



---

# STANDARD MINIMUM PROGRAMU ETYCZNEGO

*Samoregulacja biznesowa w ramach II filaru  
UN Guiding Principles on Business and Human Rights*



## PROCES TWORZENIA DOKUMENTU

Global Compact Poland wspiera prace Koalicji Programu Biznes i Prawa Człowieka, wypracowując poniższy Standard Minimum Programu Etycznego dla przedsiębiorstw oraz innych organizacji – jako kierunek rozwoju firm i instytucji w oparciu o przestrzeganie zasad etycznych i zrównoważonego rozwoju oraz przydatne narzędzie ich implementacji i weryfikacji.

## STRUKTURA DOKUMENTU

### 1. PREAMBUŁA

*geneza i źródła*

### 2. STANDARD MINIMUM

*założenia i wymogi ogólne*

### 3. STANDARD MINIMUM

*Narzędzia Standardu dla wdrażania i monitorowania*

### 4. DEKLARACJA

*przyjęcia Standardu*

### 5. NARZĘDZIA UZUPEŁNIAJĄCE STANDARD

*część aspiracyjna*

### 6. ROZWINIĘCIE I OPIS NARZĘDZI

*do Standardu Minimum*

### 7. PODSUMOWANIE



## PREAMBUŁA

### *do Standardu Minimum w zarządzaniu Programem Etycznym*

**Preambuła** prezentuje genezę i źródła tworzonego Standardu (w szczególności konwencje, porozumienia, deklaracje i przyjęte wartości stanowiące podstawy pracy Programu i Standardu), w tym:

- Poszanowanie powszechnie uznanych praw człowieka,
- a w szczególności Powszechną Deklarację Praw Człowieka
- Wytyczne ONZ ds. biznesu i praw człowieka
- Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ (SDG)
- Zalecenia Komisji Europejskiej
- 10 zasad United Nations Global Compact

W trosce o ochronę praw człowieka w firmach i organizacjach działających w Polsce.

Promując zachowania etyczne i wspierając budowanie kultury etycznej w przedsiębiorstwach, instytucjach oraz administracji publicznej.

Dla zwiększania konkurencyjności polskiej gospodarki – opartej na stabilnym fundamencie wiarygodności i odpowiedzialności – poprzez rozwijanie w polskich firmach kultury etycznej.

Dbając o sprawność działania polskich instytucji, publiczne zaufanie do nich i dla ograniczenia przypadków naruszenia standardów etycznych.

Wspierając polskie przedsiębiorstwa i instytucje przy projektowaniu, wdrażaniu, ocenie i ulepszaniu systemów zarządzania programami etycznymi oraz standaryzowaniu i rozwoju katalogu narzędzi w ramach programów etycznych.

Przeciwdziałając występowaniu zachowań korupcyjnych.

Mając na uwadze konwencje przyjęte przez Polskę lub deklaracje i zobowiązania Partnerów, w szczególności:

- Powszechną Deklarację Praw Człowieka, stanowiącą zbiór praw człowieka i zasad ich stosowania, uchwalony przez Zgromadzenie Ogólne ONZ rezolucją 217/III A w dniu 10 grudnia 1948 roku w Paryżu;
- Nową Agendę na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030 i zawarte w niej Cele Zrównoważonego Rozwoju, w których znaczenie ochrony praw człowieka i podnoszenie standardów w tym zakresie jest stanowczo podkreślone. Dotyczy bowiem zarówno praw ekonomicznych, obywatelskich, kulturowych, politycznych, społecznych i praw do osobistego rozwoju – w odniesieniu do każdego człowieka bez względu na rasę, płeć, język, religię, polityczne przekonania, pochodzenie, zasobność materialną, niepełnosprawność czy inny status;
- Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej z 2000 r. mówiącej o tym, iż Państwa pragnące stać się członkami Unii Europejskiej muszą przestrzegać praw człowieka – dookreślonych w obszarze zasad, celów i priorytetów UE w obszarze praw człowieka w Ramach Strategicznych Unii Europejskiej w obszarze Praw Człowieka i Demokracji, przyjętych przez Radę Unii Europejskiej w 2012 r. Ustalają one priorytety polityki UE w zakresie praw człowieka na najbliższe 10 lat, zaliczając do nich między innymi promowanie wolności wypowiedzi, wolności wyrażania opinii, wolności zgromadzeń i wolności stowarzyszeń, czy działanie na rzecz praw człowieka



w instytucjach wielostronnych (jak np. ONZ), działanie na rzecz zwalczania wszelkich form i przejawów dyskryminacji, w szczególności tych, które dotyczą kobiet.

10 zasad UN Global Compact, w szczególności dotyczące Praw człowieka – gdzie oczekuje się, by firmy przestrzegały i wspierały ochronę międzynarodowo uznanych praw człowieka oraz eliminowały wszelkie przypadki łamania praw człowieka przez firmę oraz Standardów pracy, wg których firmy powinny: popierać wolność zrzeszania się i w praktyce uznawać prawo do zbiorowych negocjacji; wspierać eliminację wszelkich form niewolnictwa i pracy przymusowej; przyczynić się do faktycznego zniesienia pracy dzieci oraz przeciwdziałać dyskryminacji w sferze zatrudnienia.

Partnerzy Instytucjonalni Global Compact w Polsce, członkowie UNGC, członkowie Programu Biznes i Prawa Człowieka oraz Koalicji Rzeczników Etyki wypracowując wspólnie i udostępniając niniejszym Dokument Standardu Minimum w Zarządzaniu Programem Etycznym rekomendują przyjęcie zapisów poniższego Dokumentu jako Standardu Minimum dla zarządzanych przez siebie przedsiębiorstw i instytucji oraz jako warunek konieczny do stosowania w organizacji postrzegającej siebie jako etycznej. Ma on być jednocześnie punktem wyjścia do tworzenia własnych, branżowych i uniwersalnych najlepszych praktyk w sferze zarządzania systemami etycznymi.



## STANDARD MINIMUM

### *Składniki podstawowe*

#### WARTOŚCI I ZASADY,

których przyjęcie i stosowanie jest podstawą do stworzenia programu etycznego. Zaczerpnięte są z konwencji, porozumień, deklaracji stanowiące podstawy pracy Programu i Standardu, a przywołane w Preambule.

#### NARZĘDZIA I PROCESY,

których implementacja jest niezbędna, aby wdrażać i monitorować te wartości. Ich uszczegółowienie oraz sposoby implementacji i monitorowania dyskutowane są w postaci Komentarzy do Standardu.

**Standard Minimum Programu Etycznego** prezentuje zasady, procesy i narzędzia implementacyjne, w szczególności więc:

- składniki podstawowe Standardu Minimum w Programie Etycznym
- zasady i wartości podstawowe
- działania wdrażające i monitorujące Program
- narzędzia i procesy w zarządzaniu Programem.

## STANDARD MINIMUM

### *Zasady / wartości podstawowe*

Mając na uwadze konwencje, porozumienia, deklaracje i przyjęte wartości uniwersalne – stanowiące podstawy pracy Programu i przedstawione w Preambule Standardu, przedstawiamy do akceptacji, adaptacji i ciągłego przestrzegania poniższe zasady i wartości podstawowe:

- Prawa człowieka opisane traktatami międzynarodowymi i przyjęte przez Polskę będą miały swój odpowiednik w strategii firmy oraz stanowić będą punkt odniesienia do podejmowanych działań.
- Szanowanie tych praw przyjmuje się jako samodzielny obowiązek firmy, podobnie jak przeciwdziałanie ich łamaniu oraz wdrażanie działań naprawczych w sytuacji ich zaistnienia.
- Przestrzeganie wspomnianych wartości i zasad nadrzędnych będzie miało wyraz w strategii i kulturze organizacyjnej, procedurach oraz narzędziach stosowanych w organizacji.
- Przestrzeganie przyjętych zasad etycznych, będzie odbywało się z uwzględnieniem dostosowania do wielkości, specyfiki branżowej czy przyjętych wartości własnych.



- Dochowana zostanie należyta staranność w kwestii zarządzania ryzykami występowania potencjalnych negatywnych zjawisk dotyczących respektowania przyjętych zasad etycznych i praw człowieka.
- Dokonane zostanie oszacowanie tych zagrożeń – zarówno w już wdrożonych procesach, jak i w planowanych działaniach przyszłych – posilkując się wiedzą dostępną wewnętrznie, jak i uzyskanej w wyniku konsultacji z interesariuszami.
- Z uwagi na dynamiczny charakter zjawisk w organizacji i związanych z nimi zagrożeń narzędzia i procesy im dedykowane poddawane będą regularnej ewaluacji.

Podpisanie Deklaracji Przyjęcia Standardu uważamy za tożsame ze zobowiązaniem do przestrzegania w swoich organizacjach powyżej spisanych zasad i wartości podstawowych.

---

## STANDARD MINIMUM

### *Działania wdrażające i monitoringowe*

Wdrażanie i monitorowanie funkcjonowania Systemu Zarządzania Etyką, które definiują wypracowany Standard Minimum, jest możliwe poprzez zebrane niżej dedykowane narzędzia.

1. Są to podstawowe warunki i czynności niezbędne do zaistnienia w organizacji uznającej swoje działania jako etyczne.
2. Mają umożliwić faktyczne wprowadzenie w życie deklarowanych wartości i zasad oraz minimalizować ryzyka wystąpienia zagrożeń związanym z ich łamaniem lub zaniedbaniem.
3. Zostały wypracowane zarówno poprzez analizę obecnych polityk organizacji i firm, jak dążenia i oczekiwania wszystkich partnerów co do właściwego poziomu dbałości organizacji i firm o swoją etyczność działania i zarządzanie ryzykiem.
4. Poniżej zaprezentowane Narzędzia Standardu stanowią minimum, jakie należy spełnić; w dalszej części proponowane będą narzędzia uzupełniające oraz sugestie dla samodzielnego usprawniania Programów w ramach poszczególnych organizacji.





## NARZĘDZIA STANDARDU MINIMUM

*dla wdrażania i monitorowania*

Narzędzia Standardu Minimum niezbędne, aby wdrażać i monitorować powyższe wartości.

1. REGULARNE KOMUNIKOWANIE ZASAD ETYCZNYCH (ETYCZNOŚĆ PODMIOTU) DO WEWNĄTRZ ORGANIZACJI
2. KOMUNIKOWANIE ZASAD ETYCZNYCH (ETYCZNOŚCI PODMIOTU) NA ZEWNĄTRZ ORGANIZACJI
3. ODWOŁANIE W MISJI I WIZJI FIRMY DO DEKLAROWANYCH WARTOŚCI ETYCZNYCH
4. PRZYJĘTY JAKO OBOWIĄZUJĄCY W ORGANIZACJI KODEKS ETYKI LUB JEGO ODPOWIEDNIK
5. ZDEFINIOWANY ZESTAW ZASAD ZAWODOWYCH
6. REGULARNA ANALIZA PRZYCZYŃ ZACHOWAŃ NIEETYCZNYCH WE WSZYSTKICH OBSZARACH FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI
7. USTANOWIENIE SYSTEMU NAGRÓD I WYRÓŻNIEŃ PROMUJĄCYCH POZYTYWNE ZACHOWANIE WYKRACZAJĄCE PONAD ZASADY ETYCZNE
8. WDROŻENIE ROZWIĄZANIA ZGŁASZANIA NADUŻYĆ





## DEKLARACJA PRZYJĘCIA STANDARDU

*Ja, niżej podpisany, reprezentujący i działający w imieniu.....  
(firmy, instytucji, organizacji), świadomy wagi i roli jaką pełni etyka w zarządzaniu i prowadzeniu zrównoważonej organizacji oraz świadomy znaczenia zobowiązań jakie stoją przed kierownictwem i pracownikami mojej organizacji, a dotyczących ochrony praw człowieka i zachowań etycznych oświadczam niniejszym, iż:*

- deklaruje moje poparcie dla wartości zawartych w dokumentach stanowiących źródło niniejszego Standardu Minimum w Zarządzaniu Programem Etycznym, w szczególności Powszechną Deklarację Praw Człowieka i Wytycznych ONZ ds. biznesu i prawa człowieka;*
- zobowiązuje się przestrzegać zasad i wartości opisanych w Standardzie Minimum, a odnoszących się szerzej do źródeł zawartych w Preambule oraz dochować staranności w tym, by miały odzwierciedlenie w strategii, działalności i komunikacji organizacji;*
- oświadczam, iż moja organizacja posiada obecnie lub zobowiązuje się, by stworzyć i zaimplementować narzędzia i procesy zaprezentowane w Standardzie Minimum, rozumiejąc, iż ich istnienie i stosowanie jest konieczne dla uznania mojej organizacji za etyczną;*
- deklaruje jednocześnie, że moja organizacja dołoży wszelkiej staranności, aby Program Etyczny był utrzymywany na jak najwyższym poziomie oraz w miarę możliwości rozwijany dla pełnego wdrożenia powyższych zasad i ograniczenia ryzyka wystąpień zagrożeń.*

Deklaracja przyjęcia wartości przedstawionych w dokumentach źródłowych w części pierwszej – Preambuła oraz Narzędzi Standardu określonych jako minimalne dla organizacji etycznej.

.....  
(data)

.....  
(podpis)



## NARZĘDZIA UZUPEŁNIAJĄCE STANDARD

*Część aspiracyjna*

### Narzędzia uzupełniające

- zawierają rekomendowane rozwinięcie listy Narzędzi
- wykraczają poza zobowiązania zawarte w Standardzie Minimum
- zmierzają do pogłębienia i ulepszania Standardu Zarządzania Programami Etycznymi
- umożliwiają testowanie i dzielenie się doświadczeniami z konstruowania i wdrażania zaawansowanych programów etycznych
- w oparciu o prace Członków Programu, Koalicji (i ew. Stowarzyszenia Rzeczników Etyki) umożliwiają rozwijanie istniejących, bądź adaptację nowych narzędzi i procesów w odniesieniu do specyfiki jednostkowej tj. wielkości organizacji, rodzaju branży i wielkości zasobów programu i kapitału ludzkiego.

1. USTANOWIENIE ODPOWIEDNIKA ZA PROGRAM ETYCZNY NA MOŻLIWIE NAJWYŻSZYM SZCZEBLU KIEROWNICZYM ORGANIZACJI
2. STWORZENIE PROGRAMU KSZTAŁCENIA ETYCZNEGO W ORGANIZACJI
3. UWZGLĘDNIENIE W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA PRZEZ CELE POSTAWY ETYCZNEJ PRACOWNIKÓW
4. REGULARNA WERYFIKACJA ZAŁOŻEŃ SYSTEMU ETYCZNEGO ORAZ JEGO NARZĘDZI ORAZ PROCESÓW
5. USTANOWIENIE OSOBY/ZESPOŁU ODPOWIEDZIALNEGO ZA OPERACYJNĄ REALIZACJĘ PROGRAMU ETYCZNEGO
6. UWZGLĘDNIENIE W SYSTEMIE OCENY PRACOWNICZEJ POSTAWY ETYCZNEJ PRACOWNIKÓW
7. WDROŻENIE ROZWIĄZANIA POZWALAJĄCEGO NA PROWADZENIE AUDYTU DOCHODZENIOWEGO
8. USTANOWIENIE SYSTEMU SANKCJI W PRZYPADKACH NEGATYWNYCH ZACHOWAŃ WYKRACZAJĄCYCH POZA ETYCZNE ZASADY ORGANIZACJI



## ROZWINIĘCIE I OPIS NARZĘDZI

*do Standardu Minimum*

### KATALOG NARZĘDZI I PROCESÓW ZARZĄDZANIA PROGRAMEM ETYCZNYM

**Regularne komuniko-  
wanie zasad etycznych  
(etyczności podmiotu)  
do wewnątrz organizacji**

Stworzenie kanału komunikacji wewnętrznej lub wdrożenie treści o realizowanym programie etycznym w ramach kanałów już istniejących, czego efektem jest regularne i efektywne przekazywanie kluczowych założeń programu oraz informacji o postępach jego realizacji.

Regularne komunikowanie zasad etycznych organizacji i konkretnych działań z nich wynikających powinno mieć na celu zwiększenie świadomości pracowników oraz docelowo – wpisanie na stałe w świadomość organizacji potrzeby, istoty i skutków realizowanego systemu etycznego.

Zarówno treść jak i kanał powinny uwzględniać charakterystykę oraz możliwości techniczne grupy docelowej pracowników, zaś efektywność komunikacji powinna być mierzalna i dawać podstawy do ewentualnych zmian w przyszłości.

<p><b>Komunikowanie zasad etycznych (etyczności podmiotu) na zewnątrz organizacji</b></p>	<p>Identyfikacja interesariuszy zewnętrznych organizacji i prowadzenie działań informacyjnych mających na celu uświadomienie potrzeby, istoty i skutków przyjętego przez organizację systemu etycznego.</p> <p>Efektywna komunikacja w zakresie zasad etycznych organizacji i procesów w niej występujących, właśnie na skutek systemu etycznego, służyć powinna także ustanowieniu rodzajów oraz mechanizmów form wzajemnych relacji pomiędzy organizacją a jej interesariuszami zewnętrznymi, szczególnie tymi należącymi do łańcucha wartości.</p>
<p><b>Odwołanie w misji i wizji firmy do deklarowanych wartości etycznych</b></p>	<p>Zawarcie w kluczowych wizualizacjach organizacji, jakimi są misja oraz wizja, kluczowych założeń zasad etycznych organizacji, jako element deklaracyjny (na poziomie misji) jak i realizacyjny (na poziomie wizji).</p> <p>Odwołanie to może zawierać się w opisie mechanizmów dotarcia przez organizację do zakładanej pozycji rynkowej, czy innych pożądaných celach; na poziomie charakterystyki organizacji oraz jej kompetencji; czy na poziomie definicji sensu istnienia organizacji.</p>
<p><b>Ustanowienie odpowiedzialności za program etyczny na możliwie najwyższym szczeblu kierowniczym organizacji</b></p>	<p>Umieszczenie odpowiedzialności za strategiczne zarządzanie i stanowanie pożądaných procesów w ramach systemu etycznego organizacji, na najwyższym możliwym poziomie, reprezentującym jak największą decyzyjność.</p>



	<p>Właściwe osadzenie odpowiedzialności, personalne lub zbiorowe, stanowić ma o trwałości i pewności uzasadnienia wdrożenia programu etycznego. Może być on realizowany na poziomie zarządu organizacji lub jej organów nadzoru.</p> <p>Nie bez znaczenia w tym zakresie jest założenie „przykładu z góry”, będącego gwarantem i akceleratorem odpowiedniego klimatu realizacji programu etycznego organizacji.</p>
<p><b>Stworzenie programu kształcenia etycznego w organizacji</b></p>	<p>Stworzenie odrębnego cyklu edukacyjnego lub wpisanie w istniejące już treści edukacyjne informacji o potrzebie, istocie i skutkach realizacji przez organizację programu etycznego, przy czym formy i treści powinny być dopasowane do charakterystyki grupy docelowej pracowników oraz ich możliwości technicznych.</p> <p>Wdrożony program kształcenia etycznego, otoczony właściwą komunikacją wewnętrzną, podobnie jak ona, powinien mieć możliwość ewaluacji i gradacji w czasie, przy czym przez gradację rozumie się nieustanne w czasie podnoszenie wiedzy pracowników w zakresie zasad etycznych organizacji (proces doskonalenia etycznego).</p> <p>Sama już edukacja pracowników, rozumiana jako samodoskonalenie organizacji, jak i umożliwienie indywidualnego samodoskonalenia się pracowników, może stanowić realizację założeń odpowiedzialnego zarządzania.</p>

<p>Przyjęty jako obowiązujący w organizacji kodeks etyki lub jego odpowiednik</p>	<p>Opracowanie odzwierciedlenia określonych przez organizację zasad etycznych, które powinny towarzyszyć jej i pracownikom, oraz kierować działaniami. Kodeks w swoim założeniu powinien być dokumentem sformalizowanym, o właściwej randze, gwarantując tym samym stałą obecność w świadomości organizacji oraz realne przełożenie na procesy w niej występujące.</p> <p>Jednocześnie, dopuszczalnym jest opracowanie odpowiednika kodeksu, przez co rozumie się istnienie wielu równoległych polityk, procedur, procesów, które jednak powinny stanowić integralny i zamknięty zbiór. Tak przygotowany zestaw powinien być właściwie komunikowany i wdrażany, aby jego identyfikacja (oraz identyfikacja jego elementów) była intuicyjna.</p>
<p>Regularna analiza przyczyn zachowań nieetycznych we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji</p>	<p>Identyfikacja zachowań nieetycznych oraz ich skutków, sformalizowana i regularna, czego celem jest odkrycie przyczyn ich wystąpienia, które następnie można eliminować w ramach procesów organizacji poprzez aktualizację systemu etycznego.</p> <p>Analiza, dokonywana przy pomocy istniejących narzędzi oraz sposobów organizacji, powinna być źródłem informacji zwrotnej, kluczowej z punktu widzenia weryfikacji założeń systemu etycznego.</p>
<p>Ustanowienie osoby/zespołu odpowiedzialnego za operacyjną realizację programu etycznego</p>	<p>Ustanowienie kompetencji realizacyjnych (wykonawczych) programu etycznego w postaci dedykowanego zespołu lub pracownika, którego zadaniem jest codzienna praca na rzecz programu etycznego, podejmowanie decyzji w ramach usta-</p>



	<p>nowionych dla programu ram, inicjowanie zmian oraz agregacja jego skutków oraz informacji zwrotnych, występujących w całym cyklu życia programu w organizacji.</p> <p>Delegacja odpowiedzialności na poziomie operacyjnym powinna zakładać integrację z ustanowioną odpowiedzialnością zarządzania na poziomie strategicznym (ustanowionym na możliwie najwyższym szczeblu kierowniczym organizacji).</p>
<p>Regularna weryfikacja założeń systemu etycznego oraz jego narzędzi oraz procesów</p>	<p>Powtarzalny, regularny proces w organizacji, mający na celu usprawnienie i dopasowanie całości systemu etycznego (założeń, narzędzi, procesów) do zmian w wymaganiach i oczekiwaniach.</p> <p>W weryfikacji powinna być wykorzystywana informacja zwrotna, przekazywana przez pracowników organizacji (oraz przez strony trzecie), dotycząca praktycznych stron działania systemu etycznego, a także stopnia wdrożenia wartości i zasad organizacji w codzienne działania operacyjne. Źródłem informacji zwrotnej mogą także być regulatorzy rynku, prawodawcy i inne ciała posiadające kontrolę nad działalnością organizacji.</p> <p>Proces weryfikacji założeń systemu etycznego powinien uwzględniać sposób zgłaszania uwag, analizę zgłoszeń, sposób podejmowania decyzji o zmianach, sposób wdrażania zmian i weryfikacji wdrożenia.</p>

<p><b>Zdefiniowany zestaw zasad zawodowych</b></p>	<p>Formalne dopuszczenie przez organizację stosowania przez pracowników zasad, określonych przez organizację/stowarzyszenia/zrzeszenia zawodowe, do których ci pracownicy przynależą, przy zachowaniu nadrzędności wartości i zasad etycznych obowiązujących w organizacji.</p> <p>Pracownicy powinni szukać wyjaśnień w ramach systemu etycznego, jeśli stwierdzą istnienie konfliktu między wartościami i zasadami obowiązującymi w organizacji a wartościami i zasadami wynikającymi z regulacji zawodowych.</p> <p>Regularna weryfikacja założeń systemu etycznego powinna uwzględniać kwestie związane z zestawami zasad zawodowych.</p>
<p><b>Ustanowienie systemu nagród i wyróżnień promujących pozytywne zachowania wykraczające ponad zasady etyczne</b></p>	<p>Przyjęcie przez organizację reguł dotyczących przyznawania pracownikom organizacji wyróżnień i nagród za działania wykraczające ponad zasady etyczne obowiązujące w organizacji. Reguły te powinny w szczególności określać, jakie działanie może być uznane za przekraczające poziom zachowań oczekiwanych od wszystkich pracowników.</p> <p>System wyróżnień i nagród powinien być spójny z ogólnym systemem oceny pracowniczej i korzystać z podobnych mechanizmów, zapewniających niezależność podejmowania decyzji o przyznaniu wyróżnienia lub nagrody.</p> <p>Przyjęte rozwiązania powinny być materialnie znaczące, by stanowiły element pozytywnie wzmocniający system etyczny w organizacji.</p>



<p><b>Uwzględnienie w systemie oceny pracowniczej postawy etycznej pracowników</b></p>	<p>Włączenie wymogów postępowania zgodnie z przyjętymi przez organizację wartościami i zasadami etycznymi do systemu oceny pracowników, w zakresie przekładającym się w sposób materialny na wyniki oceny pracowniczej (czyli w sposób uniemożliwiający osiągnięcie znaczących benefitów bez spełnienia wymogów etycznych ustanowionych przez organizację).</p> <p>System oceny powinien uwzględniać także proces wyróżniania i nagradzania za postępowanie wykraczające ponad przyjęte zasady etyczne, w taki sposób, żeby uniknąć podwójnego nagradzania za to samo działanie.</p>
<p><b>Uwzględnienie w systemie zarządzania przez cele postawy etycznej pracowników</b></p>	<p>Włączenie wymogów postępowania zgodnie z przyjętymi przez organizację wartościami i zasadami etycznymi do systemu zarządzania przez cele (MBO), w zakresie przekładającym się w sposób materialny na wyniki oceny pracowniczej (czyli w sposób uniemożliwiający osiągnięcie znaczących benefitów bez spełnienia wymogów etycznych ustanowionych przez organizację).</p> <p>Uwzględnienie wymogów postępowania zgodnie z przyjętymi przez organizację wartościami i zasadami etycznymi w systemie zarządzania przez cele powinno być spójne z przyjętym w organizacji procesem oceny pracowniczej i zasadami wyróżniania i nagradzania za postępowanie wykraczające ponad przyjęte zasady etyczne.</p>

<p><b>Wdrożenie rozwiązania zgłaszania nadużyć</b></p>	<p>Wdrożenie rozwiązania procesowego, organizacyjnego i technicznego, zapewniającego pracownikom organizacji (co najmniej) oraz stronom trzecim możliwość poinformowania organizacji o podejrzeniu zachowania (organizacji lub pracownika lub strony związanej, np. dostawcy) niezgodnego z wartościami i zasadami etycznymi przyjętymi przez organizację.</p> <p>Rozwiązanie powinno (w minimalnym zakresie) uwzględniać zapewnienie dyskrecji (do anonimowości włącznie) dla zgłaszającego oraz niezależność stanowiska/jednostki organizacyjnej, zajmującej się weryfikacją tak otrzymywanych zgłoszeń.</p>
<p><b>Wdrożenie rozwiązania pozwalającego na prowadzenie audytu dochodzeniowego</b></p>	<p>Uwzględnienie w regulacjach wewnętrznych organizacji możliwości przeprowadzenia audytu dochodzeniowego w przypadkach naruszenia wartości i zasad etycznych przyjętych przez organizację.</p> <p>Audyt taki ma na celu wyjaśnienie okoliczności związanych z podejrzeniem zachowania niezgodnego z wartościami i zasadami przyjętymi przez organizację, identyfikację osób odpowiedzialnych oraz przedstawienie rekomendacji sankcji i sposobu zapobieżenia powtórzeniu się zdarzenia.</p> <p>Organizacja może przyjąć rozwiązanie dopuszczające wykonywanie audytu dochodzeniowego przez strony trzecie (zewnętrzne, wyspecjalizowane firmy), bądź rozwiązanie polegające na wyodrębnieniu w ramach swojej struktury organizacyjnej stanowiska bądź jednostki (w zależności od wielkości organizacji) i formalnym przypisaniu odpowiedzialności</p>



	<p>za prowadzenie audytu dochodzeniowego. Dopuszczalne jest także przyjęcie modelu uwzględniającego oba sposoby prowadzenia audytu dochodzeniowego, np. w zależności od rodzaju stwierdzonego naruszenia.</p>
<p><b>Ustanowienie systemu sankcji w przypadkach negatywnych zachowań wykraczających poza etyczne zasady organizacji</b></p>	<p>Określenie przejrzystych zasad podejmowania przez organizację sankcji wobec osób postępujących w sposób niezgodny z wartościami i zasadami przyjętymi przez organizację.</p> <p>Organizacja powinna także opracować katalog niepożądanych zachowań, wraz z grożącymi za nie sankcjami i udostępnić go swoim pracownikom.</p>



---

## PODSUMOWANIE

Akceptując fakt, iż etyka w biznesie jest warunkiem jego zrównoważonego rozwoju, w konsekwencji przyznaje się, że wymaga ona systemowego planowania oraz standaryzowania działań umożliwiającą kwantyfikację i ocenę ryzyk i potencjałów organizacji.

Zaprezentowany zestaw narzędzi i procesów wychodzi temu naprzeciw i powinien być traktowany jako zbiór modelowych rozwiązań na poziomie podstawowym. Jednocześnie jest to próba sformułowania punktów odniesień, przez które współczesna działalność biznesowa i funkcjonowanie instytucji, niezależnie od sektora, powinna być analizowana przez wszystkie grupy jej interesariuszy – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Portfolio „składników” zarządzania programami etycznymi zbudowano w oparciu o zasadę niezbędności. Oznacza ona, iż w prezentowanym Standardzie Minimum zamieszczone zostały jedynie te propozycje, które tworzą podstawowe ramy koncepcyjne zarządzania programem etycznym organizacji. Wyraża się przekonanie, że te standardowe rozwiązania powinny być immanentnymi atrybutami systemu, który przedsiębiorstwo wypracuje na własny użytek.



Standard powyższy traktować należy więc jako punkt wyjścia do rozwijania systemów zapewniających etyczność prowadzonego biznesu. Ponieważ rolą Standardu nie jest jedynie określenie zamkniętego zbioru słusznych pojęć i definicji, każdemu przedsiębiorstwu pozostawia swobodę, zachęca do definiowania i odpowiedzialnego wdrażania.

Warunkiem jedynym jest oczekiwanie, że wprowadzane rozwiązania będą doskonalily standardowe ramy i nie będą stały w sprzeczności do żadnej z zasad etyki leżącej u podstaw prezentowanego tu Standardu.

Opis zawarty w powyższym dokumencie następuje na dwóch poziomach implementacji. Z jednej strony wskazuje on na te elementy systemu zarządzania programem etycznym (z obszaru narzędzi i procesów), które określają spełnianie tzw. Standardu Minimum. Pozostałe elementy ujęte w ramach niniejszego opracowania, zaprezentowane zostały z zadaniem podpowiadania dalszego kierunku rozwijania systemu zarządzania programem etycznym w organizacji, która już wdrożyła Standard w wersji minimum.



Mamy nadzieję, że Standard stanie się z jednej strony narzędziem inicjującym proces samooceny przedsiębiorstw i instytucji w obszarze zarządzania programami etycznymi, ale też narzędziem metodycznym oraz pewnym punktem odniesienia dla rynku w zakresie porównywania i oceniania programów etycznych. Z założenia ma on charakter uniwersalny, pozwalający na jego zastosowanie w stosunku do przedsiębiorstw o różnej wielkości, działających w różnych obszarach biznesowych i posiadających różną strukturę właścicielską oraz w szeroko pojmowanej administracji publicznej.

Konsekwentne rozbudowywanie Komentarzy do Standardu oraz Przykładów Implementacji określone zostało jako cel pracy Partnerów Programu Prawa Człowieka w Biznesie, Koalicji Rzeczników Etyki i tworzonego Stowarzyszenia Rzeczników Etyki. Pragniemy, by swobodny dostęp do tej wiedzy i praktyk mieli także przedstawiciele instytucji wspierających, regulatorzy, społeczeństwo obywatelskie i wszyscy interesariusze, dla których zabezpieczenie przestrzegania wartości etycznych w instytucjach i firmach jest gwarantem stabilności i zrównoważonego rozwoju.