

PROJEKT Z DNIA 1 WRZEŚNIA 2016 R.

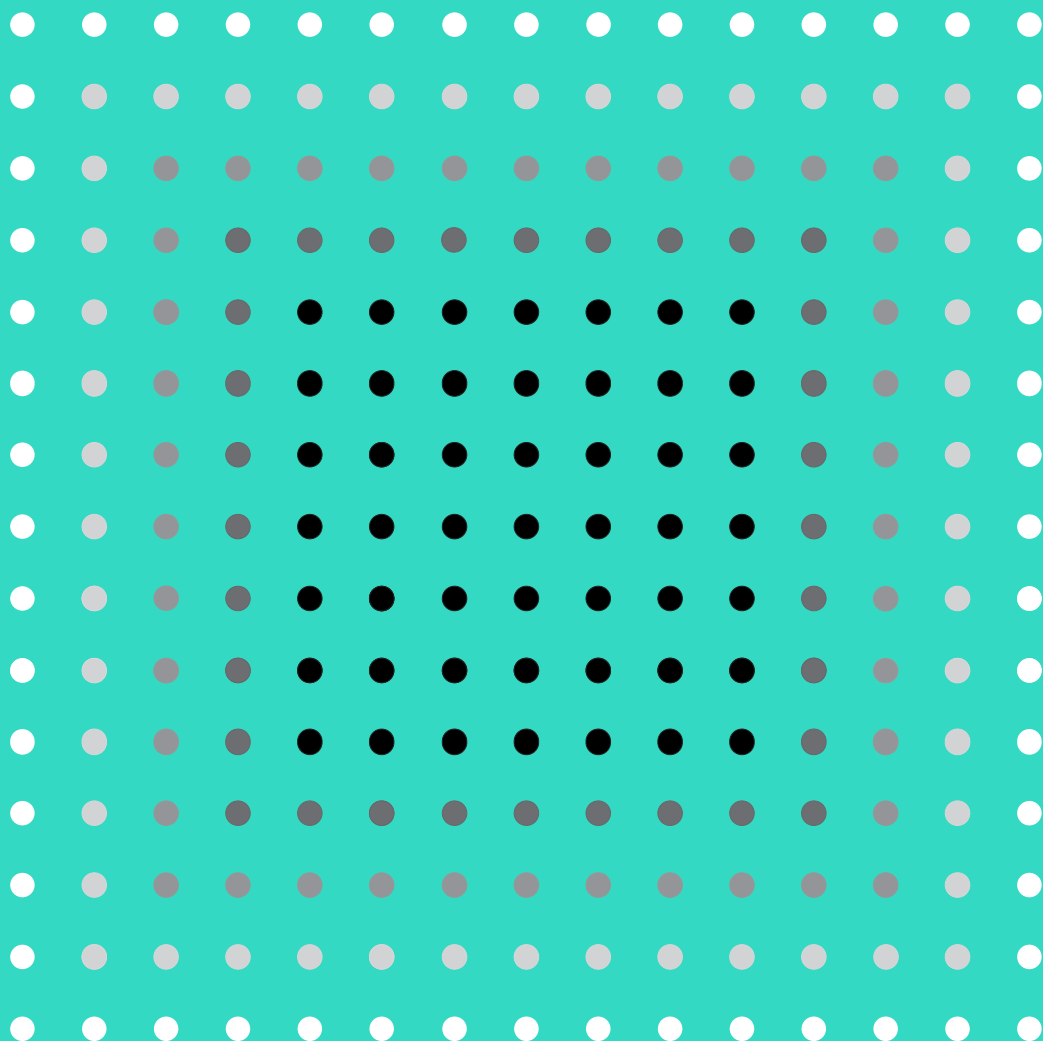
Standard  
Informacji  
Niefinansowych

2016

Szczegółowy opis  
obszarów

# SIN

## aneks 5



Standard Informacji Niefinansowych jest regulacją środowiskową, której projekt został zaakceptowany i jest popierany przez szereg instytucji i organizacji związanych z rynkiem kapitałowym



Standard  
Informacji  
Niefinansowych

2016

Szczegółowy opis  
obszarów

**SIN**

**aneks 5**

Standard Informacji Niefinansowych jest regulacją środowiskową, której opracowanie jest koordynowane przez Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych oraz Fundację Standardów Raportowania i której projekt został zaakceptowany i jest popierany przez następujące instytucje i organizacje:

Patroni honorowi

Patroni instytucjonalni

Wydawca



© Fundacja Standardów Raportowania

[www.standardy.org.pl](http://www.standardy.org.pl)

Warszawa, wrzesień 2016 r.

Redakcja i skład: IDEAcraft

**Zespół redakcyjny:** Liliana Anam, Urszula Baranowska, Justyna Biernacka, Natalia Ćwik-Obrębowska, dr Jacek Dymowski (redaktor naczelny), Piotr Glen, Aleksandra Janikowska, Jacqueline Kacprzak, Piotr Kaźmierkiewicz, Monika Kulik, Agnieszka Lechman-Filipiak, Katarzyna Rózicka, Marek Sawicki, dr Robert Sroka, Aleksandra Stanek-Kowalczyk

# Spis treści

I. Obszar zarządczy	2
Opis modelu biznesowego i strategicznych kierunków rozwoju	2
Podejście zarządcze do ładu korporacyjnego	4
Zarządzanie ryzykiem społecznym i środowiskowym	6
Zarządzanie etyką	7
II. Obszar środowiskowy	13
Bezpośredni i pośredni wpływ działalności na środowisko	13
Rozszerzona odpowiedzialność środowiskowa: produkty i usługi	16
III. Obszar społeczny i pracowniczy	18
Korzystanie z pomocy publicznej i zlecenia publiczne	18
Poziom zatrudnienia i poziom wynagrodzeń	20
Relacje ze stroną pracowniczą i wolność zrzeszania	23
Bezpieczeństwo i higiena pracy (BHP)	25
Rozwój i edukacja	31
Zarządzanie różnorodnością	32
Prawa człowieka	34
Praca dzieci, praca niewolnicza i praca przymusowa	37
Zaangażowanie społeczne	38
Społeczność lokalna	40
Przeciwdziałanie korupcji	42
Bezpieczeństwo produktów i konsumentów	45
Komunikacja marketingowa	46
Ochrona prywatności	48
Oznakowanie produktów	49

## 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 aktualny, jak i przyszły charakter oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie, czytelnik musi zrozumieć, jak przedsiębiorstwo działa i jakie ma plany. Dlatego w sprawozdaniu należy krótko **scharakteryzować działalność przedsiębiorstwa, rynek, na którym 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 wskazać charakter oddziaływania na otoczenie społeczne i przyrodnicze.** Warto również zarysować zmiany, jakie zaszły na rynku w ostatnich latach oraz przewidywaną ewolucję rynku. Aby czytelnicy raportu mogli zrozumieć sposób działania, w tym sposób oddziaływania spółki na otoczenie, należy wskazać również 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 albo określiła zasady działania w tym obszarze?

Wskazane jest również określenie tego, 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, w jakim stopniu 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),
- cele zostały zdefiniowane w sposób mierzalny,
- wskazano osoby/jednostki organizacyjne odpowiedzialne za ich realizację.

Ponadto w kontekście wyników niefinansowych warto wskazać, w jakim

stopniu **strategia społecznej odpowiedzialności jest spójna i uzupełnia się z ogólną strategią biznesową.** Jeżeli spółka nie posiada strategii społecznej odpowiedzialności, należy określić, **czy i w jaki sposób w swojej strategii biznesowej uwzględnia społeczne i środowiskowe skutki swojego oddziaływania.**

#### • Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi

Należy wskazać, jakie obszary oddziaływania na otoczenie społeczne i środowisko 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 wyżej, tj. przede wszystkim:

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

#### • Łańcuch dostaw

W zależności od przyjętego modelu biznesowego oraz od specyfiki branży, działalność spółki 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 dostawców i podwykonawców. Należy również, przy okazji opisywania wszelkich wskaźników niefinansowych w dalszej części raportu, odnieść się do tego, czy i w jakim stopniu dana kwestia jest istotna w łańcuchu dostaw, oraz czy i jak spółka stara się mieć na nią wpływ. Szczególnie istotne jest wskazanie, czy w standardowych umowach z dostawcami znajdują się zapisy odnoszące się do poszanowania praw człowieka, w tym unikania pracy dzieci, pracy niewolniczej i przymusowej oraz poszanowania zasad etyki, zasad BHP i ochrony środowiska.

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x

<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.

## PODEJŚCIE ZARZĄDCZE DO ŁADU KORPORACYJNEGO

### • 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.

Celem ładu korporacyjnego jest tworzenie instrumentów wspierających efektywne zarządzanie, skuteczny nadzór właścicielski, poszanowanie praw akcjonariuszy, przejrzystą komunikację z rynkiem kapitałowym. Tym samym dialog z otoczeniem jest elementem procesu, który zasada się na podziale zadań w spółce, określeniu obszarów, odpowiedzialności za te obszary, weryfikacji zadań oraz właściwego nadzoru.

Z punktu widzenia raportowania niefinansowego spółki kluczowe znaczenie ma wskazanie tego:

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

Jeśli spółka nie prowadzi takich działań, powinna wskazać, że nie bierze pod uwagę czynników społecznych lub środowiskowych i nie analizuje tego, czy i w jakim stopniu są one oceniane przez inwestorów. Jest to również informacja istotna z punktu widzenia otoczenia,

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

Aby sprostać zadaniom, jakie stoją przed spółką chcącą stosować zasady compliance governance, należy skupić się na odpowiednim dostosowaniu jej struktury organizacyjnej. Organizacja efektywnie zarządzana, przynosząca zysk akcjonariuszom, powinna wyselekcjonować zakres działań, a następnie organy odpowiedzialne za ich realizację oraz ciało nadzorcze, a ponadto wskazać instrumenty, którymi będą posługiwać się osoby wchodzące w skład organów. Powinna określić zakres zadań zarówno dla jednostki, jak i dla poszczególnych komitetów, w tym odpowiedzialnych za aspekty zrównoważonego rozwoju.

### • Opis wyników tych polityk

Rolą raportującej spółki jest wskazanie, czy i jakie cele zapewniające realizację wymienionych zadań<sup>2</sup>, zostały zdefiniowane w przyjętej polityce środowiskowej i społecznej lub innej. **Mówiąc inaczej tego, w jakim stopniu kwestie społeczne i środowiskowe są zarządzane, za pomocą jakich instru-**

**mentów, jakie są to kwestie, jak prowadzony jest w ich wypadku nadzór właścicielski z poszanowaniem interesu akcjonariuszy oraz w jaki sposób te działania są komunikowane.**

Oceńić należy, czy polityka lub polityki w tym zakresie są kompleksowe, czyli czy obejmują wszystkie obszary, czy tylko niektóre (i jakie). Wskazać należy również, czy w spółce określone zostały procedury i/lub procesy towarzyszące realizacji wyznaczonych celów, kto jest ich właścicielem biznesowym, oraz czy wymienione procesy są mierzalne i jakie są metody ich pomiarów (ilościowe, jakościowe). Jeśli spółka nie określiła celów, procedur i procesów, należy podać, w jaki inny sposób w strategii biznesowej uwzględniła swoje 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>3</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 powiązаныmi oraz wynagrodzenia.

W celu wyeliminowania ryzyka związanego z realizacją polityki spółki w zakresie ww. aspektów niezbędne jest:

- przedstawienie zasad identyfikacji ryzyka,
- określenie rejestru ryzyka,

- określenie kategoryzacji 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 obciążone wyniki finansowe, ogromne znaczenie<sup>4</sup> ma również to, **czy i w jaki sposób uwzględnione zostały przez spółkę ryzyka społeczne oraz środowiskowe.** Aby je zdefiniować w właściwy dla danego segmentu bądź branży sposób, a następnie skutecznie wykryć, zapobiegać im oraz je eliminować, niezbędne może okazać się funkcjonowanie audytora wewnętrznego w spółce.

Dlatego też rekomenduje się, by raportująca spółka określiła w sprawozdaniu niefinansowym:

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

### • Wskaźniki wyników

Spółka powinna syntetycznie opisać stosowane podejścia do zarządzania ładem korporacyjnym, o których mowa wyżej, ze szczególnym uwzględnieniem tego:

<sup>2</sup> To jest tworzenie instrumentów wspierających efektywne zarządzanie, skuteczny nadzór właścicielski, poszanowanie praw akcjonariuszy, przejrzysta komunikacja z rynkiem kapitałowym.

<sup>3</sup> [https://www.gpw.pl/dobre\\_praktyki\\_spolek\\_regulacje](https://www.gpw.pl/dobre_praktyki_spolek_regulacje)

<sup>4</sup> Jest to silnie uzależnione od branży i specyfiki realizowanego modelu biznesowego.

- jak wygląda struktura organizacyjna i zarządcza spółki,
- czy i jak w strukturze organizacyjnej uwzględnione zostały podejścia do zarządzania aspektami niefinansowymi (społecznymi, środowiskowymi),
- jak wygląda system zarządzania ryzykiem i audytu wewnętrznego,
- czy i jak w strukturze organizacyjnej uwzględnione zostało podejście 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.

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x

## ZARZĄDZANIE RYZYKIEM SPOŁECZNYM I ŚRODOWISKOWYM

### • Opis polityki

Ryzyko, zgodnie z definicją ISO 31000:2009, to wpływ (skutek) niepewności na cele. To możliwość wystąpienia zdarzenia, które wpłynie na obecne lub przyszłe cele organizacji. Ryzyko mierzone jest zarówno pod kątem konsekwencji, jak i prawdopodobieństwa wystąpienia. Tak definiowane ryzyko to zdarzenie lub scenariusz zdarzeń wywołanych przez daną przyczynę, generujących konkretny skutek.

Zarządzanie ryzykiem oznacza identyfikację ryzyka, jego analizę, ewaluację oraz podjęcie działań je ograniczających i plan działań po materializacji ryzyka.

W raporcie niefinansowym spółka powinna opisać swoje podejście do zarządzania ryzykiem, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów społecznych i środowiskowych.

### • Opis wyników tych polityk

W ślad za polityką w zakresie zarządzania ryzykiem powinny iść konkretne procedury oraz narzędzia. W raporcie niefinansowym spółka powinna opisać pokrótce swoje podejście, tj. stosowane rozwiązania i narzędzia (w stopniu nienaruszającym tajemnicy przedsiębiorstwa). Zaleca się również opisanie rozwiązań w zakresie tych kategorii ryzyka, które zostały uznane za szczególnie istotne (może to zostać zrealizowane w innych częściach

raportu, odnoszących się do obszarów związanych z tymi kategoriami ryzyka).

Zaleca się, aby organizacja w raporcie opisała zidentyfikowane kluczowe ryzyka związane z kwestiami społecznymi, pracowniczymi, środowiskowymi, z prawami człowieka, przeciwdziałaniem korupcji i łapownictwu. Dobrą praktyką byłaby ich prezentacja, np. w macyzy ryzyka, która na osiach wskazywałaby odpowiednio prawdopodobieństwo wystąpienia danej

kategorii ryzyka oraz skalę ewentualnych konsekwencji (jeśli dane ryzyko zmaterializuje się). 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 macyzy lub zastosować własną macyzy ryzyka).

### • Przykładowa macyzy ryzyka

Ryzyko			Zagrożenia			Szanse		
Wysokie	Prawdopodobieństwo	5	Umiarkowane	Znaczące	Znaczące	Znaczące	Znaczące	Umiarkowane
Umiarkowane		3	Mate	Umiarkowane	Znaczące	Znaczące	Umiarkowane	Mate
Niskie		1	Mate	Mate	Umiarkowane	Umiarkowane	Mate	Mate
Skutek / Wpływ			1	3	5	5	3	1
			Mate	Umiarkowane	Znaczące	Znaczące	Umiarkowane	Mate
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



### • Wskaźniki wyników

Spółka powinna wskazać rezultaty swoich działań w odniesieniu do poszczególnych ryzyk, tj. np. liczbę i charakter podejmowanych w sprawozdawanym okresie działań związanych z identyfikacją, analizą i ewaluacją ryzyka oraz działań mających na celu eliminację, ograniczanie lub rekompensowanie ryzyka. Szczególną uwagę powinno poświęcić się zdarzeniom, w których zidentyfikowane ryzyko zmaterializowało się, oraz działaniom spółki w odpowiedzi na te zdarzenia.

W przypadku przedsiębiorstw posiadających wdrożone znormalizowane systemy zarządzania, np. jakością, środowiskiem, BHP lub inne (ISO 9001, ISO 14001, itp.), należy sprawdzić i w miarę możliwości skorzystać z identyfikacji oraz oceny ryzyka wykonanych w ramach tych systemów (nowe wydania norm od 2015 r. zawierają takie wymagania).

### • Łańcuch dostaw

Spółka powinna wskazać również, czy i w jakim zakresie poszczególne ryzyka społeczne lub środowiskowe odnoszą się też do jej łańcucha dostaw, tj. w jakim stopniu i jakimi ryzykami obciążeni są dostawcy i podwykonawcy.

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x

## ZARZĄDZANIE ETYKĄ

### • Opis polityki

Formalnie uregulowany program etyczny pozwala na zminimalizowanie ryzyka nieetycznych zachowań i nadużyć, popełnianych zarówno przez pracowników samej organizacji, jak i przez podmioty zewnętrzne. W przypadku wystąpienia nieprawidłowości, organizacja posiada wówczas narzędzia i strategię 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 będzie pod pewnymi względami różny w zależności od struktury i specyfiki organizacji. Generalne standardy i zasady etyczne są jednak podobne i obejmują większość z następujących zagadnień:
  - wartości i zasady organizacji,
  - relacje między 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 w bieżącej pracy przez wszystkich pracowników organizacji, zarówno przez kadrę zarządzającą, jak i pracowników liniowych.

Swoją politykę w tym zakresie spółka powinna opisać w raporcie.

### • Opis wyników tych polityk

Oprócz podejścia do zarządzania etyką, spółka powinna wskazać narzędzia, które przyjętej polityce towarzyszą. Skuteczny program etyczny nie może opierać się wyłącznie na wdrożonych procedurach i narzędziach wykorzystywanych w jej bieżącym egzekwowaniu.

Spółka powinna wskazać wartości i zasady etyczne, oczekiwane zachowania, które 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 osób działających w ramach organizacji.

Wskazane jest również przedstawienie komunikacji, która zgodnie z najlepszymi praktykami zarządczymi powinna zostać zbudowana na fundamencie

wspomnianych wartości i zasad etycznych. Z reguły podstawą takiej komunikacji jest Kodeks Etyczny, który opisuje wartości i zasady etyczne obowiązujące w organizacji, nakreśla ramy zarządzania w niej kwestiami etycznymi, komunikuje pracownikom, jakie zachowania są z punktu widzenia organizacji pożądane, a jakie stoją w sprzeczności z wyznawanymi przez nią zasadami i nie będą akceptowane. Elementem towarzyszącym Kodeksowi Etycznemu są procedury i instrukcje szczegółowo definiujące praktyczną stronę realizacji programu etycznego, zwłaszcza narzędzia wykorzystywane w tym procesie.

Kolejnym aspektem, który spółka powinna uwzględnić w raporcie, jest katalog narzędzi wykorzystywanych w programach etycznych. Jest on 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 organi-

zacji 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 budowania 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, które będą odpowiedzialne 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 oficerem. 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 ob-

szarze ograniczone, szczególnie biorąc pod uwagę fakt, iż etyczne postępowanie nie jest tożsame z postępowaniem zgodnym 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 tego programu, 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.

Rekomenduje się, by spółka pokrótce scharakteryzowała przyjęte przez siebie rozwiązania.

#### • Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi

Spółka powinna przedstawić najważniejsze zagrożenia i kategorie ryzyka związane z etyką. Program etyczny obejmuje wiele 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 szczególności 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 Social Accountability 8000 (SA8000), która jest międzynarodowo uznanym standardem postępowania w zakresie społecznie odpowiedzialnego zarządzania miejscem pracy i łańcuchem dostaw. Jest ona 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; są to:

- praca dzieci,
- praca przymusowa,
- bezpieczeństwo i higiena pracy,
- prawo do stowarzyszania się i rolkowań zbiorowych,
- dyskryminacja,
- praktyki dyscyplinujące,
- godziny pracy,
- wynagrodzenie,
- systemy zarządzania.

W razie potrzeby organizacje mogą odnieść się do bogatego katalogu in-

nych norm i zaleceń, m.in. Global Compact, ETI Base Code, BSCI, SME-TA, ISO 19600 czy do norm środowiskowych. Wciąż nie będzie to jednak katalog zamknięty. Organizacja powinna być otwarta na zmieniające się otoczenie, a każde nowe istotne ryzyko, chociażby nieuwjęte w formalnych normach, powinno być zaadresowane i organizacja powinna przygotować odpowiednie działania na wypadek gdyby się ono zmaterializowało.

#### • Wskaźniki wyników

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

- czy posiada formalny Kodeks Etyczny lub równoważny dokument odpowiadający na potrzeby organizacji,
- czy i jak treść Kodeksu Etycznego lub jego aktualizacja została przekazana pracownikom, klientom i kontrahentom, których ta polityka dotyczy,
- czy wdrożyła narzędzie komunikujące zasady etyczne kontrahentom, np. Kartę Etyki, Kodeks dostawców,
- 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 wdrożony został program szkoleń w obszarze etycznym; jak często i na jakich zasadach są one przeprowadzane,
- czy posiada dedykowaną zagadnieniom etycznym osobę lub zespół osób,
- czy posiada rozwiązania w zakresie zgłaszania kwestii etycznych i nieprawidłowości w tym zakresie.

Wymienione wskaźniki są głównie wskaźnikami opisowymi i jakościowymi, niemierzalnymi w kategoriach liczbowych. Równocześnie, dla każdego z przedstawionych wyżej obszarów określić można wiele dodatkowych, bardziej szczegółowych wskaźników liczbowych, które odpowiedzą na pytanie o to, w jakim stopniu efektywne są poszczególne elementy wdrożonego systemu etycznego. Spółka może np. wskazać w sprawozdaniu:

- liczbę zrealizowanych projektów i działań w obszarze etyki,
- liczbę audytów etycznych realizowanych w organizacji przez jej dostawców, liczbę audytów zakończonych identyfikacją nieprawidłowości,
- liczbę dostawców, którzy podpisali Kartę Etyki/zobowiązanie do przestrzegania standardów etycznych organizacji,
- liczbę zgłaszanych skarg potencjalnych naruszeń standardów etycznych,
- liczbę zgłoszeń naruszeń etycznych dokonywanych przez sygnalistów,

- liczbę przeprowadzonych szkoleń w obszarze etycznym, liczbę osób w nich uczestniczących,

- liczbę komunikacji wewnętrznej poruszającej kwestie etyczne w danym okresie.

#### • 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 wymienionych wyżej obszarów i bez względu na umiejscowienie w procesach biznesowych organizacji wyrządzić duże szkody finansowe i wizerunkowe. Szczególny 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. Dlatego też raportująca spółka winna wskazać, czy przyjęte przez nią rozwiązania ograniczają się wyłącznie do samej organizacji, czy też w jakimś stopniu wykraczają poza spółkę poprzez nakładanie na dostawców i podwykonawców określonych zobowiązań.

Analiza wzajemnych powiązań pomiędzy spółką a ogniwami jej łańcucha dostaw powinna być realizowana 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 i do których pokrótce spółka powinna odnieść się w sprawozdaniu niefinansowym, znajdują się m.in.:

- **wzajemne relacje z dostawcami i sposób negocjacji warunków współpracy** – naganne 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 wiele 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.

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x

## II. Obszar środowiskowy

### BEZPOŚREDNI I POŚREDNI WPŁYW DZIAŁALNOŚCI NA ŚRODOWISKO

#### • Opis polityki

Polityka środowiskowa jest deklaracją organizacji wyrażającą intencje i zasady w niej obowiązujące, 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<sup>5</sup>.

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 w nim 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, zdefi-

niowanie 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>6</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 dotyczącą tego, 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 dotyczącą przestrzegania polityki środowiskowej organizacji.

Analogiczne elementy powinny zostać pokrótce scharakteryzowane w raporcie niefinansowym.

#### • Opis wyników tych polityk

Polityka środowiskowa powinna odwoływać się do zestawu procedur i procesów umożliwiających zarządzanie każdym istotnym dla organizacji obszarem środowiskowym, w tym monitorowaniem 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 w raporcie głównych elementów tego 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.

#### • Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi

Polityka środowiskowa powinna określać ryzyka wynikające z każdego

<sup>5</sup> Systemy zarządzania środowiskowego – Wymagania i wytyczne stosowania.

<sup>6</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>).

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).

Przykładowo, w opisywanych wcześniej 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.: całościowe zużycie energii wg głównych źródeł jej pozyskania<sup>7</sup>; % energii pochodzącej z odnawialnych i nieodnawialnych źródeł; energochłonność obszarów; % redukcji zużycia/zapotrzebowania na energię, zużycie energii na jednostkę produktu lub przychodu.

3. Dla wody, np.: całościowy 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.

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

(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, Warszawa 2006 (Załącznik 4: „Typowe wartości opalowe ważniejszych paliw”, s. 62).

<sup>7</sup> Nie chodzi tu wyłącznie o zużycie energii elektrycznej, ale również o energię pozyskiwaną przez przedsiębiorstwo ze spalania wszelkich paliw (np. olej opałowy, węgiel, gaz ziemny, gaz propan-butan, olej napędowy, benzyna). Jej obliczenie jest stosunkowo łatwe w oparciu o masę/objętość danego surowca energetycznego, tj. pomnożenie ich przez odpowiednie stałe

po zużyciu produktu; przyjęte metody redukcji ścieków; odpady (lub ścieki) na jednostkę produktu lub przychodu.

Zestaw wskaźników do raportowania w obszarze środowiskowym znaleźć można w Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie zarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS) – Załącznik IV „Sprawozdawczość w zakresie środowiska”.

#### • Łańcuch dostaw

W obszarze łańcucha dostaw raportowanie obejmuje sposób pozyskania surowców i materiałów z legalnych źródeł; ocenę surowców, materiałów i dostawców wg kryteriów środowiskowych; politykę dotyczącą opakowań.

Zalecane jest, aby przedsiębiorstwo posiadało wewnętrzną procedurę, określającą wymagania wobec dostawców i podwykonawców w zakresie ochrony środowiska oraz sposób prowadzenia oceny pod względem spełniania tych wymogów. W sposób szczególny przedsiębiorstwo powinno monitorować podwykonawców, jeżeli wykonują oni prace na terenie przedsiębiorcy.

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x

## 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 zawierać wartość prośrodowiskową (np. środki lokowane są głównie w spółki przyjazne środowisku lub kredyty udzielane na rozwiązania prośrodowiskowe).

Odpowiedzialność za wspomniane aspekty spoczywa przede wszystkim na jednostkach biznesowych zajmujących się opracowywaniem produktów i usług.

Jeżeli w przypadku branży, w której działa spółka, można mówić o rozszerzonej odpowiedzialności środowiskowej, wskazane jest krótkie scharakteryzowanie podejścia spółki do tej kwestii.

#### • 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 recyngowi). W przypadku

produktów bankowych ważna może być też polityka kredytowa.

Zaleca się, by spółka przedstawiła pokrótce to, czy i jakie procedury regulują kwestie związane z wpływem środowiskowym jej produktów lub usług, oraz to, 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:

- przychody z produktów lub usług opracowanych z uwzględnieniem kryteriów środowiskowych jako % całkowitych przychodów [przemysł; usługi],
- wartość udzielonych kredytów z wcześniejszą oceną ryzyka środowiskowego [finanse – banki],
- wartość portfela ubezpieczeń z wcześniejszą oceną ryzyka środowiskowego [finanse – ubezpieczyciele],
- wartość sprzedanych produktów prośrodowiskowych (wcześniej zdefiniować, co jest uwzględnione w tym portfelu) [finanse].

#### • Łańcuch dostaw

Proszę odnieść się do łańcucha dostaw, jeżeli ma on kluczowe znaczenie dla tego aspektu w przypadku modelu biznesowego realizowanego przez spółkę (np. sprzedawane produkty lub

usługi są w znacznym stopniu oparte na półproduktach dostarczanych przez podwykonawców i/lub projektowane poza spółką, ewentualnie, jeżeli spółka jest jedynie sprzedawcą produktów innych firm).

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x



### 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 stawiłby 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 jego sytuacji finansowej umożliwiającej 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 państwem, czyli kontrahentem, który będzie wypłacalny i nie będzie zagrożony upadłością. 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 premiuje 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 szczegółowo opisujących 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.

Wskazane jest syntetyczne przedstawienie przyjętych przez spółkę rozwiązań proceduralnych w tym zakresie.

##### • 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 reali-

zacji, sposób rozliczenia, konsultacje z dysponentem środków). Niewypełnianie tych warunków może skutkować ryzykiem niewypłacenia 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 spółka 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.

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x



## POZIOM ZATRUDNIENIA I POZIOM WYNAGRODZEŃ

### • Opis polityk

Zatrudnienie i wynagrodzenia należą do tych obszarów do raportowania, z którymi firmy są zdecydowanie lepiej zaznajomione, ponieważ 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 to:

- 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, lokalizacje,
- średnia płaca zasadnicza,
- informacja o osobach nowo zatrudnionych i o tych, które odeszły,

- outsourcing,
- programy propracownicze – system rekrutacji, program outplacementu (odejść/programy dla pracowników 50+).

Generalną ideą jest, aby spółka zraportowała 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 spółka 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 w 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 spółka z niego korzysta. Uwaga – międzynarodowe standardy zrównoważonego rozwoju mówią o tym, aby kontraktorów świadczących usługi w ramach outsourcingu traktować na takich samych zasadach, jak wewnętrznych pracowników firmy. Sam outsourcing budzi sporo kontrowersji i często jest krytykowany, np. za to, że spółka w ten sposób pozbywa się odpowiedzialności, oszczędza na pracownikach wewnętrznych, zwalnia ich. Opisując ten obszar, spółka powinna wykazać, że odpowiednio zarządza outsourcingiem.

Warunki zatrudnienia i poziom wynagrodzeń regulowany jest przez dział zasobów ludzkich, dział finansowy, często po wytycznych zarządu.

### • Opis wyników tych polityk

Dane dotyczące zatrudnienia i wynagrodzeń najczęściej raportowane są w określonych podziałach. Współczynniki oblicza się w odniesieniu do łącznej liczby pracowników na koniec raportowanego okresu.

Wiek najczęściej dzieli się na następujące kategorie:

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

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

- zarząd (w części opisującej ład korporacyjny wykazuje się również udział kobiet i mężczyzn w radzie nadzorczej i zarządzie, przy kolejnych wskaźnikach uwzględnianie tego gremium nie jest konieczne i raczej niepraktykowane),
- 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,
- utraty kluczowych kompetencji – utrata najlepszych pracowników oznaczać może odpływ wiedzy i umiejętności stanowiących o wyjątkowości danej organizacji, przy jednoczesnym dostarczeniu tych kluczowych kompetencji konkurentom (przepływ byłych pracowników do firm konkurencyjnych), a w efekcie erozję przewagi konkurencyjnej.

### • Łańcuch dostaw

W ramach łańcucha dostaw w pierwszej kolejności spółka powinna zweryfikować, czy rozwiązania stosowane przez dostawcę są zgodne z prawem pracy, czy zawiera on 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 wymagania posługuje się odpowiednimi certyfikatami, np. Fair Trade (Sprawiedliwego Handlu). To, co spółka powinna monitorować u swoich dostawców, to przede wszystkim:

- wynagrodzenie,
- czas pracy i przerwy w pracy,
- urlopy,
- praktyki dyscyplinujące,
- zwolnienia z pracy,
- BHP.

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. Jeśli wystąpią zaniedbania ze strony dostawcy, spółka może:

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

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x

## RELACJE ZE STRONĄ PRACOWNICZĄ I WOLNOŚĆ ZRZESZANIA

### • Opis polityk

Celem raportowania danych z tego zakresu jest promowanie ciągłego i efektywnego dialogu pomiędzy pracownikami a pracodawcą, możliwości negocjacji, wymiany 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.

W ramach tej polityki kluczowe aspekty to:

- zapewnianie wolności zrzeszania się, w tym informowanie o takiej możliwości wszystkich pracowników,
- prowadzenie stałego dwustronnego dialogu pracodawca–strona pracownicza,
- wyznaczenie osób odpowiedzialnych za dialog po obu stronach,
- respektowanie podjętych ustaleń,
- niepodejmowanie 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 odpowiedzialny jest często dział zasobów ludzkich oraz zarząd. Jest to obszar szczególnie ważny dla spółek z akcjonariatem państwowym lub dla przedsiębiorstw sprywatyzowanych, które przechodzą restruktury-

zacje, i w których uzwiązkwienie jest na zdecydowanie wyższym poziomie niż w przedsiębiorstwach prywatnych.

Raportująca spółka powinna pokrótce scharakteryzować swoje podejście do relacji ze stroną pracowniczą, w tym zaprezentować swoje podejście do dialogu, identyfikowania oczekiwań pracowniczych oraz sposobu odpowiadania na nie.

### • Opis wyników tych polityk

Zgodnie ze standardami raportowania, w każdej spółce powinna być zapewniona wolność zrzeszania się pracowników bez ingerencji władz przedsiębiorstwa – jeśli chodzi o tworzenie lub przyłączanie się do wybranych związków zawodowych lub rokowań układu zbiorowego. Spółka 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 niezależności ich działalności statutowej od pracodawców, administracji państwowej, sa-

morządu terytorialnego itp. Wolność i niezależność związków zawodowych może być ograniczona jedynie poprzez umowy międzynarodowe.

Spółka powinna w raporcie wykaazać, że stosowane przez nią podejście zapewnia z jednej strony zgodność z prawem, z drugiej przewidywalność wyników samego przedsiębiorstwa, tj. stosowane podejście ogranicza ryzyko wystąpienia nieprzewidzianych roszczeń czy przestojów związanych ze strajkami, które mogłyby zachwiać stabilnością wyników finansowych. Może między innymi wykazać liczbę podjętych działań, akcji informacyjnych, formy przekazania pracownikom informacji o możliwości zrzeszania się. Zarząd spółki musi mieć też świadomość, że w przypadku zewnętrznej weryfikacji tego obszaru, audytor przeprowadza wywiady z pracownikami i pyta ich, czy mają wiedzę na ten temat.

Przedsiębiorstwa, działając zgodnie z polskim prawem, gwarantują, że w żaden sposób nie będą poddawać pracowników zrzeszonych w związkach i ich przedstawicieli dyskryminacji, zastraszaniu ani innym działaniom o charakterze odwetowym. Szczególnie dotyczy to podpisania umowy z pracownikiem, jej kontynuacji czy jego awansu. Dane ważne z punktu widzenia raportu dotyczą m.in. minimalnego wyprzedzenia, z jakim informuje się pracowników o istotnych zmianach operacyjnych (chodzi tu przede wszystkim o informację o tym, czy spółka daje drugiej stronie szansę na ich omówienie), tego, czy w organizacji funkcjonują układy zbiorowe oraz jaki odsetek pracowników objęty jest umowami zbiorowymi.

### • Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi

Nieprzewodzenie dwustronnego dialogu społecznego lub niepowodzenia na tym polu na poziomie spółki lub zakładu pracy prowadzą 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 pogorszenia relacji ze środowiskiem biznesowym – niechęć inwestorów do firmy z powodu jej nieprzewidywalnej sytuacji wewnętrznej.

### • Łańcuch dostaw

Relacje z pracownikami i ich przedstawicielami zrzeszonymi w związkach zawodowych to kwestia, którą spółki muszą rozpatrywać nie tylko z punktu widzenia swojej organizacji, ale też sytuacji u ich dostawców. W praktyce jest to najczęściej realizowane poprzez takie narzędzia, jak:

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

Wskaźnik do zaraportowania w tym zakresie to:

- 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.

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.

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x

## 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. Dobrze jednak, gdy zakres polityki BHP nie ogranicza się wyłącznie do spełnienia wymogów prawnych, ale wskazuje na dążenie spółki do maksymalizacji efektywności w tym obszarze biznesowym (politykę bezpieczeństwa i higieny pracy można stworzyć, opierając się na wymaganiach normy PN-N-18001).

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

przeглядów 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,
- analizowania i zapewniania 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 wewnętrznych przeглядów 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 zapewnienia pracownikom odpowiedniej ochrony skutkować może dotkliwymi konsekwencjami ekonomicznymi. Poważne wypadki mogą wstrzymywać działalność operacyjną, wiązać się z karami nakładanymi przez instytucje, proce-



sami 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 wy cenę spółki i jej dalsze perspektywy. Dlatego też wskazanie w raporcie podejścia spółki, które zapewniałoby efektywne zarządzanie tym obszarem, jest istotne z punktu widzenia inwestorów, zwłaszcza w tych branżach, które są szczególnie narażone na wypadki przy pracy, albowiem ekspozycja spółki na ryzyka BHP jest silnie uzależniona od branży. Ze zdecydowanie wyższym poziomem zagrożeń mamy do czynienia w górnictwie, przemyśle czy transporcie, niż w przypadku pracy biurowej, gdzie jest on zdecydowanie niższy.

W celu zapewnienia prawidłowego funkcjonowania założeń polityki BHP, konieczne jest przydzielenie odpowiedzialności za zadania związane z tym obszarem. 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 wiele 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 wymaganej w fakultatywnych normach, które w całości lub fragmentem 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 :
  - \* 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,

\* poziom wiedzy pracowników w zakresie przeciwdziałania zagrożeniom i znajomości procedur,

- systemowe rozstrzygnięcia związane z wszelkimi innymi obszarami zagrożeń specyficznych dla danej 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 konkretnej osobie lub grupie 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, której zadania może realizować również specjalista niebędący 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. Waż-

ne jest, aby osoba lub organ odpowiadający za bezpieczeństwo miały nieskrępowany dostęp do kadry zarządzającej, a tym samym mogły rekomendować wdrożenie koniecznych rozwiązań.

#### • Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi

Ryzyka w obszarze BHP są silnie związane z rodzajem działalności prowadzonej przez spółkę. Państwo-Inspekcja Pracy wyróżnia ogólne i branżowe warunki bezpieczeństwa i ochrony pracy. Spółka powinna przede wszystkim 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 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. Ważne 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 :

- 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,
- \* posiadanie dokumentów potwierdzających formalne przypisanie odpowiedzialności za obszar BHP,
- \* opracowanie stanowiskowych kart pracy,
- \* posiadanie dokumentów potwierdzających uczestnictwo pracowników we wstępnych oraz okresowych badaniach lekarskich;
  - zapewnienie adekwatnego poziomu ochrony przeciwpożarowej:
    - o 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, próbne ewakuacje,
    - \* 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 ich lokalizacji,
    - \* wytypowanie osoby posiadającej wiedzę na temat udzielania pierwszej pomocy;
- zapewnienie pracownikom środków ochrony indywidualnej:
  - \* dostarczenie na koszt pracodawcy środków ochrony indywidualnej,
  - \* odpowiednia ilość środków ochrony oraz wyszkolonych w tym zakresie pracowników,
  - \* odpowiedni 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:
    - \* dostęp do czystych toalet, wody pitnej, higienicznych naczyń,
    - \* funkcjonowanie kuchni, kawiarni, stołówek pracowniczych w higienicznych warunkach,
    - \* dopilnowanie, aby osoby mające styczność z żywnością posiadały 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,

- \* dopilnowanie, aby pracownicy szczególnie narażeni na ryzyko, posiadali specjalistyczne uprawnienia,
- \* przeprowadzanie szkolenia stanowiskowego przed przystąpieniem do wykonywania obowiązków po raz pierwszy,
- \* przeprowadzanie wszelkich szkoleń i instruktaży dotyczących BHP bez dodatkowych opłat;
  - wszelkie inne obszary zagrożeń oraz istniejące w nich systemowe rozwiązania adekwatne do specyfiki działalności.

Adresowanie ryzyk wyszczególnionych w kwestionariuszu może polegać na kompensacji zidentyfikowanej luki/braku bądź na 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 przeznacze-

niem 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 którego 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:

- procentowy udział pracowników formalnie reprezentujących zatrudnionych w pracach organu zajmującego się monitorowaniem i rekomendowaniem rozwiązań z zakresu BHP,
- dane dotyczące odnotowanej wypadkowości (rodzaj i liczba zarejestrowanych wypadków, częstotliwość i długość przerw w pracy wywołanych wypadkami i chorobami, maksymalna ciągła liczba dni, w których nie zarejestrowano incydentu),
- liczba pracowników narażonych na wystąpienie chorób zawodowych,
- poziom ingerencji związków zawodowych (jeżeli funkcjonują) w regulowanie obszaru BHP w podmiocie,



- łączna liczba dni niezdolności do pracy wśród pracowników,
- 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 jej łańcucha dostaw. Przejawem tego oczekiwania powinno być komunikowanie przedstawionego 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 wyszczególnić, jakie środki zaradcze spółka powinna podjąć w celu skorygowania nieprawidłowości.

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x

## ROZWÓJ I EDUKACJA

### • Opis polityk

Zgodnie z międzynarodowymi standardami uznaje się, że edukacja i rozwój pracowników z jednej strony bezpośrednio przekłada się na budowanie potencjału całej organizacji, z drugiej zaś polepsza sytuację konkretnego pracownika jako osoby, czyniąc go bardziej atrakcyjnym na rynku pracy i przyczyniając się do zapewnienia ciągłości zatrudnienia.

Rozwój umiejętności i kompetencji pracowniczych może polegać na udziale w szkoleniach, otwartych i zamkniętych (czy wewnętrznych), dofinansowaniu edukacji, udzieleniu urlopów płatnych czy naukowych. Dodatkowo spółka raportująca powinna zaprezentować system ocen pracowniczych i sposób budowania ścieżek kariery. Warto ująć w raporcie wszystkie etapy obecności pracownika w organizacji w kontekście jego rozwoju, tj. 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 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 informacje o tym:

- kto jest objęty szkoleniami/programami rozwojowymi w firmie (np. szczebel, wiek, płeć),
- jakiego rodzaju jest to edukacja i w czym wspiera pracowników,

- jakie są godziny szkoleniowe/liczba szkoleń,
- jak wygląda funkcjonowanie cykli szkoleniowych/programów dla pracowników na różnych etapach kariery zawodowej,
- jakie są systemy oceny pracy,
- jakie są inne benefity oferowane przez spółkę swoim pracownikom.

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

### • Opis wyników tych polityk

Z punktu widzenia raportującej spółki, która myśli o rozwoju w sposób długofalowy, warto pokazać usystematyzowane podejście w zakresie rozwoju i edukacji, tj. przekonać czytelników raportu do tego, że działania firmy na tym polu nie są prowadzone ad hoc, ale jest to cykliczny i przemyślany proces, na stałe wdrożony w organizacji.

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

Polityka personalna przedsiębiorstwa powinna opierać się na założeniach, że każdy pracownik, bez względu na zajmowane stanowisko, wiek czy płeć ma równy dostęp do kształcenia, a organizacja 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.

Spółka 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.

Jeśli przedsiębiorstwo prowadzi badania satysfakcji pracowników, to warto przedstawić charakterystykę wyników w raporcie właśnie w kontekście edukacji i rozwoju.

Wszelkie dodatkowe inicjatywy propracownicze, które zostaną zaprezentowane w raporcie, np. danie pracownikom możliwości zgłaszania własnych pomysłów i rozwiązań usprawniających ich pracę, rozpatrywanie ich i wdrażanie w życie, będą cennym uzupełnieniem sprawozdania.

#### • 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,

zastojem lub wstrzymaniem pracy i procesów produkcji,

- budżetowe – oszczędności polegające na nieinwestowaniu w szkolenia i rozwój pracowników są tylko pozorne: zdecydowanie więcej kosztów spółka ponosi ze względu na odejścia pracowników, braki kadrowe, wysiłek podejmowany z prowadzoną w sposób ciągły rekrutacją,

- zasobów ludzkich – brak efektywności pracy, niewystarczające kompetencje pracowników, ich zdemotywowanie, wysoki wskaźnik odejść, możliwość wystąpienia konfliktów,

- techniczno-organizacyjne – wysoki wskaźnik odejść powoduje niedobór fachowców, ciągłe niedobory kadrowe, brak płynności funkcjonowania organizacji,

- relacji ze środowiskiem biznesowym – niechęć inwestorów do firmy z powodu jej niepewnego kapitału społecznego.

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x

## ZARZĄDZANIE RÓZNORODNOŚCIĄ

### • Opis polityki

Polityka zarządzania różnorodnością rozumiana jest jako działania firmy, które zmierzają do uwzględniania i optymalnego wykorzystywania różnorodności w miejscu pracy. Różnorodność (ang. diversity) to wszystkie możliwe aspekty, w których ludzie się od siebie różnią i są do siebie podobni (np. płeć, wiek, rasa, pochodzenie etniczne, (nie)pełnosprawność). 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 produktywność pracowników itp.

Odpowiednio zarządzane różnorodne zespoły mogą osiągać lepsze wyniki i być bardziej kreatywne. Wiele przedsiębiorstw, chcąc przyciągnąć i utrzymać najzdolniejszych, tworzy kulturę organizacyjną otwartą na różnorodnych pracowników, opartą na szacunku i współpracy.

Obszary polityki różnorodności to: rekrutacja, rozwój zawodowy, wynagrodzenia, godzenie życia zawodowego z rodzinnym, przeciwdziałanie dyskryminacji, mobbingowi i molestowaniu seksualnemu itp. Polityka różnorodności nie musi ograniczać się do pra-

owników, ale może zostać rozszerzona na inne grupy – np. może definiować podejście do klientów, tj. takie dostosowanie produktów, sposobu świadczenia usług i obsługi, które nie naraża określonych grup klientów na wykluczenie i dyskryminację (np. ze względu na wiek czy niepełnosprawność).

Działem odpowiedzialnym za przygotowanie polityki różnorodności 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 itp.

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, mobbingu, molestowania seksualnego itp.

### • 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 związanych z wystąpieniem przypadków dyskryminacji, mobbingu, molestowania seksualnego,
- ryzykiem procesów sądowych/kar w przypadku wystąpienia przypadków dyskryminacji.

#### • Łańcuch dostaw

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

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x

## PRAWA CZŁOWIEKA

### • Opis polityki

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 organizacja powinna szanować prawa człowieka, a nawet je promować. Natomiast wszędzie tam, gdzie te prawa są łamane, spółki powinny podjąć odpowiednie kroki, by tę sytuację zmienić i unikać czerpania korzyści z ich nieszanowania. Jeśli prawo krajowe nie zapewnia prawidłowego zabezpieczenia respektowania praw człowieka, wówczas spółka 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 trzy następujące 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 dotyczącym 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, których dana organizacja powinna przestrzegać i które powinna raportować, warto rozpatrzyć je wszystkie i omówić w kontekście prowadzonej działalności. Przykładowo, dla spółki mającej fabrykę lub kontraktora w Indiach, ważne będzie niezatrudnianie nieletnich i 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, to, jakie surowce są wykorzystywane – i tu wydaje się, że bardziej dotyczy to przedsiębiorstw produkcyjnych czy wydobywczych.

Raportowanie praw człowieka dodatkowo komplikuje fakt, że wiąże się z nimi wiele innych obszarów i kategorii, szczególnie pracowniczych, i pokrywają się one z innymi raportowanymi obszarami.

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

- 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 zaprezentowanie odniesień do poszanowania praw człowieka w politykach i procedurach oraz w najważniejszych dokumentach przedsiębiorstwa. W dalszym kroku pokazanie, że w dokumentach operacyjnych zawarte są odpowiednie klauzule. Ważne jest także to, czy i jak prawa człowieka są komunikowane wewnątrz i na zewnątrz organizacji, czy prowadzone są w tym zakresie szkolenia dla pracowników, ewentualnie dla dostawców.

Prawa człowieka jako jedno 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 trzeba opisać procedury ich przestrzegania i kontroli (np. due diligence).

W utrzymaniu spójności zarządzania prawami człowieka w przedsiębiorstwie i w relacjach z dostawcami pomocne są kodeksy: kodeks etyczny, regulujący kwestie etyczne w organizacji i jednocześnie zawierający wszystkie odniesienia do praw człowieka, które są istotne z punktu widzenia działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo. Dla dostawców można opracować osobny kodeks, np. kartę etyki, 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 z ich akceptacją. Ponadto spółka może prosić o wypełnienie dodatkowych dokumentów, jak ankieta dostawcy, gdzie kwestie dotyczące praw człowieka są zawarte. Umowy podpisane 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.

#### • Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi

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

- reputacyjne – brak weryfikowania danej inwestycji/kontraktora pod ką-

tem ewentualnych zagrożeń, bojkoty konsumenckie,

- finansowe – brak stabilności inwestycji, wzrost jej kosztów,
- odpowiedzialności – wypłata odszkodowań, odsetek i kosztów procesowych,
- pogorszenia 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,
- konfliktu w miejscu pracy pomiędzy pracownikami a pracodawcą,
- niechęci 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 spółka 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 spółka 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.

pomóc je zrozumieć oraz wdrożyć odpowiednie procedury.

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x

Każdy przypadek łamania praw człowieka w łańcuchu dostaw organizacji powinien być udokumentowany i opisane powinny zostać środki naprawcze, jakie spółka podjęła, by tę sytuację zakończyć. Możliwe wskaźniki:

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

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 działania dostawcy. Coraz częściej stosowaną praktyką jest organizowanie szkoleń dla dostawców i wsparcie ich 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 opartym na karach i groźbach za niewykonanie tych działań. Warto zastosować podejście oparte na współpracy – być może dany dostawca po raz pierwszy ma do czynienia z takim oczekiwaniem i należy mu



## 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. Takie zjawiska, jak praca dzieci oraz praca przymusowa stanowią narastający problem we współczesnym świecie. Kwestie związane 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 dotyczące biznesu i praw człowieka.

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

W powszechnym odbiorze kwestie związane z prawami człowieka, w tym z prawami dziecka, w łańcuchu dostaw dotyczą głównie firm produkcyjnych, a mniej usługowych. Jest to założenie błędne, ponieważ każda spółka korzysta z dóbr wytworzonych przez inne podmioty (w przypadku firm usługowych mogą to być np. materiały biurowe, gałęzy, elementy infrastruktury, wszelkie

usługi outsourcowane). 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 z punktu widzenia praw człowieka, w tym pracy dzieci i pracy przymusowej,
- stworzenie mechanizmów monitorowania praw człowieka w łańcuchu dostaw,
- stworzenie mechanizmów zapobiegania i naprawy związanych z wykrytymi nadużyciami w łańcuchu dostaw,
- komunikowanie dostawcom wymogów związanych 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 związany z zakupami, zamówieniami (także publicznymi) i dostawcami. Pośrednio współpracują przy tym aspekcie działy związane z etyką, CSR i compliance. Niektóre firmy zlecają przeprowadzanie regularnych audytów dostawców przez niezależnych audytorów; w sprawdzenie realizacji polityki

## 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 – wspieranie 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 dotyczących 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 spółka, kluczowe

może być również włączony dział audytu lub powołani w ramach znormalizowanych systemów zarządzania (np. ISO 9001, ISO 14001) audytorzy wewnętrzni – po przeszkoleniu w zakresie kluczowych aspektów audytowanych polityk.

Przykładowe metody pomiaru:

- ustalenie liczby dostawców (lub procesów), u których zidentyfikowano ryzyko występowania pracy przymusowej i/lub pracy dzieci – w podziale na kategorie, takie jak np. lokalizacja,
- ustalenie liczby audytów społecznych przeprowadzonych u dostawców,
- ustalenie liczby wykrytych nieprawidłowości i podjętych działań naprawczych.

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 związane z niespełnianiem regulacji, wytycznych i standardów),
- BHP (ryzyko związane z niedopełnieniem wymogów BHP),
- prawami człowieka (ryzyko związane z naruszeniem praw człowieka).

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x



kierunki działań i ich odbiorców, cele społeczne i biznesowe realizowanych projektów, stosowane formy, narzędzia i mechanizmy działań – np. konkurs grantowy, marketing zaangażowany 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 lub 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 oraz udzielania im wsparcia.

#### • Opis wyników tych polityk

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

Warto również zaznaczyć, w jakim stopniu opisana polityka zaangażowania społecznego wpisuje się w strategię społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa lub stanowi uzupełnienie jego działań biznesowych (w jakim stopniu

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 przedstawionymi 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.

## SPÓŁECZNOŚĆ LOKALNA

### • Opis polityki

Wpływ na lokalną społeczność ma dwa podstawowe wymiary. Najczęściej traktowany jest jako część działań z obszaru zaangażowania społecznego skierowana na wspieranie potrzeb społeczności lokalnych. Jednocześnie jednak jest to całokształt wpływu działalności operacyjnej przedsiębiorstwa na najbliższe otoczenie, tak w wymiarze negatywnym, jak i pozytywnym, albowiem z działaniem przedsiębiorstwa mogą wiązać się zarówno określone uciążliwości (np. hałas, wzmożony ruch pojazdów), jak i efekty pozytywne (np. tworzenie miejsc pracy, podatki i opłaty trafiające do lokalnych budżetów).

Jeśli w długim terminie uciążliwości przewyższają korzyści, przedsiębiorstwo może utracić społeczne przyzwolenie na działanie. Tak jak przy każdym ryzyku, przedsiębiorstwo może starać się dany aspekt ryzyka związany z konkretną uciążliwością, np. hałasem, wyeliminować (np. zmiana technologii) lub ograniczyć (np. wygłuszenie pomieszczeń). Najczęściej jednak nie jest możliwe całkowite wyeliminowanie niedogodności i wówczas, aby utrzymać dobre relacje z otoczeniem, warto w taki czy inny sposób zrekompensować mu uciążliwości poprzez włączenie się w rozwiązywanie lokalnych problemów i zaangażowanie w działania na rzecz tych społeczności. Zaangażowanie społeczne firmy względem lokalnych społeczności może przyjmować różnorakie formy:

- wsparcie finansowe,
- pomoc rzeczowa,

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

- braku 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 partnerów biznesowych. W takim przypadku należy wskazać te obszary.

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x

- realizacja wybranych usług,
- wolontariat pracowniczy.

Sposoby realizacji działań przez organizację:

- wspieranie organizacji czy instytucji społecznych, NGO's, w odpowiedzi na oferty współpracy składane przez te organizacje,
- wdrażanie własnych programów grantowych,
- partnerska współpraca z wybranymi fundacjami i stowarzyszeniami,
- realizowanie wieloletnich programów społecznych,

Działania względem lokalnych społeczności powinny być realizowane w oparciu o wewnętrzne uregulowania w tym zakresie i mogą być częścią polityki/strategii CSR.

#### • Opis wyników tych polityk

W ramach wsparcia lokalnych społeczności spółka powinna opracować:

- zasady współpracy z partnerami,
- możliwości pomocy/wsparcia,
- zasady przyznawania wsparcia,
- sposoby raportowania i rozliczania,
- sposoby ewaluowania projektu,
- narzędzia oceny stopnia realizacji założonych KPI.

Ponadto należy:

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

#### • Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi

Spółka powinna zdefiniować kluczowe obszary ryzyka, które mogą wystą-

pić podczas realizacji działań z obszaru zaangażowania społecznego względem lokalnych społeczności; ryzyka relacyjne, społeczne i środowiskowe.

Potencjalne zagrożenia:

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

#### • Łańcuch dostaw

Spółka może wykazać, że w procesie realizacji zaangażowania społecznego względem lokalnych społeczności uwzględnia w łańcuchu dostaw wyłącznie tych partnerów z danej lokalnej społeczności, którzy prowadzą transparentną działalność społeczną.

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x

## PRZECIWDZIAŁANIE KORUPCJI

### • Opis polityki

Przeciwdziałanie korupcji i łapownictwu jest niewrażliwym 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 w znaczącym stopniu ograniczających ryzyko wystąpienia nieprawidłowości korupcyjnych.

Polityka antykorupcyjna powinna wprowadzać jednoznaczne ograniczenia w zakresie wręczania, obiecywania, proponowania, przyjmowania, żądania korzyści majątkowej, osobistej lub innej, albo składania 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 opisie polityki 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 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 do 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 ograniczyć 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,
- transakcje obrotu gotówkowego,
- darowizny oraz umowy sponsorin-gowe.

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 ze-

wnętrznymi (kontrahentami, kooperantami, podwykonawcami, klientami itd.). Szczególnie istotne 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 itd.). 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.

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x

## 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 powinny zostać odzwierciedlone co najmniej wymagania prawne 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 – informacje o tym, jakiej kategorii produktów dotyczy i w jakim zakresie,
- informacje o tym, 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 – badanie 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 przez odpowiednie służby kar za nieprzestrzeganie przepisów prawa w zakresie bezpieczeństwa produktów,

## 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 nawet 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.

• nieprawidłowym użyciem produktu przez użytkownika, co może spowodować np. utratę zdrowia i/lub życia, a w konsekwencji dla spółki procesy sądowe, koszty z tym związane, utratę reputacji, spadek zaufania do produktu, a w efekcie spadek 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.

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x



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 z klientami,
- ryzyko finansowe związane z potencjalnymi karami nałożonymi na organizację 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.

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x

## OCHRONA PRYWATNOŚCI

### • Opis polityk

W dzisiejszej rzeczywistości kwestia bezpieczeństwa danych i ochrony prywatności klienta staje się niezwykle 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,
  - szczegółowe procedury postępowania.

Jednostką odpowiedzialną za tę 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, ich nieuprawnionego wykorzystania.

### • Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi

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

- wyciekami danych,
  - nieuprawnionym wykorzystaniem danych.
- Efektami dla firmy mogą być:
- roszczenia klientów, wynikające nie tylko z samego faktu ujawnienia danych, ale też z ewentualnych szkód, np. finansowych,
  - utrata reputacji i zaufania klientów,
  - kary nałożone przez GIODO za nieprawidłowe zabezpieczenie danych klienta.

### • Łańcuch dostaw

Zagadnienie to powinno być odpowiednio zarządzane w ramach organizacji.

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x

## OZNAKOWANIE PRODUKTÓW

### • Opis polityk

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

Dla wielu branż i produktów, np. spożywczych, farmaceutycznych, kwestia oznakowania produktów jest bardzo szczegółowo uregulowana zarówno przez przepisy unijne, jak i przepisy 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 – badanie nieprawidłowego użycia produktu ze względu na niewystarczające/nieodpowiednie jego oznakowanie.

### • Kategorie ryzyka towarzyszące danemu obszarowi

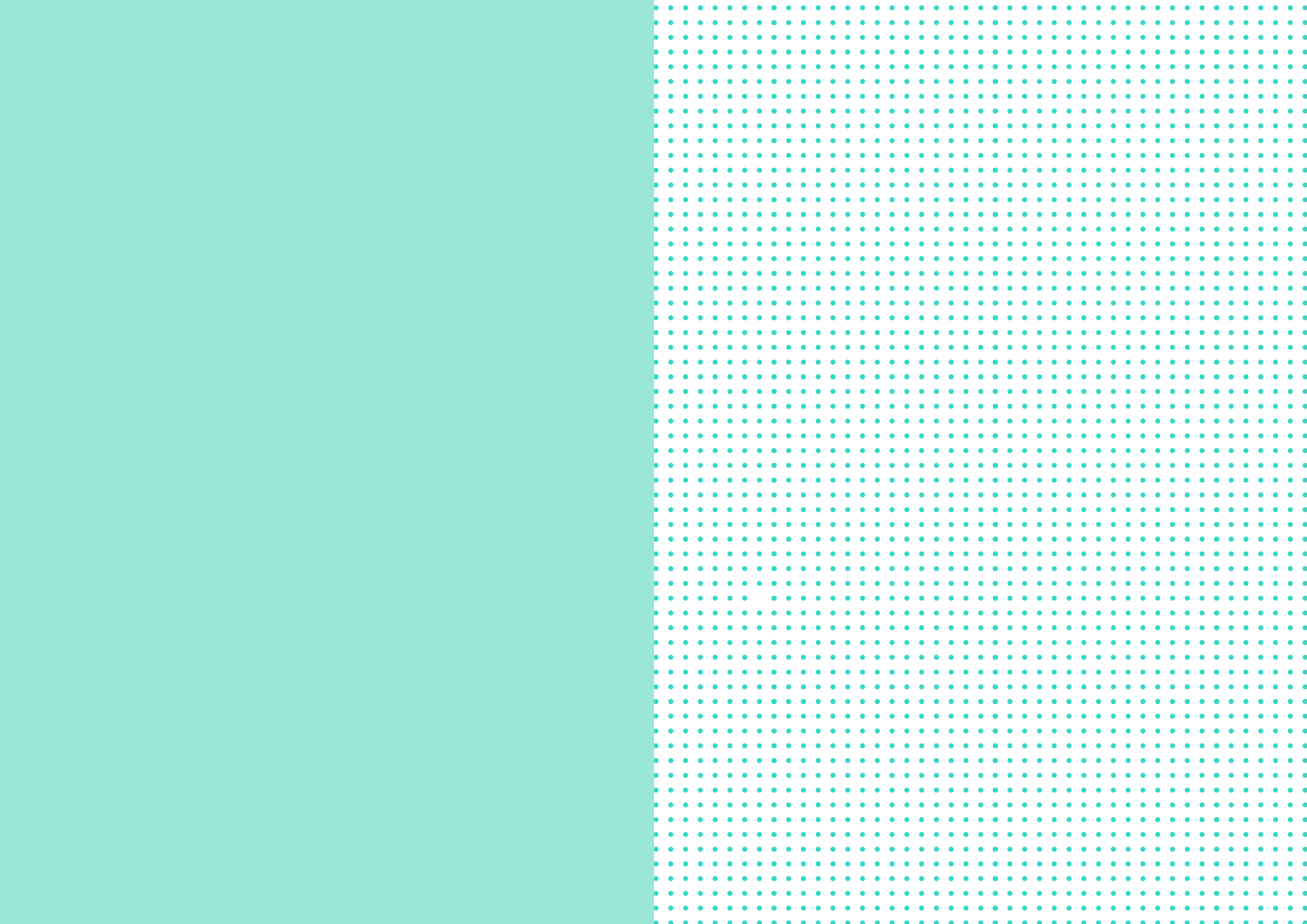
Brak odpowiedniej polityki dotyczącej oznakowania produktów oraz jej niestosowanie w praktyce może skutkować:

- nałożeniem przez odpowiednie służby kar za nieprzestrzeganie przepisów prawa w zakresie oznakowania produktów,
- nieprawidłowym użyciem produktu przez użytkownika, co może spowodować np. utratę zdrowia i/lub życia, a w konsekwencji dla spółki procesy sądowe, koszty z tym związane, utratę reputacji, spadek zaufania do produktu, a w efekcie spadek 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.

ZOBACZ!  
aneks X,  
str x



Patroni honorowi

Patroni instytucjonalni

Wydawca



Fundacja Standardów Raportowania

[www.standardy.org.pl](http://www.standardy.org.pl)  
tel. +48.22.826.26.89  
ul. Nowy Świat 35/5A  
00-029 Warszawa

