

# Standard Informacji Niefinansowych (SIN) - ANEKSY

---

**Projekt z dnia 7 czerwca 2016 r.**

Warszawa

**Zespół redakcyjny:**

Liliana Anam

Urszula Baranowska

Justyna Biernacka

Konrad Ciesiołkiewicz

Natalia Ćwik-Obrębowska

dr Jacek Dymowski (redaktor naczelny)

Piotr Glen

Aleksandra Janikowska

Piotr Kaźmierkiewicz

Monika Kulik

Katarzyna Rózicka

dr Robert Sroka

Aleksandra Stanek-Kowalczyk

## Spis treści

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Aneks I: Matryca istotności .....                                                       | 4  |
| Aneks II: Interesariusze i kluczowe obszary odpowiedzialności.....                      | 5  |
| Aneks III: Znaczenie mierników i ich doboru z punktu widzenia rynków kapitałowych ..... | 7  |
| Aneks IV: Szczegółowy opis obszarów.....                                                | 11 |
| I.    Obszar zarządczy .....                                                            | 11 |
| Opis modelu biznesowego i strategicznych kierunków rozwoju .....                        | 11 |
| Podejście zarządcze do ładu korporacyjnego /Aleksandra Janikowska/ .....                | 12 |
| Zarządzanie ryzykiem społecznym i środowiskowym /Liliana Anam/.....                     | 15 |
| Zarządzanie etyką .....                                                                 | 16 |
| II.   Obszar środowiskowy.....                                                          | 22 |
| Bezpośrednie i pośrednie oddziaływanie działalności na środowisko .....                 | 22 |
| Rozszerzona odpowiedzialność środowiskowa: produkty i usługi .....                      | 25 |
| III.  Obszar społeczny i pracowniczy .....                                              | 27 |
| Korzystanie z pomocy publicznej i zlecenia publiczne .....                              | 27 |
| Poziom zatrudnienia i poziom wynagrodzeń .....                                          | 28 |
| Relacje ze stroną pracowniczą i wolność zrzeszania .....                                | 31 |
| Bezpieczeństwo i higiena pracy (BHP).....                                               | 34 |
| Rozwój i edukacja .....                                                                 | 39 |
| Zarządzanie różnorodnością.....                                                         | 41 |
| Prawa człowieka .....                                                                   | 43 |
| Praca dzieci, praca niewolnicza i praca przymusowa .....                                | 46 |
| Zaangażowanie społeczne .....                                                           | 47 |
| Społeczność lokalna.....                                                                | 49 |
| Przeciwdziałanie korupcji .....                                                         | 51 |
| Bezpieczeństwo produktów i konsumentów .....                                            | 54 |
| Komunikacja marketingowa .....                                                          | 55 |
| Ochrona prywatności .....                                                               | 57 |
| Oznakowanie produktów .....                                                             | 58 |

## Aneks I: Matryca istotności

Uwaga: Niniejszą macierz należy traktować wyłącznie jako materiał poglądowy, ponieważ w ramach trzech głównych działów (przemysł, finanse, usługi), poszczególne sektory, a tym bardziej funkcjonujące w nich przedsiębiorstwa są niezmiernie zróżnicowane.

| Obszar |                                                                          | Potencjalna ważność |         |         |
|--------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------|---------|
|        |                                                                          | Przemysł            | Finanse | Usługi  |
| G.1.   | Opis modelu biznesowego i strategicznych kierunków rozwoju               | wysoka              | wysoka  | wysoka  |
| G.2.   | Ład zarządczy                                                            | wysoka              | wysoka  | wysoka  |
| G.3.   | Zarządzanie ryzykiem społecznym i środowiskowym                          | wysoka              | wysoka  | wysoka  |
| G.4.   | Zarządzanie etyką                                                        | wysoka              | wysoka  | wysoka  |
| E.1.   | Oddziaływanie bezpośrednie i pośrednie: surowce i materiały              | wysoka              | niska   | średnia |
| E.2.   | Oddziaływanie bezpośrednie i pośrednie: paliwa i energia                 | wysoka              | niska   | średnia |
| E.3.   | Oddziaływanie bezpośrednie i pośrednie: woda                             | wysoka              | niska   | średnia |
| E.4.   | Oddziaływanie bezpośrednie i pośrednie: bioróżnorodność                  | wysoka              | niska   | średnia |
| E.5.   | Oddziaływanie bezpośrednie i pośrednie: emisje do atmosfery              | wysoka              | niska   | średnia |
| E.6.   | Oddziaływanie bezpośrednie i pośrednie: odpady i ścieki                  | wysoka              | niska   | średnia |
| E.7.   | Pozostałe aspekty bezpośredniego i pośrednie oddziaływania na środowisko | wysoka              | niska   | średnia |
| E.8.   | Rozszerzona odpowiedzialność środowiskowa: produkty i usługi             | wysoka              | wysoka  | niska   |
| S.1.   | Korzystanie z pomocy publicznej i zlecenia publiczne                     | wysoka              | wysoka  | wysoka  |
| S.2.   | Poziom zatrudnienia i poziom wynagrodzeń                                 | wysoka              | wysoka  | wysoka  |
| S.3.   | Relacje ze stroną pracowniczą i wolność zrzeszania                       | wysoka              | wysoka  | wysoka  |
| S.4.   | Bezpieczeństwo i higiena pracy (BHP)                                     | wysoka              | niska   | średnia |
| S.5.   | Rozwój i edukacja                                                        | wysoka              | wysoka  | wysoka  |
| S.6.   | Zarządzanie różnorodnością                                               | wysoka              | wysoka  | wysoka  |
| S.7.   | Prawa człowieka                                                          | wysoka              | wysoka  | wysoka  |
| S.8.   | Praca dzieci, praca niewolnicza i praca przymusowa                       | wysoka              | wysoka  | wysoka  |
| S.9.   | Społeczności lokalne i zaangażowanie społeczne                           | średnia             | średnia | średnia |
| S.10.  | Przeciwdziałanie korupcji                                                | wysoka              | wysoka  | wysoka  |
| S.11.  | Bezpieczeństwo produktów i konsumentów                                   | wysoka              | wysoka  | wysoka  |
| S.12.  | Komunikacja marketingowa                                                 | wysoka              | wysoka  | wysoka  |
| S.13.  | Ochrona prywatności                                                      | średnia             | wysoka  | średnia |
| S.1.4  | Oznakowanie produktów                                                    | wysoka              | wysoka  | wysoka  |
| S.15.  | Pozostałe kwestie społeczne i rynkowe                                    | wysoka              | wysoka  | wysoka  |

## Aneks II: Interesariusze i kluczowe obszary odpowiedzialności

Termin „interesariusz” oznacza **jednostki i grupy, które mają wpływ na działalność organizacji i jej wyniki i/lub na które organizacja wpływa poprzez swoje decyzje, działania i ich skutki**. Przykładowi interesariusze firmy to pracownicy, dostawcy, klienci, inwestorzy, mieszkańcy społeczności lokalnej, media, administracja publiczna, środowisko naturalne, uczelnie, instytuty badawcze i inne podmioty z szeroko rozumianego otoczenia organizacji.

Interesariusze wpływają na całokształt działalności przedsiębiorstwa, w tym na realizację jej strategii, dostarczane przez nie produkty i usługi. Co istotne, charakter relacji pomiędzy spółką a interesariuszem nie musi być formalny jak również przedsiębiorstwo lub interesariusz nie muszą być świadomi tej relacji.

Zarządzanie relacjami z interesariuszami stanowi fundamentalną praktykę zarządzania przedsiębiorstw dbających o jakość, jak i działających zgodnie z zasadami odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju (CSR). Do podstawowej praktyki przedsiębiorstw należy identyfikacja interesariuszy i ich oczekiwań, budowa relacji z nimi i zarządzanie ich oczekiwaniami i podnoszonymi przez nich kwestiami. Do podstawowych działań w zakresie zarządzania relacjami z interesariuszami należą:

- identyfikacja interesariuszy oraz ocena wagi poszczególnych grup interesariuszy,
- identyfikacja istotnych kwestii podnoszonych przez interesariuszy, w szczególności tych kluczowych dla działalności organizacji,
- analizowanie kwestii podnoszonych przez interesariuszy pod kątem ich wpływu na działalność przedsiębiorstwa, w tym szans i ryzyk jakie generują. Kwestią może być każde zagadnienie istotne dla interesariusza w relacji z organizacją, np. bezpieczeństwo pracowników dla pracownika, terminowa regulacja płatności dla dostawcy,
- ujmowanie w swojej sprawozdawczości odpowiedzi na ważne dla interesariuszy kwestie.

Warto zaznaczyć, że firma powinna odpowiedzieć na wszystkie najważniejsze kwestie sygnalizowane przez interesariuszy, co nie jest równoznaczne z realizacją wszystkich ich oczekiwań. Interesariusze są zróżnicowaną grupą a ich oczekiwania mogą być sprzeczne. Istotnym jest by firma znała oczekiwania i reagowała na nie. Oznacza to, że firma może odmówić realizacji pewnych oczekiwań, przy czym powinna wyjaśnić swoje stanowisko.

Zaleca się by organizacja w raporcie:

- prezentowała listę interesariuszy, ze wskazaniem, którzy z nich są kluczowi dla organizacji,
- zaprezentowała najważniejsze kwestie i oczekiwania interesariuszy oraz związane z nimi działania, które podjęła w raportowanym okresie, jak również które planuje podjąć,
- zapewniła, by ujawniane informacje odpowiadały na potrzeby informacyjne interesariuszy.

Przy opracowaniu sprawozdania niefinansowego pomocne mogą okazać się poniższe wskazówki:

- informacje dotyczące listy interesariuszy organizacji może pozyskać od menedżera CSR lub przy wsparciu menedżera ds. komunikacji, public affairs, komunikacji wewnętrznej czy stworzyć taką listę np. poprzez warsztaty z przedstawicielami różnych jednostek firmy.

Ważne, aby lista była kompletna i zawierała przedstawicieli wszystkich grup mających relację z przedsiębiorstwem,

- lista interesariuszy powinna wskazywać, którzy z nich są kluczowi dla organizacji. Najprostszą metodą jest zwrócenie uwagi na to, którzy interesariusze mają największy wpływ na organizację i są nią w najwyższym stopniu zainteresowani,
- najważniejsze kwestie i oczekiwania interesariuszy spółka może pozyskać z wielu źródeł tj.: badania np. satysfakcji klienta czy zaangażowania pracowników, analiz rynkowych i wobec konkurencji, monitoringu prasy, wniosków z infolinii czy poprzez specjalne ankiety, wywiady, spotkania, panele czy dialog z interesariuszami, w tym również na potrzeby procesu raportowania,
- organizacja powinna zadbać by informacje ujawniane w raporcie obejmowały istotne kwestie podnoszone przez interesariuszy.

## Aneks III: Znaczenie mierników i ich doboru z punktu widzenia rynków kapitałowych

Dyrektywa zostawia sporo swobody dla spółek, które zostaną objęte nowymi obowiązkami m.in. w zakresie wyboru zasad, według których opracują raporty. Można je będzie sporządzać według własnych, wewnętrznych zasad albo też krajowych, unijnych lub międzynarodowych standardów. Informacja jest jednak użyteczna tylko i wyłącznie wtedy, gdy spełnia kryteria wiarygodności i istotności. Dlatego opracowując zestaw niefinansowych KPIs warto sięgnąć po sprawdzone metodologie i zastosować się do wypracowywanych na świecie zasad raportowania niefinansowego, zwłaszcza wytycznych Global Reporting Initiative (GRI).

Aktualne wytyczne GRI G4 są katalogiem z którego warto czerpać przy tworzeniu zestawu wskaźników, które zobrazują postęp firmy w działaniach odpowiedzialnego biznesu. Co istotne standard ten definiuje wytyczne uzupełniające dla niektórych sektorów przemysłu, energetyki oraz finansów, co pozwala na precyzyjny dobór kluczowych mierników.

Prezentowane wskaźniki powinny być dokładne i porównywalne w czasie, tak aby wskazywały trendy zmian w odniesieniu do wyników spółki i (jeśli to możliwe) branży. Definiując zbiór wskaźników właściwych dla danego przedsiębiorstwa w pierwszym kroku należy zatem zwrócić uwagę na ich biznesowy kontekst, a tam gdzie to możliwe na aspekt efektywności (np. odniesienie do wielkości produkcji). Przykładowo dane o zużyciu materiałów, energii oraz wody w przedsiębiorstwie produkcyjnym mają znaczenie jedynie wtedy, gdy zostaną przedstawione w formie zużycia w/w zasobów na jednostkę produktu i opakowania (jeśli dotyczy). W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych pierwszymi danymi powinny być zatem informacje o wielkości produkcji najważniejszych produktów / ilości świadczonych usług, które stworzą niefinansowe KPIs po zestawieniu np. z następującymi punktami pomiaru:

| Symbol w GRI G4 | Zbieżność z ankietą Respect Index (2015) | Nazwa miernika                                                                                                                                                                                                                                                                        | Objaśnienie istotności wskaźnika                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| G4-EC1          | ---                                      | Bezpośrednia wartość ekonomiczna wytworzona i rozdystrybuowana z uwzględnieniem przychodów, kosztów operacyjnych, wynagrodzenia pracowników, dotacji i innych inwestycji na rzecz społeczności, niepodzielonych zysków oraz wypłat dla właścicieli kapitału i instytucji państwowych. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| G4-EN1          | E.4                                      | Wykorzystane surowce/materiały według wagi i/lub objętości                                                                                                                                                                                                                            | Dla odbiorców zewnętrznych informacji pozwalają na bieżąco monitorować koszt wytworzenia produktów a zatem i wrażliwość rentowności brutto ze sprzedaży na zmienność cen surowców i energii. Wewnątrz organizacji zachęcają do poprawy efektywności procesu produkcji poprzez minimalizację odpadów i błędów w procesie produkcji.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| G4-EN3          | E.6                                      | Zużycie energii według głównych źródeł energii                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| G4-EN8          | E.8                                      | Całkowity pobór wody według źródła                                                                                                                                                                                                                                                    | Znajomość trendów tych wartości pozwala nie tylko oszacować koszty związane z wykorzystaniem wody w procesie produkcyjnym, ale i wpływ zmian w regulacjach prawnych na pozycję konkurencyjną podmiotu. Bez znajomości tych wskaźników przedsiębiorstwo (a także właściciel/inwestor) nie jest w stanie oszacować wpływu zmian legislacyjnych w tym zakresie np. projektu nowej ustawy „Prawo Wodne”. Proponowane nowe stawki opłat dotyczące zarówno poboru wody, jak i ścieków mogą być bowiem kwestią być albo nie być dla marż wśród wielu podmiotów, zwłaszcza z przemysłu spożywczego i decydować o atrakcyjności inwestycyjnej podmiotów na rynku. |
| G4-EN10         | ---                                      | Procent i łączna objętość wody podlegającej recyklingowi i ponownemu wykorzystaniu                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| G4-EN22         | ---                                      | Całkowita objętość ścieków według jakości i docelowego miejsca przeznaczenia                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| G4-EN15         | ---                                      | Bezpośrednia emisja gazów cieplarnianych według wagi                                                                                                                                                                                                                                  | W tej sferze obciążenia nałożone na firmę zależą od ilości i rodzaju gazów lub pyłów wprowadzanych do powietrza. Monitorowanie wskaźników emisji powinno uwzględniać podział na emisje związane bezpośrednio z procesem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| G4-             | ---                                      | Emisja związków NOx, SOx i                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|         |         |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EN21    |         | innych istotnych związków emitowanych do powietrza według rodzaju związku i wagi                                                  | produkcji oraz wynikające z działań logistycznych. To pozwoli oszacować efekty ergonomii w pakowaniu oraz optymalizacji transportu (tras i kursów), a więc i kosztów transportu wg CO2. W sytuacji rosnących obciążeń środowiskowych, znajomość trendów w tym zakresie może być decydująca dla utrzymania kosztów jednostkowych transportu, a więc zdolności firmy do utrzymania wyników na konkurencyjnym rynku.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| G4-EN23 | E.10    | Całkowita waga odpadów według rodzaju odpadu oraz metody postępowania z odpadem                                                   | Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi nakłada na producentów opłatę produktową, czyli opłatę za niewykonany odzysk i niewykonany recykling. Wysokość opłaty produktowej zależy od masy opakowań wprowadzonych na rynek w kilogramach, wymaganego poziomu recyklingu lub odzysku, osiągniętego poziomu recyklingu lub odzysku oraz od stawki jednostkowej opłaty produktowej w złotych za kilogram. Monitorowanie gospodarki odpadami pozwala przewidywać zmianę poziomu obciążeń wynikających z ustawy, wpływu jej zmian na rentowność firmy (nowe stawki od 2017 roku) jak również zachęca do zastępowania trudnych w recyklingu opakowań, ekologicznymi odpowiednikami. |
| G4-EN28 | E.10    | Procent odzyskanych materiałów ze sprzedanych produktów i ich opakowań, według kategorii materiału                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| G4-LA1  | S.11    | Łączna liczba nowozatrudnionych pracowników, odejść oraz wskaźnik fluktuacji pracowników                                          | Dbłość o poziom bezpieczeństwa pracy i monitorowanie jego poprawy to przejaw myślenia o pracownikach jako aktywach spółki. Jest to również dowód dbałości o ciągłość produkcji i dążenia do efektywnego wykorzystania zasobów organizacji.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| G4-LA6  | S.3–S.5 | Wskaźnik urazów, chorób zawodowych, dni straconych oraz nieobecności w pracy oraz liczba wypadków śmiertelnych związanych z pracą | Z drugiej strony firmy o wysokim standardzie relacji z pracownikami są pozytywnie postrzegane przez rynek i przewyższają firmy konkurencyjne w produktywności. Efekt ten jest najsilniejszy w przypadku firm, w których kapitał ludzki odgrywa dużą rolę.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| G4-PR5  | ---     | Wyniki badań pomiaru satysfakcji klienta                                                                                          | Pozwalają oszacować wartość marki, jak również jej siłę do utrzymania klientów w przypadku zmiany polityki cenowej analizowanej firmy. Z punktu widzenia inwestorów wyniki tego wskaźnika mogą posłużyć do oszacowania przyszłych przychodów firmy.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Źródło: opracowanie własne

Zgodnie z ustawą z 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska, obowiązek uiszczania opłat za korzystanie ze środowiska dotyczy niemal każdego przedsiębiorcy. Dlatego większość kluczowych niefinansowych KPIs pochodzi z obszaru środowiskowego (w standardach GRI G4 zdefiniowano aż 34 wskaźniki z tej kategorii). Dobrze opracowany zestaw danych o zużyciu surowców naturalnych (w tym wody) oraz energii w procesie produkcji, informacji o wypadkach przy pracy i związanych z tym przestojach produkcji, danych o rotacji pracowników i kosztach związanych z zewnętrzną rekrutacją, pozwala odbiorcom wewnętrznym i zewnętrznym raportu na określenie jednostkowego kosztu wytworzenia. To zaś ułatwia prognozowanie przyszłych okresów w drodze do realizacji przyjętej strategii i celów krótko- średnio- i długoterminowych. Wydajność ekologiczna jest bowiem pozytywnie skorelowana z wynikami operacyjnymi.

Wśród istotnych, acz niezawartych w standardach GRI, mierników niefinansowych warto wymienić te, które opisują relacje z dostawcami (np. punkty S.16a–S.16c ankiety RESPECT Index 2015, mówiące o odsetku przeterminowanych zobowiązań). Rosnąca wartość niezapłaconych w terminie zobowiązań rzutuje na wiarygodność płatniczą firmy. Publikacja w/w wskaźników może być zatem sposobem na pozyskanie nowych i utrzymanie zaufania obecnych kontrahentów.

Wymienione powyżej wskaźniki nie muszą mieć zastosowania do każdego przedsiębiorstwa lub ich istotność będzie niewspółmierna w zależności od branży. Wśród głównych, które będą szczególnie ważne np. dla sektora finansowego lub telekomunikacyjnego, należy wymienić:

| Symbol w GRI G4 | Zbieżność z ankietą Respect Index (2015) | Nazwa miernika | Objaśnienie istotności wskaźnika |
|-----------------|------------------------------------------|----------------|----------------------------------|
|-----------------|------------------------------------------|----------------|----------------------------------|



|        |     |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| G4-SO8 | --- | Wartość finansowa znaczących kar oraz całkowita liczba sankcji pozafinansowych nałożonych za brak zgodności z prawem i regulacjami | Instytucje finansowe często postrzegane są jako instytucje zaufania publicznego. Z tego powodu monitorowanie zgodności realizowanych przez nie działań z obowiązującymi regulacjami zewnętrznymi i wewnętrznymi (w tym zarządzanie konfliktami interesu, uczciwe traktowanie Klientów oraz zapewnianie im właściwych porad) to kwestia kluczowa dla budowania marki. Co więcej dbałość o bezpieczeństwo klienta (ochrona prywatności) i umiejętność zarządzania reklamacją (ochrona interesów) zwiększają niematerialną wartość usług świadczonych na rzecz klienta, co powinno przekładać się na zdolność organizacji do utrzymania dotychczasowych i pozyskania nowych klientów. |
| G4-PR8 | --- | Całkowita liczba uzasadnionych skarg dotyczących naruszenia prywatności klientów oraz utraty danych.                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|        |     | Odsetek uznanych reklamacji w tym rozpatrywanych podczas pierwszego kontaktu                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Przykładowo wspomniany sektor finansowy z uwagi na specyfikę działalności wymaga uzupełnienia listy o specyficzne niefinansowe KPIs. Choć inwestorzy przyznają wyższy priorytet ekonomicznie mierzalnym aspektom funkcjonowania podmiotów finansowych nad te, które trudno opisać za pomocą mierników, to powyższą listę warto uzupełnić o opis polityk zapewniających uczciwe projektowanie i sprzedaż produktów i usług finansowych (G4-FS15) oraz inicjatyw mających na celu edukację finansową według typu odbiorców (G4-FS16) które pośrednio rzutują na wymienione w tabeli mierniki.

Ze względu na obawę, iż obowiązek weryfikacji może zniechęcać spółki do ujawniania bardziej szczegółowych, rozbudowanych informacji niefinansowych Dyrektywa nie nakłada wymogu audytu danych. Mimo braku obowiązku weryfikacji danych jak również dowolności doboru raportowanych wskaźników warto wykonać wysiłek aby raportowania niefinansowych KPI dotyczyło odpowiednich, użytecznych i porównywalnych informacji niefinansowych, a zatem obejmowało informacje niezbędne do zrozumienia bieżącej i przyszłej sytuacji jednostki oraz jej wpływu na otoczenie.

Takie podejście jest zbieżne z interesami wewnętrznymi firmy. Dla właścicieli przedsiębiorstw monitorowanie niefinansowych KPIs jest to bowiem element budowania wartości przedsiębiorstwa oraz ograniczania ryzyka jego funkcjonowania. Z perspektywy zarządzającego spółką odpowiedni dobór wskaźników pozwala na ocenę m.in. efektywności wydatków inwestycyjnych w firmie. Dla inwestorów, nastawionych na zwiększanie wartości w określonym horyzoncie czasu przy ograniczonym poziomie ryzyka, raportowanie niefinansowych KPIs dostarcza zaś informacji niezbędnych do oszacowania zdolności spółki do kreowania przyszłych przepływów pieniężnych dla akcjonariuszy.

Choć perspektywa właścicielska i zarządcza motywuje głównie do monitorowania niefinansowych KPIs, to zachętą do ich ujawniania jest prowadzenie dialogu społecznego z interesariuszami, w tym z grupą inwestorów. Z punktu widzenia inwestora profil ryzyko/dochód portfela inwestycji jest wypadkową czynników mierzalnych (stricte ekonomiczno-finansowych) oraz pewnych parametrów niefinansowych cechujących emitenta instrumentu finansowego (obszary Environment, Social, Corporate Governance – ESG). W związku z tym, przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, inwestorzy poszukują informacji dotyczących nie tylko parametrów ekonomicznych i finansowych spółki, ale również dokonują oceny ryzyka inwestycyjnego związanego z działalnością spółki w wymiarze społecznym oraz jej wpływu na środowisko naturalne. W ten sposób tworzy się mechanizm transmisji danych niefinansowych (ESG) na wycenę rynkową przedsiębiorstwa i występowanie premii rynkowej za transparentność. Dzieje się tak dlatego, iż nawet wydarzenia, które nie dostarczają dodatkowych informacji niefinansowych, natomiast podnoszą wiarygodność informacyjną spółki, wpływają na rynkową wycenę spółki w wyniku działania mechanizmów dostosowawczych wyceny do

nowego stanu informacyjnego rynku, przy czym korzyści płynące ze wzrostu transparentności różnią się pomiędzy grupami podmiotów. Spółki obciążone wyższym ryzykiem inwestycji (mierzonym za pomocą wyższego ryzyka systematycznego, czy wyższej dźwigni finansowej) silniej reagują na wzrost transparentności i wiarygodności informacji ESG przekazywanych przez te podmioty.

Wzrost transparentności spółek publicznych, w wyniku ujawniania danych niefinansowych (ESG), skutkuje mniejszą zmiennością wyceny rynkowej spółek mierzonej za pomocą stóp zwrotu. W szczególności wycena ta odznacza się wyższą odpornością na wahania w okresach wzrostu niepewności na rynkach (okresach dekonjunktury). Z tego powodu rzetelne wypełnianie obowiązku informacyjnego w zakresie danych niefinansowych może doprowadzić do wzrostu płynności rynku kapitałowego poprzez obniżenie spreadu bid-ask dla spółek z istotnym zaangażowaniem inwestorów instytucjonalnych w akcjonariacie. Firmy transparentne mogą być zatem nagradzane przez rynek redukcją kosztu kapitału własnego i obcego w odniesieniu do ich bezpośrednich konkurentów w ramach branży.

## Aneks IV: Szczegółowy opis obszarów

### I. Obszar zarządczy

#### Opis modelu biznesowego i strategicznych kierunków rozwoju

##### *Opis polityki*

Tak jak w przypadku wyników finansowych, kluczowe znaczenie z punktu widzenia wyników niefinansowych (społecznych, środowiskowych), ma strategia przedsiębiorstwa oraz realizowany przez nią model biznesowy. Dlatego też aby móc ocenić zarówno aktualne, jak i przyszły charakter oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie, czytelnik musi zrozumieć jak przedsiębiorstwo działa i jakie ma plany. W punkcie tym należy krótko **scharakteryzować działalność przedsiębiorstwa, rynek, na których działa, produkty oraz usługi, a także charakter otoczenia konkurencyjnego. Należy opisać sam model biznesowy, zwracając uwagę na jego ewentualną unikalność oraz społeczne i środowiskowe konsekwencje wykorzystania takiego modelu. W szczególności należy również pokrótce wskazać charakter oddziaływania na otoczenie społeczne i przyrodnicze.** Warto również zarysować zmiany jakie zaszły na rynku w ostatnich latach oraz przewidywaną ewolucję rynku. Aby jednak czytelnicy raportu mogli zrozumieć sposób działania, w tym sposób oddziaływania spółki na otoczenie, należy wskazać jej strategiczne kierunki rozwoju, w tym odpowiedzieć na pytania:

- czy spółka przyjęła długoterminową strategię rozwoju (dokument<sup>1</sup>)?
- czy spółka przyjęła strategię zrównoważonego rozwoju lub społecznej odpowiedzialności?

Wskazane jest również określenie czy i kto odpowiada za zarządzanie kwestiami społecznymi i środowiskowymi oraz na jakim szczeblu znajduje się ta osoba lub komórka organizacyjna. Warto określić czy w przedsiębiorstwie aspektami społecznymi zarządza jedna osoba lub komórka (np. dedykowany menedżer ds. społecznej odpowiedzialności lub Komitet ds. społecznej Odpowiedzialności), czy też zadania te podzielone są między różne komórki organizacji, itp.

##### *Opis wyników tych polityk*

Jeżeli spółka posiada któreś z wymienionych strategii, trzeba nie tylko zarysować ich zawartość, ale scharakteryzować również, to na ile są one kompleksowe (np. czy strategia społecznej odpowiedzialności obejmuje wszystkie kluczowe grupy otoczenia, czy też ogranicza się do zdefiniowania działań prospołecznych). Ponadto warto wskazać czy:

- cele poszczególnych strategii zostały osadzone w czasie (i w jak długim horyzoncie czasowym),
- czy cele zostały zdefiniowane w sposób mierzalny,
- czy wskazano osoby / jednostki organizacyjne odpowiedzialne za ich realizację.

---

<sup>1</sup>Nie ma tu znaczenia tytuł dokumentów strategicznych, ale ich zawartość merytoryczna; analogicznie na strategię te może składać się więcej niż jeden dokument.

Ponadto w kontekście wyników niefinansowych należy wskazać **na ile strategia społecznej odpowiedzialności jest spójna i uzupełnia się z ogólną strategią biznesową**. Jeżeli spółka nie posiada strategii społecznej odpowiedzialności, należy wskazać **czy i w jaki sposób w swojej strategii biznesowej uwzględnia społeczne i środowiskowe swojego oddziaływania**.

### *Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi*

Należy wskazać jakie obszary oddziaływania na otoczenie społeczne i środowiskowe są z punktu widzenia prowadzonej działalności istotne oraz jakie zagrożenia mogą się z nimi wiązać.

### *Wskaźniki wyników*

Kluczowe z zarządczego punktu widzenia może być to czy i w jaki sposób spółka rozlicza cele wskazane w strategii, tj. czy np. wykorzystywana jest strategiczna karta wyników lub czy od realizacji celów, uzależnione są premie menedżerów i pracowników (i czy są to tylko cele finansowe, czy również niefinansowe: środowiskowe i społeczne).

Z punktu widzenia sprawozdania niefinansowego spółka winna opisać, aspekty wskazane powyżej, tj. przede wszystkim:

- przyjętą strategię rozwoju z uwzględnieniem aspektów społecznych i środowiskowych
- zdefiniować realizowany model biznesowy, włączając w to charakterystykę łańcucha dostaw, w tym kluczowe obszary oddziaływania społecznego i środowiskowego

### *Łańcuch dostaw*

W zależności od modelu biznesowego jaki wykorzystuje spółka oraz od specyfiki branży, jej działalność w mniejszym lub większym stopniu uzależniona jest od dostawców. Niektóre z działań realizowanych przez dostawców mogą wiązać się ze znaczącym oddziaływaniem na otoczenie społeczne lub środowiskowe. Dla uzyskania pełniejszego obrazu działania spółki raportującej, a w szczególności ryzyka jakie z tą działalnością się wiąże, niezbędne jest zwięzłe opisanie łańcucha dostaw, ze wskazaniem ewentualnych obszarów istotnego oddziaływania i ryzyka społecznego lub środowiskowego. Należy również, przy okazji opisywania kolejnych wskaźników odnieść się do tego czy i na ile dana kwestia jest istotna w łańcuchu dostaw oraz czy i jak spółka stara się mieć na nią wpływ (w szczególności chodzi tu o zapisy w umowach z dostawcami, co będzie miało w szczególności znaczenie w kontekście praw człowieka, w tym unikania pracy dzieci, pracy niewolniczej i przymusowej, oraz etyki, BHP i ochrony środowiska).

### *Podejście zarządcze do ładu korporacyjnego/Aleksandra Janikowska/*

#### *Opis polityki*

Ład korporacyjny jest narzędziem niezbędnym w podnoszeniu wiarygodności spółek notowanych na giełdzie. Spółki stosujące zasady *compliance governance* skupiają się na promowaniu uczciwości, transparentności i odpowiedzialności w relacjach ze wszystkimi interesariuszami w otoczeniu. Zasada

zaufania w kontaktach z przedstawicielami rynku kapitałowego powoduje powiększanie wartości spółki a tym samym przyczynia się do pomnażania zysku dla akcjonariuszy.

Zatem celem ładu korporacyjnego jest tworzenie instrumentów wspierających efektywne zarządzanie, skuteczny nadzór właścicielski, poszanowanie praw akcjonariuszy, przejrzystą komunikację z rynkiem kapitałowym. Skuteczny dialog z otoczeniem to końcowy efekt procesu, który zasada się podziale zadań w spółce, określeniu obszarów, odpowiedzialności za te obszary, zasadniczej weryfikacji zadań oraz właściwego nadzoru.

Z punktu widzenia spółki kluczowe znaczenie ma:

- czy i w jaki sposób poszczególne aspekty niefinansowe działalności oddziałują na wyniki finansowe oraz na korzyści dla akcjonariuszy w różnych horyzontach czasowych (tzn. perspektywie krótko, średnio i długoterminowej)
- czy i w jakim stopniu rynek kapitałowy weryfikuje dane niefinansowe w branży, w której działa spółka.

Ewentualnie spółka powinna wskazać, że nie bierze ona pod uwagę czynników społecznych lub środowiskowych i nie analizuje tego czy i w jakim stopniu są one oceniane przez inwestorów.

Obok wyżej wymienionych aspektów, dla oceny systemu zarządzania ważnym jest również to **czy spółka wdrożyła certyfikowane lub niecertyfikowane systemy zarządzania, jakich obszarów one dotyczą i jakie dokumenty je definiują.**

Aby sprostać zadaniom jakie stoją przed spółką chcącej stosować zasady *compliance governance*, należy skupić się na odpowiednim dostosowaniu struktury organizacyjnej spółki. Organizacja efektywnie zarządzana, przynosząca zysk akcjonariuszom powinna wyselekcjonować zakres działań, a następnie organy odpowiedzialne oraz nadzorcze, a ponadto instrumenty, którymi będą posługiwać się osoby wchodzące w skład organów. A więc określić zakresu zadań dla jednostki jak i dla poszczególnych komitetów odpowiedzialnych za środowisko, kwestie społeczne, zrównoważonego rozwoju oraz odpowiedzialnego biznesu.

### **Opis wyników tych polityk**

Przyjmując, jak wskazano wyżej, że celem ładu korporacyjnego jest:

- tworzenie instrumentów wspierających efektywne zarządzanie,
- skuteczny nadzór właścicielski,
- poszanowanie praw akcjonariuszy,
- przejrzysta komunikacja z rynkiem kapitałowym,

to rolą raportującej spółki jest odpowiedź na pytanie czy i jakie cele zapewniające realizację powyższej wymienionych zadań zdefiniowane zostały w przyjętej polityce środowiskowej i społecznej lub innej. Mówiąc inaczej **w jakim stopniu kwestie społeczne i środowiskowe są zarządzane, przy pomocy jakich instrumentów, jak prowadzony jest w ich wypadku nadzór właścicielski z poszanowaniem interesu akcjonariuszy oraz jak są one komunikowane.**

Ocenić należy czy polityka lub polityki w tym zakresie są kompleksowe, czyli obejmują wszystkie obszary czy tylko niektóre, a jeśli tak to jakie obejmuje, a jakie nie. Wskazać należy również czy określone zostaną procedury i/lub procesy w spółce towarzyszące realizacji wyznaczonych celów, a jeśli tak to jakich, kto jest właścicielem tych procesów, czy wymienione procesy są mierzalne i jakie są metody ich pomiarów (ilościowe, jakościowe). Jeśli spółka nie określiła celów, procedur i procesów należy podać czy mimo wszystko i w jaki sposób w swej strategii biznesowej uwzględnia środowiskowe i społeczne oddziaływanie.

### *Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi*

Podstawowym narzędziem regulującym obszar jest nowy zbiór zasad ładu korporacyjnego czyli „Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2016”<sup>2</sup>, stworzony przez Radę Giełdy, a obejmujący bazowe pojęcia typu: polityka informacyjna i komunikacja z inwestorami, Zarząd i Rada Nadzorcza, systemy i funkcje wewnętrzne, Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy i relacje z akcjonariuszami, konflikt interesów i transakcje z podmiotami powiązanymi, wynagrodzenia.

W celu wyeliminowania ryzyka związanego z realizacją polityki spółki w zakresie w/w aspektów niezbędne jest określenie:

- zasad identyfikacji ryzyka,
- rejestru ryzyka,
- kategoryzacja ryzyka,
- zdefiniowanie kluczowych kategorii ryzyka,
- zdefiniowanie instrumentów zarządzania poszczególnymi kategoriami ryzyka, ich wyeliminowania lub minimalizowania.

Zasady te dotyczą wszystkich kluczowych kategorii ryzyka, ale w szczególności ryzyka nadużyć w organizacji. Z punktu widzenia wyników niefinansowych, ale również poziomu ryzyka, którym mogą być obarczone wyniki finansowe, ogromne znacznie<sup>3</sup> ma również to **czy i w jaki sposób uwzględnione zostały ryzyka społeczne oraz środowiskowe**. Aby je zdefiniować w właściwy dla danego segmentu bądź branży sposób, a następnie skutecznie wykryć, zapobiegać oraz eliminować niezbędne może okazać się w spółce funkcjonowania **audytora wewnętrznego**.

Dlatego też rekomenduje się by raportująca spółka określiła:

- czy w organizacji spółki istnieje wyselekcjonowany audytor wewnętrzny,
- jakie są jego zadania,
- komu bezpośrednio podlega,
- czy odpowiada przed organem właścicielskim.

---

<sup>2</sup>[https://www.gpw.pl/dobre\\_praktyki\\_spolek\\_regulacje](https://www.gpw.pl/dobre_praktyki_spolek_regulacje)

<sup>3</sup> Jest to silnie uzależnione od branży i specyfiki realizowanego modelu biznesowego.

### **Wskaźniki wyników**

Spółka powinna opisać syntetycznie stosowane podejścia w zakresie zarządzania łańcem korporacyjnym, o których mowa powyżej, ze szczególnym uwzględnieniem tego:

- jak wygląda struktura organizacyjna i zarządcza spółki,
- czy i jak w strukturze organizacyjnej uwzględnione zostało podejścia do zarządzania aspektami niefinansowymi (społecznymi, środowiskowymi),
- jak wygląda system zarządzania ryzykiem i audytu wewnętrznego,
- czy i jak w strukturze organizacyjnej uwzględnione zostało podejścia do zarządzania ryzykiem i audytu wewnętrznego w kontekście społecznych i środowiskowych aspektów ryzyka biznesowego.

### **Łańcuch dostaw**

W tym miejscu należy wskazać czy spółka samodzielnie lub z zaangażowaniem osób trzecich przeprowadzała audyty u swoich dostawców, a jeśli tak, to jaki był ich zakres.

### **Zarządzanie ryzykiem społecznym i środowiskowym /Liliana Anam/**

#### **Definicja**

Ryzyko to wpływ/ skutek niepewności na cele (ISO 31000:2009). To możliwość wystąpienia zdarzenia, które wpłynie na obecne lub przyszłe cele organizacji. Ryzyko mierzone jest pod kątem konsekwencji jak i prawdopodobieństwa jego wystąpienia. Tak definiowane ryzyko to zdarzenie, lub scenariusz zdarzeń wywołane przez daną przyczynę generujące konkretny skutek. Skutek może być zarówno pozytywny jak i negatywny dla organizacji.

Firmy zazwyczaj identyfikują ryzyka finansowe i koncentrują się na negatywnej stronie ryzyka czyli zagrożeniach. Natomiast ryzyka społeczne i środowiskowe, związane z ich operacjami oraz oddziaływaniem operacyjnym i strategicznym, związane z oczekiwaniami interesariuszy są dzisiaj równie istotne. Dlatego zaleca się, by firma wdrożyła i utrzymywała proces zarządzania ryzykiem, uwzględniający ryzyko społeczne jak i środowiskowe.

Zakres zarządzania ryzykiem oznacza:

1. Identyfikację ryzyka
2. Analizę ryzyka
3. Ewaluację ryzyka
4. Podjęcie działań ograniczających ryzyko jak i plan działań po materializacji ryzyka

#### **Wytyczne**

Zaleca się aby organizacja w raporcie:

1. Opisała zidentyfikowane kluczowe ryzyka społeczne i środowiskowe związane z kwestiami społecznymi, pracowniczymi, środowiskowymi, prawami człowieka, przeciwdziałaniem korupcji i łapownictwu.
2. Zaprezentowała je na minimum trzystopniowej matrycy ryzyka prezentującej prawdopodobieństwo i konsekwencje. Konsekwencje powinny obejmować wymiar finansowy, reputacyjny, społeczny i środowiskowy. Organizacja powinna zdecydować czy

prezentuje ryzyko wyłącznie po stronie negatywnej tzw. zagrożenia, czy również ryzyko po stronie pozytywnej – tzw. szanse (można posłużyć się kryteriami wskazanymi w przykładowej macierzy lub zastosować własną macierz ryzyka).

3. Zdefiniowała swoją politykę/polityki względem najważniejszych ryzyk oraz zwięźle opisała w jaki sposób zamierza zarządzać zidentyfikowanymi na macierzy ryzykami – co najmniej ryzykami o najwyższym prawdopodobieństwie wystąpienia i o najwyższym poziomie skutków oddziaływania na organizację i jej interesariuszy.

## Wskazówki

1. Identyfikacja ryzyk społecznych i środowiskowych wynika z analizy zdefiniowanych oczekiwań interesariuszy jak również z poziomu oddziaływania organizacji na społeczeństwo i środowisko. Przykładowo mogą to być ryzyka związane z wykorzystywanymi surowcami, emisjami, energochłonnością, materiałochłonnością, oddziaływaniem na różnorodność biologiczną, krajobraz, jak również z warunkami zatrudnienia i BHP stosowanymi przez organizację, jak również w jej łańcuchu dostaw – przez podwykonawców i dostawców organizacji, lub związane z jej produktami i usługami zgodnie z metodologią LCA (Life cycle assessment – oceny cyklu życia).
2. Przykładowa macierz ryzyka

| RYZYKO         |                    |   | ZAGROŻENIA                                 |                                            |                                            | SZANSE                                  |                                         |                                         |
|----------------|--------------------|---|--------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|
| Wysokie        | PRAWDOPODOBIEŃSTWO | 5 | Umiarkowane                                | Znaczące                                   | Znaczące                                   | Znaczące                                | Znaczące                                | Umiarkowane                             |
| Umiarkowane    |                    | 3 | Małe                                       | Umiarkowane                                | Znaczące                                   | Znaczące                                | Umiarkowane                             | Małe                                    |
| Niskie         |                    | 1 | Małe                                       | Małe                                       | Umiarkowane                                | Umiarkowane                             | Małe                                    | Małe                                    |
| Skutek / Wpływ |                    |   | 1                                          | 3                                          | 5                                          | 5                                       | 3                                       | 1                                       |
|                |                    |   | Małe                                       | Umiarkowane                                | Duże                                       | Duże                                    | Umiarkowane                             | Małe                                    |
| Finanse        |                    |   | strata / pogorszenie płynności od... do... | strata / pogorszenie płynności od... do... | strata / pogorszenie płynności od... do... | dodatkowy zysk w przedziale od... do... | dodatkowy zysk w przedziale od... do... | dodatkowy zysk w przedziale od... do... |
| Reputacja      |                    |   |                                            |                                            |                                            |                                         |                                         |                                         |
| Społeczeństwo  |                    |   |                                            |                                            |                                            |                                         |                                         |                                         |
| Środowisko     |                    |   |                                            |                                            |                                            |                                         |                                         |                                         |

Oprac. L. Anam, T. Gasiński

## Zarządzanie etyką

### Opis polityki

Źródłem kłopotów finansowych wielu spółek a w niektórych przypadkach nawet bankructw nie są czynniki ekonomiczne czy zmiany rynkowe niekorzystanie wpływające na kondycję przedsiębiorstwa, lecz utrata reputacji i zaufania klientów i partnerów biznesowych. Stwierdzenie, że u podstaw ostatniego kryzysu finansowego stoją nieetyczne zachowania instytucji finansowych nie jest na wyrost. Ponadto we współczesnej gospodarce opartej a wiedzy, w której:



- wartości spółek decydują bardziej aktywa niematerialne i prawne niż aktywa materialne,
- dzięki mediom społecznościowym informacje o nieetycznych zachowaniach spółek rozchodzą się niezwykle szybko i na szeroką skalę,
- regulatorzy nakładają na spółki coraz większe kary za nieetyczne a tym samym nierynkowe zachowania,
- międzynarodowe koncerny wymagają od swoich dostawców spełniania standardów etycznych,
- zaczyna dominować rynek pracownika, a kandydaci do pracy zwracają uwagę na kulturę etyczną,
- a organizacje pozarządowe są coraz baczniej przyglądają się standardom etycznym spółek a organizowane przez nich bojkoty są coraz skuteczniejsze,
- inwestorzy minimalizują ryzyko etyczne stawiając wymagania społeczne i środowiskowe,

budowanie etycznej kultury organizacji w oparciu o kompleksowy program etyczny staje się fundamentalnym integralnym zarządzania.

Formalnie uregulowany program etyczny pozwala na zminimalizowanie ryzyka nieetycznych zachowań i nadużyć, popełnianych zarówno przez pracowników samej organizacji, jak i podmioty zewnętrzne. W przypadku wystąpienia nieprawidłowości organizacja posiada wówczas narzędzia i strategie szybkiego i efektywnego zarządzania kryzysem, podjęcia działań korygujących i wykorzystania tych doświadczeń w celu umocnienia i uszczelnienia systemu zarządzania etycznego.

Program etyczny w organizacji powinien opierać się na:

- Kodeksie Etycznym lub inaczej nazwanym równoważnym formalnym dokumencie, określającym zbiór obowiązujących wartości i zasad przyświecających organizacji.
- Narzędziach wdrażania, propagowania i egzekwowania zasad etycznych, którymi kieruje się organizacja.
- Narzędziach zarządzania incydentami etycznymi, w tym również takich, które umożliwiają dwustronną komunikację pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami liniowymi, zwłaszcza komunikację problemów etycznych i zidentyfikowanych nieprawidłowości.

Program etyczny w szczegółach będzie różnił się w pewnych aspektach dla każdej z organizacji, w zależności od jej struktury i specyfiki. Generalne standardy i zasady etyczne są jednak podobne i obejmują większość z następujących zagadnień:

- Wartości i zasady organizacji
- Relacje pomiędzy pracownikami, relacje z klientami, dostawcami, partnerami biznesowymi, stronami trzecimi, w tym organami administracji publicznej,
- Kwestie korupcji i łapownictwa, konfliktu interesów, wręczania upominków, zasad traktowania pracowników

Bez względu na szczegółowe rozwiązania programu etycznego, ugruntowana kultura etyczna powinna być rozumiana jako postawy i zasady, wyznawane i stosowane przez wszystkich pracowników organizacji w bieżącej pracy, zarówno kadrę zarządzającą jak i pracowników liniowych.

### *Opis wyników tych polityk*

Skuteczny program etyczny nie może opierać się tylko i wyłącznie na wdrożonych procedurach i narzędziach wykorzystywanych w jej bieżącym egzekwowaniu. Kluczem do sukcesu jest nie tyle wyczerpanie listy zalecanych rozwiązań proceduralnych, ile skuteczne ich wdrożenie i egzekwowanie, oraz zbudowanie ich zrozumienia wśród pracowników.

Fundamentem każdego programu etycznego powinny być wartości i zasady etyczne, oczekiwane zachowania, które organizacja chce promować i egzekwować, na których zamierza opierać swoje działania. Przy czym standardy te powinny być dla organizacji faktycznie istotne i zasadne z punktu widzenia specyfiki działalności i ludzi działających w ramach organizacji.

Na fundamencie wspomnianych wartości i zasad etycznych, organizacja może zbudować ich formalną komunikację. Z reguły komunikacją taką jest Kodeks Etyczny, który opisuje wartości i zasady etyczne obowiązujące w organizacji, nakreśla ramy zarządzania kwestiami etycznymi w organizacji, komunikuje pracownikom jakie zachowania są z punktu widzenia organizacji pożądane, a jakie stoją w sprzeczności z zasadami wyznawanymi przez organizację i nie będą przez nią akceptowane. Elementem towarzyszącym Kodeksowi Etycznemu są procedury i instrukcje, szczegółowo definiujące praktyczną stronę realizację programu etycznego, zwłaszcza narzędzia wykorzystywane w tym procesie.

Katalog narzędzi wykorzystywanych w programach etycznych jest katalogiem otwartym i może być przez organizację dowolnie kształtowany w zależności od ich indywidualnych potrzeb. Modyfikacja stosowanych narzędzi lub wykorzystanie nowych powinno być przez organizację rozważone w przypadku nowo pojawiających się kwestii etycznych, identyfikacji nieefektywności już wykorzystywanych rozwiązań, okresowego przeglądu obowiązującej polityki w celu oceny jej efektywności w adresowaniu aktualnych wyzwań etycznych stojących przed rozwijającą się w czasie organizacją. Wśród najważniejszych narzędzi, które odpowiadają na potrzeby programu etycznego w większości organizacji są:

- **szczegółowe polityki i procedury,**
- **narzędzia whistleblowing'u** – czyli narzędzia umożliwiające skuteczną komunikację zidentyfikowanych nieprawidłowości etycznych w organizacji na linii pracownik – kadra zarządzająca,
- **program szkoleń** – dopasowany do polityki szkoleniowej program adresujący kwestie etyczne, jest skutecznym sposobem budowania postaw pracowniczych, zrozumienia i zaangażowania w realizację polityki.

Polityka zarządzania etycznego powinna być dostosowana do specyfiki organizacji, jej działalności, struktury organizacyjnej i otoczenia w którym działa. Przed rozpoczęciem budowy polityki zarządzania etycznego, ale także w trakcie jej działania, organizacja powinna odpowiedzieć na pytanie co jest dla niej istotne z punktu widzenia bieżących zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań, jakie oczekiwania w tym zakresie mają interesariusze organizacji i jak ich oczekiwania powinny zostać zaadresowane.

Organizacja może powołać dedykowaną zagadnieniom etycznym osobę lub zespół osób, którzy będą odpowiedzialni za zarządzanie kwestiami etycznymi w organizacji, monitorowanie nowych zaleceń i wymogów branżowych. Te osoby będą stanowiły punkt kontaktowy w przypadku wątpliwości natury

etycznej, konieczności konsultacji czy zgłoszenia zidentyfikowanych nieprawidłowości. Funkcja ta może być połączona z innym, merytorycznie zbliżonym stanowiskiem, np. compliance officerem. Nie zdejmuje to jednak ciężaru odpowiedzialności z kadry zarządczej każdego stopnia, ani z pracowników liniowych. To praktyczne działania i przykład współpracowników odgrywają kluczową rolę w powodzeniu polityki. Możliwości jednostki są w tym obszarze ograniczone, szczególnie biorąc pod uwagę fakt, iż etyczne postępowanie nie jest tożsame ze zgodnością z prawem.

Zagadnienia etyczne są specyficzne, zwłaszcza jeśli chodzi o pomiar wartości niematerialnych czy niemierzalnych jak stopień zaangażowania w określone działania. Sensem działań etycznych jest przede wszystkim zmiana jakości pracy i życia, a ustalenie kluczowych wskaźników efektywności dla tego typu działań może być zadaniem trudnym, lecz nie niemożliwym.

W pierwszym kroku organizacja powinna zidentyfikować ryzyka adresowane przez program etyczny oraz cele dla programu etycznego, które chce zrealizować. Przy definiowaniu wskaźników efektywności dla poszczególnych celów pomocne może okazać się podejście zakładające, iż adresowane są jedynie „objawy” określonych problemów. I tak, zadając właściwe pytania dotyczące istoty problemu, organizacja może zidentyfikować od jakich czynników zależy „objaw” i co tak naprawdę powinno podlegać pomiarowi.

### *Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi*

Program etyczny obejmuje szereg obszarów, a w każdym z nich może być zidentyfikowanych wiele ryzyk etycznych stanowiących zagrożenie dla celów i strategii organizacji. Ryzyka powinny być zidentyfikowane dla każdej organizacji indywidualnie, w zależności od profilu jej działalności i otoczenia. Inne ryzyka etyczne będą związane z promowaniem i sprzedażą nowych leków, utylizacją szkodliwych dla środowiska odpadów procesu produkcji, przestrzeganiem praw człowieka w szczególnie wymagających lokalizacjach, czy degradacją środowiska w przemyśle wydobywczym.

Wskazanie kluczowych ryzyk, które każda z organizacji powinna poddać analizie podsuwają dobre praktyki i zalecenia międzynarodowe. Jednym ze standardów, które mogą stanowić punkt odniesienia jest norma SocialAccountability 8000 (SA8000), która jest międzynarodowo uznanym standardem postępowania w zakresie społecznie odpowiedzialnego zarządzania miejscem pracy i łańcuchem dostaw. Jest najbardziej uznanym źródłem dla innych standardów etycznych oraz punktem odniesienia dla wymagań branżowych. SA8000 pozwala na analizę **najważniejszych ryzyk** w dziewięciu obszarach dotyczących miejsca pracy i łańcucha dostaw:

- Praca dzieci
- Praca przymusowa
- Bezpieczeństwo i higiena pracy
- Prawo do stowarzyszania się i rokowań zbiorowych
- Dyskryminacja
- Praktyki dyscyplinujące
- Godziny pracy
- Wynagrodzenie
- Systemy zarządzania

W razie potrzeby organizacje mogą odnieść się do bogatego katalogu innych norm i zaleceń, m.in. Global Compact, ETI Base Code, BSCI, SMETA, ISO 19600 czy norm środowiskowych. Wciąż nie będzie to jednak katalog zamknięty. Organizacja powinna być otwarta na zmieniające się otoczenie, a każde nowe istotne ryzyko, chociażby nieujęte w formalnych normach, powinno być zaadresowane odpowiednimi działaniami.

### *Wskaźniki wyników*

Podstawowymi wskaźnikami w obszarze etycznym są te dotyczące obowiązującej programu etycznego i wdrożonych w tym obszarze rozwiązań, w tym polityki szkoleniowej. W szczególności pomiarem powinien zostać objęty stopień zaawansowania wdrożenia. Niezbędna jest nie tylko wstępna, ale również i okresowa weryfikacja, czy wykorzystywane narzędzia i polityki są nadal funkcjonalne i aktualne, czy odpowiadają na bieżące potrzeby organizacji, m.in.:

- Czy organizacja posiada formalny Kodeks Etyczny lub równoważny dokument odpowiadający na potrzeby organizacji?
- Czy i jak treść Kodeksu Etycznego lub jego aktualizacja została przekazana pracownikom organizacji, klientom i kontrahentom, których ta polityka dotyczy?
- Czy organizacja wdrożyła narzędzie komunikujące zasady etyczne kontrahentom, np. Kartę Etyki?
- Czy i jak pracownicy poświadczają znajomość Kodeksu Etycznego, znajomość standardów etycznych stanowiących podstawę działania organizacji i zmian w tym zakresie?
- Czy i jakie konsekwencje działań nieetycznych przewidują regulacje wewnętrzne?
- Czy w organizacji wdrożony został program szkoleń w obszarze etycznym? Jak często i na jakich zasadach są one przeprowadzane?
- Czy organizacja posiada dedykowaną zagadnieniom etycznym osobę lub zespół osób?
- Czy organizacja posiada rozwiązania w zakresie zgłaszania kwestii etycznych i nieprawidłowości w tym zakresie?

Powyższe wskaźniki są głównie wskaźnikami opisowymi i jakościowymi, niemierzalnymi w kategoriach liczbowych. Równocześnie, dla każdego z powyższych obszarów określić można szereg dodatkowych, bardziej szczegółowych wskaźników liczbowych, które odpowiedzą na pytanie na ile efektywne są poszczególne elementy wdrożonego systemu etycznego, np.:

- Liczba zrealizowanych projektów i działań w obszarze etyki;
- Liczba audytów etycznych realizowanych w organizacji przez jej dostawców, liczba audytów zakończonych identyfikacją nieprawidłowości;
- Liczba dostawców, którzy podpisali Kartę Etyki / zobowiązanie do przestrzegania standardów etycznych organizacji;
- Liczba zgłaszanych skarg potencjalnych naruszeń standardów etycznych;
- Liczba zgłoszeń naruszeń etycznych dokonywanych przez sygnalistów;
- Liczba przeprowadzonych szkoleń w obszarze etycznym, liczba osób w nich uczestniczących;
- Liczba komunikacji wewnętrznej przypominającej kwestie etyczne w danym okresie.

Tego typu wskaźniki powinny znaleźć się w sprawozdaniu niefinansowym. Pamiętać należy o zachowaniu porównywalności danych dla celów raportowania – przytaczane wskaźniki powinny być spójne i dawać możliwość porównania wyników organizacji w analogicznych okresach. W przypadku gdy jest to niemożliwe, organizacja powinna dostarczyć odbiorcy raportu wystarczające wyjaśnienia i interpretację innych, zbliżonych merytorycznie danych.

### **Łańcuch dostaw**

Kwestie etyczne dotyczą całej organizacji i oddziałują na wszystkie powiązane z nią osoby i podmioty: pracowników, klientów, kontrahentów. Zarządzanie etyczne powinno obejmować również wszystkie obszary działalności związane z produkcją lub oferowanymi usługami, od momentu powstania produktu, poprzez logistykę i sprzedaż, aż po metody reagowania i niszczenia produkcji wadliwej, niepełnowartościowej. Kwestie etyczne mogą pojawić się w każdym z powyższych obszarów i bez względu na umiejscowienie w procesach biznesowych organizacji wyrządzić duże szkody finansowe i wizerunkowe. Szczególnym w zarządzaniu kwestiami etycznymi w organizacji jest właśnie łańcuch dostaw, który pomimo iż często pozostaje poza bieżącą kontrolą organizacji, przez jej zewnętrzne otoczenie odbierany jest jako bezpośrednio wynikający z działań i polityki organizacji, np. przez konsumentów, którzy każdy etap produkcji / świadczenia usług mogą utożsamić z wyznawanymi przez organizację wartościami.

Analiza wzajemnych powiązań pomiędzy organizacją, a elementami jej łańcucha dostaw, powinna być analizowana przez pryzmat specyfiki branży i samej działalności. Są to kwestie istotne z punktu widzenia powodzenia celów i strategii organizacji, ale mogą znacząco różnić się w przypadku branży handlowej, spożywczej czy wydobywczej, stąd metody zarządzania etycznego w łańcuchu dostaw będą w dużym stopniu kwestią indywidualną i muszą być poprzedzone szczegółową analizą działalności i samego łańcucha.

Wśród kluczowych zagadnień etycznych, które powinny zostać poddane analizie są m.in.

- **Wzajemne relacje z dostawcami i sposób negocjacji warunków współpracy** – niedopuszczalne są praktyki wykorzystujące silniejszą pozycję rynkową, presja i oferowanie dostawcy niekorzystnych warunków współpracy w celu jej wywarcia. Bez względu na skalę działalności, wzajemna współpraca powinna opierać się na szacunku i równych prawach obu stron.
- **Usługi transportowe, logistyczne** – w tym obszarze pojawia się szereg zagadnień związanych z prawami człowieka i warunkami pracy podwykonawców świadczących usługi logistyczne. Organizacje powinny poddać ocenie negatywny wpływ realizowanych działań na środowisko naturalne i lokalne społeczności.
- **Proces produkcyjny podwykonawców** – należy wziąć tu pod uwagę warunki pracy u podwykonawców, którym organizacja zleca część zadań w ramach procesu produkcyjnego. Znaczenie to ma szczególnie dla branży tekstylnej, czy spożywczej, w których konsumenci przykładają dużą wagę do pochodzenia produktów, a dostępność substytutów niesie realne ryzyko spadku popytu w krótkim czasie na korzyść konkurentów przywiązujących wagę do zagadnień etycznych również w łańcuchu dostaw.

## II. Obszar środowiskowy

### Bezpośrednie i pośrednie oddziaływanie działalności na środowisko

#### *Opis polityk*

Polityka środowiskowa jest deklaracją organizacji wyrażającą intencje i zasady obowiązujące w organizacji, dotyczącą ogólnych efektów działalności środowiskowej, określającą ramy do działania oraz wyznaczającą cele i zadania środowiskowe organizacji. Jako taka, może stanowić część składową Strategii Zrównoważonego Rozwoju / Strategii ESG organizacji. Polityka środowiskowa może zostać stworzona w oparciu o wytyczne normy PN-EN ISO 14001.

Posiadanie polityki środowiskowej jest istotne dla organizacji z następujących powodów:

- polityka środowiskowa wraz z wdrożonym systemem zarządzania środowiskowego pozwala zdefiniować zagrożenia dla środowiska, monitorować wynikające z nich ryzyka oraz określać obszary potencjalnego rozwoju dla organizacji,
- pozwala zaangażować pracowników na wszystkich szczeblach organizacji w działania sprzyjające realizacji wyznaczonych celów środowiskowych,
- jest istotnym elementem komunikacji organizacji z interesariuszami,
- określa ryzyka wynikające z działalności środowiskowej.

Polityka środowiskowa odnosi się do tzw. śladu środowiskowego, powstającego w wyniku działalności organizacji i w związku z tym jest ściśle powiązana ze specyfiką branży, w której ta organizacja działa. Sektor działalności i specyfika branży będą miały decydujący wpływ na wybór istotnych dla organizacji obszarów środowiskowych uwzględnianych w Polityce Środowiskowej.

Do głównych obszarów środowiskowych należą:

1. **Surowce i materiały**, a w szczególności: surowce i materiały pozyskiwane z legalnych źródeł; polityka dotycząca korzystania z nieodnawialnych źródeł surowców; polityka odzyskiwania surowców (recykling) lub pozyskiwania ich ze źródeł odnawialnych; polityka rekultywacji/zwrotu do środowiska; recykling - podatność produktu na recykling oraz zawartość materiału pochodzącego z recyklingu lub ze źródła odnawialnego,
2. **Energia**, w szczególności: monitoring zużycia energii; Zdefiniowanie energochłonnych obszarów; modernizacja urządzeń i procesów w sposób zmniejszający jej zużycie; czerpanie energii z odnawialnych źródeł,
3. **Woda**, a w szczególności: monitoring zużycia wody pitnej i niepitnej; zdefiniowanie wodochłonnych obszarów; modernizacja urządzeń i procesów w sposób zmniejszający jej zużycie; czerpanie wody z odnawialnych źródeł (recykling wody - woda szara, woda deszczowa),
4. **Bioróżnorodność**, a w szczególności: monitoring wpływu działalności organizacji na bioróżnorodność, zdefiniowanie obszarów działalności zagrażających bioróżnorodności; przygotowanie i wdrożenie planu naprawczego i monitoring wyników, polityka rekultywacji/zwrotu do środowiska (np. objęcie szczególną ochroną gatunków zagrożonych, wsparcie prac badawczych, instytucji i organizacji działających na rzecz bioróżnorodności),

5. **Emisje do atmosfery**<sup>4</sup>, a w szczególności: monitoring emisji będącej wynikiem działalności organizacji; zdefiniowanie źródeł emisji; modernizacja urządzeń i procesów w sposób zmniejszający emisje, monitoring śladu węglowego w produktach; redukcja emisji,
6. **Odpady i ścieki**, a w szczególności: zdefiniowanie typów odpadów; monitoring produkcji odpadów; monitoring składowania i utylizacji odpadów; redukcja odpadów trafiających do środowiska i na składowiska, formy recyklingu, oznakowanie odpadów i instrukcja segregacji, zdefiniowanie typów ścieków, monitoring produkcji i utylizacji ścieków, przyjęte metody redukcji ścieków;

Organizacja opracowując politykę środowiskową powinna w niej uwzględnić następujące elementy

- krótką informację, jaki jest wpływ jej działalności na środowisko w kontekście specyfiki prowadzonej działalności,
- określenie istotnych dla działalności organizacji obszarów środowiskowych,
- określenie celów i zadań związanych z istotnymi obszarami środowiskowymi,
- określenie zobowiązań organizacji wynikających z przepisów prawa i innych wymogów dotyczących środowiska,
- informację o wdrożeniu Systemu Zarządzania Środowiskowego i jego charakterystykę, przywołanie spełnienia właściwych norm w tym zakresie,
- informację o częstotliwości i trybie dokonywania aktualizacji Polityki Środowiskowej,
- deklarację najwyższego kierownictwa do przestrzegania Polityki Środowiskowej organizacji.

Polityka środowiskowa jest dokumentem uchwalanym przez najwyższe kierownictwo organizacji. Operacyjnie przynależy do jednostki organizacyjnej merytorycznie odpowiadającej Departamentowi Środowiska, Departamentowi Zrównoważonego Rozwoju, Departamentowi CSR, Departamentowi Administracji lub Departamentowi Strategii i Rozwoju.

### *Opis wyników tych polityk*

Polityka środowiskowa powinna odwoływać się do zestawu procedur i procesów umożliwiających zarządzanie każdym istotnym dla organizacji obszarem środowiskowym, w tym monitorowanie działań, wyników, odstępstw oraz działań naprawczych zmierzających do realizacji ustalonych w Polityce Środowiskowej celów. Wskazane jest, aby wspomniane procesy i procedury były ujęte w System Zarządzania Środowiskowego. Cenne będzie przedstawienie głównych elementów Systemu.

Jeśli organizacja, przy realizacji celów określonych w Polityce Środowiskowej, wyznacza KPIs, należy podać krótką informację na temat każdego z nich oraz stopień ich realizacji.

---

<sup>4</sup> W przypadku większości organizacji raportowanie będzie ograniczać się do emisji gazów cieplarnianych, a dokładnie CO<sub>2</sub> (wielkości takie jak zużycie wszelkiego rodzaju paliw, włączając w to np. zużycie paliw przez samochody służbowe, są przez większość organizacji raportowane do Marszałków Województw – na ich podstawie bardzo prosto oszacować można przybliżoną emisję CO<sub>2</sub>); w przypadku części organizacji (przedsiębiorstw przemysłowych) pod uwagę należy wziąć również inne emisje do atmosfery (np. NO<sub>x</sub>, SO<sub>x</sub>, PM<sub>10</sub>, PM<sub>2,5</sub>, itd.).



### *Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi*

Polityka środowiskowa powinna określać ryzyka wynikające z każdego istotnego dla organizacji obszaru środowiskowego oraz sposoby zapobiegania negatywnym zdarzeniom.

Szkody wyrządzone środowisku mogą mieć negatywny wpływ na wyniki finansowe organizacji ze względu na:

- koszty nałożonych kar;
- koszty działań naprawczych;
- długofalowe koszty odszkodowań;
- koszty wizerunkowe oraz utratę zaufania publicznego;

W obszarze ryzyka warto zwrócić uwagę na potencjalne koszty niewykorzystanych możliwości rozwojowych budujących konkurencyjność organizacji, wynikających z wdrożenia innowacji w zakresie zrównoważonego rozwoju organizacji.

### *Wskaźniki wyników*

Wskaźniki wyników służą do pomiaru efektywności działań organizacji w przyjętym obszarze środowiskowym, są zbierane i raportowane w przyjętym okresie czasu (np. kwartalnie, rocznie, itp.).

Przykładowo, w opisywanych wyżej 6 obszarach środowiskowych, wskaźniki mogą dotyczyć:

1. Dla **surowców i materiałów**, np.: rodzaj i ilość (np. wg wagi, objętości) wykorzystanego surowca/materiału, źródło pochodzenia, odległość wydobycia/pozyskania do miejsca przetworzenia/wbudowania; % materiału odnawialnego, % materiału pochodzącego z recyklingu; % materiału pochodzącego np. z certyfikowanych upraw/miejsc pozyskania, podejście do zarządzania tym obszarem, zużycie surowca/materiału na jednostkę produktu lub przychodu.
2. Dla **energii**, np.: całkowite zużycie energii wg. głównych źródeł jej pozyskania<sup>5</sup>; % energii pochodzącej z odnawialnych i nieodnawialnych źródeł; Zdefiniowanie energochłonności obszarów; % redukcji zużycia/zapotrzebowania na energię, zużycie energii na jednostkę produktu lub przychodu
3. Dla **wody**, np.: całkowity pobór wody; % zużycia wody pitnej i niepitnej; % wody podlegającej recyklingowi i ponownemu zużyciu; % redukcji zużycia/zapotrzebowania na wodę; źródła wody znacząco zubożone przez pobór wody, zużycie wody na jednostkę produktu lub przychodu;

---

<sup>5</sup> Nie chodzi tu wyłącznie o zużycie energii elektrycznej, ale również energię pozyskiwaną przez przedsiębiorstwo wszelkich ze spalania paliw (np. olej opałowy, węgiel, gaz ziemny, gaz propan-butan, olej napędowy, benzyna, itp.). Jej obliczenie jest stosunkowo łatwe w oparciu o masę / objętość danego surowca energetycznego, tj. przemnażając je przez odpowiednie stałe (energia przypadająca na jednostkę danego paliwa), które można znaleźć w ogólnodostępnej w Internecie publikacji Głównego Urzędu Statystycznego: G. Kacperczyk, „Zasady metodyczne sprawozdawczości statystycznej z zakresu gospodarki paliwami i energią oraz definicje stosowanych pojęć”, GUS, Warszawa 2006 (Załącznik 4: Typowe wartości opałowe ważniejszych paliw, str. 62).



4. Dla **bioróżnorodności**, np.: lista gatunków zagrożonych zidentyfikowanych na obszarach działalności; lista gruntów znajdujących się na obszarach chronionych lub w ich sąsiedztwie; opis działalności mającej wpływ na obszary i gatunki chronione;
5. Dla **emisji do atmosfery**, np.: poziom pośrednich i bezpośrednich emisji gazów cieplarnianych do atmosfery; metody redukowania emisji do atmosfery; obliczenie śladu węglowego dla produktów i usług; Poziom emisji związany z transportem, w podziale na środki transportu, emisja na jednostkę produktu lub przychodu;
6. Dla **odpadów i ścieków**, np.: całkowita objętość opadów i ścieków w odniesieniu do miejsca przeznaczenia lub przetworzenia. Rejestr odpadów niebezpiecznych, lista substancji zakazanych; Wyszczególnienie miejsc podlegających ochronie, zagrożonych odpadami pochodzącymi z działalności organizacji; % odzyskania materiałów/surowców po zużyciu produktu; Przyjęte metody redukcji ścieków; odpady (lub ścieki) na jednostkę produktu lub przychodu

### **Łańcuch dostaw**

Sposób pozyskania surowców i materiałów z legalnych źródeł; Ocena surowców, materiałów i dostawców wg kryteriów środowiskowych; Polityka dotycząca opakowań;

## **Rozszerzona odpowiedzialność środowiskowa: produkty i usługi**

### **Opis polityk**

Często sam bezpośredni wpływ działalności operacyjnej przedsiębiorstwa na środowisko naturalne jest relatywnie niewielki w stosunku do pośredniego wpływu jego produktów i usług. Z kolei klientowi, kupującemu produkty i usługi, na etapie ich użytkowania i późniejszej ewentualnej utylizacji, trudno jest ich oddziaływanie ograniczyć. Często jest to już praktycznie niemożliwe. Dlatego też na przedsiębiorcy spoczywa odpowiedzialność za takie zaprojektowanie i wytworzenie produktu by jego ślad środowiskowy był możliwie najmniejszy. Dobrym przykładem może być tu sprzęt AGD lub samochody. Ich wyprodukowanie wiąże się z pewnym śladem środowiskowym, niemniej dopiero na etapie użytkowania ten ślad jest naprawdę znaczący, lecz sprawność energetyczna lodówki czy ekonomiczność konkretnego modelu silnika spalinowego nie są zależne od użytkownika, ale właśnie od producenta. Również konstrukcja określonych usług, sposobu ich świadczenia, może być mniej lub bardziej przyjazna środowisku.

Analogicznie w sektorze usług finansowych, to właśnie produkty (np. kredyty, ubezpieczenia) mają znacząco większy, choć pośredni, wpływ na środowisko naturalne, niż sama operacyjna działalność biur i oddziałów instytucji finansowych. To polityka kredytowa i ocena kredytowa klienta decydują o tym czy dana inwestycja otrzyma finansowanie, czy nie. Pośrednio, poprzez uwzględnienie w nich oceny ryzyka środowiskowego, banki, we własnym dobrze pojętym interesie, zażądają wyższej marży za wyższe ryzyko. Tym samym mogą wpływać na to, co i w jakiej technologii powstanie oraz jaki ślad środowiskowy będzie pozostawiać. Analogicznie czynniki ryzyka środowiskowego mogą uwzględniać ubezpieczyciele oceniający np. ryzyko ubezpieczenia zakładu przemysłowego. Również inne produkty sektora finansów, mogą mieć w sobie wartość prośrodowiskową (np. środki lokowane są np. głównie w spółki przyjazne środowisku) lub kredyty udzielane na rozwiązania prośrodowiskowe.

Odpowiedzialność za wspomniane aspekty spoczywa przede wszystkim na jednostkach biznesowych odpowiedzialnych za opracowywanie produktów i usług.

### *Opis wyników tych polityk*

Procesy i procedury związane z opracowaniem produktu mogą przewidywać ocenę ich wpływu środowiskowego (w różnym wymiarze: od zawartości określonych substancji, poprzez energochłonność, po zaprojektowanie produktu tak by można go poddać recyclingowi). W przypadku bankowych ważna może być też polityka kredytowa.

Zaleca się by spółka przedstawiła pokrótce czy i jakie procedury regulują kwestie związane z wpływem środowiskowym jej produktów lub usług oraz jaki ma to wpływ na jej wyniki biznesowe (np. prewencja ryzyka, przewaga konkurencyjna). Cenne będzie przedstawienie zarysu tych procedur.

### *Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi*

Należy wskazać w jaki sposób produkty lub usługi spółki oddziaływać mogą na otoczenie przyrodnicze i ocenić czy i jakie ryzyko może stanowić to dla bieżącej sytuacji spółki i/lub jej długoterminowego rozwoju (np. w skrajnym przypadku brak społecznego przyzwolenia na działanie, zakaz stosowania określonych technologii/substancji).

### *Wskaźniki wyników*

Przykładowe wskaźniki wyników:

[przemysł; usługi] Przychody z produktów lub usług, opracowanych z uwzględnieniem kryteriów środowiskowych jako % całkowitych przychodów.

[finanse - banki] wartość udzielonych kredytów z wcześniejszą oceną ryzyka środowiskowego

[finanse – ubezpieczyciele] wartość portfela ubezpieczeń z wcześniejszą oceną ryzyka środowiskowego

[finanse] wartość sprzedanych produktów prośrodowiskowych (wcześniej zdefiniować co jest uwzględnione w tym portfelu)

### *Łańcuch dostaw*

Proszę odnieść się do łańcucha dostaw o ile ma on kluczowe znaczenie dla tego aspektu w przypadku modelu biznesowego realizowanego przez spółkę (np. sprzedawane produkty lub usługi są w znacznym stopniu oparte o półprodukty dostarczane przez podwykonawców i/lub projektowane poza spółką, ewentualnie, jeżeli spółka jest jedynie sprzedawcą produktów innych firm)

### III. Obszar społeczny i pracowniczy

#### Korzystanie z pomocy publicznej i zlecenia publiczne

##### *Opis polityk*

Pomoc publiczna należy do grupy przepisów regulujących ochronę konkurencji na rynku. Celem zakazu udzielania pomocy publicznej jest niedopuszczenie do faworyzowania jednych przedsiębiorstw kosztem innych. Jego brak stawiałby w uprzywilejowanej sytuacji przedsiębiorstwa mogące liczyć na wsparcie poszczególnych Państw Członkowskich UE. Taki stan byłby sprzeczny z zasadą równego traktowania i prowadziłby do zakłócenia konkurencji we Wspólnocie.

Od zakazu udzielania pomocy publicznej istnieją wyjątki mające charakter zwolnień względnych i bezwzględnych czy wyłączeń. Odrębne regulacje dotyczą również pomocy publicznej przeznaczonej np. na restrukturyzację i ratowanie zagrożonych przedsiębiorstw, oraz projektów finansowanych lub współfinansowanych z funduszy europejskich.

Uzyskanie przez dane przedsiębiorstwo dozwolonej pomocy publicznej może stanowić istotny czynnik zmiany jej sytuacji finansowej umożliwiającą przetrwanie lub rozwój (np. w przypadku pomocy w restrukturyzacji), bądź daje szansę na realizację przedsięwzięcia istotnego z punktu widzenia społecznego lub rozwoju regionalnego.

W każdym przypadku, realizacja przedsięwzięć finansowanych lub współfinansowanych ze środków publicznych wymaga szczególnej przejrzystości w zakresie udzielania zamówień, zatrudniania podwykonawców i prowadzenia rozliczeń finansowych.

Kwestie pomocy publicznej mogą dotyczyć m.in. takich sektorów jak:

- opieka zdrowotna,
- edukacja, badania i rozwój, szkolenia,
- gospodarka odpadami i ochrona środowiska naturalnego,
- usługi doradcze dla MŚP,
- inwestycje infrastrukturalne i związane z efektywnością energetyczną.

Drugim elementem związanym z sektorem publicznym a mogącym w sposób istotny wpływać na kondycję spółek jest pozyskiwanie **zamówień publicznych**. Zamówienie publiczne to transakcja z kontrahentem, który będzie wypłacalny i nie będzie zagrożony upadłością, czyli z państwem. Dlatego pozyskanie zamówienia publicznego stawia przedsiębiorcę w lepszej sytuacji niż jego konkurenta, który podobny projekt zrealizuje dla zleceniodawcy prywatnego.

W przypadku zamówień publicznych szczególnie istotna jest przejrzystość procedur przetargowych. Przygotowanie specyfikacji przetargowej w nieuzasadniony sposób premiującej jednego z kilku potencjalnych oferentów będzie nie tylko naruszało prawo zamówień publicznych. Zwycięzca takiego przetargu będzie mógł zostać uznany za beneficjenta pomocy publicznej. Podobnie jak w sytuacji udzielenia takiego zamówienia bez przetargu.

Dlatego w przypadku pozyskiwania zamówień publicznych warto monitorować praktyki zakupowe stosowane przez Zamawiającego pod kątem zachowania ich konkurencyjności.

### ***Opis wyników tych polityk***

W przypadku projektów współfinansowanych ze środków publicznych (w tym funduszy europejskich) wskazane jest posiadanie przez spółkę procedur opisujących szczegółowo zasady prowadzenia i rozliczania takich projektów.

Istotne jest również opracowanie oraz wdrożenie wewnętrznych procedur zakupowych pozwalających na zastosowanie – w sytuacjach tego wymagających – prawa zamówień publicznych.

Właścicielami procesów związanych z pomocą publiczną, środkami publicznymi i zamówieniami publicznymi są zazwyczaj jednostki organizacyjne zajmujące się w organizacji obszarem finansów i zakupów.

### ***Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi***

W przypadku realizacji projektów finansowanych ze środków publicznych kluczowe jest wypełnienie wszystkich warunków wynikających z umowy (np. przeznaczenie środków, terminy realizacji, sposób rozliczenia, konsultacje z dysponentem środków). Nie wypełnianie tych warunków może skutkować ryzykiem nie wypłacenia wszystkich środków lub wręcz ryzykiem konieczności ich zwrotu.

Realizacja zamówień publicznych udzielonych na podstawie prawa zamówień publicznych również wymaga podobnej staranności w wypełnianiu warunków wpisanych do SIWZ. W przeciwnym razie spółkach może być narażona na ryzyko zerwania kontraktu lub zapłatę wysokich kar umownych.

Tym bardziej, że zmiana warunków umowy zawartej w wyniku zamówienia publicznego może stanowić pretekst do podważenia wyników przetargu.

### ***Łańcuch dostaw***

Zarówno w przypadku realizacji projektów finansowanych ze środków publicznych jak również realizacji zamówień publicznych kluczowe znaczenie mają relacje z podwykonawcami: sposób ich selekcji, ocena kwalifikacji, sposób zatrudniania pracowników podwykonawców i bieżąca realizacja płatności dla podwykonawców.

## **Poziom zatrudnienia i poziom wynagrodzeń**

### ***Opis polityk***

Zatrudnienie i wynagrodzenia są jednymi z tych obszarów do raportowania, z którymi firmy są zdecydowanie lepiej zaznajomione, gdzie wiele obowiązków wynika z Kodeksu pracy. Regulowane są w nim szczegółowo, w osobnych rozdziałach kwestie zatrudnienia i wynagrodzenia za pracę oraz innych świadczeń. Natomiast standardy raportowania danych pozafinansowych stawiają nowe wymagania wobec firm.

Zgodnie z nimi firmy są zobowiązane podawać dane dotyczące zatrudnienia i wynagrodzeń np. z podziałem na wiek czy płeć. A więc warto, aby polityka zatrudnienia i wynagrodzeń zawierała również informacje na ten temat. Ważne jest wykazanie przez firmę w tym aspekcie, że posiadane polityki i kultura organizacyjna zapewnia wszystkim pracownikom równe szanse i dostęp. Ważne kwestie w tym zakresie:

- rodzaje umów z pracownikami na różnym szczeblu organizacyjnym (od zarządu po szeregowych pracowników),
- zatrudnienie na czas określony/nieokreślony,
- struktura pracowników według kategorii wiekowej i różnorodności,
- struktura wynagrodzeń z podziałem na płeć, szczebel zatrudnienia, lokalizację,
- średnia płaca zasadnicza,
- informacja o nowozatrudnionych osobach i tych, które odeszły,
- outsourcing,
- programy proracownicze – system rekrutacji, program outplacementu (odejść).

Generalną ideą jest, aby firma **zaraportowała swoje podejście do zarządzania personelem w zakresie równych szans i dostępu do tych samych warunków zatrudnienia i wynagrodzenia bez względu na płeć, miejsce zamieszkania czy wiek**. Poprzez to firma pokazuje, jak wykonuje swoje obowiązki wobec pracowników w tym najbardziej podstawowym zakresie. Świadczy to o całej strategii organizacji i jej nastawieniu na bycie atrakcyjnym pracodawcą, a przez to przyciąganie wykwalifikowanych, zdolnych pracowników. Poza politykami i procedurami wewnętrznymi, ważną rolę odgrywa również kodeks etyczny, który zawiera oczekiwania pracodawcy o zakazie dyskryminacji, szacunku dla innych pracowników, informację o tym co wolno a czego nie.

W tym kontekście, **ważny jest outsourcing – wykazanie w raporcie czy i w jakim zakresie firma z niego korzysta**. Uwaga, międzynarodowe standardy zrównoważonego rozwoju mówią o tym, aby kontraktorów świadczących usługi na zasadach outsourcingu traktować na takich samych zasadach, jak wewnętrznych pracowników firmy. Sam outsourcing budzi sporo kontrowersji i często jest krytykowany, np. że firma w ten sposób pozbywa się odpowiedzialności, oszczędza na pracownikach wewnętrznych, zwalnia ich. Opisując ten obszar, firma powinna wykazać, że odpowiednio zarządza outsourcingiem.

W tym zakresie warunki zatrudnienia i poziom wynagrodzeń regulowany jest przez dział zasobów ludzkich, dział finansowy, często po wytycznych zarządu.

### *Opis wyników tych polityk*

W tym zakresie w pierwszej kolejności odpowiednie zapisy muszą znaleźć się w polityce zatrudnienia i polityce wynagrodzeń. Procedury dotyczą z kolei procesu rekrutacji, awansu, odejścia, z uwzględnieniem wieku, płci i lokalizacji.

Poniżej znajdują się kategorie wg jakich analizowane są dane przy raportowaniu kwestii wynagrodzenia i zatrudnienia. Współczynniki oblicza się w odniesieniu do łącznej liczby pracowników na koniec raportowanego okresu.

Wiek najczęściej dzieli na następujące kategorie:

- do 30 lat,
- od 30 do 50 lat,
- powyżej 50 lat.

Strukturę zatrudnienia najczęściej dzieli się na (z podziałem na płeć):

- zarząd (w części opisującej ład korporacyjny wykazuje się również udział kobiet i mężczyzn w radzie nadzorczej, przy kolejnych wskaźnikach uwzględnianie tego gremium nie jest konieczne i raczej nie praktykowane),
- kierownictwo wyższego szczebla,
- kierownictwo średniego szczebla,
- pozostali pracownicy.

Podział na regiony może wyglądać następująco:

- duże miasta,
- reszta kraju,
- Warszawa (przykładowo, jeśli to jest jedna z głównych i ważnych lokalizacji firmy). Uwaga: należy zdefiniować w raporcie główne lokalizacje firmy.

Rodzaje umów i etatów (z podziałem na płeć):

- umowy na czas nieokreślony,
- umowy na czas określony,
- umowy o pracę,
- umowy zlecenie,
- umowy o dzieło,
- pełny etat,
- niepełny etat.

Do potencjalnych źródeł informacji należą dane z działu płac i/lub kadr na szczeblu krajowym lub na szczeblu danej placówki. Informacje takie znajdują się w aktach pracowników, zestawieniach wynagrodzeń.

### *Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi*

Kategorie ryzyka:

- reputacyjne – opinia złego pracodawcy, „wyzyskiwacza”,
- konflikt w miejscu pracy pomiędzy pracownikami a pracodawcą, ryzyko wystąpienia strajku,
- zasobów ludzkich – wysoka rotacja spowodowana niepewnością i niezadowoleniem pracowników, nierówne traktowanie pracowników,
- finansowe – wysokie koszty rekrutacji, związane ze znaczną rotacją pracowników, spadek wydajności pracy, procesy sądowe o dyskryminację,

- ryzyko relacji biznesowych – niechęć do inwestowania w firmę, która sama nie inwestuje we własny kapitał społeczny.

### **Łańcuch dostaw**

W ramach łańcucha dostaw w pierwszej kolejności firma powinna zweryfikować czy rozwiązania stosowane przez dostawcę są zgodne z prawem pracy, czy zawiera umowy ze swoimi pracownikami, czy przestrzega wymogów dotyczących bezpieczeństwa, czy wynagrodzenie jest adekwatne do wykonywanej pracy i zapewnia godne warunki życia. Być może dostawca spełniający te ostatnie posługuje się odpowiednimi certyfikatami, np. Fair Trade (Sprawiedliwego Handlu). To, co firma powinna monitorować u swoich dostawców to przede wszystkim:

- wynagrodzenie,
- czas pracy i przerwy w pracy,
- urlopy,
- praktyki dyscyplinujące,
- zwolnienia z pracy,
- BHP, w tym ewentualne warunki zakwaterowania, dostęp do pomocy medycznej, stołówki.

Jeśli wystąpiły przypadki niezapewnienia przez dostawcę odpowiednich i wymaganych prawem warunków pracowniczych i socjalnych, takie działania powinny być w raporcie opisane, wraz z podjętymi krokami naprawczymi. Co firma może zrobić, jeśli zaniedbania ze strony dostawcy wystąpią:

- przeprowadzić rozmowę,
- zmienić swoje procedury zakupowe, aby wykluczyć nieuczciwych dostawców,
- rozwiązać umowę z danym dostawcą.

### **Relacje ze stroną pracowniczą i wolność zrzeszania**

#### **Opis polityk**

Intencją raportowania danych z tego zakresu jest promowanie ciągłego i efektywnego dialogu pomiędzy pracownikami a pracodawcą, możliwość negocjacji, wymianę informacji. Wszystkie wytyczne w tym zakresie wynikają z międzynarodowych standardów i konwencji jak Deklaracja i konwencje Narodów Zjednoczonych, konwencje MOP szczególnie nr 87 z 1948 r.) oraz z prawa polskiego.

Jeśli chodzi o transparentność firm, okazuje się, że jest to jeden z trudniejszych tematów dla firm do zaraportowania lub chociażby poinformowania jak wygląda sytuacja w firmie. Zdarzały się przypadki firm, w których związków zawodowych nie było, natomiast zarząd nie chciał komunikować tego, że nic nie stoi na przeszkodzie, aby związek powstał. Powodem była obawa, że pracownicy odczytają to jako zachętę do jego założenia. Firma z takim podejściem zdecydowanie nie spełniała wymogów standardów etycznych. Z drugiej strony takie obawy można próbować wytłumaczyć złymi

doświadczeniami czy niewłaściwymi relacjami pomiędzy pracodawcą a związkowcami, które prowadziły do destabilizacji sytuacji w firmie.

W ramach tej polityki kluczowe aspekty to:

- wolność zrzeszania się, w tym informowanie o takiej możliwości wszystkich pracowników,
- prowadzenie stałego dialogu dwustronnego,
- wyznaczenie osób odpowiedzialnych za dialog po obu stronach,
- respektowanie podjętych ustaleń,
- niepodjęcie żadnych działań na niekorzyść pracowników zrzeszonych w ramach związku zawodowego,
- działanie w duchu idei współodpowiedzialności obu stron za kondycję firmy.

W tym zakresie za relacje ze stroną związkową jest często dział zasobów ludzkich oraz zarząd. Jest to obszar szczególnie ważny dla firm z akcjonariatem państwowych lub przedsiębiorstw sprywatyzowanych, gdzie uzwiązkowienie jest na zdecydowanie wyższym poziomie niż w firmach prywatnych.

### *Opis wyników tych polityk*

Zgodnie ze standardami raportowania w każdej firmie powinna być zapewniona wolność zrzeszania się pracowników bez ingerencji władz firmy – jeśli chodzi o tworzenie lub przyłączanie się do wybranych związków zawodowych lub rokowań układu zbiorowego. Firma musi zadbać o to, aby pracownicy byli świadomi, że takie prawo mają (tzw. informowanie w skuteczny sposób) i nie wiąże się to z negatywnymi konsekwencjami. Pracodawca nie może również ingerować w funkcjonowanie takiej organizacji. Z kolei wybrani przedstawiciele pracowników nie mogą być w żaden sposób dyskryminowani, a ich działalność nie jest ograniczana.

Takiego podejścia do wolności zrzeszania się wymagają międzynarodowe standardy oraz polskie prawo. Zarówno związki zawodowe jak i pracodawcy mają prawo do rokowań w celu rozwiązywania sporów czy zawierania układów zbiorowych. Ze względu na polską historię związków zawodowych, w prawie istnieje zapis o ich niezależności działalności statutowej od pracodawców, administracji państwowej, samorządu terytorialnego, itp. Wolność i niezależność związków zawodowych może być ograniczona jedynie poprzez umowy międzynarodowe.

Jak weryfikuje się ten obszar? Przede wszystkim poprzez wykazanie liczby podjętych działań, akcji informacyjnych, formy przekazania informacji o możliwości zrzeszania się do pracowników. W przypadku zewnętrznej weryfikacji tego obszaru, audytor przeprowadza wywiady z pracownikami i pyta ich czy mają wiedzę na ten temat.

Firmy działając zgodnie z polskim prawem gwarantują, że w żaden sposób nie będą poddawać pracowników zrzeszonym w związkach i ich przedstawicieli dyskryminacji, zastraszaniu i innym działaniom o charakterze odwetowym. Szczególnie dotyczy to podpisania umowy z pracownikiem, jej kontynuacji czy awansu. Dane ważne do wpisania do raportu dotyczą m.in. minimalnego wyprzedzenia, z jakim informuje się pracowników o istotnych zmianach operacyjnych (chodzi tu przede wszystkim o informację, czy firma daje szansę drugiej stronie na ich omówienie), czy w organizacji funkcjonują układy zbiorowe, procent pracowników objętych umowami zbiorowymi.



### *Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi*

Nieprowadzenie dialogu dwustronnego lub niepowodzenia na tym polu na poziomie spółki lub zakładu pracy prowadzi do wystąpienia wielu poważnych ryzyk, z czego kluczowe to:

- reputacyjne – „zła prasa”; nagłośnienie problemu wewnętrznego.
- finansowe - zastoje lub wstrzymanie pracy i procesów produkcji.
- zasobów ludzkich - brak reprezentacji interesów pracowników; konflikt w miejscu pracy pomiędzy pracownikami a pracodawcą prowadzi do złej atmosfery w pracy; brak zmotywowanych pracowników do pracy.
- techniczno-organizacyjne - destabilizacja sytuacji w firmie; ryzyko wystąpienia strajku.
- ryzyko relacji ze środowiskiem biznesowym - niechęć inwestorów do firmy z powodu nieprzewidywalnej sytuacji wewnętrznej.

### *Łańcuch dostaw*

Relacje z pracownikami i ich przedstawicielami zrzeszonymi w związkach zawodowych to kwestia, którą firmy muszą rozpatrywać nie tylko z punktu widzenia swojej organizacji, ale także jak to wygląda u ich dostawców. Dlaczego jest to tak istotne? Ponieważ żadna z firm nie może siebie nazywać odpowiedzialną, jeśli prawa pracownicze czy prawa człowieka są łamane u jej dostawców. Nie jest to zadanie łatwe i często początkowo wydaje się, że firma nie ma wpływu na stosowanie takich praktyk u swojego dostawcy. W praktyce jest to możliwe i polskie firmy już od kilku lat stosują narzędzia takie jak:

- kodeks dostawcy
- audyt społeczny dostawcy
- szkolenia i konferencje poświęcone etyce dla dostawców

Wskaźnik do zaraportowania w tym zakresie:

- Dostawcy zidentyfikowani jako mogący stwarzać zagrożenie dla prawa do swobody zrzeszania się i prawa do sporów zbiorowych lub naruszać te prawa oraz inicjatywy je wspierające.

Dostawcą jest organizacja lub osoba, która dostarcza produkt lub usługę w ramach łańcucha dostaw firmy raportującej. Co ważne, może pozostawać w bezpośrednim lub pośrednim stosunku współpracy z firmą. Dopuszczalne jest natomiast skupienie się w raporcie na istotnych dla firmy dostawcach. Należy jednak pamiętać, że warto śledzić ryzyka, jakie mogą pojawić się w łańcuchu dostaw i odpowiadać na nie, ponieważ ostatecznie przekłada się to na opinię o samej firmie, jej reputację, kontrakty, decyzje inwestorów czy konsumentów.

W raporcie należy podać:

- Rodzaj działalności (np. zakład produkcyjny) i dostawcę;

- Kraje lub regiony geograficzne, w których może występować ryzyko w działalności bądź u dostawców.

Do potencjalnych źródeł informacji wewnątrz organizacji należą działy prawny, zgodności z regulacjami, zamówień, zakupów oraz kadr organizacji raportującej.

Jest to zagadnienie szczególnie ważne dla firm, które mają podpisane kontrakty z dostawcami z krajów rozwijających się i takich, gdzie przestrzeganie praw człowieka jest dużym problemem.

## Bezpieczeństwo i higiena pracy (BHP)

### *Opis polityk*

Zapewnienie pracownikom odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa i higieny w miejscu pracy jest jednym z podstawowych obowiązków pracodawcy. Istotność tego zagadnienia odzwierciedla rozległość krajowych i międzynarodowych przepisów prawnych, nakładających na podmioty gospodarcze i instytucje publiczne precyzyjne wymogi dotyczące obszaru BHP. Zgodność regulacyjna, polegająca na stosowaniu się do obowiązujących przepisów, stanowić powinna podstawę na której budowana będzie wewnętrzna polityka zapewniania bezpieczeństwa i higieny pracy („Polityka BHP”) dla pracowników i osób pozostających w związku z działalnością danego podmiotu. Zakres Polityki BHP powinien jednak wykraczać poza określoną prawnie podstawę i dążyć do maksymalizacji jej efektywności.

Celem Polityki BHP powinna być minimalizacja wszelkich ryzyk, których materializacja mogłaby zagrozić życiu lub zdrowiu bądź wpływać negatywnie na komfort lub ergonomię pracy pracowników i innych osób. Wyrazem Polityki BHP powinien być zestaw procedur, narzędzi i schemat przypisania odpowiedzialności, które wskazywałyby na potrzebę:

- przeprowadzania regularnych przeglądów ryzyk obszaru BHP występujących w zakładzie pracy,
- opracowania, wdrożenia i kontrolowania efektywności rozwiązań zaradczych,
- zapewnienia planów reagowania na incydenty związane z obszarem BHP,
- utrzymywania odpowiedniego poziomu wiedzy wśród pracowników i kadry zarządzającej,
- analizie i zapewnianiu zgodności z wymaganymi przepisami oraz standardami,
- aktualizowania obligatoryjnych i dobrowolnych licencji i pozwoleń,
- wykazywania starań ukierunkowanych na zapewnienie dbałości o obszar BHP w łańcuchu dostaw,
- umożliwienia i wspierania zewnętrznych przeglądów i inspekcji dotyczących BHP,
- ujmowania podstawowych informacji dotyczących obszaru BHP w okresowych raportach i sprawozdaniach,
- ciągłego doskonalenia rozwiązań z zakresu BHP.

Natura zagadnień obszaru BHP jest w sposób oczywisty związana z elementarnymi wartościami społecznymi, nakazującymi nie narażać ludzi na niebezpieczeństwo, w szczególności w sprawach tak fundamentalnych jak zdrowie i życie. Abstrahując od perspektywy moralnej, brak zapewniania odpowiedniej ochrony pracownikom, skutkować może dotkliwymi konsekwencjami ekonomicznymi.

Poważne wypadki mogą wstrzymywać działalność operacyjną, wiązać się z karami nakładanymi przez instytucje, procesami sądowymi oraz stratami wizerunkowymi. Konsekwencje tego rodzaju, w szczególności gdy mają charakter powtarzający się, mogą przekładać się na negatywne postrzeganie spółki przez inwestorów, a przez to na bieżącą wycenę spółki i jej dalsze perspektywy. Istnieje zróżnicowanie branżowe w odniesieniu do poziomu ekspozycji podmiotu na zagrożenia BHP. Różnego rodzaju wypadki występują w największym nasileniu w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie oraz transporcie i gospodarce magazynowej, jednak żadna branża nie jest od nich całkowicie wolna.

W celu zapewniania prawidłowego funkcjonowania założeń Polityki BHP, koniecznym jest przydzielenie odpowiedzialności za zadania związane z obszarem BHP. W przypadku małych spółek funkcję taką pełni Specjalista ds. BHP, jednak większe podmioty powinny rozważyć powołanie oddzielnego, wieloosobowego organu (w przypadku spółki zatrudniającej więcej niż 250 osób jest to obligatoryjne). Funkcję taką spełniać może Komisja ds. BHP, składająca się dodatkowo z przedstawiciela pracowników oraz przedstawiciela kadry zarządzającej.

### *Opis wyników tych polityk*

Odpowiednio zaprojektowana Polityka BHP zawiera szereg procesów i narzędzi ukierunkowanych na analizę i przeciwdziałanie zagrożeniom występującym w miejscu pracy. Oprócz spełnienia wymagań wskazanych w regulacjach prawnych należy rozważyć opracowanie rozszerzonego katalogu działań i wewnętrznych procedur, których realizacja przekładałaby się na wzrost poziomu bezpieczeństwa.

Do rozwiązań proceduralnych i procesów związanych z obszarem BHP, których wprowadzenie powinno zostać wyrażone w przyjętej Polityce BHP, zaliczyć można:

- utrzymywanie i aktualizowanie listy wymagań prawnych (np. Kodeks pracy, Ustawa o ochronie przeciwpożarowej, odpowiednie rozporządzenia Ministra Pracy i Polityki Społecznej, Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej, inne rozporządzenia i regulacje),
- wdrożenie kompletnej dokumentacji wymaganych w fakultatywnych normach, które w całości lub fragmencie dotyczą obszaru BHP (np. PN-N-18001:2004 „Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, Social Accountability International SA8000:2014),
- narzędzie analityczne w postaci kwestionariusza służące do identyfikacji i oceny szerokiego spektrum zagrożeń oraz stosowanych wobec nich środków zaradczych, przykładowymi obszarami podlegającymi ocenie mogą być<sup>6</sup>:
  - obecność i aktualność procedur oraz dokumentacji odnoszącej się do obszaru BHP,
  - zapewnienie adekwatnego poziomu ochrony przeciwpożarowej,
  - zapewnienie adekwatnych środków pierwszej pomocy,
  - zapewnienie pracownikom środków ochrony indywidualnej,
  - zapewnienie ochrony młodym i przyszłym matkom,
  - zapewnienie dostępu do toalet, wody pitnej i sanitarnych warunków przechowywania żywności,

---

<sup>6</sup>lista przedstawia przykładowe obszary jakie mogą być poddawane analizie, docelowo liczba obszarów powinna być uzależniona od specyfiki działalności, przykładowa (niezamknięta) lista kwestii prezentowana jest w pkt. 3 „Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi”;

- ocena poziomu wiedzy pracowników w zakresie przeciwdziałania zagrożeniom i znajomości procedur,
- wszelkie inne obszary zagrożeń oraz związanych z nimi systemowych rozwiązań związanych ze specyfiką działalności;
- opracowanie oraz wykorzystywanie listy wskaźników ilościowych i jakościowych, agregujących informacje dotyczące obszaru BHP, przykładowa lista wskaźników inspirowana może być opracowaniami Global Reporting Initiative, sprawozdaniami statystycznymi GUS i/lub być opracowana indywidualnie przez podmiot,
- formalne przypisanie odpowiedzialności za kwestie związane z BHP do konkretnej osoby lub grupy osób;

Zgodnie z przepisami za stan bezpieczeństwa i higieny pracy odpowiada pracodawca. W zależności od liczby zatrudnianych pracowników może lub musi powołać służbę bezpieczeństwa i higieny pracy, którego zadania może realizować również specjalista nie będący pracownikiem danego podmiotu. Od strony funkcjonalnej kontrolę nad prawidłowością procesów związanych z bezpieczeństwem powinien pełnić Specjalista ds. BHP, osoba posiadająca odpowiednie kompetencje w zakresie BHP. Dobrą praktyką (a w określonych sytuacjach - obowiązkiem) jest powołanie Komisji ds. BHP. Komisja powinna konsultować rozwiązania z zakresu BHP z przedstawicielami pracowników. Ważnym jest, aby osoba lub organ odpowiadający za bezpieczeństwo miała nieskrępowany dostęp do kadry zarządzającej, a tym samym mogła rekomendować wdrożenie koniecznych rozwiązań.

### *Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi*

Ryzyka związane z obszarem BHP są silnie związane z rodzajem działalności prowadzonej przez spółkę. Państwowa Inspekcja Pracy wyróżnia ogólne i branżowe warunki bezpieczeństwa i ochrony pracy. Spółka powinna w pierwszej kolejności zdefiniować, które regulacje są dla niej adekwatne oraz w razie potrzeby aktualizować listę wymagań prawnych. Zgodność ze szczegółowymi wymaganiami bezpieczeństwa określonymi w regulacjach prawnych powinna podlegać ocenie w pierwszej kolejności, a wszelkie zidentyfikowane niezgodności powinny być niezwłocznie korygowane.

Narzędziem służącym do oceny ryzyk może być kwestionariusz służący identyfikacji, ocenie oraz rekomendowaniu środków zaradczych z obszaru BHP. Zarówno w procesie tworzenia kwestionariusza, jak i jego późniejszego wykorzystania powinna brać udział osoba z odpowiednimi kwalifikacjami z zakresu BHP. Ważnym jest aby rezultaty przeglądu ryzyk były prezentowane kierownictwu spółki, tak aby rekomendowane działania naprawcze i korygujące były realizowane. Do przykładowych kategorii, które powinny podlegać przeglądowi należą<sup>7\*\*</sup>:

- obecność i aktualność procedur oraz dokumentacji odnoszącej się do obszaru BHP:
  - opracowanie i wdrożenie Polityki BHP,
  - opracowanie i odpowiednia ekspozycja Regulaminu BHP,
  - posiadanie przez spółkę wymaganych licencji, pozwoleń, certyfikatów,
  - dokumenty potwierdzające formalne przypisanie odpowiedzialności za obszar BHP,

---

<sup>7</sup>lista przedstawia przykładowe składowe obszarów poddawanych analizie, liczba i rodzaj konkretnych pytań zależy od wielu czynników, w tym specyfiki działalności, otoczenia regulacyjnego, wewnętrznie zidentyfikowanych ryzyk;

- opracowanie stanowiskowych kart pracy,
- dokumenty potwierdzające uczestnictwo pracowników we wstępnych oraz okresowych badaniach lekarskich;
- zapewnienie adekwatnego poziomu ochrony przeciwpożarowej:
  - obecność i poziom zabezpieczenia potencjalnych źródeł zapłonu, otwartego okna, materiałów wybuchowych,
  - ilość i stan środków ochrony przeciwpożarowej (gaśnice, koce gaśnicze, hydranty),
  - jakość oznaczenia dróg ewakuacyjnych, znajomość procedur ewakuacyjnych, próbną ewakuację,
  - wykorzystanie dedykowanych elementów przeciwpożarowych (system detekcji, alarm, drzwi ppoż.),
  - ocena architektury i wyposażenia zakładu pracy pod względem ochrony przeciwpożarowej;
- zapewnienie adekwatnych środków pierwszej pomocy:
  - obecność środków ochrony przedmedycznej,
  - kompletność i aktualność wyposażenia apteczek, odpowiednie oznaczenie lokalizacji apteczek,
  - wytypowanie osoby posiadającej wiedzę na temat udzielenia pierwszej pomocy;
- zapewnienie pracownikom środków ochrony indywidualnej:
  - dostarczenie na koszt pracodawcy środków ochrony indywidualnej,
  - ilość środków ochrony oraz wyszkolonych w tym zakresie pracowników,
  - poziom przeszkolenia pracowników w zakresie używania środków ochrony,
  - zapewnienie adekwatnej ochrony pracownikom szczególnie narażonym na zagrożenia (prace z materiałami niebezpiecznymi, prace na wysokości, inne rodzaje prac wymagających specjalistycznych pozwoleń),
- zapewnienie ochrony młodym i przyszłym matkom:
  - wykonanie oceny ryzyka dla młodych i przyszłych matek,
  - podjęcie działań zmierzających do usunięcia ryzyka dla zdrowia młodych i przyszłych matek,
  - umożliwienie młodym i przyszłym matkom korzystania z przysługujących im praw,
- zapewnienie dostępu do toalet, wody pitnej i sanitarnych warunków przechowywania żywności:
  - zapewnienie dostępu do czystych toalet, wody pitnej, higienicznych naczyń,
  - funkcjonowanie kuchni, kawiarni, stołówek pracowniczych w higienicznych warunkach,
  - osoby mające styczność z żywnością posiadają stosowne badania i pozwolenia;
- ocena poziomu wiedzy pracowników w zakresie przeciwdziałania zagrożeniom i znajomości procedur:
  - przeszkolenie wszystkich pracowników w zakresie niezbędnym do wykonywania swoich zadań,
  - posiadanie specjalistycznych uprawnień przez pracowników szczególnie narażonych na ryzyko,
  - przeprowadzanie szkolenia stanowiskowego przed przystąpieniem do wykonywania obowiązków po raz pierwszy,

- wszelkie szkolenia i instruktaże dotyczące BHP przeprowadzane są bez dodatkowych opłat;
- wszelkie inne obszary zagrożeń oraz związanych z nimi systemowych rozwiązań związanych ze specyfiką działalności;

Adresowanie ryzyk wyszczególnionych w kwestionariuszu polegać może na kompensacji zidentyfikowanej luki/braku bądź zwiększeniu efektywności stosowanych środków zaradczych. Punktem wyjścia powinny być rekomendacje wyrażone przez osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie przeglądu lub strony zewnętrzne (np. audytorzy norm, inspekcje Państwowej Inspekcji Pracy, zewnętrznymi konsultanci).

### *Wskaźniki wyników*

Elementem dobrze zaprojektowanej Polityki BHP powinno być opracowanie zestawu wskaźników ilościowych i jakościowych. Wskaźniki w sposób syntetyczny powinny przedstawiać efektywność narzędzi nakierowanych na przeciwdziałanie zagrożeniom występującym w miejscu pracy, a także jakości otoczenia proceduralnego (np. stopień zaangażowania pracowników w budowanie Polityki BHP).

Wskaźniki stanowią istotną informację zarządczą, jednak ich przeznaczeniem jest zewnętrzna komunikacja. Odbiorcami informacji tego typu są różne grupy interesariuszy, w tym obecni i potencjalni inwestorzy. Na ich podstawie podejmują oni decyzje inwestycyjne, oceniając m.in. zgodność faktycznych działań spółki z deklarowanymi wartościami i wymaganiami prawnymi. Odpowiednie zarządzanie kwestiami BHP, bądź w szerszym kontekście, zagadnieniem odpowiedzialności społecznej, bywa obecnie warunkiem od jakiego inwestorzy lub zleceniodawcy uzależniają podjęcie decyzji o nawiązaniu lub kontynuacji współpracy.

Spółka powinna opracować oraz wdrożyć system raportowania wskaźników ilościowych i jakościowych, które w sposób syntetyczny przedstawiałyby dane dotyczące obszaru BHP. Lista wskaźników może być inspirowana opracowaniami Global Reporting Initiative, sprawozdaniami statystycznymi GUS i/lub być opracowywana indywidualnie. Przykładowa lista wskaźników<sup>8</sup>:

- procentowy udział pracowników formalnie reprezentujących zatrudnionych w pracach organu zajmującego się monitorowaniem i rekomendowaniem rozwiązań z zakresu BHP,
- dane dotyczące odnotowanej wypadkowości (rodzaj i ilość zarejestrowanych wypadków, częstotliwość i długość przerw w pracy wywołanych wypadkami i chorobami<sup>9</sup>, maksymalna ciągła liczba dni w których nie zarejestrowano incydentu),
- liczba pracowników narażonych na wystąpienie u nich chorób zawodowych,
- poziom ingerencji związków zawodowych (o ile funkcjonują) w regulowanie obszaru BHP w podmiocie,
- łączna liczba dni niezdolności do pracy wśród pracowników,

<sup>8</sup> przedstawiona lista nie stanowi zamkniętego zbioru wskaźników, docelowo katalog wskaźników powinien zostać rozszerzony i zindywidualizowany, przy czym przynajmniej część ze wskaźników powinna być dedykowana do zewnętrznej komunikacji;

<sup>9</sup> Np. wskaźniki częstości i ciężkości wypadków przy pracy.

- najczęstsze przyczyny wypadków przy pracy, czynności wykonywane przez poszkodowanego w chwili wypadku, rodzaje urazów,
- inne dane statystyczne i wskaźniki odnoszące się do obszaru BHP i poziomu wypadkowości.

### *Łańcuch dostaw*

Spółka powinna dokładać starań, aby jednakowy poziom kluczowych aspektów zarządzania obszarem BHP był obecny w spółkach funkcjonujących w ramach swojego łańcucha dostaw. Przejawem tego oczekiwania powinno być komunikowanie powyższego założenia swoim dostawcom i poddostawcom. Zazwyczaj spółka ma ograniczone możliwości wywierania wpływu na wewnętrzne regulacje swoich kontrahentów. Jednak oprócz informowania innych podmiotów odnośnie swoich wymagań może również zastosować bardziej zaawansowane środki, takie jak:

- opracowanie deklaracji, której elementem jest wymóg zachowania podstawowych zasad BHP, konieczność podpisania oświadczenia tego rodzaju byłaby integralnym elementem podpisywania umów z kooperantami,
- zapewnienie sobie możliwości przeprowadzania kontroli w zakresie przestrzegania obowiązków BHP u dostawcy lub podwykonawcy,
- proceduralne określenie sposobów reagowania na zidentyfikowane nieprawidłowości (np. ograniczenie lub zaniechanie współpracy, rozważenie poinformowania odpowiednich służb o nieprawidłowościach).

Z systemowego punktu widzenia, spółka powinna posiadać wewnętrzną procedurę, określającą sposób prowadzenia oceny dostawców i poddostawców pod względem spełniania wymogów BHP. Polityka taka powinna również wyszczególniać jakie środki zaradcze spółka powinna podjąć w celu skorygowania nieprawidłowości.

## **Rozwój i edukacja**

### *Opis polityk*

Wymóg raportowania kwestii związanych z kształceniem i rozwojem pracowników jest związany z podejściem, że jest to jeden z kluczowych elementów w każdej firmie, mającej wpływ na budowanie potencjału całej organizacji. Szkolenia traktowane są jak inwestycja, a raportowanie tych kwestii ma pokazać jej skalę. Z kolei inwestowanie w pracowników jest ściśle powiązane z wynikami firmy.

Zgodnie z międzynarodowymi standardami uznaje się również, że edukacja i rozwój pracowników polepsza sytuację danej osoby na tyle, aby miała poprzez szkolenia zapewnioną ciągłość zatrudnienia. Jeśli dane stanowisko pracy wymaga nowych kompetencji czy aktualizacji wiedzy, to aby pozostawić pracownika na obecnym stanowisku, pracodawca zadba o jego szkolenie. Zapobiega to nagłemu „wypadnięciu” z rynku pracy. Wartościowe jest także inwestowanie w rozwój starszych pracowników, dzięki czemu czują się oni potrzebni w obecnej firmie.

Rozwój umiejętności i kompetencji pracowniczych może dotyczyć udziału w szkoleniach otwartych i zamkniętych (czy wewnętrznych), dofinansowaniu edukacji, udzieleniu urlopów płatnych czy naukowych. Dodatkowo firma raportująca powinna zaprezentować system ocen pracowniczych i

sposób budowania ścieżek kariery. Warto ująć w raporcie wszystkie etapy obecności pracownika w firmie w kontekście jego rozwoju – od rekrutacji do momentu odejścia. Co więcej, rozwój pracowników rozumiany jest także jako danie możliwości angażowania się w inicjatywy, które mają istotny wpływ na społeczeństwo, jak np. przeciwdziałanie dyskryminacji, promocja zdrowia, itp.

Informacje na ten temat są zawarte w konwencjach Międzynarodowej Organizacji Pracy nr 142 i 168.

W ramach tego obszaru kluczowe są:

- kto jest objęty szkoleniami/programami rozwojowymi w firmie (np. szczebel, wiek, płeć)
- jakiego rodzaju jest to edukacja i w czym wspiera pracowników?
- godziny szkoleniowe/liczba szkoleń
- funkcjonowanie cykli szkoleniowych/programów dla pracowników na różnych etapach kariery zawodowej
- systemy oceny pracy
- inne benefity, jakie firma oferuje swoim pracownikom

Informacje o tym obszarze można znaleźć w polityce personalnej firmy, dokumentach znajdujących się w dziale kadr/HR.

### *Opis wyników tych polityk*

Jedną z kluczowych kwestii w obszarze rozwój i edukacja jest pokazanie, że działania firmy na tym polu nie są prowadzone *ad hoc*, a jest to cykliczny i przemyślany proces, na stałe wdrożony w firmie.

Rozwiązania stosowane w firmach na tym polu to przede wszystkim opracowanie polityk i wdrożenie narzędzi do zarządzania omawianym obszarem.

Polityka personalna firmy powinna opierać się na założeniach, że każdy pracownik, bez względu na zajmowane stanowisko czy płeć ma równy dostęp do kształcenia, a firma wychodzi naprzeciw ambicjom i aspiracjom swoich pracowników – spójnych ze strategią i celami firmy. Dokument zawiera opis systemu podnoszenia kwalifikacji i oceny personelu, a także system motywacyjny.

Firma powinna mieć opisane i zmierzone pod kątem efektywności procesy kadrowe takie jak rekrutacja, ocena pracowników, rozwój talentów/zarządzanie talentami, ścieżka kariery w tym awanse, odejścia. Narzędzia stosowane w tym zakresie to np. diagnoza indywidualnych potrzeb, macierz kompetencji, zdefiniowane profile kompetencyjne w oparciu o stanowiska, metoda informacji zwrotnej 360 stopni prowadzona w ocenie pracowniczej, narzędzia psychometryczne, pogłębione wywiady kompetencyjne, outplacement. Ostatnio na popularności zyskują programy mentoringowe lub coachingowe w firmach.

Jeśli firma prowadzi badania satysfakcji pracowników, to warto przedstawić ich wyniki w raporcie właśnie w kontekście edukacji i rozwoju.

Wszelkie dodatkowe inicjatywy propracownicze, np. danie pracownikom możliwości zgłaszania własnych pomysłów i rozwiązań usprawniających ich pracę, rozpatrywanie ich i wdrażanie w życie.

Za ten obszar odpowiada dział personalny w firmie, ewentualnie dział szkoleń.



### *Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi*

Brak zainteresowania firmy edukacją i rozwojem pracowników może być bardzo ryzykowny i negatywnie wpływać na konkurencyjność oraz wyniki finansowe firmy. Oto lista przykładowych typów ryzyka:

- finansowe – brak kompetentnej kadry skutkuje mało atrakcyjną ofertą handlową, spadkiem konkurencyjności firmy na tle konkurencji, a w efekcie brakiem nowych klientów i zleceń; zastoje lub wstrzymanie pracy i procesów produkcji.
- budżetowe – chęć oszczędności na nieinwestowaniu w szkolenia i rozwój pracowników jest tylko pozorna – zdecydowanie więcej kosztów firma ponosi ze względu na odejścia pracowników, braki kadrowe, wysiłek podejmowany z prowadzoną w sposób ciągły rekrutacją.
- zasobów ludzkich – brak efektywności pracy, niewystarczające kompetencje pracowników, zdemotywowanie pracowników, wysoki wskaźnik odejść, możliwość wystąpienia konfliktów.
- techniczno-organizacyjne – wysokie odejścia powodują niedobór fachowców, ciągle niedobory kadrowe, brak płynności funkcjonowania organizacji.
- ryzyko relacji ze środowiskiem biznesowym - niechęć inwestorów do firmy z powodu niepewnego kapitału społecznego firmy

### *Zarządzanie różnorodnością*

#### *Opis polityki*

Polityka zarządzania różnorodnością rozumiana jest jako działania firmy, które zmierzają do uwzględnienia i optymalnego wykorzystywania różnorodności w miejscu pracy. Różnorodność (z ang. diversity) to wszystkie możliwe aspekty, pod których względem ludzie się od siebie różnią i są do siebie podobni (np. płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, (nie)pełnosprawność etc.). Firmy opracowują politykę różnorodności w odrębnym dokumencie lub włączają zapisy dotyczące różnorodności w inne polityki (np. Polityka zarządzania ludźmi, Polityka społecznej odpowiedzialności firmy).

Obszar różnorodności jest ważny ze społecznego punktu widzenia, ponieważ dotyczy kwestii wykorzystania potencjału tkwiącego w społeczeństwie. Stereotypowe podejście do zarządzania ludźmi może powodować utratę najbardziej utalentowanych kandydatów, mniejszą produktywności pracowników etc. Jak wskazują badania<sup>10</sup>, młode pokolenie (tzw. pokolenie milenijne) oczekuje od pracodawców szacunku do różnorodności. Ponadto, w Polsce istotny jest temat udziału kobiet w ciałach zarządczych. Jak wskazują wyniki badań Fundacji Liderów Biznesu, procentowy udział kobiet w zarządach w 2014 r. wyniósł 11,6% a w radach nadzorczych 16,6%.

Jak wskazują wyniki badań, odpowiednio zarządzane różnorodne zespoły/gremia charakteryzują się lepszymi wynikami, większą kreatywnością, sprawniejszym rozwiązywaniem problemów, lepszym

---

<sup>10</sup> źródło

zrozumieniem perspektywy klienta. Wiele firm chcąc przyciągnąć i utrzymać najzdolniejszych, tworzy kulturę organizacyjną otwartą na różnorodnych pracowników, opartą o szacunek i współpracę.

Obszary polityki różnorodności to: rekrutacja, rozwój zawodowy, wynagrodzenia, godzenie życia zawodowego z rodzinnym, przeciwdziałanie dyskryminacji, mobbingowi i molestowaniu seksualnemu etc.

Działem odpowiedzialnym za przygotowanie polityki jest najczęściej dział zasobów ludzkich (HR).

### *Opis wyników tych polityk*

Polityce różnorodności powinny towarzyszyć procedury dotyczące równości szans, działania nakierowane na optymalne wykorzystanie potencjału wszystkich pracowników, działania wspierające równe szanse, inicjatywy służące tworzeniu kultury organizacyjnej otwartej na różnorodność.

Najczęściej właścicielem polityki różnorodności jest dział zasobów ludzkich przy wsparciu działu odpowiedzialności społecznej etc.

Spółki, które poważnie traktują politykę różnorodnością cyklicznie mierzą swoje wyniki. Badają z perspektywy różnorodności następujące obszary: rekrutacja, dostęp do szkoleń, dostęp do awansów, poziom wynagrodzeń, zgłoszenia przypadków dyskryminacji, mobbing, molestowania seksualnego etc.

### *Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi*

Brak polityki różnorodności i realnych działań w obszarze zarządzania różnorodnością może skutkować:

- utratą zdolnych kandydatów do pracy,
- odejściami efektywnych pracowników,
- materializacją ryzyk reputacyjnych związane z wystąpieniem przypadków dyskryminacji, mobbingu, molestowania seksualnego,
- ryzykiem procesów sądowych / kar w przypadku wystąpienia przypadków dyskryminacji.

### *Łańcuch dostaw*

Firmy tworzą kodeksy postępowania dla dostawców. Jednym ze zobowiązań narzucanych przez firmę swoim dostawcom jest kwestia przeciwdziałania dyskryminacji, zapewnienia równości szans, poszanowania różnorodności. Firmy weryfikują działania swoich dostawców w obszarze zarządzania różnorodnością.

## Prawa człowieka

### Opis polityki

Prawa człowieka to jeden z najtrudniejszych obszarów do raportowania i zarządzania, ponieważ wydaje się najbardziej oczywisty i najłatwiejszy. Często na pytanie: „Czy w Państwa firmie przestrzegane są prawa człowieka?”, odpowiedź brzmi: „Tak, oczywiście”. Natomiast wyjaśnienie, w jaki sposób ten obszar jest zarządzany, sprawia wiele trudności. Czym tak naprawdę są prawa człowieka i jakie wymagania stawia się firmom w tym zakresie?

Prawa człowieka przysługują każdej osobie, a ich źródłem jest godność ludzka, z którą się rodzimy i nie można nikogo jej pozbawić. Są one również nienaruszalne. Każda firma powinna szanować prawa człowieka, a nawet je promować. Natomiast wszędzie tam, gdzie te prawa są łamane, firmy powinny podjąć odpowiednie kroki, by tę sytuację zmienić i unikać czerpania korzyści z ich nierespektowania. Jeśli prawo krajowe nie zapewnia prawidłowego zabezpieczenia respektowania praw człowieka, wówczas firma powinna działać na podstawie norm międzynarodowych.

ISO 26000 mówi o dwóch kategoriach praw człowieka:

- prawa obywatelskie i polityczne, w tym prawo do wolności, równości, swobody wypowiedzi,
- prawa dotyczące gospodarki, społeczeństw i kultury, w tym prawo do pracy, prawo do jedzenia, do dobrej jakości opieki społecznej.

Podstawę praw człowieka wyznacza Międzynarodowa Karta Praw Człowieka, którą tworzą następujące trzy dokumenty:

- Powszechna Deklaracja Praw Człowieka (1948);
- Konwencja ONZ: Międzynarodowy Pakt Praw Osobistych i Politycznych (1966);
- Konwencja ONZ: Międzynarodowa Konwencja Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych (1966).

Dokumenty te podlegają ratyfikacji przez poszczególne kraje, natomiast prawa człowieka nie stanowią regulacji prawnych. Prawa człowieka zajmują szczególnie ważne miejsce w każdym międzynarodowym standardzie dot. odpowiedzialności społecznej i środowiskowej (Wytyczne Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju - OECD, Zasady Global Compact, ISO 26000, Global Reporting Initiative).

Lista praw człowieka jest długa i zawiera się w ponad 80 dokumentach. Aby jak najlepiej zidentyfikować te prawa, które dana firma powinna przestrzegać i raportować, warto rozpatrzyć je wszystkie i omówić w kontekście prowadzonej działalności. Przykładowo dla firmy mającej fabrykę lub kontraktora w Indiach, ważne będzie niezatrudnianie nieletnich, przeciwdziałanie pracy przymusowej. Z pewnością więcej do przeanalizowania będą miały przedsiębiorstwa o bardziej skomplikowanej strukturze, dokonujące ekspansji międzynarodowej, o bardziej zróżnicowanym łańcuchu dostaw. Ponadto ważny jest kontekst, na którym opiera się biznes, jakie surowce są wykorzystywane – i tu wydaje się, że bardziej dotyczy to firm produkcyjnych czy wydobywczych.

Raportowanie praw człowieka dodatkowo komplikuje fakt, że wiąże się z nimi wiele innych obszarów i kategorii, szczególnie pracowniczych i pokrywają się z innymi tematami do zaraportowania.

Zagadnienia, w których mieszczą się prawa człowieka z perspektywy organizacji:

- prawo do wolności zrzeszania się,
- prawo do bezpiecznego środowiska pracy,
- zakaz dyskryminacji,
- zakaz pracy dzieci,
- zakaz pracy przymusowej.

Informacje o prawach człowieka powinny znajdować się w dokumentach strategicznych przedsiębiorstwa, polityce personalnej, zasadach współpracy z dostawcami.

### *Opis wyników tych polityk*

Jedną z podstawowych kwestii, którą należy zaraportować, jest pokazanie, że prawa człowieka znajdują odzwierciedlenie w politykach i procedurach oraz w najważniejszych dokumentach przedsiębiorstwa, natomiast w dokumentach operacyjnych zawiera się odpowiednie klauzule. Ważne jest także, czy i jak prawa człowieka są komunikowane wewnątrz i na zewnątrz organizacji, czy prowadzone są w tym zakresie szkolenia dla pracowników, ewentualnie dostawców.

Prawa człowieka jako jeden z kryteriów kontroli wewnętrznej lub zewnętrznej – zawartych umów, kontraktorów, to również bardzo istotny aspekt strategicznego zarządzania tym obszarem i sposób na ograniczanie ryzyka.

Przed wszystkim należy określić kryteria, jakie chcemy, aby nasi pracownicy czy dostawcy spełniali, np. praca dzieci, praca przymusowa, dyskryminacja, swoboda zrzeszania się. Następnie muszą zostać opisane procedury ich przestrzegania i kontroli (np. due diligence).

W utrzymaniu spójności zarządzania prawami człowieka w firmie i w relacjach z dostawcami, pomocne są kodeksy: kodeks etyczny, regulujący kwestie etyczne w firmie i jednocześnie zawierający wszystkie odniesienia do praw człowieka, które są istotne z punktu widzenia prowadzonej działalności przez przedsiębiorstwo. Dla dostawców może zostać opracowany osobny kodeks postępowania dostawcy. Praktyka jest taka, że każdy potencjalny dostawca już na etapie składania oferty ma dostęp do tego kodeksu, a złożenie przez niego oferty jest równoznaczne z zapoznaniem się z warunkami zawartymi w dokumencie i ich akceptacją. Ponadto firma może prosić o wypełnienie dodatkowych dokumentów, jak ankieta dostawcy, gdzie kwestie dotyczące praw człowieka są zawarte. Umowy zawierane z dostawcami mogą zawierać wymóg obowiązkowego poddania się audytowi pod kątem praw człowieka, kwestii społecznych i środowiskowych. Funkcjonujący mechanizm audytu dostawcy również powinien być opisany w raporcie.

Opisane powyżej mechanizmy wiążą się ściśle z polityką zakupową firmy i zapisami w niej zawartymi, tam powinny być prowadzone i koordynowane.

### *Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi*

Nieprowadzenie dialogu dwustronnego lub niepowodzenia na tym polu na poziomie spółki lub zakładu pracy prowadzi do wystąpienia wielu poważnych ryzyk, z czego kluczowe kategorie ryzyka to ryzyka:

- reputacyjne – brak weryfikowania danej inwestycji/kontraktora pod kątem ewentualnych zagrożeń, bojkoty konsumenckie
- finansowe – brak stabilności inwestycji, wzrost kosztów inwestycji,
- odpowiedzialności – wypłata odszkodowań, odsetek i kosztów procesowych
- utraty posiadanych środków – chodzi o aktywa i pasywa firmy, które mogą być uznane za wynik przestępstwa/oszustwa
- ryzyko relacji ze środowiskiem biznesowym – brak stabilności relacji z obecnymi kontrahentami, utrata kontraktów z partnerami, którzy przestrzegają praw człowieka
- inwestycyjne i płynności – nieprzewidywalne otoczenie inwestycyjne, brak możliwości reakcji firmy w przypadku problemów z kontrahentem/opóźnień, wstrzymanie procesów w firmie
- konflikt w miejscu pracy pomiędzy pracownikami a pracodawcą
- niechęć inwestorów do firmy z powodu nieprzewidywalnej sytuacji wewnętrznej

### *Łańcuch dostaw*

Wiele działań i relacji z dostawcami w zakresie praw człowieka zostało opisanych wcześniej w niniejszym rozdziale. Prawa człowieka są zagadnieniem na tyle istotnym i szerokim, że tak naprawdę wszystkie działania, które firma weryfikuje pod tym kątem wewnętrznie, powinna również sprawdzać u swoich dostawców. Ta weryfikacja dotyczyć będzie osób zatrudnionych przez dostawcę, sposobu i rodzaju pozyskiwania surowców, materiałów czy usług. Każda firma powinna dokonać identyfikacji działań lub dostawców jako potencjalnie ryzykownych pod kątem przestrzegania praw człowieka i opisać je w raporcie pod względem:

- rodzaju prowadzonej działalności i dostawcy,
- krajów lub regionów, w których dostawca operuje.

Każdy przypadek łamania praw człowieka w łańcuchu dostaw firmy powinien być udokumentowany i opisane zostać powinny środki naprawcze, jakie firma podjęła, by tę sytuację zakończyć. Możliwy wskaźnik:

- liczba dostawców zweryfikowanych pod kątem praw człowieka,
- przedstawienie łańcucha dostaw pod kątem możliwych zagrożeń dla przestrzegania praw człowieka i faktycznego wystąpienia takich przypadków oraz podjęte w związku z tym działania.

Ten obszar, szczególnie w kontekście współpracy z dostawcami powinien być szczegółowo opisany i wyjaśniony. Spółka musi pokazać, że sprawdziła swój łańcuch dostaw, określiła oczekiwania, komunikowała o tym i kontrolowała. Coraz częściej stosowaną praktyką jest organizowanie szkoleń dla dostawców i wsparcie w zmianie procedur, jeśli są one niezgodne z oczekiwaniami przedsiębiorstwa. Jeśli podjęte przez spółkę działania nie przynoszą skutku, współpraca z dostawcą zostaje zakończona. Stawianych wymagań w tym zakresie nie należy traktować z pozycji siły, z podejściem opierającym się na karach i groźbach za niewykonanie tych działań. Warto zastosować podejście opierające się na współpracy – być może dany dostawca po raz pierwszy ma do czynienia z takim oczekiwaniem i należy mu pomóc zrozumieć to podejście i wdrożyć odpowiednie procedury.

## Praca dzieci, praca niewolnicza i praca przymusowa

### Opis polityk

Intencją raportowania tych danych, w kontekście łańcucha dostaw, jest zarządzanie ryzykiem oraz promowanie regularnego monitorowania przestrzegania praw człowieka po stronie dostawców. Wydarzenia ostatnich lat pokazują, że to właśnie w tej sferze dochodzi do wielu nadużyć, niezależnie od branży. Takie zjawiska jak praca dzieci oraz praca przymusowa stanowią narastający problem we współczesnym świecie. Kwestie zw. z ww. aspektami zawarte są w deklaracjach praw człowieka i praw dziecka, jak również we wszystkich standardach z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu, takich jak wytyczne GRI, norma ISO 26000, Wytyczne OECD, a także najnowsze Wytyczne ONZ dot. biznesu i praw człowieka.

Kwestie te powinny być zawarte w polityce dot. relacji z dostawcami. Dokumenty w firmie, które zazwyczaj odnoszą się do tych kwestii, to np. kodeks postępowania dla dostawców, polityka compliance, strategia zarządzania ryzykiem.

W powszechnym odbiorze, kwestie zw. z prawami człowieka, w tym dziecka, w łańcuchu dostaw dotyczą głównie firm produkcyjnych, mniej usługowych. Jest to założenie błędne, ponieważ każda firma korzysta z dóbr wytworzonych przez inne podmioty (w przypadku firm usługowych mogą to być np. materiały biurowe, gadżety, elementy infrastruktury, wszelkie usługi outsource'owane). Każda posiada zatem mniej lub bardziej rozbudowany łańcuch dostaw, w ramach którego występować mogą różne rodzaje ryzyka.

W ramach tej polityki kluczowe aspekty to:

- zapobieganie pracy dzieci,
- zapobieganie pracy przymusowej,
- przestrzeganie międzynarodowych konwencji w zakresie praw człowieka i praw dziecka.

### Opis wyników tych polityk

W ramach tej polityki kluczowe aspekty to:

- identyfikacja dostawców wrażliwych pod kątem praw człowieka, w tym pracy dzieci i pracy przymusowej,
- stworzenie mechanizmów monitorowania praw człowieka w łańcuchu dostaw,
- stworzenie mechanizmów zapobiegania i naprawy zw. z wykrytymi nadużyciami w łańcuchu dostaw,
- komunikowanie dostawcom wymogów zw. z przestrzeganiem praw człowieka i praw dziecka – na etapie zbierania ofert oraz np. w formie kodeksu postępowania i/lub odpowiednich klauzul w umowach.

Działem odpowiedzialnym za realizację polityki jest w firmie zazwyczaj dział zw. z zakupami, zamówieniami (także publicznymi) i dostawami. Pośrednio współpracują przy tym aspekcie działy związane z etyką, CSR i *compliance*. Niektóre firmy zlecają przeprowadzanie regularnych audytów dostawców przez niezależnych audytorów, zatem działem włączonym w realizację polityki może być dział audytu.

Przykładowe metody pomiaru:

- liczba dostawców (lub procesów), u których zidentyfikowano ryzyko występowania pracy przymusowej i/lub pracy dzieci – w podziale na kategorie, takie jak np. lokalizacja,
- liczba audytów społecznych przeprowadzonych u dostawców,
- liczba wykrytych nieprawidłowości i podjęte działania naprawcze.

### *Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi*

Przedsiębiorstwo, wprowadzając określone wymogi dla dostawców oraz system monitoringu i zapobiegania nadużyciom w łańcuchu dostaw, proaktywnie zarządza ryzykami związanymi z:

- reputacją (ryzyko bojkotu konsumenckiego, „złej prasy”),
- terminowością dostaw (ryzyko zatrzymania lub opóźnienia dostaw w przypadku wystąpienia nadużyć),
- etyką (ryzyko zw. z niespełnianiem regulacji, wytycznych i standardów),
- BHP (ryzyko zw. z niedopełnieniem wymogów BHP),
- prawami człowieka (ryzyko zw. ze złamaniem praw człowieka).

## **Zaangażowanie społeczne**

### *Opis polityki*

Zaangażowanie społeczne to część działań z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu koncentrująca się na wspieraniu rozwoju społeczeństwa i społeczności lokalnych.

Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa może przyjmować różne formy – wsparcie finansowe, rzeczowe i w postaci usług czy wolontariatu pracowniczego. Może być realizowane na różne sposoby – od wsparcia organizacji czy instytucji społecznych w odpowiedzi na prośby kierowane do firmy (np. fundusz darowizn), poprzez własne programy grantowe firmy czy partnerstwo z wybranymi fundacjami i stowarzyszeniami, do długofalowych programów prospołecznych realizowanych bezpośrednio przez firmy lub powołane przez nie fundacje korporacyjne.

Polityka zaangażowania społecznego może mieć postać jednolitego dokumentu np. strategii działań fundacji korporacyjnej lub stanowić zbiór dokumentów dot. zasad przyznawania darowizn dla organizacji społecznych czy sponsoringu o charakterze społecznym, zasad programu wolontariatu pracowniczego, opis współpracy z organizacjami pozarządowymi, itp. Spółka powinna wskazać, które dokumenty w sposób najbardziej kompleksowy opisują standardy zaangażowania społecznego firmy.

Polityka taka powinna określać obszar zaangażowania przedsiębiorstwa lub problem społeczny, którego rozwiązanie wspiera firma; kluczowe kierunki działań i ich odbiorców, cele społeczne i biznesowe realizowanych projektów, stosowane formy, narzędzia i mechanizmy działań np. konkurs grantowy, marketing zaangażowania społeczne czy akcja wolontariacka, zasady udzielenia wsparcia i współpracy z partnerami społecznymi oraz sposoby oceny realizowanych działań.

Ważnym elementem polityki jest też opis struktury i sposobu zarządzania realizacją programów zaangażowania społecznego ( kto w spółce odpowiada za całą politykę czy poszczególne działania np. przyznawanie wsparcia dla organizacji społecznych czy udział w wydarzeniach charytatywnych).

Opisując politykę społecznego zaangażowania i wskazując dokumenty wewnętrzne regulujące ten aspekt, spółka powinna również wskazać sposób komunikowania interesariuszom zasad współpracy z organizacjami i instytucjami społecznymi i udzielania im wsparcia.

### *Opis wyników tych polityk*

W ramach opisu realizowanej polityki zaangażowania społecznego spółka powinna opisać: założenia realizacji projektów i programów społecznych, zasady wyboru partnerów i zasad współpracy z nimi, realizowane przedsięwzięcia oraz sposób ewaluacji realizacji założonych celów.

Warto również zaznaczyć, na ile opisana polityka zaangażowania społecznego wpisuje się w strategię społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa lub stanowi uzupełnienie jej działań biznesowych ( na ile obszar zaangażowania społecznego łączy się z polem kompetencji organizacji – np. bank zajmuje się edukacją finansową, producent żywności prowadzi program edukacyjny w zakresie prawidłowego żywienia) czy w jaki sposób wspiera realizację celów biznesowych ( np. budowanie lokalności klientów, zwiększenie satysfakcji pracowników).

Jeżeli spółka nie posiada polityki społecznego zaangażowania, należy wskazać czy i w jaki sposób uwzględnia kwestie działań prospołecznych w swojej strategii biznesowej.

### *Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi*

Spółka powinna wskazać kluczowe ryzyka obejmujące obszary zaangażowania społecznego oraz ryzyka związane z samym procesem zarządzania programami społecznymi.

Spółka powinna wskazać również, w jaki sposób zarządza wskazanymi ryzykami społecznymi.

Wśród ryzyk dotyczących obszaru zaangażowania społecznego wymienić można np. brak transparentności w wyborze partnerów społecznych czy brak należytej staranności przy wyborze partnera np. ryzyko wyboru nierzetelnego partnera społecznego, które prowadzić może do niewłaściwego wydatkowania środków czy nieprawidłowego ich rozliczenia.

Wrażliwą kwestią jest konflikt interesów i współpraca z organizacjami i instytucjami powiązanymi np. z osobami pełniącymi funkcje publiczne, partiami politycznymi

Kolejną grupą ryzyk są trudności związane z brakiem należytej oceny realizowanych działań, które prowadzić mogą do:

- brak rezultatów działań społecznych
- rezultatów niewspółmiernych do wydatkowanych środków

Warto również zwrócić uwagę na kwestię odpowiedzialnej klasyfikacji budżetowej i podatkowej realizowanych przedsięwzięć społecznych – np. kwestie odliczenia darowizn od dochodu.



### *Łańcuch dostaw*

Społeczne zaangażowanie firmy może obejmować także jej dostawców czy jej partnerów biznesowych. W takim przypadku należy wskazać te obszary.

## **Społeczność lokalna**

### *Opis polityki*

Wpływa na lokalną społeczność to część działań z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu skierowana na wspieranie rozwoju społeczeństwa w ramach społeczności lokalnych.

Zaangażowanie społeczne firmy względem lokalnych społeczności może przyjmować różnorakie formy

- wsparcie, dofinansowania finansowe,
- pomoc rzeczowa,
- realizacja wybranych usług,
- wolontariat pracowniczy.

Sposoby realizacji:

- wsparcia organizacji czy instytucji społecznych, NGO`s na oferty współpracy składane przez te organizacje,
- własne programy grantowe firmy,
- partnerska współpraca z wybranymi fundacjami i stowarzyszeniami,
- wieloletnie programy społecznych realizowanych,
- realizacja przez firmę lub jej fundację.

Działania względem lokalnych społeczności powinny być realizowane w oparciu o wewnętrzne uregulowania w tym zakresie i mogą być częścią polityki / strategii CSR przyjętej przez firmę. Wydatkowanie środków na rzecz lokalnych społeczności powinno być opisane w tym dokumencie i powinno obejmować: zasady przyznawania środków, sposób podejmowania decyzji i jej etapy, kryteria przyznawania środków finansowych lub innej pomocy, zasady na jakich zawierane są stosowne umowy, sposób raportowania oraz zasady rozliczania projektów. Firma powinna wyraźnie wskazać, jaki dokument obejmuje powyższe zasady i gdzie jest dostępny dla potencjalnych beneficjentów środków lub pomocy.

Polityka CSR lub stosowna strategia CSR powinna wyraźnie wskazywać obszary zaangażowania firmy w lokalnych społecznościach wraz z uzasadnieniem dlaczego firma wspiera konkretne obszary i angażuje się w nie. Warto aby firma w jasny i klarowny sposób, z uwzględnieniem relacji biznesowych, uzasadniła wybór poszczególnych obszarów wsparcia. Firma może także wyraźnie wskazać obszary, przy których współpraca jest wykluczona lub nierekomendowana.

Należy wyraźnie wskazać odpowiedzialność funkcjonalną wewnątrz firmy i wskazać pionów, działy, obszary względnie osoby odpowiedzialne za analizę wniosków o współpracę, decyzję o przyznaniu środków lub pomocy, realizację projektu i jego rozliczenie.

### *Opis wyników tych polityk*

W ramach wsparcia lokalnych społeczności firma powinna:

- zasady współpracy z partnerami
- możliwości pomocy / wsparcia
- zasady przyznawania wsparcia
- sposoby raportowania projektu w trakcie jego trwania
- sposoby raportowania i rozliczania
- sposoby ewaluowania projektu
- ocena realizacji i w jakim stopniu założonych KPI

Ponadto należy:

- wskazać i uzasadnić kluczowe założenia strategii / polityki CSR
- wskazać powiązania biznesowe pomiędzy obszarami realizacji projektów, a kluczowymi liniami biznesowymi firmy

Jeżeli firma nie uregulowała dokumentem polityki / strategii CSR należy wskazać, czy i w jakim stopniu firma podejmuje działania z obszaru zaangażowań społecznych względem lokalnych społeczności. W jaki sposób je komunikuje i w jaki sposób dobiera partnerów i projekty do realizacji.

### *Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi*

Firma powinna zdefiniować kluczowe obszary ryzyka, które mogą wystąpić podczas realizacji działań z obszaru zaangażowań społecznych względem lokalnych społeczności. Ryzyka relacyjne, społeczne i środowiskowe.

Potencjalne zagrożenia:

- brak transparentności w wyborze partnerów społecznych czy
- brak należytej staranności przy wyborze partnera np. ryzyko wyboru nierzetelnego partnera społecznego, które prowadzić może do niewłaściwego wydatkowania środków czy nieprawidłowego ich rozliczenia
- brak uwzględnienia kwestii środowiskowych w realizacji projektów
- relacyjne konflikty interesów pomiędzy osobami podejmującymi decyzję w firmie, a partnerami
- ryzyka niezrealizowania założonych celów
- wysokość wydatkowanych środków w kontekście osiągniętych rezultatów
- ryzyka finansowe / podatkowe
- ryzyka compliance
- ryzyka korupcji

### *Łańcuch dostaw*

Firma może wykazać, że w procesie realizacji zaangażowani społecznych względem lokalnych społeczności uwzględnia w łańcuchu dostaw wyłącznie tych partnerów z danej lokalnej społeczności, którzy prowadzą jasną i czytelną działalność społeczną i prowadzą odpowiedzialny biznes. To może być warunek ewentualnej współpracy.

## **Przeciwdziałanie korupcji**

### *Opis polityki*

Przeciwdziałanie korupcji i łapownictwu jest newralgicznym obszarem z punktu widzenia przejrzystości działań organizacji. Jest to integralny element jej ładu korporacyjnego oraz systemu zarządzania ryzykiem nadużyć.

Przyjęta przez organizację polityka w zakresie przeciwdziałania korupcji i łapownictwu („Polityka antykorupcyjna”) może przybierać formę odrębnych, niezależnych dokumentów (np. procedur, instrukcji w zakresie prewencji antykorupcyjnej), a także stanowić element szerszego zestawu uregulowań, takich jak wewnętrzne kodeksy postępowania/etyki.

Nadrzędnym celem polityki Spółki w obszarze przeciwdziałania korupcji i łapownictwu powinno być ustanowienie systemowych ram ograniczających w znaczącym stopniu ryzyko wystąpienia nieprawidłowości korupcyjnych.

Polityka antykorupcyjna powinna wprowadzać jednoznaczne ograniczenia w zakresie wręczania, obiecywania, proponowania, przyjmowania, żądania korzyści majątkowej, osobistej lub innej lub obietnicy takiej korzyści w zamian za działanie lub zaniechanie działania w celu uzyskania niewłaściwej korzyści, nawiązania lub podtrzymania współpracy bądź uzyskania bardziej korzystnych jej warunków.

Wprowadzenie i egzekwowanie przez Spółkę konsekwentnej polityki antykorupcyjnej może pozytywnie wpływać na wizerunek Spółki jako organizacji odpowiedzialnej, działającej zgodnie z obowiązującym prawem i nietolerującej zachowań korupcyjnych w ramach swojej działalności biznesowej i pozabiznesowej. W dłuższym okresie, skuteczna i odpowiednio komunikowana polityka antykorupcyjna powinna przekładać się na wzrost wartości firmy, jej pozycji na rynku kapitałowym i zaufania wśród interesariuszy.

Polityka antykorupcyjna jest istotna ze społecznego punktu widzenia, gdyż pozwala Spółce promować postawy etyczne oraz transparentność działań w swoim bezpośrednim otoczeniu.

Polityka antykorupcyjna organizacji powinna być dostosowana do specyfiki branży i otoczenia, w którym funkcjonuje. Organizacja powinna regularnie oceniać swoją ekspozycję na ryzyka korupcji i łapownictwa oraz identyfikować (i okresowo weryfikować) obszary działalności szczególnie narażone na nieprawidłowości. Typowe obszary ryzyka w działalności Spółki zostały przedstawione w dalszej części niniejszego rozdziału.

Typowymi elementami, które powinny znaleźć się w polityce antykorupcyjnej są m.in.:

- cel prowadzonej przez Spółkę polityki antykorupcyjnej,
- precyzyjne definicje zachowania korupcyjnego i łapownictwa,
- obszary ryzyka korupcyjnego istniejące w Spółce,
- tryb i metody oceny ekspozycji na ryzyka korupcyjne,
- stosowane przez Spółkę narzędzia w celu przeciwdziałania korupcji i łapownictwu,

- tryb zgłaszania potencjalnych nadużyć,
- odpowiedzialność i obowiązki pracowników w zakresie przeciwdziałania korupcji i łapownictwu,
- konsekwencje dla osób zaangażowanych w zachowania korupcyjne i łapownictwo.

### *Opis wyników tych polityk*

Proceduralnym wyrazem podejścia Spółki w zakresie przeciwdziałania korupcji i łapownictwu powinien być dokument lub zbiór dokumentów prezentujący linię (stanowisko) Spółki odnośnie braku tolerancji dla zachowań korupcyjnych oraz przyjęte rozwiązania mające na celu minimalizację ich występowania w Spółce.

Spółka powinna określić dział lub inną jednostkę organizacyjną, która będzie właścicielem polityki, będzie odpowiadać za jej aktualizację oraz służyć zainteresowanym stronom w przypadku wątpliwości dotyczących jej postanowień.

Typowymi właścicielami obszaru przeciwdziałania korupcji i łapownictwu są osoby/jednostki organizacyjne zajmujące się w organizacji obszarem compliance, audytu wewnętrznego, kontroli wewnętrznej.

Warunkiem skutecznego wprowadzenia i obowiązywania polityki antykorupcyjnej jest jej odpowiednie komunikowanie. Spółka powinna w systematyczny sposób dążyć do ciągłego podnoszenia świadomości pracowników w zakresie niepożądanych zachowań i praktyk korupcyjnych (np. w formie systemu okresowych szkoleń – klasycznych lub internetowych - dla pracowników z zakresu przeciwdziałania korupcji).

W ślad za formalnym uregulowaniem obszaru przeciwdziałania korupcji, Spółka powinna opracować oraz wdrożyć rozwiązania proceduralne i mechanizmy kontrolne o charakterze prewencyjnym i detekcyjnym.

Przykładem takiego rozwiązania o charakterze detekcyjnym może być wdrożenie systemu powiadamiania o nieprawidłowościach (*ang. whistleblowing line*). System taki (np. w formie dedykowanej linii telefonicznej) powinien zapewniać zgłaszającemu pełną anonimowość oraz brak działań odwetowych ze strony przełożonych lub osób, których to zgłoszenie dotyczyło.

Spółka powinna także przyjąć rozwiązania, które w sposób proceduralny będą regulować obszar współpracy z osobami trzecimi w zakresie przeciwdziałania korupcji (np. poprzez włączenie klauzul antykorupcyjnych do umów z pośrednikami czy kontrahentami).

### *Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi*

Spółka powinna w systematyczny sposób rewidować główne kategorie ryzyka związanego ze zjawiskami korupcyjnymi i oceniać, czy zastosowane w danym obszarze narzędzia przeciwdziałania korupcji oraz mechanizmy kontrolne są wystarczające, by w znaczący sposób mitygować ryzyko wystąpienia nadużyć.

Obszary szczególnie narażone na ryzyko wystąpienia nieprawidłowości powinny przynajmniej raz na 3 lata zostać poddane przeglądowi/audytowi wykonanemu przez wewnętrzne ciała kontrolne lub audytorów zewnętrznych.

Typowymi obszarami ryzyka w działalności Spółek, powszechnie uznawanymi za szczególnie podatne na występowanie zjawiska korupcji i łapownictwa są:

- postępowania zakupowe,
- współpraca z pośrednikami, przedstawicielami, brokerami, agentami,
- transakcje z podmiotami powiązanymi,
- wydatki związane z podróżami służbowymi i rozrywką,
- wydatki na reprezentację i reklamę (w tym zaproszenia i podarunki),
- wydatki na usługi marketingowe, konsultingowe i podobne,
- transakcję obrotu gotówkowego,
- darowizny oraz umowy sponsoringowe.

Osobną kategorią o szczególnym znaczeniu dla przeciwdziałania korupcji jest obszar kontaktów organizacji z urzędnikami państwowymi. Urzędnik państwowy ma w tym kontekście relatywnie szerokie znaczenie i oznacza pracownika organu państwowego, samorządowego lub innych podmiotów związanych z administracją publiczną na szczeblu centralnym lub lokalnym, wszelkich kandydatów na stanowiska urzędników państwowych oraz wszelkie inne podmioty czy osoby działające zgodnie z instrukcjami lub sugestiami wyżej wymienionych podmiotów lub na ich rzecz.

### *Łańcuch dostaw*

Niezależnie od specyfiki branżowej, każda Spółka działa w określonym otoczeniu i jest powiązana siecią relacji z wieloma podmiotami/osobami zewnętrznymi (kontrahentami, kooperantami, podwykonawcami, klientami, etc.). Szczególnie istotnymi z punktu widzenia zarządzania ryzykiem w organizacji są relacje w zakresie podstawowego łańcucha dostaw, w którym Spółka operuje.

Nadużycia, które pojawiają się na konkretnym etapie łańcucha dostaw mogą mieć swoje implikacje dla innych ogniw (podmiotów) występujących w tym łańcuchu, w tym dla Spółki i jej wizerunku. Spółka powinna dokonać analizy swojego łańcucha dostaw celem oceny poszczególnych etapów w tym łańcuchu oraz identyfikacji obszarów, na styku których istnieje podwyższone ryzyko wystąpienia zjawisk korupcyjnych.

Spółka powinna dobrać narzędzia minimalizacji prawdopodobieństwa wystąpienia nadużyć w swoim łańcuchu dostaw adekwatnie do profilu swojej działalności (uwzględniając branżę, rodzaj i specyfikę kontrahentów, etc.). Procedury przeciwdziałania korupcji i łapownictwu w łańcuchu dostaw mogą uwzględniać m.in.:

- wymóg składania przez kontrahentów deklaracji w zakresie zgodności z polityką antykorupcyjną Spółki,
- wprowadzenie klauzul antykorupcyjnych do umów z kontrahentami,
- przeprowadzanie oceny (screeningu) kontrahentów pod kątem ryzyka występowania potencjalnych zjawisk korupcyjnych lub łapownictwa.

## Bezpieczeństwo produktów i konsumentów

### *Opis polityk*

Kwestia bezpieczeństwa produktów jest w istotny sposób regulowana przez prawodawstwo unijne i krajowe. Zwłaszcza dotyczy to produktów, które mogą mieć znaczący wpływ na zdrowie i/lub życie użytkownika, w tym produktów żywnościowych i/lub farmaceutycznych.

W politykach danej spółki, co najmniej powinny zostać odzwierciedlone wymagania prawne w dotyczące bezpieczeństwa, tam gdzie to możliwe, poszerzone o wewnętrzne wytyczne, których celem jest podniesienie poziomu bezpieczeństwa użytkownika danego produktu.

Polityka powinna odnosić się do kwestii bezpieczeństwa produktu na każdym etapie jego tworzenia i wykorzystania (od momentu pozyskania surowca, do korzystania przez użytkownika).

Polityka dotycząca bezpieczeństwa produktów powinna występować w organizacji pod taką lub zbliżoną nazwą i dotyczyć znakowania wszystkich produktów z danej kategorii.

W polityce tej w szczególności powinny znajdować się:

- zakres polityki – jakiej kategorii produktów dotyczy, w jakim zakresie,
- jakich etapów wytwarzania produktu dotyczy – np. od pozyskania surowca do korzystania z produktu przez użytkownika.

Jednostką odpowiedzialną za tę politykę powinien być dział BHP, dział bezpieczeństwa produktu (jeśli taki istnieje w organizacji), dział zgodności bądź inna jednostka w ramach produkcji.

### *Opis wyników tych polityk*

Polityce tej powinny towarzyszyć szczegółowe procedury dotyczące zapewnienia bezpieczeństwa produktu na poszczególnych etapach jego wytworzenia i korzystania z niego np.:

- procedura weryfikacji surowców, z których wytwarzany jest produkt,
- procedury dotyczące bezpieczeństwa produkcji,
- procedury dotyczące oznakowania produktu.

Na mierzenie efektów tej polityki można patrzeć dwutorowo:

- bezpośrednio – weryfikacja czy produkty zostały wytworzone zgodnie z polityką i spełniają wymagania samej polityki, regulacji prawnych i odpowiednich procedur wewnętrznych,
- pośrednio – występowanie zjawisk wpływających na bezpieczeństwo produktu zarówno w procesie jego wytwarzania jak i użytkowania.

### *Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi*

Brak odpowiedniej polityki dotyczącej bezpieczeństwa produktów oraz jej niestosowanie w praktyce może skutkować:

- nałożeniem kar przez odpowiednie służby za nieprzestrzeganie przepisów prawa w zakresie bezpieczeństwa produktów,

- nieprawidłowym użyciem produktu przez użytkownika, co może skutkować np. utratą zdrowia i/lub życia, a w konsekwencji dla spółki procesami sądowymi, kosztami z tym związanymi, utratą reputacji, spadkiem zaufania do produktu, a w konsekwencji spadkiem jego sprzedaży.

### *Łańcuch dostaw*

Kwestie bezpieczeństwa produktu są istotne w ramach całego łańcucha wartości – od pozyskania surowca, aż do użytkowania produktu przez użytkownika. Dlatego też, odpowiednie procedury powinny regulować ten aspekt także w ramach łańcucha wartości i np. pozyskiwania surowców do produkcji czy zasad wytwarzania półproduktów przez dostawców.

## **Komunikacja marketingowa**

### *Opis polityk*

Odpowiedzialność w kwestiach marketingu i komunikacji jest istotna ze względu na ryzyka generowane przez nieodpowiedzialne działania w tym obszarze, których materializacja może być dla spółki źródłem kosztów, a wręcz strat, np.:

- kary nałożone przez odpowiednie organizacje (np. UOKiK),
- zadośćuczynienia/ odszkodowania dla klientów wprowadzonych w błąd, przyznane przez odpowiednie sądy,
- problemy reputacyjne.

Tematyka ta jest szczególnie ważna dla przedsiębiorstw B2C, zwłaszcza z tych branż, gdzie brak odpowiedzialności w zakresie marketingu czy reklamy może być dla klientów źródłem problemów:

- finansowych (szeroko rozumiana branża finansowa – banki, ubezpieczenia, sektor pozabankowy),
- zdrowotnych (branża farmaceutyczna, usług medycznych, FMCG).

Polityka dotycząca marketingu i komunikacji może przybrać dwie formy, (które mogą występować rozdzielnie bądź łącznie):

- opracowanie przez spółkę własnego kodeksu/polityki lub innego zbioru zasad dotyczącego odpowiedzialności w marketingu i komunikacji,
- podpisanie przez spółkę zewnętrznych deklaracji/ kodeksów opracowanych przez organizacje branżowe, których organizacja zobowiązuje się przestrzegać w swojej działalności.

Typowe obszary, które powinny mieć odzwierciedlenie w polityce to:

- rozumienie odpowiedzialności spółki w obszarze marketingu, reklamy, komunikacji
- zakres działań objętych polityką: działania marketingowe, reklama, komunikacja zewnętrzna, sponsoring

W szczególności polityka powinna definiować:

- wartości, którymi kieruje się spółka przygotowując przekazy marketingowe i komunikacyjne np. szacunek, brak dyskryminacji
- podstawowe zasady dotyczące przekazów marketingowych i komunikacyjnych np. sposób prezentowania kluczowych dla klienta informacji
- zasady kierowania przekazów marketingowych/ reklamowych do grup defaworyzowanych w tym dzieci i osób starszych
- katalog działań niedopuszczalnych w ramach działań marketingowych, reklamowych, komunikacji zewnętrznej i sponsoringu
- zasady wydatkowania środków na cele sponsoringowe
- zasady monitorowania przekazów komunikacyjnych pod kątem zgodności z polityką

Jednostką odpowiedzialną za politykę w tym zakresie powinna być jednostka odpowiedzialna za marketing.

#### *Opis wyników tych polityk*

Dla efektywnego wdrożenia polityki dotyczącej odpowiedzialnego marketingu i komunikacji niezbędne jest:

- Ustalenie struktury zarządzania, w tym właściciela tego procesu. Powinna to być jednostka odpowiedzialna za marketing
- Ustalenie sposobu monitoringu i ewaluacji wdrażania polityki, np. audyt przekazów reklamowych pod kątem zgodności z polityką, cykliczne spotkania ewaluacyjne analizujące takie wskaźniki jak np. nałożone kary, liczba skarg na przekazy marketingowe/ reklamowe/ komunikacyjne
- Zdefiniowanie katalogu działań niepożądanych – monitorowanie ich występowania oraz wypracowanie procedur wdrażania działań naprawczych

#### *Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi*

Nieodpowiedzialna komunikacja marketingowa może w praktyce oznaczać:

- Ryzyko reputacyjne będące efektem skarg, procesów i sporów zbiorowych z klientami,
- Ryzyko finansowe związane z potencjalnymi karami nałożonymi na organizacje przez organy zewnętrzne.

#### *Łańcuch dostaw*

Przyjęte przez spółkę zasady dotyczące odpowiedzialnego marketingu i komunikacji powinny być także stosowane przez podmioty współpracujące ze spółką w tym zakresie np. agencje PR, agencje eventowe.



## **Ochrona prywatności**

### ***Opis polityk***

W dzisiejszej rzeczywistości kwestia bezpieczeństwa danych i ochrony prywatności klienta staje się nie zwykle istotna. Z jednej strony firmy coraz więcej danych klientów pozyskują i przetwarzają, z drugiej rośnie liczba zagrożeń związanych z nieuprawnionym pozyskiwaniem i wykorzystywaniem danych.

Równocześnie, kwestie prywatności i bezpieczeństwa danych są odpowiednio regulowane przez prawo, w tym Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych (GIODO).

Dlatego też, każda spółka powinna posiadać odpowiednią politykę, która wskazuje, w jaki sposób zapewnia ochronę prywatności i bezpieczeństwo danych klienta. Kwestia ta jest szczególnie istotna dla spółek, które:

- posiadają dane wrażliwe dotyczące klientów (np. banki, inne instytucje finansowe)
- posiadają bardzo rozbudowane bazy danych klientów

Polityka taka powinna w szczególności wskazywać:

- rozumienie przez firmę prywatności i bezpieczeństwa danych klientów
- jakie dane podlegają ochronie
- odnosić do szczegółowych procedur postępowania

jednostką odpowiedzialną za tą politykę może być dział zgodności, może być to też jednostka w ramach działu IT.

### ***Opis wyników tych polityk***

Polityce dotyczącej ochrony danych osobowych i bezpieczeństwa klientów powinny towarzyszyć:

- odpowiednie procedury postępowania i zarządzania danymi pozyskanymi od klientów
- odpowiednie systemy i narzędzia informatyczne
- system monitoringu i kontroli bezpieczeństwa danych klientów

Skuteczność funkcjonowania mierzona jest przede wszystkim liczbą incydentów niezapewnienia ochrony i bezpieczeństwa danych klientów np. wycieku danych, nieuprawnionego wykorzystania danych.

### ***Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi***

Nieprzestrzeganie polityki dotyczącej ochrony prywatności i bezpieczeństwa danych klientów może skutkować:

- wyciekiem danych,
- nieuprawnionym wykorzystaniem danych.

Efektom dla firmy mogą być:

- roszczenia klientów, wynikające nie tylko z samego faktu ujawnienia danych, ale też ewentualnych szkód np. finansowych,
- utrata reputacji i zaufania klientów,
- kary nałożone przez GODO za nieprawidłowe zabezpieczenie danych klienta.

### *Łańcuch dostaw*

Zagadnienie to powinno być odpowiednio zarządzane w ramach firmy.

### *Oznakowanie produktów*

#### *Opis polityki*

Polityka dotycząca znakowania produktów jest szczególnie istotna dla sektora FMCG, w tym zwłaszcza produktów żywnościowych oraz wszelkich branż, w których nieprawidłowe użytkowanie produktu może stanowić zagrożenie dla zdrowia i/lub życia konsumenta.

Dla szeregu branż i produktów np. spożywczy, farmaceutyczny, kwestia oznakowania produktów jest bardzo szczegółowo uregulowana zarówno przez przepisy unijne jak i prawa polskiego.

W politykach danej spółki co najmniej powinny zostać odzwierciedlone wymagania prawne w zakresie znakowania produktów, tam gdzie to możliwe, poszerzone o wewnętrzne wytyczne, których celem jest podniesienie poziomu bezpieczeństwa użytkownika danego produktu.

Polityka dotycząca oznakowania produktów powinna występować w organizacji pod taką nazwą i dotyczyć znakowania wszystkich produktów z danej kategorii.

W polityce tej w szczególności powinny znajdować się:

- wskazanie jakie produkty podlegają oznakowaniu
- wskazanie jakiego typu oznakowanie jest dla danego produktu obowiązkowe

Jednostką odpowiedzialną za tę politykę może być dział zgodności, dział jakości lub inna jednostka w ramach produkcji.

#### *Opis wyników tych polityk*

Polityce tej powinny towarzyszyć szczegółowe wytyczne dotyczące oznakowania danej kategorii produktów.

Na mierzenie efektów tej polityki można patrzeć dwutorowo:

- bezpośrednio – weryfikacja czy produkty są odpowiednio oznakowane, zgodnie z polityką i szczegółowymi wytycznymi
- pośrednio – występowanie zjawiska nieprawidłowego użycia produktu ze względu na niewystarczające/ nieodpowiednie jego oznakowanie

### *Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi*

Brak odpowiedniej polityki dotyczącej oznakowania produktów oraz jej niestosowanie w praktyce może skutkować:

- nałożeniem kar przez odpowiednie służby za nieprzestrzeganie przepisów prawa w zakresie oznakowania produktów
- nieprawidłowym użyciem produktu przez użytkownika, co może skutkować np. utratą zdrowia i/lub życia, a w konsekwencji dla spółki procesami sądowymi, kosztami z tym związanymi, utratą reputacji, spadkiem zaufania do produktu, a w konsekwencji spadkiem jego sprzedaży

### *Łańcuch dostaw*

Istotnymi elementami oznakowania produktów mogą być np.: skład produktu czy pochodzenie surowców, dlatego też z perspektywy spółki bardzo ważne jest posiadanie kompletnych i sprawdzonych informacji od dostawców w tym zakresie