowa o dzieło wynika ze specyfiki zleconego zadania, ale często taka umowa stosowana jest także w sytuacjach, gdy pracodawca wymaga nie tylko wykonania konkretnej usługi, ale także dyspozycyjności, obecność pracownika w określonym w umowie czasie i miejscu. W takich sytuacjach podstawą zatrudnienia powinna być umowa o pracę. Pracownicy zatrudniani w oparciu o umowy cywilnoprawne nie mają poczucia stabilności zatrudnienia oraz dostępu do niektórych świadczeń socjalnych.

Kolejnym przejawem łamania praw człowieka w NGO jest nierozliczanie nadgodzin pracownikom. 27% organizacji rozlicza nadgodziny czasami, a 26% nigdy tego nie robi. Nadmierne obciążenie obowiązkami, zarówno jeśli chodzi o ich trudność, jak i ilość, brak właściwej motywacji ze strony zarządów, brak możliwości awansu to czynniki powodujące szybkie wypalenie zawodowe u społeczników. Organizacje pozarządowe w Polsce nie są też niestety wolne od patologii takich jak: dyskryminacja, mobbing, molestowanie. Niejednokrotnie brakuje wrażliwości na potrzeby pracowników z niepełnosprawnościami, także w organizacjach działających na ich rzecz.

Wdrożenie strategii CSR w organizacji pozarządowej wymaga od niej uregulowania kwestii zatrudniania pracowników, rozdziału zadań adekwatnego do możliwości oraz wprowadzenia satysfakcjonującego systemu motywacyjnego. Nie każda organizacja ma możliwość zapewnienia wysokich wynagrodzeń czy premii, w takich sytuacjach należałoby się skupić na motywacjach niefinansowych.

Osobną kategorię stanowi przestrzeganie praw człowieka w łańcuchu dostaw. Dzięki procesom globalizacji organizacje pozarządowe w Polsce mogą nawiązywać współpracę

z organizacjami, korzystać z dostaw i usług firm działających na całym świecie. W tych procesach mogą zetknąć się z przypadkami łamania praw człowieka i w takich sytuacjach powinny okazać swój sprzeciw.

Według normy ISO 26000 najważniejsze kwestie w obszarze praw człowieka to:

1. Dochowanie należytej staranności w identyfikowaniu możliwości wpływania na przestrzeganie praw człowieka.

Organizacje powinny dołożyć wszelkich starań, aby trafnie określić swój obszar wpływów w kontekście praw człowieka, skutecznie podejmować działania na rzecz ochrony praw człowieka i przeciwdziałać nadużyciom zarówno w swoich strukturach, jak i u kontrahentów lub klientów.

2. Sytuacje zagrożenia praw człowieka.

Norma ISO 26000 uczy organizacje na sytuacje, w których jesteśmy szczególnie narażeni na łamanie praw człowieka. Są to:

- konflikty i niestabilne warunki polityczne, niewydolny system prawny, brak demokracji, system anarchistyczny;
- klęski żywiołowe;
- zaangażowanie w działalność, która w znaczny ingeruje w życie społeczności lokalnej zakłócając jej spokój lub wpływając negatywnie na środowisko naturalne, np. działalność wydobywcza lub związana z utylizacją niektórych materiałów;
- prowadzenie działalności w pobliżu rdzennej społeczności danego obszaru;
- działania dotyczące lub angażujące dzieci;
- działanie w otoczeniu przyzwalającym na korupcję;
- unikanie umów z interesariuszami, współpraca oparta na nieformalnych ustaleniach.

3. Unikanie współudziału w łamaniu praw człowieka;

Współudział może być rozumiany jako uczestnictwo w działaniu, podżeganie do działania, pomoc w działaniu zmierzającym do łamania praw człowieka lub zaniechanie działań, które mogłyby przyczynić się do niedopuszczenia do łamania praw człowieka.

Organizacja może zostać posądzona o współudział w łamaniu praw człowieka, np. jeśli korzysta z usług podmiotu, który łamie prawa człowieka.

4. Rozpatrywanie skarg i zażaleń w kontekście praw człowieka;
Ważne jest, aby w organizacji funkcjonował mechanizm zgłaszania skarg z obszaru praw człowieka. Zgłaszane problemy nie powinny być „zamiatane pod dywan”, ale skrupulatnie analizowane, a od winnych powinny być wyciągane konsekwencje.
5. Dyskryminacja i grupy szczególnie wrażliwe na łamanie praw człowieka;
„Dyskryminacja to sytuacja, w której człowiek ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, wyznanie, światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną, jest traktowany mniej korzystnie niż byłby traktowany inny człowiek w porównywalnej sytuacji”.¹⁴ „Grupa wrażliwa to grupa osób mających co najmniej jedną cechę wspólną, która jest podstawą dyskryminacji lub niekorzystnych warunków społecznych, ekonomicznych, kulturalnych, politycznych lub zdrowotnych oraz uniemożliwia im dochodzenie swoich praw lub korzystanie z równych szans”¹⁵. Grupami szczególnie wrażliwymi na łamanie praw człowieka są: kobiety, osoby z niepełnosprawnościami, dzieci, ludność rdzenna, migranci i uchodźcy, osoby o odmiennym kolorze skóry.
6. Prawa obywatelskie: osobiste i polityczne;
Do praw obywatelskich i politycznych zaliczane są: prawo do życia; prawo do wolności i bezpieczeństwa osobistego; prawo do rzetelnego procesu sądowego; prawo do prywatności; prawo do swobodnego przemieszczania się; prawo do zrzeszania się i pokojowego gromadzenia się; prawo do udziału w życiu publicznym; wolność wyznania oraz wyrażania własnych poglądów; wolność od tortur i od niewolnictwa.
7. Prawa gospodarcze, społeczne i kulturalne;
Ta kategoria praw człowieka obejmuje: prawo do pracy, wolności przynależne związkom zawodowym; prawo do życia na godnym poziomie, włączając

¹⁴ Czym jest dyskryminacja (brpo.gov.pl), dostęp 04.09.2022

¹⁵ Wytyczne dotyczące biznesu i praw człowieka. Wdrażanie dokumentu ramowego ONZ „chronić, szanować i naprawiać”; str. 9

w to: wyżywienie, ubranie oraz zamieszkanie; prawo do opieki medycznej; prawo do edukacji oraz do udziału w życiu kulturalnym.

8. Rozwój człowieka i szkolenia w miejscu pracy.

Rozwój jest jedną z potrzeb człowieka. Zgodnie ze społeczną odpowiedzialnością organizacja powinna zapewnić pracownikowi możliwość ciągłego doskonalenia.

W przeprowadzeniu diagnozy przestrzegania praw człowieka w organizacji może pomóc kilka pytań:

1. Jak wyglądają relacje pracownicze w Twojej organizacji? Czy są w niej przestrzegane prawa człowieka? Czy wdrożone są mechanizmy pozwalające na zgłoszenie nieprawidłowości w tym obszarze?
2. Czy w organizacji wszyscy pracownicy traktowani są jednakowo, niezależnie od płci, wieku, pochodzenia, wyznawanej religii, poglądów politycznych, orientacji seksualnej, czy stopnia niepełnosprawności?
3. Jak wyglądają relacje organizacji z interesariuszami zewnętrznymi: społecznością lokalną, klientami, dostawcami? Czy stworzone są procedury pozwalające na zgłaszanie naruszeń w tym obszarze?
4. Czy przy wyborze dostawców i partnerów organizacja weryfikuje ich działania pod kątem przestrzegania przez nich praw człowieka?

II.2.1 Karta Różnorodności

To międzynarodowa inicjatywna pod patronatem Komisji Europejskiej realizowana przez 26 państw: Austria, Belgia, Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Grecja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Litwa, Luksemburg, Łotwa, Niemcy, Polska, Portugalia, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Szwecja, Węgry, Włochy.

Pracodawcy poprzez podpisanie karty różnorodności zobowiązują się do przestrzegania w swoich zakładach zakazu dyskryminacji oraz podejmowania działań na rzecz tworzenia i promocji różnorodności. Sygnatariusze są zobligowani także do podjęcia

starań w celu zaangażowania w działania na rzecz różnorodności wszystkich swoich pracowników oraz partnerów biznesowych.

„Różnorodność jest fundamentalną wartością współczesnego społeczeństwa. Polityka równego traktowania i zarządzanie różnorodnością przynosi wymierne korzyści i wpływa na rozwój oraz innowacyjność organizacji. Mając na uwadze poszanowanie dla różnorodnego, wielokulturowego społeczeństwa oraz kładąc szczególny nacisk na politykę równego traktowania ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, stan zdrowia, rasę, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie, bezwyznaniowość, przekonanie polityczne, przynależność związkową, orientację psychoseksualną, tożsamość płciową, status rodzinny, styl życia, formę, zakres i podstawę zatrudnienia, inny typ współpracy oraz inne przesłanki narażone na zachowania dyskryminacyjne nasza organizacja zobowiązuje się do wdrażania zasad zarządzania różnorodnością i polityki równego traktowania oraz ich promowania i upowszechniania wśród wszystkich interesariuszy organizacji.” – wstęp do polskiej wersji Karty Różnorodności.

Firmy i organizacje, które przyjęły Kartę Różnorodności zobowiązały się do:

- Tworzenia atmosfery i kultury organizacyjnej, która zapewnia szacunek do różnorodności, poprzez właściwe zarządzanie m.in. wiekiem i równości płci oraz pracowanie wewnętrznych polityk, strategii i procedur w tym zakresie.
- Wprowadzenie wewnętrznych rozwiązań w celu rozwoju równego traktowania oraz wyznaczenie zespołu lub osoby odpowiedzialnej za koordynację tych działań.
- Wdrożenie zasad niedyskryminacji i równego traktowania szczególnie w obszarach: rekrutacji, dostępu do szkoleń i awansów, wynagrodzeń, godzenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym, ochrony przed mobbingiem oraz ochrony przed nieuzasadnionym zwolnieniem.
- Wprowadzenia monitoringu antydyskryminacyjnego oraz antymobbingowego oraz zapewnienie edukacji pracowników i interesariuszy w tym zakresie.
- Raportowania do interesariuszy na temat wdrożonych procedur dotyczących różnorodności oraz rezultatów podejmowanych działań.
- Promowania i upowszechniania zarządzania różnorodnością w Polsce.

Polską Kartę różnorodności przyjęło 277 podmiotów, w tym przedsiębiorcy, samorzady oraz Stowarzyszenia i Fundacji. Wśród organizacji pozarządowych są to, m.in.: Fundacja Aktywności Lokalnej, Stowarzyszenie Interwencji Prawnej, Stowarzyszenie Doradców Prawnych, Trans-Fuzja Fundacja na Rzecz Osób Transpłciowych, Fundacja Aktywizacja, Fundacja Ocalenie, Otwarta Rzeczpospolita – Stowarzyszenie Przeciw Antysemityzmowi i Ksenofobii

II.2.2 Klauzula antydyskryminacyjna

Kilka dużych miast w Polsce (m.in. Warszawa, Kraków) wdrożyło klauzule antydyskryminacyjne w umowach ze swoimi kontrahentami. Klauzula ta również dotyczy organizacji pozarządowych, którym miasto powierza zadania publiczne lub wynajmuje/używa lokale. W umowach z miastem Warszawa na realizację zadań zleconych znajduje się zapis „Zleceniobiorca nie może dopuszczać się działań lub zaniedbań noszących znamiona dyskryminacji pośredniej lub bezpośredniej, w szczególności ze względu na takie cechy jak płeć, rasa, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, wyznanie, światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną. Różnicowanie w traktowaniu osób ze względu na obiektywnie uzasadnione przyczyny nie stanowi przypadku dyskryminacji”. Jest to dobra praktyka w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji prezentowana przez sektor samorządowy. Klauzule antydyskryminacyjne są możliwe do wdrożenia również w NGO. Warto zaznaczyć, że grantodawcy często wymagają od organizacji opisu stosowanych przez nich działań na rzecz równości.

II.2.3 Równość płci

Blisko połowa osób związanych z organizacjami pozarządowymi to kobiety. Proporcje te różnią się w różnych branżach NGO- w organizacjach działających na rzecz edukacji lub zdrowia jest więcej kobiet, natomiast w organizacjach sportowych działa i pracuje zdecydowanie więcej mężczyzn. Również w zarządach organizacji kobiet i mężczyzn jest niemal tyle samo, różnica jest jednak widoczna wśród osób pełniących funkcję prezesa/prezeski organizacji: „tu dominują mężczyźni, którzy w 59% organizacji są prezesami

zarządu. W 39% organizacji prezeską zarządu jest kobieta, a 2% organizacji nie ma wyodrębnionej tego typu funkcji”.

Organizacje pozarządowe często realizują projekty, których celem jest poprawa jakości życia kobiet. Prowadzą działania edukacyjne, wzmacniają ich potencjał biznesowy, zwracają uwagę na kwestię zdrowia. Organizacje pozarządowe mogą rozejrzeć się za zewnętrznymi środkami przeznaczonymi właśnie na taki cel. Przykładem może być program „Wzmocnione” realizowany przez firmę Ashoka oraz spółkę Magovox oraz Fundusz Feministyczny realizowany przez fundację o tej samej nazwie. Oba programy dają możliwość pozyskania grantu na inicjatywy na rzecz wzmocnienia kobiet i przeciwdziałaniu ich dyskryminacji.

Również wewnątrz organizacji powinny być stworzone procedury biorące pod uwagę potrzeby członków, pracowników i wolontariuszy obu płci. Do najpopularniejszych mechanizmów należą: elastyczny czas pracy, czy możliwość pracy zdalnej – oba rozwiązania są przydatne, gdy konieczne jest łączenie pracy zawodowej z wychowaniem dzieci.

II.2.4 Przeciwdziałanie łamaniu praw człowieka

Podstawą spełnienia warunków normy ISO 26000 jest wdrożenie strategii i procedur, które niwelują ryzyko łamania praw człowieka w organizacji. Służą temu np. działania edukacyjne chociażby z zakresu RODO, zrozumiałe regulaminy wewnętrzne, jasne i jawne procedury rekrutacyjne- zarówno dla pracowników, jak i uczestników projektów. Dobrym przykładem przeciwdziałania łamaniu praw człowieka przez samą organizację jest zapewnienie dostępności dla osób z niepełnosprawnościami. Spełnienie warunków dostępności można potwierdzić stosownym certyfikatem.

Są także organizacje, które w działaniach na rzecz przestrzegania praw człowieka wychodzą dalej. Mowa tutaj o organizacjach strażniczych, które systematycznie weryfikują, czy instytucje i organizacje działają zgodnie z prawem, czy właściwie wydają publiczne pieniądze, a przede wszystkim, czy nie łamią praw człowieka. Organizacje strażnicze (watchdogi) regularnie monitorują działania podmiotów publicznych i dużych NGO korzystających z środków publicznych, analizują dokumenty, a w sytuacji wykrycia

nieprawidłowości z pomocą prawa i sądów, poprzez informowanie społeczeństwa i nacisk na polityków starają się wywołać pozytywną zmianę.

Organizacja nie będąca Watchdogiem również może wpływać na pozytywne zmiany w zakresie przestrzegania prawa człowieka, np. poprzez naciski na swoich interesariuszy, organizowanie protestów lub kampanie społeczne.

II.2.5 Dobre praktyki w obszarze praw człowieka

Kronospan Polska

Firma zajmująca się produkcją surowych płyt MDF, HDF i płyt wiórowych, laminowanych płyt MDF i płyt wiórowych oraz lakierowanych płyt HDF. W swoim zakładzie przedsiębiorstwo zatrudnia Polaków oraz obcokrajowców. Aby osobom, które przybyły do Polski ułatwić start firma przygotowuje umowy o pracę w dwóch językach Firma oferuje także bezpłatne kursy języka polskiego oraz zapewnia zakwaterowanie przez pierwsze miesiące pobytu w Polsce. Wzrost kompetencji językowych pozwala obcokrajowcom na rozwój zawodowy.

Firma Kronospan wyróżnia się także swoją odpowiedzialną postawą również w innych obszarach. Firma uruchomiła przyzakładowe integracyjne przedszkole, wspiera edukację w szkołach poprzez patronat nad klasami w Szczecinku i w Strzelcach Opolskich. Uczniowie tych klas mogą odbywać praktyki w Zakładach Kronospan, a ci, którzy osiągają najlepsze wyniki w nauce otrzymują stypendia. Firma prowadzi Koszaliński Uniwersytet Dzieci i Młodzieży oraz realizuje różnego rodzaju programy edukacji ekologicznej m.in. Eko Krono, Akademia Recyklingu. Również w swojej działalności wdraża innowacyjne rozwiązania mające na celu zminimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko.

Grupa Allegro

Firma zorganizowała szereg webinarów i warsztatów dla pracowników dotyczących różnorodności i inkluzyjności. Podczas warsztatów poruszane były tematy takie jak:

nieświadome uprzedzenia, przywództwo włączające i zarządzanie zróżnicowanym środowiskiem pracy. Ponad to Allegro podpisało Kartę Różnorodności.

Carrefour

W 2004 r. Grupa Carrefour, jako jedna z pierwszych firm na świecie, podpisała międzynarodową Kartę Różnorodności. Nie był to jedynie pusty gest. Firma aktywnie działa na rzecz aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami. Od 2006 roku Carrefour współpracuje z Polskim Związkiem Głuchych, a także z przedsiębiorstwem społecznym EKON i stowarzyszeniem PION. Organizacje społeczne pomagają sieci Carrefour przeprowadzić proces rekrutacji wśród osób niepełnosprawnych oraz wspierają merytorycznie poprzez realizację szkoleń dla kadry menadżerskiej oraz wszystkich pracowników sklepów, w których zatrudniane są osoby z niepełnosprawnością.

Dzięki sprawnej koordynacji działań i ścisłej współpracy partnerów w sklepach Carrefour utrzymuje się stały wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami- wynosi on 6,6%. W badaniach satysfakcji pracownicy doceniają działania na rzecz różnorodności podejmowane w firmie, a zatrudnianie osób z niepełnosprawnością wymieniają jako jedno z trzech najważniejszych działań podejmowanych przez pracodawcę.

II.3 Praktyki z zakresu pracy

„Jeśli zadbasz o swoich pracowników, oni zatroszczą się o klientów”.

Richard Branson

Praktyki organizacji z zakresu pracy obejmują wszystkie polityki i praktyki związane z pracą wykonywaną przez organizację, w jej obrębie lub w imieniu organizacji, łącznie z pracą zlecaną podwykonawcom. Tworzenie miejsc pracy oraz wynagrodzenie wypłacane za wykonaną pracę należą do najważniejszych dziedzin gospodarczych i społecznych, do których organizacja wnosi swój wkład. Sensowna i produktywna praca jest podstawowym elementem w rozwoju człowieka; dzięki pełnemu i bezpiecznemu zatrudnieniu podnoszone są standardy życia. Brak pracy jest główną przyczyną problemów społecznych. Praktyki z zakresu pracy mają poważny wpływ na poszanowanie prawa oraz na poczucie sprawiedliwości

w społeczeństwie: społecznie odpowiedzialne praktyki z zakresu pracy mają podstawowe znaczenie dla sprawiedliwości społecznej, stabilności i pokoju.¹⁶

Pod pojęciem „praktyki z zakresu pracy kryje się szereg działań organizacji związanych z zatrudnianiem i organizacją miejsc pracy. W tym obszarze ważne jest zapewnienie bezpieczeństwa w miejscu pracy, a także udogodnienia dla rodziców pozwalające łączyć pracę z wychowaniem dzieci, wspieranie procesów integracji pracowników, tworzenie sprzyjającego zaangażowaniu i współpracy na rzecz firmy środowiska pracy, przeciwdziałanie nadużyciom w miejscu pracy, przyjazne i przejrzyste procesy rekrutacji i adaptacji nowych pracowników, dbanie o podnoszenie kwalifikacji pracowników, organizowanie wolontariatu pracowniczego, dbanie o work-life balance, programy wsparcia pracowników oraz dbanie o ich zdrowie fizyczne i psychiczne.

Przestrzeganie norm z zakresu pracy minimalizuje zagrożenie wypaleniem zawodowym i dużą rotacją pracowników. W wielu organizacjach pozarządowych są to poważne problemy.

Pracownicy, członkowie, wolontariusze to najważniejsi interesariusze organizacji. Jest to zasób, który w dużej mierze decyduje o sukcesie podmiotu. Badania nad wdrażaniem CSR w firmach pokazują, że im większe zaangażowanie przedsiębiorstwa w zaangażowanie społeczne, tym większe zaangażowanie pracowników w pracę, a to przekładało się bezpośrednio na zyski.

II.3.1 Bezpieczeństwo w miejscu pracy

Bezpieczeństwo w miejscu pracy jest kluczowym elementem nie tylko wdrażania społecznej odpowiedzialności, ale także przestrzegania prawa pracy. Bezpieczeństwo i higiena pracy to stan warunków i organizacji pracy zapewniający wymagany poziom ochrony zdrowia oraz życia przed zagrożeniami występującymi w środowisku pracy.¹⁷ Do zarządu organizacji należy wprowadzenie takich polityk, regulaminów i procedur, aby minimalizować ryzyko utraty życia lub zdrowia w środowisku pracy. Bezpieczeństwo pracy jest ważnym elementem

¹⁶ Norma PN-ISO 26000:2012 // Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności

¹⁷ M. Borysiewicz, E. Lisowska-Mieszkowska, J. Żurek: Systemy zintegrowanego zarządzania bezpieczeństwem procesowym w zakładzie przemysłowym oraz ochroną zdrowia i oddziaływaniem na środowisko. Wytyczne. Centralny Instytut Ochrony Pracy, Warszawa 2001, s. 46

zarządzania ze względów społecznych i finansowych. Kary i odszkodowania, jakie organizacja musiałaby płacić w wyniku wystąpienia wypadku na skutek nieodpowiednich warunków pracy mogą być bardzo wysokie.

Wdrażanie polityki bezpieczeństwa w miejscu pracy, zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności, to nie tylko formalne przestrzeganie przepisów BHP. Równie ważne jest budowanie w zespole odpowiedzialności poprzez podnoszenie świadomości pracowników, że bezpieczeństwo jest tak samo ważne jak wydajność pracy czy jakość produktów.

//.3.2 Work - life balance

Work-life balance jest koncepcją, zapoczątkowaną na przełom lat 70. i 80. w Wielkiej Brytanii. Wówczas pracownicy zaczęli buntować się przeciwko nadmiernemu obciążeniu pracą. Granica pomiędzy sferą zawodową i prywatną zaczęła się zacierać. Work-life balance jest stanem, w którym człowiek osiąga równowagę między pracą zawodową i życiem prywatnym. Znajduje czas na rozwój swojej kariery, a także na odpoczynek, hobby, życie towarzyskie i rodzinne.

Jednym z najważniejszych elementów zaangażowania społecznego w obszarze praktyk z zakresu pracy jest dbanie o właściwe zarządzanie energią pracowników i umożliwienie jej regeneracji. Według badań OECD (Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju) Polacy zajmują siódme miejsce w rankingu najbardziej zapracowanych nacji (na 35 badanych krajów). Szacuje się, że średni czas pracy Polaka w ciągu roku osiąga wartość 1928 godzin. Można przypuszczać, że w sektorze pozarządowym sytuacja również nie zachwyca. Jako dobre praktyki w zakresie dbania o dobrostan pracowników można wymienić: polityki umożliwiające elastyczny czas pracy i pracę zdalną, programy promujące aktywny i zdrowy tryb życia pracowników, benefity pozafinansowe, prywatna opieka medyczna itp. Dużą szansą dla organizacji pozarządowych jest zarządzanie przez wartości. NGO działają dla ważnych celów społecznych i to często przyciąga do pracy społeczników, dla których ważniejszy jest sens wykonywanej pracy niż zarobki. Spójność deklarowanych wartości z rzeczywiście podejmowanymi działaniami poprawia wizerunek firmy zarówno wśród pracowników, jak i zewnętrznych interesariuszy.

Dyrektywa unijna work - life balance z 2019 nakłada na państwa członkowskie obowiązek wprowadzenia takich przepisów z zakresu organizacji pracy, które pomogąby aktywnym zawodowo rodzicom łączyć pracę zawodową z wychowywaniem dzieci lub opieką nad osobami zależnymi. Dyrektywa szczególnie naciska na wyrównywanie szans kobiet do pracy zawodowej i minimalizowanie zagrożenia ich wycofania się z rynku pracy. W chwili opracowywania niniejszego podręcznika prace nad implementacją dyrektywy do polskiego prawa trwają na szczeblu rządowym, poniżej przedstawiamy założenia do projektu ustawy work-life balance:

1. Wydłużenie urlopu rodzicielskiego o dwa tygodnie, matka nie będzie musiała pozostawać w zatrudnieniu w dniu porodu, aby skorzystać z urlopu rodzicielskiego, części urlopu rodzicielskiego nie będzie można przenieść na drugiego z rodziców.

2. Wzrost wysokości zasiłku za okres urlopu rodzicielskiego. W okresie nieprzenoszalnej 9-tygodniowej części urlopu rodzicielskiego ojcu będzie przysługiwał zasiłek w wysokości 70%.

3. Wprowadzenie bezpłatnego urlopu opiekuńczego przeznaczonego na zapewnienie osobistej opieki lub wsparcia krewnym, jeśli wymagają znacznej opieki lub wsparcia z poważnych względów medycznych.

4. Wprowadzenie zwolnienia od pracy w wymiarze 2 dni lub 16 godzin z powodu działania siły wyższej – pilne sprawy rodzinne, wypadek, choroba. Za okres zwolnienia przysługiwać ma 50% wynagrodzenia.

5. Ułatwienia związane z wprowadzeniem elastycznej organizacji pracy – rodzic dziecka do lat 8 lub osoby opiekujące się krewnymi, którzy wymagają znacznej opieki z poważnych względów medycznych będą mogli zawnioskować do pracodawcy o wprowadzenie elastycznej organizacji pracy. Jeśli pracodawca się nie zgodzi będzie musiał uzasadnić swoją decyzję.

6. Możliwość niewyrażenie zgody na pracę w godzinach nadliczbowych lub w porze nocnej (dotychczas dotyczyło o rodziców dzieci do 4 roku życia).

7. Zrównanie zasad wypowiedzania umów o pracę dla umów na czas określony i na czas nieokreślony – w obu przypadkach będzie należało wskazać przyczynę wypowiedzenia, jeśli w przedsiębiorstwie są związki zawodowe należy skonsultować z nimi zamiar rozwiązania umowy.

II.3.3 Komunikacja z pracownikami

Interesariuszy można podzielić na dwie kategorie: pierwszego i drugiego stopnia. Pracownicy, to interesariusze pierwszego stopnia. Interesariusze pierwszego stopnia to ci, bez zaangażowania których przedsiębiorstwo nie może się rozwijać, a co więcej nie może przetrwać.

Zasoby ludzkie, jakimi dysponuje organizacja to fundament jej rozwoju, dlatego istotne jest, aby zarząd odpowiedzialnie budował relacje ze swoimi pracownikami, członkami organizacji i wolontariuszami.

Do czynników, które negatywnie wpływają na zaangażowanie pracownika należą:

- niedopasowany zakres obowiązków do umiejętności i naturalnych predyspozycji pracownika;
- nieprzyjemna atmosfera w pracy, w zespole;
- niejasne informacje, brak planu działania;
- poczucie niedocenienia, brak uznania, które powodują lub pogłębiają poczucie niskiej wartości;
- niewystarczające przygotowanie do pracy, brak informacji zwrotnej.

Łatwo zauważyć, że wszystkie te czynniki związane są z komunikacją i poprawiając standardy w tym obszarze łatwo wpłynąć na motywację zespołu.

Zasady dobrej komunikacji z pracownikami:

- **Przejrzystość** – bez względu na kanał komunikacji przekazywane informacje powinny być formułowane w sposób zrozumiały dla odbiorców.
- **Konstruktywność** – komunikacja powinna mieć na celu rozwiązywanie problemów, a nie ich tworzenie.
- **Obustronność** – obie strony komunikacji powinny mieć szansę się wypowiedzieć.

Dobra komunikacja jest kluczowa w podstawowych procesach związanych z zaangażowaniem pracowników:

- Procesy rekrutacyjne i pozyskiwanie pracowników
- Zarządzanie personelem (ocena, motywowanie)
- Rozwój zawodowy
- Zwolnienia, zakończenie współpracy.

II.3.4 Rekrutacja i selekcja

Proces doboru pracowników definiowany jest jako zespół celowych, skoordynowanych działań, związanych z obsadzaniem stanowisk organizacyjnych osobami mającymi pożądaną kwalifikację zawodową i cechy psychiczne. Składają się na niego rekrutacja i selekcja pracowników oraz adaptacja nowo zatrudnionych osób.¹⁸ Podstawą społecznej odpowiedzialności w procesie doboru pracowników jest przestrzeganie prawa. Ważne jest także, aby w procesie stosować takie zasady jak: jawność kryteriów, obiektywizm, rzetelność i bezstronność, otwartość i konkurencyjność. W procesie rekrutacji zarząd lub osoba zajmujące się tym procesem bierze odpowiedzialność nie tylko wobec kandydatów do pracy, ale także wobec samej organizacji. Zatrudnienie osób niekompetentnych czy postępujących nieetycznie może wpłynąć negatywnie na reputację firmy oraz na jej wyniki finansowe. W procesie rekrutacji bardzo ważne jest stosowanie zasady niedyskryminacji, ma to odzwierciedlenie chociażby w stosowaniu języka równościowego. Społeczna odpowiedzialność to także etyczne zachowanie podczas spotkań rekrutacyjnych. Celem takich spotkań jest weryfikacja informacji zawartych w CV, sprawdzenie kandydata pod względem osobowościowym, ustalenie wzajemnych oczekiwań. Zadania i pytania kierowane do kandydata podczas spotkania nie powinny dotyczyć spraw nie związanych z jego potencjalnym zaangażowaniem zawodowym, nie należy poruszać tematów intymnych,

¹⁸ Małgorzata KRAJEWSKA-NIECKARZ, Monika Sobczyk „Strategia społecznej odpowiedzialności a proces rekrutacji pracowników w ujęciu teoretycznym”, w ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ, 2016; Seria: ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE z. 97, nr kol. 1964, str. 442

czy prowadzić „eksperymentów” urągających ludzkiej godności. Komunikacja na etapie rekrutacji, to także poinformowanie każdego kandydata, który poświęcił swój czas na rozmowę o jej wynikach.

II.3.5 Okresowa ocena pracownicza

Regularnie przeprowadzane oceny pracownicze są dobrym narzędziem wspierającym decyzje kadrowe, określania potrzeb szkoleniowych, identyfikacji problemów. Regularna ocena ma zachęcić do lepszej pracy, może być dodatkową motywacją dla pracowników, zwłaszcza jeśli kryteria oceny są rzetelne, wiarygodne, konsultowane z pracownikami na etapie przygotowania lub modyfikacji systemu ocen. Oceny pracownicze nie powinny być przeprowadzane ad hoc. Cały proces należy przemyśleć, zaplanować i odpowiednio wcześniej poinformować pracowników, że takie oceny będą prowadzone. Ważne, aby wszyscy, którzy będą w niego zaangażowani znali jego cel, wiedzieli, jakie metody będą zastosowane. Każdy pracownik powinien także otrzymać informacje zwrotną, w jakim stopniu spełnia oczekiwania swojego pracodawcy. Najlepiej będzie, jeśli procedura oceny stanie się w oczach pracowników wyznacznikiem ich rozwoju i możliwością uzyskania informacji zwrotnej na temat mocnych stron i obszarów wymagających poprawy.

Ocena okresowa jak sama nazwa wskazuje nie powinna być wydarzeniem jednorazowym. Systematyczność jest tutaj niezbędna. Tylko powtarzana ocena, oparta o te same kryteria pozwala określić, czy dany pracownik robi postępy, czy wdrożone narzędzia przynoszą skutek.

Zasady przeprowadzania oceny pracowniczej:

- Cel znany zarówno oceniającemu jak i ocenianemu
- Ocena obejmuje wszystkich pracowników (lub wszystkich danego szczebla/działu)
- Kwestionariusz oceny powinien być jawny i zaakceptowany przez uczestników
- Ocena odbywa się w okresie dogodnym dla pracowników, w atmosferze zaufania i szczerości

- Narzędzie oceny powinno być dostosowane do specyfiki organizacji oraz pracowników (również do ich poziomu intelektualnego)
- Ocena powinna być obiektywna- oparta na jasno określonych kryteriach.

Innym narzędziem komunikacji z pracownikami jest ocena satysfakcji pracownika. Badanie to najczęściej ma charakter ankiety i służy pozyskaniu informacji na temat funkcjonowania różnych obszarów organizacji. Samo przeprowadzenie ankiety sprawia, że pracownicy czują się ważni – widzą bowiem, że pracodawca bierze pod uwagę ich opinie. Jeżeli dodatkowo po wyciągnięciu wniosków z badania podejmie on konkretne działania, osoby zatrudnione czują się wysłuchane. To z kolei może wpłynąć na relacje przełożony-pracownicy.

Pozafinansowe narzędzia motywowania pracowników:

- Opieka medyczna
- Dodatkowe ubezpieczenia
- Preferencyjne kredyty
- Narzędzia do pracy w domu: telefon, komputer (organizacja może też pokryć np. rachunki za korzystanie z Internetu)
- Karnety wstępu np. do teatru
- Kupony na usługi
- Dofinansowania socjale – np. do kolonii dla dzieci
- Prawo zakupu po niższych cenach sprzętu, obiadu, usług
- Zwrot kosztów kursów, szkoleń
- Zwrot kosztów dojazdu do pracy (np. bilet miesięczny)
- Możliwość udziału w wyjazdach studyjnych

II.3.6 Rozwój pracowniczy

Bardzo istotnym elementem motywowania personelu jest stworzenie możliwości samorealizacji, związanej z możliwościami kształcenia i rozwoju.

Organizacja w oparciu o okresową ocenę pracowniczą powinna opracować plan szkoleniowy. Powinien on uwzględniać potrzeby i preferencje pracowników, ale także oczekiwania organizacji. Czas i forma realizacji szkoleń powinna być ustalona z pracownikami. Ważne jest także zapewnienie wysokiej jakości procesu edukacyjnego, aby uczestnicy nie mieli poczucia straconego czasu. Nic bardziej nie zniechęca do rozwoju jak źle przeprowadzone szkolenie, z tematu niedopasowanego do potrzeb, zorganizowane w czasie wolnym pracownika. Natomiast możliwość rozwoju w kierunku ustalonym z pracownikiem, udział w kursie o wysokiej jakości na pewno zadziała motywująco. Istotne jest, aby umiejętności zdobyte przez pracownika znalazły rzeczywiste zastosowanie w jego pracy, a najlepiej, jakby przyczyniły się do jego rozwoju i awansu zawodowego.

II.3.7 Zakończenie współpracy z pracownikiem

Rozstanie się z pracownikiem, zwłaszcza, jeśli nie jest to jego decyzja zawsze jest trudnym momentem i może odbić się na wizerunku pracodawcy raz motywacji pozostających pracowników.

Aby zniwelować negatywne skutki zwalniania pracowników warto zadbać o przejrzystą komunikację również na tym etapie. Kluczowe jest określenie kryteriów zwolnień. Jeśli w organizacji są związki zawodowe lub inne ciała reprezentujące pracowników, to kryteria zwolnień powinny być z nimi skonsultowane. Dobrą praktyką jest w miarę możliwości organizacji wesprzeć pracownika w poszukiwaniu nowej pracy, np.: poprzez sfinansowanie szkoleń przebranżawiających lub system rekomendacji (oczywiście jeśli zwolnienie nastąpiło na skutek rażących naruszeń, wystawienie pozytywnej opinii, czy rekomendacji pracownika, może wpłynąć tylko negatywnie na renomę organizacji). Przed podjęciem ostatecznej decyzji o zwolnieniu pracownika, należy spróbować różnych rozwiązań, np.: zmiana zakresu obowiązków, zmiana organizacji czasu pracy.

Podczas rozmowy związanej z wręczeniem wypowiedzenia należy pamiętać o kulturze osobistej. Podziękować pracownikowi za współpracę, wyjaśnić przyczyny takiej decyzji. Należy również dać szansę drugiej stronie na wyrażenie swojej opinii.

II.3.8 Integracja pracowników

Działania mające na celu integrację pracowników to element budowania zgranego zespołu. Integracja pozwala budować dobre relacje pomiędzy pracownikami, ale także na linii pracownik- przełożony. Przedsięwzięcia integracyjne niwelują napięcia, które mogą pojawiać się w czasie pracy, zwiększają motywację pracowników oraz sprzyjają budowaniu kultury wzajemnego wsparcia. Zgrany, dobrze zintegrowany zespół z łatwością pokonuje wszystkie przeszkody, bez problemu osiąga wyznaczone cele i potrafi stworzyć wokół siebie pozytywną atmosferę. W zgranym zespole pracuje się lepiej, przyjemniej i, co najważniejsze, wydajniej

Cele integracji pracowników w organizacji:

- wzajemne poznanie się pracowników,
- podniesienie kwalifikacji pracowników,
- urozmaicenie pracy,
- tworzenie się więzi pomiędzy pracownikami,
- zwiększenie identyfikacji pracowników z firmą,
- pobudzenie kreatywności pracowników,
- usprawnienie komunikacji w firmie,
- polepszenie współpracy,
- wsparcie we wzajemnym motywowaniu się pracowników,
- odpoczynek, rozrywka, zabawa,
- pogłębienie zaufania w zespole,
- odreagowanie stresu,
- nauka funkcjonowania w grupie, w zespole,
- skracanie dystansu pomiędzy pracownikami,

- polepszenie atmosfery w zespołach.

Integrację pracowników można przeprowadzić na kilka sposobów w zależności od możliwości logistycznych i finansowych organizacji.

1) Wyjazdy integracyjne – 2-3 dniowe wyjazdy mogą łączyć rekreację i działania edukacyjne. Należy jednak pamiętać, aby był to czas skupiony na budowaniu relacji, a nie podnoszeniu wiedzy na temat produktu czy procesu. Jeśli chcemy dodać do wyjazdu integracyjnego szkolenia, powinny one dotyczyć kompetencji miękkich. Wyjazd integracyjny może być także połączony ze spotkaniami z ciekawymi ludźmi, udziałem w wydarzeniach kulturalnych lub sportowych.

2) Spotkanie integracyjne po godzinach pracy dłuższy wyjazd dla części pracowników może okazać się zbyt angażujący, ale kilkugodzinne wyjście będzie dobrą okazją, żeby się lepiej poznać i porozmawiać na tematy niezwiązane z pracą. Wyjście poza schematy zawodowe w towarzystwie z pracy może być początkowo trudno, dlatego warto zaaranżować jakąś aktywność, która pomoże przełamać lody. Może to być wspólne uprawianie jakiegoś sportu, warsztaty kulinarne, bębniarskie, zielarskie- ważne, żeby nie związane z zakresem obowiązków pracowników. Należy również zwrócić uwagę, aby podczas spotkania pracownicy rzeczywiście mogli nawiązać ze sobą kontakt (samo wyjście do kina, gdzie raczej się nie rozmawia i rozejście się do domów, może nie przynieść oczekiwanych skutków).

3) Integracja w miejscu pracy- czasami organizacja nie może zorganizować integracji pracowników poza miejscem pracy, wtedy pozostaje przestrzeń zakładowa, ale i tutaj jest kilka możliwości na działania integracyjne. Może to być czas na wspólne śniadanie, świętowanie urodzin poprzez uroczyste odśpiewanie sto lat, czy dowolne warsztaty.

4) Wspólne przedsięwzięcia – świetnym sposobem na integrację pracowników jest włączenie ich we wspólne działania. Może to być drużynowy udział w biegu charytatywnym lub organizowanie paczki świątecznej dla potrzebujących.

Działania integracyjne w firmie powinny być cykliczne i dobrowolne. Nie każdy pracownik potraktuje udział w wizycie studyjnej jako nagrodę, przywilej, motywację. Dla niektórych będzie to utrapienie i marnowanie czasu. Może to wynikać z typu osobowości

lub z jakiś osobistych problemów. Dlatego warto organizować spotkania integracyjne w różnych formach, aby każdy mógł znaleźć coś dla siebie.

II.3.9 Praktyki w zakresie pracy, a wolontariat

W organizacjach pozarządowych odpowiedzialność w obszarze praktyk pracy należy rozpatrywać także w kontekście angażowania wolontariuszy. O ile ład organizacyjny powinien zapewnić przejrzyste procedury angażowania wolontariuszy, wypracować kulturę organizacyjną sprzyjającą ich inicjatywie, praktyki z zakresu pracy dotyczą konkretnych działań w ramach tych procedur. Organizacja angażująca wolontariusza ma szereg obowiązków, które powinna realizować. Pierwszym z nich jest zawarcie porozumienia z wolontariuszem, które określać będzie warunki, przedmiot i zakres współpracy. Organizacja powinna poinformować o bezpiecznych i higienicznych warunkach wykonywania świadczeń i powinna takie warunki zapewnić. Niektóre podmioty zapewniają swoim wolontariuszom szkolenie BHP. Nie jest to obowiązek, ale każda osoba świadcząca pracy w podmiocie powinna znać podstawowe zasady bezpieczeństwa, np.: znać przebieg dróg ewakuacyjnych, zasady zachowania w trakcie pożaru, właściwego wykonywania powierzonych mu czynności. Powierając wolontariuszowi do wykonania zadanie, należy zaopatrzyć go w odpowiednie środki ochrony osobistej, powinien też mieć zapewniony zwrot kosztów, które poniósł w związku z wykonywanym zadaniem. Ustawa o wolontariacie nakłada na organizację obowiązek zapewnienia wolontariuszowi ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków. W praktyce oznacza to, że jeśli świadczenie pracy wolontarystycznej ma trwać do 30 dni kalendarzowych, ubezpieczenie należy wykupić w dowolnej firmie ubezpieczeniowej, natomiast, jeśli współpraca trwa dłużej, ubezpieczenie zapewnia państwo polskie na podstawie znowelizowanej tzw. małej ustawy wypadkowej (ustawa o zaopatrzeniu z tytułu wypadków lub chorób zawodowych powstałych w szczególnych okolicznościach). W takim przypadku konieczne jednak jest pisemne porozumienie o wolontariacie.

Dobrą praktyką w zakresie współpracy z wolontariuszami jest wykupienie im polisy OC, która chroni organizację przed ewentualnymi roszczeniami osób trzecich, które zostały w jakiś sposób poszkodowane w wyniku działań wolontariusza.

Społeczna odpowiedzialność biznesu w kontekście współpracy z wolontariuszami wyraża się także w motywowaniu ich do zaangażowania. W tym przypadku nie mówi się o motywowaniu finansowym, dlatego ważne jest znaleźć takie, narzędzia, które pomogą organizacji podsycać zapal wolontariuszy.

Jeśli wolontariusz wyrazi takie życzenie, organizacja ma obowiązek wydać mu zaświadczenie o pełnionym wolontariacie lub opinie o sposobie świadczenia przez niego usług.

Jak wyglądają praktyki z zakresu pracy w Twojej organizacji?

1. Czy pracownicy w twojej organizacji otrzymują wynagrodzenia w umówionym terminie?

2. Czy organizacja dba o bezpieczeństwo w miejscu pracy?

3. Czy organizacja stosuje różne formy motywowania pracowników i wolontariuszy i czy system motywacyjny jest znany i zrozumiały?

4. Czy organizacja finansuje pracownikom i wolontariuszom udział w szkoleniach?

5. Czy w organizacji jest możliwość awansu? Czy jest jasno wyznaczona ścieżka rozwoju?

6. Czy organizacja jest zainteresowana opinią pracowników i wolontariuszy na temat jej działania i czy bierze pod uwagę ich zdanie?

7. Czy w organizacji przeprowadzane są okresowe badania satysfakcji pracowników i wolontariuszy?

10. Czy organizacja wdraża kodeks etyczny i czy zachęca pracowników do stosowania w praktyce jego zapisów? Czy zarząd przestrzega zapisów kodeksu? Czy monitorowane jest przestrzeganie zapisów kodeksu?

11. Czy organizacja dba o godne warunki pracy swoich podwykonawców?

12. Czy organizacja interesuje się warunkami pracy u swoich dostawców?

13. Czy organizacja wdraża rozwiązania zapewniające wszystkim pracownikom warunki umożliwiające osiągnięcie work-life balance?

14. Czy organizacja jest otwarta na różnorodność pracowników i czy podejmuje działania niwelujące ryzyko dyskryminacji?

15. Czy organizacja komunikuje swoją politykę odpowiedzialności społecznej i kluczowe dla wartości przyszłym pracownikom i wolontariuszom?

16. Czy procesy rekrutacyjne w organizacji są przejrzyste i niedyskryminujące?

II.3.10 Dobre praktyki w obszarze praktyk z zakresu pracy.

Fabryka mebli „Forte”

Ciekawym przykładem dobrej praktyki z zakresu bezpieczeństwa pracy dalece wychodzącym poza wymagane prawem standardy są ochotnicze straże pożarne w fabrykach mebli Forte:

We wszystkich zakładach produkcyjnych Fabryki Mebli „FORTE” utworzone zostały zastępy ochotniczej straży pożarnej. Służą w nich ponad 100 osób. Głównym zadaniem strażaków – ochotników jest codzienna kontrola zagrożenia pożarowego i prewencja. Osoby zaangażowane w działania straży spotykają się raz w miesiącu na ćwiczeniach praktycznych. Uczestniczą również we wspólnych ćwiczeniach z lokalnymi oddziałami Państwowej Straży Pożarnej.¹⁹

Lafarge

Firma Lafarge opracowała program na rzecz bezpieczeństwa, którego głównym filarem jest personalizacja bezpieczeństwa. W firmie wyznaczony jest „Opiekun Bezpieczeństwa”, który jest odpowiedzialny za przestrzeganie zasad BHP. Opiekunem może zostać każdy pracownik. Rola ta nie zależy od zajmowanego stanowiska ani od pozycji w hierarchii firmy. Celem programu jest wykształcenie wyższej kultury bezpieczeństwa wśród pracowników, a przez to wytworzenie poczucia odpowiedzialności i zaangażowania w codziennych zadaniach.

„Program stworzony przez firmę Lafarge opiera się na personalizacji bezpieczeństwa – jednym z jej strategicznych filarów – a tzw. „Opiekunem Bezpieczeństwa”, czyli osobą odpowiedzialną za przestrzeganie zasad bhp, może zostać każdy pracownik niezależnie od zajmowanego stanowiska czy stażu pracy. Celem programu jest wykształcenie wyższej kultury bezpieczeństwa wśród pracowników, a przez to wytworzenie poczucia

¹⁹ Ochotnicza Straż Pożarna - Forum Odpowiedzialnego Biznesu (odpowiedzialnybiznes.pl), dostęp. 25.08.2022

odpowiedzialności i zaangażowania w codziennych zadaniach. Opiekun, poza swoimi standardowymi obowiązkami, stoi na straży realizacji poszczególnych zasad Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem i Ochrony Zdrowia w swoim otoczeniu, informuje innych pracowników o właściwych praktykach, a sam służy wzorowym przykładem. Cykliczne spotkania Opiekunów z różnych działów sprzyjają tworzeniu kultury otwartego dialogu, szybkiemu poprawianiu niedociągnięć i wyciąganiu wniosków na przyszłość.”²⁰

Nieodłącznym elementem budowania kultury bezpieczeństwa jest podnoszenie wiedzy pracowników i współpracowników na temat bezpiecznych zachowań. Grupa Górażdże Cement organizuje w swoich zakładach Dni Bezpieczeństwa, podczas których odbywają się szkolenia, warsztaty i konkursy z zakresu bezpieczeństwa. W roku 2018 zorganizowana została także kampania pod hasłem „Jest wiele powodów by wracać do domu...”, w którą zaangażowano także rodziny pracowników.

Nat West

Firma Nat West jest dużą instytucją finansową. Z myślą o pracownikach przebywających na długotrwałych zwolnieniach lekarskich lub urlopach wprowadzono program pn. „Keep in Touch”. W ramach programu raz na kwartał organizowane są dwugodzinne spotkania on-line, podczas których omawiane są najważniejsze informacje związane ze zmianami w firmie i w branży. Innym bardzo ważnym aspektem tych spotkań jest podtrzymywanie relacji pracowniczych. Takie spotkania budowały poczucie przynależności do zespołu, podnosiły motywację i ułatwiały powrót do pracy po zakończeniu zwolnienia lub dłuższego urlopu.

II.4 Środowisko

„Nie dziedziczymy Ziemi po naszych przodkach, pożyczamy ją od naszych dzieci”

Antoine de Saint-Exupéry

²⁰ Personalizacja Bezpieczeństwa – “Opiekun bezpieczeństwa” - Forum Odpowiedzialnego Biznesu (odpowiedzialnybiznes.pl), dostęp 25.08.2022

Jednym z obszarów społecznej odpowiedzialności biznesu według Międzynarodowej Normy ISO 26000 jest troska o środowisko naturalne wyrażona dbałością o jak najmniejszą emisję zanieczyszczeń do środowiska oraz oszczędność zasobów.

Ochrona środowiska naturalnego jest nie tylko wyrazem dobrej woli przedsiębiorcy czy organizacji, ale także wynika z konieczności przestrzegania prawa. W Polsce zagadnienia związane z ekologią porusza ustawa: „Prawo o ochronie środowiska”. Podmioty odpowiedzialne społecznie wymagają jednak od siebie więcej niż to, co narzuca im ustawodawca.

Degradacja środowiska jest problemem globalnym. Największe katastrofy klimatyczne i ekologiczne dzieją się poza Polską, jednak każdy z nas dokłada do nich swoją cegiełkę. Powstrzymanie niszczycielskiego wpływu gospodarki na środowisko również należy zacząć od własnego otoczenia- od domu i miejsca pracy.

Przyjęcie odpowiedzialności za swój wpływ na środowisko może stać się katalizatorem wielu pozytywnych zmian w organizacji. Szukanie sposobów na minimalizację odpadów lub mniejsze zużycie zasobów jest motorem innowacji i źródłem oszczędności.

Proces budowania systemu zarządzania środowiskowego w organizacji składa się z trzech etapów:

- identyfikacja elementów działalności, które mają wpływ na środowisko i określenie jakiego rodzaju jest to wpływ;
- ustanowienie zasad nadzorowania ww. aspektów w procesach organizacji;
- stworzenie systemu monitorowania, raportowania i doskonalenia.

Organizacje, które w sposób odpowiedzialny podchodzą do środowiska nie poprzestają na głoszeniu haseł dotyczących ekologii, ale rzeczywiście starają się ograniczyć swój negatywny wpływ na przyrodę. Ważne jest, aby podejmowane inicjatywy były przemyślane i efektywne, a nie stanowiły jedynie pozorów działań proekologicznych. Strategia polegająca na stworzeniu mylnego wrażenia, że dany podmiot jest przyjazny dla środowiska w celu zwiększenia zysków nazywana jest greenwashingiem. Czasami firmy celowo wprowadzają interesariuszy w błąd mówiąc, że ich produkty są eko, a rzeczywiście takie nie są, czasem

wynika to z braku wiedzy, np. wprowadzanie ekologicznych zamienników, które w rzeczywistości przynoszą więcej szkody środowisku.

II.4.1 Ekoekonomia

„Myśl globalnie działaj lokalnie” to hasło przyświecające organizacjom, które widzą potrzebę realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Jednym z przejawów ich troski o środowisko jest wdrożenie zasad ekoekonomii, czyli koncepcji rozwijania biznesu z uwzględnieniem ochrony środowiska. Myśląc o wdrożeniu zasad ekoekonomii w organizacji można wyjść od zasad idei zero waste (zero marnowania):

- Refuse (odmawiaj), np. niepotrzebnych gadżetów reklamowych, ulotek, itp.
- Reduce (ograniczaj) – nie kupuj przedmiotów, które są Ci niepotrzebne.
- Reuse (użyj ponownie) – jeśli jest to możliwe i uzasadnione naprawiaj zepsute rzeczy; znajdź zastosowanie dla rzeczy z pozoru zużytych, np.: kartki zadrukowane z jednej strony użyj na brudnopis.
- Recycle (segreguj) – wprowadź do organizacji zasadę segregacji odpadów. Posegregowane odpady łatwiej będzie poddać procesowi recyklingu.

Rot (kompostuj) – ta zasada może wydać się trudna do realizacji w organizacji, ale są już sposoby na domowe kompostowniki, może warto takie rozwiązania zastosować w biurze, a powstały kompost wykorzystywać do nawożenia kwiatów?

Ekoekonomia jako odpowiedź organizacji na problemy środowiskowe

Poważnym problemem ekologicznym jest nadmierna wycinka drzew. Tempo, z jakim przetrzebiane, czy wręcz karczowane są lasy przewyższa możliwości ich nasadzenia. Jest to motorem wielu problemów ekologicznych:

- wzmożonej erozji gleb,
- zmian klimatycznych związanych z zaburzeniem cyrkulacji wody,
- potężnych powodzi,
- zwiększenia się poziomu dwutlenku węgla w powietrzu, a co za tym idzie ocieplenia klimatu.

Do wyprodukowania tony papieru trzeba ściąć 17 drzew. Pamiętając o tym, organizacje mogą podejmować działania zmierzające do zmniejszenia zużycia papieru, np.:

- Drukowanie tylko niezbędnych dokumentów;
- Drukowanie dwustronne, używanie optymalnej wielkości czcionki i akapitów;
- Wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów;
- Wykorzystywanie niepotrzebnych kartek, zadrukowanych po jednej stronie na brudnopisy;
- Rezygnacja z kupna papierowych gazet i czasopism na rzecz publikacji elektronicznych;
- Korzystanie z tablicy suchościeralnej zamiast flipchartów z papierem;
- Organizując szkolenia i warsztaty przygotowywanie materiałów w formie elektronicznej.

Kolejnym globalnym problemem, któremu w sposób lokalny mogą przeciwstawiać się organizacje jest zużycie zasobów naturalnych. Są miejsca na świecie, gdzie brak wody przynosi śmierć wielu gatunkom zwierząt, są rzeki, których wody nie dopływają do morza, ponieważ wcześniej są w sposób nieodpowiedzialny wykorzystywane do nawadniania pól, czy do przemysłu. Również dostęp do wód gruntowych jest coraz trudniejszy. Trzeba sięgać do nich niżej, co jest coraz bardziej kosztowne. Istotnym problemem jest również duże zanieczyszczenie wody.

Ograniczenia zużycia zasobów dotyczy także energii elektrycznej. W Polsce jest ona pozyskiwana głównie ze spalania węgla. Jest to proces bardzo szkodliwy dla środowiska. W jego efekcie do atmosfery dostają się szkodliwe substancje (np.: dwutlenek węgla, tlenek azotu), metale ciężkie (np.: rtęć, kadm) oraz pyły. Wydobywanie węgla wiąże się z zanieczyszczeniem wód oraz zmianami w krajobrazie. Przeciwstawia się ono zasadom zrównoważonego rozwoju, które mówią o takim korzystaniu z zasobów, które pozwoli na ich odnawianie się i korzystanie z nich przez kolejne pokolenia.

Organizacja wprowadzając niewielkie zmiany może zmniejszyć swoje zużycie zasobów:

- Wsparcie pracowników w wypracowaniu nawyku racjonalnego zużycia wody podczas mycia rąk lub zmywania.

- Wymiana oświetlenia na energooszczędne.
- Wyłączania komputerów z funkcji standby oraz tam, gdzie to możliwe odłączania urządzeń od źródła prądu.

Idea gospodarki opartej na zrównoważonym rozwoju wymaga zaprzestania marnotrawstwa dóbr. Współczesny świat produkuje tony śmieci, które pokrywają coraz większe obszary. Odpowiedzią na ten problem jest jeden z postulatów ekonomii ekologicznej: rozwój przemysłu surowców wtórnych. Aby postulat ten mógł być realizowany należy większą wagę przykładać do segregacji odpadów. Jest to bardzo prosta rzecz, a ma ogromne znaczenie dla ekologii. Większość organizacji nie powinna mieć problemów we wprowadzeniu zmian zmierzających do ograniczenia odpadów, szczególnie tych nie podlegających recyklingowi. Może to być:

- Uzupelnianie zużytych tonerów, zamiast zakupu nowych, a jeśli nie jest to możliwe przekazywanie tonerów do firmy zajmującej się ich recyklingiem- zużyte tonery można przekazywać także na różne akcje charytatywne.
- Segregacja śmieci.
- Zakup wody w dużych baniakach lub w szklanych butelkach zwrotnych.

Wzrost ruchu samochodowego w ostatnich dziesięcioleciach wiąże się niestety ze wzrostem emisji gazów szkodliwych dla zdrowia ludzi oraz przyczyniających się do pogłębienia się efektu cieplarnianego w atmosferze. Są wśród nich tlenki węgla, tlenki siarki, węglowodory i ich pochodne, tlenki azotu, związki ołowiu, dwutlenek węgla, metan, amoniak, podtlenek azotu oraz inne substancje. Producenci samochodów prześcigają się w innowacyjnych rozwiązaniach mających na celu ograniczenie problemu zanieczyszczenia powietrza przez ich produkty. Zanim jednak samochody ekologiczne będą dominowały na naszych drogach można zamienić środek transportu na rower lub komunikację publiczną. Organizacje mogą zachęcać swoich pracowników do korzystania z jednośladów chociażby poprzez zapewnienie im bezpiecznego miejsca na pozostawienie pojazdu. Różne firmy organizują konkursy polegające na mierzeniu przejechanych kilometrów i rywalizacji pomiędzy pracownikami.

II.4.2 Edukacja na rzecz ekologii

Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej jest jedną z zasad Standardów Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) wg Global Compact ONZ. Mogą to być inicjatywy skierowane do pracowników, członków i wolontariuszy organizacji lub interesariuszy zewnętrznych: klientów, odbiorców wsparcia, odbiorców wsparcia lub członków społeczności lokalnej.

Przykładem edukacji na rzecz ekologii jest wypracowanie wśród pracowników organizacji postaw proekologicznych, np.: zachęcenie ich do prawidłowej segregacji śmieci. Organizacja powinna w tym celu zapewnić odpowiednią liczbę koszy na poszczególne frakcje. Warto także odpowiednio oznaczyć kosze, np. zawiesić nad nimi informacje, do jakich koszy wrzucamy, jakie śmieci.

Wzrost wiedzy na temat korzyści dla środowiska wynikających z prawidłowej segregacji przyczyni się do większego zaangażowania pracowników w te działania. Same chęci to jednak za mało. Konieczna jest również wiedza jak prawidłowo postępować z poszczególnymi odpadami, np.: czy butelkę zgnieść? Czy kubeczek po jogurcie opłukać przed wyrzuceniem? Do jakiego kosza wyrzucić opakowanie po mleku? Warto przygotować plakaty z odpowiedziami na najczęściej pojawiającego się pytania dotyczące segregacji.

Edukację na rzecz ekologii można również połączyć z integracją pracowników i zorganizować wspólny wyjazd połączony z warsztatami ekologicznymi lub wspólnymi akcjami sprzątania świata, sadzenia drzew, itp. Takie działania nie tylko wpłyną na wzmocnienie więzi pomiędzy pracownikami, ale także dadzą im poczucie, że robią coś ważnego.

II.4.3 Zielone łańcuchy dostaw

Zielone łańcuchy dostaw to koncepcja minimalizowania negatywnego wpływu na środowisko na każdym etapie życia produktu- od projektowania, poprzez produkcję, pakowanie, sprzedaż, użytkowanie i recykling. Wprowadzenie zielonych łańcuchów dostaw w

organizacji wymaga zaangażowania zarządu i całego zespołu, odpowiednich szkoleń, właściwego zarządzania dostawcami, monitoringu oraz sprawnego zarządzania informacją.

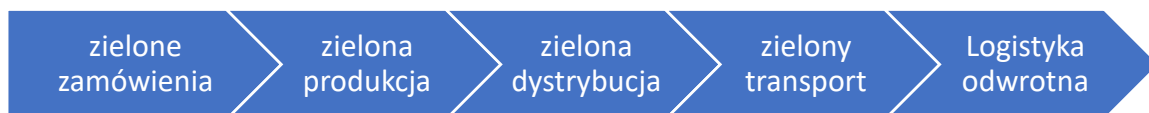
Uczestnicy zielonego łańcuch dostaw podobnie, jak uczestnicy tradycyjnego łańcucha dążą do zwiększenia zysków i ograniczenie kosztów. Inna jest jednak droga realizacji celu. W zielonym łańcuchu dostaw dąży się do maksymalizacji korzyści poprzez zmniejszenie zużycia zasobów naturalnych, ograniczenie emisji zanieczyszczeń lub ilości generowanych odpadów.

Tradycyjny łańcuch dostaw rozpoczyna się od dostawcy, a kończy na kliencie, natomiast zielony łańcuch dostaw obejmuje także odpowiedzialność za zakończenie „życia” produktu. Uczestnicy zielonego łańcucha dostaw dążą do ograniczenia odpadów (np. produkt lub jego opakowanie kompostowalne) lub zwiększenia możliwości ponownego wykorzystania.²¹

Na wzrost popularności zielonych łańcuchów dostaw wpływają:

- Regulacje prawne narzucające na firmy i organizacje coraz wyższe standardy dbania o środowisko.
- Wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa, a co za tym idzie oczekiwania interesariuszy.
- Rozwój technologiczny, który pozwala firmom i organizacjom na ograniczanie negatywnego wpływu na środowisko.
- Szukanie możliwości redukcji kosztów.
- Chęć poprawy wizerunku organizacji.

Elementy zielonego łańcucha dostaw



Rysunek 6 Elementy zielonego łańcucha dostaw; źródło: Jarosław Witkowski, Agnieszka Pisarek, „Istota zielonych łańcuchów dostaw- propozycja systematyzacji pojęć”.

²¹ Jarosław Witkowski, Agnieszka Pisarek, „Istota zielonych łańcuchów dostaw- propozycja systematyzacji pojęć”.

Uczestnicy zielonego łańcucha dostaw przy wyborze dostawcy kierują się nie tylko ceną, ale także aspektami środowiskowego, np. wybierają lokalnego dostawcę, aby ograniczyć emisję spalin, zwracają uwagę na sposób pakowania produktu i weryfikują, czy dostawca przestrzega polityki środowiskowej. Organizacja wybiera produkty i surowce pozyskane zgodnie z normami środowiskowymi, np. posiadające odpowiednie certyfikaty, np. EcoLabel. Program certyfikacji ECO LABEL ma na celu tworzenie zrównoważonych rozwiązań w oparciu o ocenę cyklu życia i wspólny cel, jakim jest zmniejszenie wpływu działalności produkcyjnej lub konsumpcji produktów na środowisko.²²



Zielona produkcja oznacza wykorzystanie technologii czy procedur, które pozwolą na wytworzenie produktu lub usługi w sposób jak najbardziej neutralny dla środowiska, a przy tym wydajny.

Zielona dostawa to wybór bardziej ekologicznych opakowań- biodegradowalnych, z krótkim czasem rozkładu, z możliwością ponownego użycia przez klienta lub oddania do recyklingu. To także stosowanie opakowań o optymalnych rozmiarach, aby ograniczyć miejsce w magazynach i samochodach dostawczych. Podmioty biorące odpowiedzialność za wpływ swojej działalności na środowisko wybierają kanały dystrybucji m.in. pod kontem ich wpływu na środowisko.

²² <https://www.ecolabel.net/pl/>, dostęp 1.09.2022

Z dystrybucją wiąże się transport. W zielonym łańcuchu dostaw wybierane są środki transportu, w jak najmniejszym stopniu szkodzące środowisku. Transport samochodowy zamieniany jest na kolejowy, wybierane są firmy transportowe posiadające flotę o wysokich standardach ekologicznych.

W logistyce odwrotnej dąży się do maksymalizacji odzysku odpadów i stosowania przyjaznych środowiskowo form ich utylizacji, np. produkty i opakowania biodegradowalne lub kompostowalne, ograniczona liczba opakowań.²³

Aby skutecznie realizować zielony łańcuch dostaw warto znać podstawowe oznakowania ekologiczne stosowane przez producentów:

²³ Jarosław Witkowski, Agnieszka Pisarek, „Istota zielonych łańcuchów dostaw- propozycja systematyzacji pojęć” w *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, Nr 315/2017, str. 22-24



do ponownego wykorzystania



produkt wykonany z drewna pochodzącego z odpowiedzialnych źródeł



produkt kompostowalny



produkt nadaje się do recyklingu



Jest polskim oficjalnym znakiem ekologicznym przyznawanym od 1998 roku przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji. Informuje kupujących, że produkt od momentu powstania do końca swojej użyteczności jest bezpieczny dla środowiska naturalnego.

Koncepcja zielonych łańcuchów dostaw powstała z myślą o przemyśle, ale można ją zastosować również do organizacji pozarządowych, które świadczą usługi. One także powinny weryfikować i odpowiedzialnie wybierać dostawców, stosować procedury pozwalające świadczyć usługi, z jak najmniejszą szkodą dla środowiska. Dostawą i dystrybucją w tym przypadku może być dostarczanie usług, np. trener na miejsce prowadzenia szkoleń gdzie komunikacją publiczną, stosowane są materiały szkoleniowe w wersji on-line, itp.

II.4.4 Bioróżnorodność – otoczenie organizacji

Organizacje społecznie odpowiedzialne nie tylko chcą ograniczać negatywny wpływ na środowisko, ale także przyczyniać się do zwiększania bioróżnorodności w swoim otoczeniu. W tym celu podejmują inicjatywy takie jak sadzenie drzew, łąk kwietnych, robienie ogrodów warzywnych na swoich podwórkach, itd. Działania na rzecz bioróżnorodności to również ochrona owadów, ptaków i innych zwierząt, np.: budowanie budek lęgowych, hoteli dla owadów, instalowanie siatek zabezpieczających małe stworzenia przed wejściem na jezdnie.

II.4.5 Dobre praktyki

Fujitsu Technology Solutions

Firma połączyła integrację pracowników z inicjatywą na rzecz ekologii. Ogłosiła konkurs dla pracowników, w ramach którego przesyłali oni przepisy na potrawy wykorzystujące resztki kuchenne. Proponowane potrawy powinny być smaczne i pełnowartościowe i wykorzystywać takie produkty, które byłyby wyrzucone, np. pozostałości z obiadu z poprzedniego dnia, przejrzałe owoce, itd. Z przesłanych przepisów powstała książka kucharska, którą otrzymali wszyscy pracownicy. Przepisy znalazły się także w wewnętrznej sieci

Firma 5 strona

Firma jest wydawcą magazynu „Kraina Bugu”. Skupia wokół siebie podmioty i osoby, dla których ważne jest środowisko. W 2018 roku firma zainicjowała program „Operacja Czysta Rzeka”, która pierwotnie polegała na wspólnym sprzątnięciu rzeki Bug i jej dopływów, ale szybko rozwinęła się także na inne rzeki. Rzeki sprzątnane z brzegu oraz z kajaków. Firma zainteresowała akcją wielu interesariuszy- zarówno sponsorów jak i mieszkańców, którzy włączają się w przedsięwzięcie.

LOTTE Wedel

Firma połączyła kilka celów zrównoważonego rozwoju i razem z podopiecznymi Stowarzyszenia „Serduszko dla Dzieci” stworzyła hotele dla owadów zapylających. Hotele zostały postawione w okolicy fabryki w Warszawie, tworząc przestrzeń, w której będą realizowane warsztaty ekologiczne dla mieszkańców. Jest to kolejna inicjatywa na rzecz środowiska firmy Lotte Wedel. Wcześniej firma postawiła ule na dachu swojej fabryki tworząc zakładową pasiekę.

II.5 Uczciwe praktyki operacyjne

„Uczciwość stanowi podstawę, na której opierają się wszystkie inne wartości”

Brian Tracy

W tym obszarze mieszczą się działania związane z budowaniem relacji z interesariuszami zewnętrznymi. Organizacje odpowiedzialne przede wszystkim przestrzegają przepisów prawa, ale także ogólnie przyjętych norm etycznych w stosunku do kontrahentów. Zagadnienia związane z uczciwymi praktykami operacyjnymi dotyczą m.in. przeciwdziałania korupcji, odpowiedzialnego angażowania się w działalność w sferze publicznej, uczciwej konkurencji, relacji z innymi organizacjami oraz poszanowania praw własności.²⁴

II.5.1 Dialog z dostawcami

Bardzo ważną grupą interesariuszy dla każdej organizacji powinni być dostawcy, czyli kontrahenci dostarczający wszelkie materiały i usługi niezbędne do zapewnienia klientom organizacji finalnego produktu. Mogą to być m.in.: dostawcy sprzętu biurowego i artykułów biurowych, firmy marketingowe, właściciele i zarządcy wynajmowanych lokali, a nawet osoby odpowiedzialne za sprzątnięcie w biurze. Szeroko rozumiany łańcuch dostaw obejmuje nie tylko bezpośrednich dostawców, ale też producentów dóbr i ich poszczególnych części, usługi

²⁴ Norma PN-ISO 26000:2012 // Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności

sprzedażowe i posprzedażowe oraz wywóz i utylizację odpadów. Mogą być to m.in. fabryka papieru, zewnętrzne firmy audytorskie, drukarnie oraz firmy zajmujące się odbiorem śmieci, a także firmy ochroniarskie, oraz zewnętrzni trenerzy. Tak rozumiany łańcuch dostaw określany jest również łańcuchem wartości, ponieważ wynika on z zasad, jakimi kieruje się firma i jest ich urzeczywistnieniem. Kierowanie się zasadami społecznej odpowiedzialności w doborze i tworzeniu relacji z dostawcami ma pozytywny wpływ na reputację organizacji. Etyczne traktowanie kontrahentów sprzyja budowaniu zaufania społecznego wobec firmy. Podobnie nawiązywanie współpracy z podmiotami, których działalność również opiera się na odpowiedzialności społecznej, pomaga w kreowaniu pozytywnego i przejrzystego wizerunku. Wypracowywanie trwałych i pozytywnych relacji z dostawcami wpływa na ich lojalność oraz zachowanie płynności dostaw.

W poszukiwaniu kontrahentów o wysokich standardach działania oraz kierujących się etycznymi zasadami należy zwracać uwagę na ich relacje z rynkiem, m.in. na zapisy w umowach, metody pozyskiwania klientów, źródła pozyskiwania surowców, stosunek do konkurencji. Ma to na celu ograniczenie ryzyka związanego z występowaniem korupcji, brakiem terminowości realizacji zamówień, ryzykiem płynności finansowej dostawcy.

Firmy i organizacje biorące odpowiedzialność za jakość życia społeczności lokalnej w miarę możliwości będą korzystały z usług i produktów oferowanych przez lokalnych przedsiębiorców. Będą również angażowały się w ich edukowanie w zakresie zrównoważonego rozwoju. Edukacja ta może odbywać się poprzez organizowanie konferencji tematycznych dla dostawców, e-learning lub kampanie informacyjne.

Uczciwą metodą pozyskiwania dostawców jest przeprowadzanie procedury rozeznania cen rynkowych oraz zamieszczanie zapytań ofertowych na portalach internetowych dostępnych dla wszystkich osób zainteresowanych. W ten sposób żadna z firm nie jest faworyzowana, a działanie organizacji zamawiającej jest przejrzyste. Spośród nadesłanych ofert firma może wybrać kontrahenta, który w najwyższym stopniu będzie spełniał stawiane wymagania, również te związane ze społeczną odpowiedzialnością. Do zapytania ofertowego można dołączyć ankietę dla dostawców, której wyniki dadzą wiedzę, w jaki sposób potencjalny kontrahent działa na rzecz zrównoważonego rozwoju. Należy pamiętać, że organizacje pozarządowe korzystające z dotacji często są zobligowane w umowie do stosowania odpowiednich procedur wyboru wykonawcy lub dostawcy. Przy wyborze kontrahenta ważna

jest nie tylko cena, ale także brak powiązań kapitałowych i osobowych między nim, a zamawiającym.

Narzędziem nawiązywania relacji z dostawcą w sposób odpowiedzialny są kodeksy postępowania dla dostawców, wspólne polityki środowiskowe i społeczne, klauzule w umowach oraz inne wytyczne. Są to narzędzia, których celem jest zmobilizowanie dostawcy do zachowań prospołecznych i proekologicznych.

Ważnym aspektem jest również przyjrzenie się oddziaływaniom dostawców i producentów na środowisko. Odpowiedzialne kreowanie łańcucha dostaw to takie, które dąży do zminimalizowania zagrożenia dla natury, poprzez ograniczenie zużycia energii i innych zasobów oraz emisji trujących substancji. Dobrymi praktykami w tym obszarze są między innymi: wybieranie produktów pochodzących z recyklingu i nadających się do ponownego przetworzenia oraz wybór producentów pozyskujących materiały w sposób zrównoważony.

Łatwym sposobem na obniżenie kosztów środowiskowych w zakresie dostaw produktów potrzebnych w biurze jest korzystanie z zakupów on-line. Dostępne są elektroniczne wersje katalogów materiałów i sprzętów biurowych, mebli, artykułów spożywczych. Są one tańsze i bardziej przyjazne dla środowiska niż ich papierowe odpowiedniki. Robiąc zakupy okresowo, przewidując, co będzie potrzebne w najbliższym miesiącu, oszczędzamy papier, poprzez tworzenie jednej faktury zamiast wielu za jednorazowe zakupy oraz zmniejszenie liczby wydruków potwierdzeń zamówienia. Dostarczenie zakupów jeden raz w miesiącu zmniejsza koszty dostawy zarówno finansowe, jak i środowiskowe (zmniejszenie emisji spalin do atmosfery). Idąc dalej w tym kierunku można zawiązać kooperatywę zakupową z innymi firmami i organizacjami znajdującymi się w jednym budynku, aby ich zamówienia były realizowane w jednej dostawie. Wtedy samochód dostawczy z zamówionymi produktami wykona jeden kurs zamiast kilku, jest to bardziej ekonomiczne. W ten sposób zmniejszają się koszty dostawy i jest szansa na wynegocjowanie upustu na zakupy.

Dla firmy odpowiedzialnej społecznie odpowiednim dostawcą będzie jedynie taka firma, która w sposób uczciwy i etyczny traktuje swoich pracowników. Jeśli dostawca nie ma opracowanych procedur dotyczących przestrzegania praw pracownika, firma zamawiająca może zobligować swojego dostawcę do stworzenia i przestrzegania takich procedur. Pomimo

budowania relacji na wzajemnym zaufaniu, realizacja takiego zobowiązania, podobnie jak działania w innych obszarach, powinna być monitorowana. Sprzyjają temu regularne audyty dostawców. Działania społecznie odpowiedzialne mogą wyrażać się w bojkotowaniu tych dostawców i producentów, których postępowanie jest nieetyczne oraz unikanie zakupów rzeczy wyprodukowanych w krajach, gdzie nieprzestrzegane są prawa pracowników oraz wykorzystywane są do produkcji niebezpieczne dla środowiska i człowieka substancje.

Relacja z dostawcami może odbywać się na trzech poziomach zaangażowania.

- Pierwszy poziom opiera się na kontroli. Firma będąca odbiorcą może prowadzić audyty swoich dostawców, oczekiwać od nich sprawozdań i raportów. Powinna przekazywać im informację zwrotną z kontroli.
- Drugim poziomem zaangażowania jest współdziałanie mające na celu optymalizację procesu produkcji lub dostawy oraz poprawę w obszarze zarządzania ryzykiem strony zamawiającej.
- Najwyższym poziomem relacji klient-dostawca jest budowanie świadomości poprzez edukację oraz obserwowanie i analizę dobrych praktyk.

Związek z dostawcami należy kształtować w taki sposób, aby móc jak najwięcej uczyć się od siebie nawzajem. Taka współpraca będzie sprzyjała obustronnemu rozwojowi oraz podnosiła jakość usług. Dzięki partnerskiej relacji można liczyć na wzrost innowacyjności przedsiębiorstw oraz zwiększenie ich konkurencyjności na rynku. Dużą korzyścią dla społeczności i środowiska mogą być wspólne projekty firmy z jej dostawcami. Połączenie zasobów kilku podmiotów może skutkować wzrostem efektywności przedsięwzięć, np. jeśli są to projekty edukacyjne zwiększy się zasięg ich oddziaływania.

W łańcuchu dostaw znajdują się zarówno dostawcy jak i klienci. Te dwie grupy wpływają na siebie nawzajem. Firma dobiera dostawców zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami klientów. Jednocześnie może na te oczekiwania wpływać poprzez edukowanie konsumentów i wskazanie korzyści płynących z decyzji społecznie odpowiedzialnych. Do takich decyzji należy wybór dostawców, których cechuje etyka w działaniu. Chcąc realizować strategię CSR czasami trzeba wybrać droższe rozwiązania, przez co podniesie się cena finalnego produktu czy usługi. Tylko długoterminowe planowanie pozwoli na dostrzeżenie

korzyści z takiego działania. Dlatego ważne jest przekazywanie klientom wiedzy z zakresu zrównoważonego rozwoju, aby popierali i wspierali nasze wartości i decyzje w tym obszarze.

Podstawą budowania dialogu z dostawcami jest dwustronna komunikacja. Dostawcy muszą otrzymać jasną informację, jakie są wobec nich oczekiwania, ale też powinni mieć możliwość przedstawić swoje potrzeby i zgłaszać wątpliwości. Budowanie odpowiedzialnych relacji to także zapewnienie transferu wiedzy i budowanie wzajemnego zaufania.

II.6 Zagadnienia konsumenckie

„To prosta, ale potężna zasada: zawsze dawaj ludziom więcej niż się spodziewają”.

Nelson Boswell

II.6.1 Dialog z odbiorcami

Organizacje pozarządowe dostarczają swoim klientom, podopiecznym, beneficjentom usługi i produkty, mając, wobec tego pewne obowiązki wobec tych odbiorców. Wśród obowiązków są: edukowanie, informowanie, stosowanie uczciwych i pomocnych form marketingu, stosowanie uczciwych umów, zachęcanie do zrównoważonej konsumpcji i umożliwienie skorzystania z oferty klientom bez względu na płeć, wyznawaną religię, pochodzenie, itp.

Odbiorcy są bardzo liczną i ważną grupą interesariuszy. Sprostanie ich oczekiwaniom przy jednoczesnym dbaniu o własne wartości i interesy jest poważnym zadaniem dla firm i organizacji.

Pierwszym etapem budowania relacji z konsumentami musi być ich poznanie. Należy zadać sobie pytania: „Do kogo kierujemy nasze usługi/produkty?”, „Jakie są oczekiwania naszych klientów?”. W kontaktach z klientami należy zadbać o bezpieczeństwo ich danych osobowych i dbać o ich prywatność. Trzeba także pamiętać, że klienci mają prawo do zmiany swoich potrzeb, a również grupa sama się zmienia- jedni odchodzą, a na ich miejsce pojawiają się nowi, być może z innymi oczekiwaniami, przyzwyczajeniami oraz wartościami. Istotnym pytaniem ułatwiającym charakterystykę konsumentów jest pytanie o ich świadomość. Wybory klientów mogą wynikać z ich wiedzy lub jej braku. Klienci mogą decydować się na kupno

tańszego produktu, ale jeśli znalazłyby rzeczywiste koszty społeczne i ekologiczne ich wyprodukowania, być może woleliby wydać więcej pieniędzy, ale postąpić odpowiedzialnie społecznie.

Standardy CSR rekomendują wdrożenie sformalizowanych procedur zaangażowania odbiorców, gdyż tylko w taki sposób jest szansa na uwzględnienie opinii odbiorców w szerszej strategii organizacji.

Najlepszym sposobem na poznanie klientów jest nawiązanie z nimi dialogu, czyli otwarcie się na relację, poprzez badanie ich potrzeb, przejrzystość zasad, zrozumiałe procedury oraz przyjmowanie krytyki. Dialog z konsumentami w organizacji może być realizowany poprzez:

- zapewnienie dostępu do pełnej, rzetelnej i uczciwej informacji;
- transparentność umów, unikanie zapisów „drobnym drukiem”;
- reagowanie na potrzeby klientów;
- wysoką jakość produktów i usług oraz wysoką jakość obsługi klienta, także w zakresie reklamacji;
- dbanie o klientów o szczególnych potrzebach (np.: osoby niepełnosprawne, w podeszłym wieku).
- dzielenie się wiedzą i doświadczeniem z klientami;
- realizowanie komunikowanych planów;
- indywidualne traktowanie, poświęcenie czasu klientowi;
- ewaluację podejmowanych działań;
- etykę na każdym etapie funkcjonowania;
- spójność wartości i działań;
- wytypowanie pracownika odpowiedzialnego za bezpośrednią komunikację.

Dialog z odbiorcami nie powinien ograniczać się do kontaktów biznesowych ani odbywać się ad hoc. Jest to proces, który należy przemyśleć i opracować adekwatne narzędzia. Proces dialogu z odbiorcami może składać się z następujących etapów:

- Identyfikacja odbiorców – określenie segmentów klientów;

- Zaangażowanie odbiorców – włączenie ich do procesów decyzyjnych poprzez badania konsumentów, konsultacje, itp.;
- Odpowiadanie na oczekiwania odbiorców – komunikowanie decyzji podjętych przez organizację;
- Ewaluacja działań – jak w każdym obszarze działań CSR należy zweryfikować czy podjęte działania przynoszą zamierzone efekty oraz zaplanować kolejne kroki

Kierowanie się przez organizację wymienionymi zasadami przyniesie jej wiele korzyści. Poprzez wzmocnienie relacji z klientem oraz zdobycie jego zaufania, łatwiej będzie go utrzymać, co wpłynie na wzrost zainteresowania ofertą organizacji. Poprawi się wizerunek organizacji oraz jej konkurencyjność na rynku. Poprzez ciągłe starania o wysokie standardy, firma będzie rozwijać się i wzrosnie jej innowacyjność. Zmniejszy się ryzyko reklamacji i sporów sądowych.

Spółeczna odpowiedzialność w kontaktach z klientami to budowanie relacji opartych na zaufaniu, a trzeba pamiętać, że zaufanie chroni reputację organizacji w oczach jej odbiorców. Jeśli podmiot społeczny lub gospodarczy cieszy się dużym zaufaniem i ma dobrą reputację, jedno potknięcie, czy jeden niezadowolony klient nie pozwolą na zepsucie tego wizerunku, natomiast jeśli forma nie wzbudza zaufania, jeden błąd może spowodować odpływ dotychczasowych klientów.

II.6.2 Marketing wdzięczności

Ze społeczną odpowiedzialnością w obszarze zagadnień konsumenckich rezonuje pojęcie „Marketing wdzięczności”. Jest to budowanie długoterminowej lojalności klientów poprzez budowanie dobrych relacji. Czasami drobne gesty pozwalają, że klienci poczują się docenieni i zadbani. Przykładem takim małych działań o dużym znaczeniu jest inicjatywa jednego z polskich producentów herbat - wkładanie do opakowania z herbatą karteczki z napisem: „Tę herbatę spakowała dla Ciebie Ewelina”. Odbiorcy korzystający z działań organizacji mogą nie pamiętać co było na szkoleniu, z jakiej konkretnie usługi skorzystali, ale będą pamiętali jak się czuli podczas kontaktu z pracownikami organizacji. Społeczna odpowiedzialność to robienie więcej niż wymaga od nas stanowisko pracy, czy przydzielone zadanie. Marketing wdzięczności, w którym to klient staje się najważniejszy przyniesie lepsze efekty niż agresywny marketing osaczający odbiorców z każdej strony.

Kluczową rolą w budowaniu odpowiedzialnych relacji z klientami ogrywa szczerłość i uczciwość. Jest ona ważna w reklamowaniu produktu lub usługi, na etapie podpisywania umów, samej realizacji działania oraz podczas ewentualnej reklamacji.

W jakim stopniu Twoja organizacja realizuje zasady społecznej odpowiedzialności w obszarze zagadnień konsumenckich?

1. Czy znacie swoich klientów? Czy monitorujecie ich potrzeby? Czy wiecie jakimi wartościami się kierują?
2. Czy włączacie klientów w ważne dla was kwestie społeczne i biznesowe?
3. Czy korzystacie z wiedzy i doświadczenia swoich klientów?
4. Czy utrzymujecie regularną komunikację z klientami? Jak szybko odpowiadacie na wiadomości? Czy komunikaty przekazywane do klientów nie są dyskryminujące? Czy są one szczerze i uczciwe?
5. Czy pracownicy odpowiadający za obsługę klienta znają zasady społecznej odpowiedzialności i czy je przestrzegają.

II.6.3 Dobre praktyki:

Firma ALDI

Z myślą o klientach ze spektrum autyzmu, którym natłok bodźców utrudnia lub uniemożliwia normalne funkcjonowanie, sieć sklepów Aldi wprowadziła tzw. ciche godziny. W ramach akcji we wszystkich sklepach sieci w określone dni i godziny zostaje wyłączona muzyka i reklamy nadawane z głośników. Osoby ze spektrum autyzmu mogą skorzystać z kas pierwszeństwa.

Akcja „Ciche godziny” to inicjatywa Fundacji „Jaś i Małgosia”, która na co dzień zajmuje się wsparciem osób ze spektrum autyzmu. Do akcji poza siecią Aldi włączyli się między innymi: Auchan, Stokrotka, Empik, Lidl.

Santander Bank

Bank podjął szereg działań, aby stać się jak najbardziej dostępnym dla osób z niepełnosprawnością. Pracownicy banku uczestniczą w szkoleniach przygotowujących ich do obsługi klientów z różnymi potrzebami. Wykorzystywana jest technologia, aby ułatwić osobom z niepełnosprawnością korzystanie z usług oferowanych przez bank, np.: rozwijana jest sieć mówiących bankomatów, dostosowywane są serwisy, usługi i procedury do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, serwisy internetowe również spełniają kryteria dostępności.

Doradcy w contact center obsługują w polskim języku migowym. Filmy zamieszczane przez bank na kanale You Tube posiadają tłumaczenie migowe, napisy i audiodeskrypcje. Wszystkie wdrażane rozwiązania związane z dostępnością dla osób z niepełnosprawnością bank konsultuje z organizacjami zajmującymi się tą problematyką.

Sieć sklepów Kaufland

W 2021 r. sieć Kaufland Polska Markety rozpoczęła współpracę z Too Good To Go i została partnerem kampanii „często dobre dłużej”. Celem akcji jest edukacja społeczeństwa w zakresie rozumienia dat przydatności produktów spożywczych do spożycia i ograniczania marnowania żywności. Większość dorosłych klientów nie zna różnicy pomiędzy oznaczeniem „najlepiej spożyć przed”, a „należy spożyć do”.²⁵ W ramach akcji na etykietach produktów, gdzie data ważności poprzedzona jest słowami „Najlepiej spożyć przed” nadrukowana jest także grafika przypominająca, że te produkty można spożywać także po tej dacie, ale należy sprawdzić ich właściwości swoimi zmysłami.



²⁵ Date Labelling Poland | Too Good To Go

Z akcją korelują inicjatywy tworzenia jadłodzielni lub lodówek społecznych. Ich celem jest wsparcie osób ubogich oraz przeciwdziałanie marnowaniu jedzenia. Jadłodzielnie i lodówki społeczne prowadzone są przez wiele organizacji w całej Polsce, m.in. przez Stowarzyszenie „Chleba naszego”.

II.7 Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej

CSR jest jak życie w toskańskiej wiosce – tylko ten w pełni korzysta z dobrodziejstw otoczenia, kto nie odwraca się do sąsiadów plecami.

*Maria Piłat*²⁶

Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnych to obszar społecznej odpowiedzialności prawdopodobnie najbliższy wszystkim organizacjom pozarządowym. Celem ich działania jest często poprawa jakości życia jakiejś grupy społecznej. Społeczna odpowiedzialność w obszarze zaangażowania społecznego w kontekście organizacji pozarządowych można rozumieć jako wychodzenie poza swoje statutowe działania. Elastyczne reagowanie na pojawiające się problemy społeczne w najbliższej okolicy. W ostatnich czasach takie działania były bardzo widoczne. Pandemia Covid – 19 spowodowała, że organizacje przerzuciły swoje siły na wsparcie seniorów, wzmocnienie uczniów przechodzących na edukację zdalną, czy pomoc personelowi medycznemu. Organizacje także szyły i dystrybuowały maseczki ochronne.

Inwazja Rosji na Ukrainę i napływ uchodźców ze wschodu również pokazała, że organizacje pozarządowe są w stanie szybko się zorganizować i reagować na zmieniającą się sytuację. Wiele organizacji podjęła się przeprowadzenia zbiórek, organizacji transportów humanitarnych, a także wsparcia edukacyjnego i psychologicznego, prawnego dla uchodźców.

Dzięki społecznej odpowiedzialności Organizacja zyskuje dobrą renomę oraz rozpoznawalność marki. CSR jest również źródłem innowacyjności, bowiem chęć reagowania

²⁶ CSR w Polsce. Menadżerowie/Menadżerki 500. Lider/Liderka CSR. badanie GoodBrand oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Warszawa 2010r.

na potrzeby społeczne motywuje do poszukiwania nowych rozwiązań i kreowaniu twórczych pomysłów.

Społeczna odpowiedzialność w obszarze zaangażowania społecznego to także otwartość organizacji na inicjatywy mieszkańców i włączanie społeczności lokalnej we własne działania. Ważne jest tutaj, aby uczestnicy tych akcji nie byli traktowani przedmiotowo. Są oni partnerami dla organizacji, a nie narzędziem do realizacji celów statutowych czy wskaźników w projekcie.

Jako przykład działań zmierzających do rozwoju społeczności lokalnej można podać rozwój wolontariatu. Wzmacnianie potencjału społecznego poprzez edukację głównie dzieci i młodzieży przyniesie korzyści długoterminowe dla całej społeczności.

Rozdział III Zasady skutecznego wdrażania społecznej odpowiedzialności

1. Bierz odpowiedzialność

Przekonanie, że posiadamy realny wpływ na otaczającą nas rzeczywistość teraz oraz na przyszłe pokolenia to podstawa budowania odpowiedzialnej organizacji. Społeczna odpowiedzialność to umiejętność dostrzegania, w jaki sposób oddziałujemy na naszych pracowników, dostawców, klientów, na środowisko oraz społeczność lokalną. To zadawanie sobie pytania: co jeszcze możemy zrobić, aby wszystkim żyło się lepiej. Odpowiedzialność społeczna to nie tylko odpowiedzialność za podjęte działania, ale także za zaniechania. Organizacje społecznie odpowiedzialne są proaktywne- wychodzą z inicjatywą, nie czekają, aż ktoś wskaże im palcem, co należy zrobić, nie zrzucają odpowiedzialności na innych.

2. Twórz wizję i wyznaczaj cele

Społeczna odpowiedzialność przyniesie wymierne korzyści tylko jeśli będzie przemyślaną strategią. Działania ad hoc, jednorazowe akcje mogą wręcz negatywnie wpłynąć na wizerunek organizacji. Zarząd społecznie odpowiedzialnej organizacji musi mieć wizję zarówno wewnętrznego funkcjonowania podmiotu, jego kultury organizacyjnej, jak i pozycji i wizerunku na zewnątrz. Dopiero wtedy

może obrać właściwą drogę do osiągnięcia celu poprzez tworzenie procedur i narzędzi.

3. Skup swoje działania na tych najważniejszych

Wyrażać swoją odpowiedzialną postawę można na wiele sposobów. Jest wiele akcji, inicjatyw, w które można się włączyć. Wiele zagadnień i problemów, które chciałoby się rozwiązać. Jednak, aby działać skutecznie należy skoncentrować się na wybranych celach i obszarach, inaczej w żadnym nie osiągniemy zamierzonego efektu.

4. Myśl w kategorii wygrana – wygrana

Odpowiedzialna postawa wobec wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy, środowiska czy społeczności lokalnej wymaga poniesienia pewnych kosztów. Czasami należy zrezygnować z pewnych przychodów, jeśli ich pochodzenie jest niezgodne z wartościami organizacji. Postępowanie odpowiedzialne to nie chodzenie na skróty, to często podejmowanie dodatkowego wysiłku. Nie znaczy to jednak, że organizacja traci, aby korzystać mogli inni. Dzięki tym działaniom zyskują wszyscy. Lepszy klimat pracy zwiększa produktywność, lojalność klientów i dostawców przekłada się na zyski, przychylna społeczność lokalna chętniej będzie współpracować.

5. Słuchaj swoich interesariuszy

Każdy z nas mierzy się z jakimiś problemami, ma pewne oczekiwania, a także ograniczenia. Jeśli organizacja chce działać odpowiedzialnie musi poznać potrzeby interesariuszy, inaczej działania będą miały charakter tylko wizerunkowy.

Czasami może pojawić się konflikt pomiędzy organizacją, a interesariuszem. Tylko uważne wysłuchanie stron, wykazanie się empatią może pozwolić na rozwiązanie problemu bez negatywnych reperkusji. Należy pamiętać, że społeczna odpowiedzialność nie polega na rezygnowaniu z potrzeb organizacji.

6. Współpracuj

W budowaniu społecznej odpowiedzialności warto korzystać z dostępnych zasobów, a szczególnie z wiedzy specjalistów i doświadczeń interesariuszy.

Tworząc przestrzeń dostępną dla osób z niepełnosprawnością warto pytać o radę organizacje działające na ich rzecz lub samych niepełnosprawnych. Jeśli chcemy wprowadzić program ułatwiający zachowanie równowagi między życiem osobistym i zawodowym pracowników- zapytajmy czego potrzebują w tym zakresie i jakie mają pomysły. Szukasz rozwiązań przyjaznych środowisku możliwych do zastosowania w Twojej organizacji- zrób burzę mózgów wśród pracowników i członków. Połączenie sił może dać innowacyjne i skuteczne rozwiązania.

7. Dbaj o potrzeby własnej organizacji

Biorąc odpowiedzialność za wpływ organizacji na innych, nie można zapominać o odpowiedzialności za samą organizację – ciągłość jej działania, zachowanie płynności finansowej. Społeczna odpowiedzialność nie jest tożsama z postawą ofiary, czy służalczością. Czasami konieczne jest podejmowanie egoistycznych decyzji, aby wzmocnić potencjał organizacji i móc z pełną mocą działać na rzecz innych.

Zakończenie

Na zakończenie można pokusić się o tezę, że społeczna odpowiedzialność to zagadnienie, od którego żadna organizacja czy firma nie ucieknie. Format agresywnej konkurencji, zarządzania autokratycznego, czy stawiania się ponad klientem już dawno minął. Współcześnie w większym stopniu liczy się współpraca, wzajemne zaufanie i życzliwość. Ludzie są coraz bardziej świadomi swoich praw i odważniej przeciwstawiają się złemu traktowaniu. W świecie Internetu łatwiej też każdej opinii o organizacji – zarówno pozytywnej, jak i negatywnej, obiec świat. Działania niezgodne z zasadami społecznej odpowiedzialności szybko zobaczą światło dzienne i przyczynią się do izolowania takich podmiotów.

Wdrożenie zasad społecznej odpowiedzialności to nie tylko troska o środowisko, pracowników, klientów, dostawców i społeczność lokalną, to też troska o dobre imię organizacji i utrzymanie jej płynności finansowej.

Spis rysunków

Rysunek 1 Obszary ISO 26 000	10
Rysunek 2. Obszary kontroli, wpływu i zainteresowani. Opracowanie własne na podstawie "7 nawyków Skutecznego Działania" S.Covey	19
Rysunek 3. Podział interesariuszy, opracowanie własne na podstawie: Krupski, R. (2012). Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. Metody Badań Problemów Zarządzania Strategicznego. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.	22
Rysunek 4 Etapy wdrażania strategii CSR w organizacji. Opracowanie własne	25
Rysunek 5 Triple Bottom Line, opracowanie własne.	31
Rysunek 6 Elementy zielonego łańcucha dostaw; źródło: Jarosław Witkowski, Agnieszka Pisarek, „Istota zielonych łańcuchów dostaw- propozycja systematyzacji pojęć.....	66

Bibliografia:

1. Jak Polki i Polacy widzą organizacje społeczne?; Raport Klon/Jawor
2. Norma ISO 26000 Guidance on social responsibility 2011
3. M. Żemigala: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, budowanie zdrowej, efektywnej organizacji. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007
4. Społeczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo i higiena pracy. Materiały Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Luksemburg 2006
5. Kaku Ryuzaburo. (2003, wrzesień). Ścieżka kyosei. Harvard Business Review
6. Buczkowski B., Dorożyński T., Kuna-Marszałek A., Serwach T i Wieloch, J. (2016). Społeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
7. DYREKTYWA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY (UE) 2019/1937 z dnia 23 października 2019 r. W sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii;
8. Etyka i Compliance w organizacji. Przegląd Zagadnień. Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
9. Wytyczne dotyczące biznesu i praw człowieka. Wdrażanie dokumentu ramowego ONZ „chronić, szanować i naprawiać”
10. Małgorzata Krajewska-Nieckarz, Monika Sobczyk „Strategia społecznej odpowiedzialności a proces rekrutacji pracowników w ujęciu teoretycznym”, w Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, 2016; seria: organizacja i zarządzanie z. 97, nr kol. 1964,
11. Jarosław Witkowski, Agnieszka Pisarek, „Istota zielonych łańcuchów dostaw- propozycja systematyzacji pojęć”. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 315 - 2017

Netografia

- Polska wersja ISO 26000 - Forum Odpowiedzialnego Biznesu (odpowiedzialnybiznes.pl)
- [Jak_zyskac_na_odpowiedzialnosci_CSRinfo.pdf](#)

- Katarzyna Sadło, „Przeciwdziałanie praniu pieniędzy. Nowe obowiązki NGO od października 2021”; Przeciwdziałanie praniu pieniędzy. Nowe obowiązki NGO od października 2021 - Artykuł - ngo.pl
- Czas na wzrost. Nowa strategia Orange Polska do roku 2024
- Czym jest dyskryminacja (brpo.gov.pl),
- Ochotnicza Straż Pożarna - Forum Odpowiedzialnego Biznesu (odpowiedzialnybiznes.pl)
- Personalizacja Bezpieczeństwa – “Opiekun bezpieczeństwa” - Forum Odpowiedzialnego Biznesu (odpowiedzialnybiznes.pl)
- <https://www.ecolabel.net/pl/>
- Date Labelling Poland | Too Good To Go



Sfinansowano ze środków Narodowego Instytutu Wolności –
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego
w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich
NOWEFIO na lata 2021-2030

