



Ministerstwo  
Rozwoju i Technologii



Ministerstwo Funduszy  
i Polityki Regionalnej

# DODATEK DO PORADNIKA DLA PRZEDSIĘBIORSTW

## w zakresie stosowania minimalnych gwarancji Taksonomii UE

Wyzwania w zakresie wdrażania należytej staranności  
w małych i średnich przedsiębiorstwach

### Przykłady zastosowań



Warszawa, wrzesień 2026 r.

## Spis treści

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Wprowadzenie: jak czytać dodatek do Poradnika</b>                         | <b>2</b>  |
| <b>Wstęp regulacyjny</b>                                                     | <b>4</b>  |
| <b>Studium przypadku 1:</b>                                                  | <b>5</b>  |
| Małe przedsiębiorstwo usługowe w łańcuchu dostaw – wprowadzenie              | 6         |
| Wyzwanie 1. Wszystko zaczyna się od dialogu                                  | 12        |
| Wyzwanie 2. Odpowiedź na ryzyko – procedury, praktyki i sposoby postępowania | 18        |
| Wyzwanie 3. Wdrożenie                                                        | 20        |
| Wyzwanie 4. Mechanizm skargowy                                               | 21        |
| Wyzwanie 5. Monitorowanie                                                    | 21        |
| Wyzwanie 6. Komunikacja                                                      | 22        |
| Kluczowe aspekty modelu P.U.Czysto!                                          | 23        |
| <b>Studium przypadku 2:</b>                                                  | <b>25</b> |
| Małe przedsiębiorstwo produkcyjne Spółka XYZ w łańcuchu dostaw               | 26        |
| Kontekst analizy                                                             | 26        |
| Ustalenie ram dla procesu i zaangażowania interesariuszy                     | 26        |
| Proces identyfikacji negatywnych skutków i wyzwania                          | 27        |
| Wdrożenie                                                                    | 33        |
| Mechanizm skargowy                                                           | 33        |
| Monitoring i przegląd                                                        | 34        |
| Komunikacja                                                                  | 34        |
| Kluczowe kwestie modelu działania Spółki XYZ                                 | 35        |
| <b>Podsumowanie</b>                                                          | <b>37</b> |

# Wprowadzenie: jak czytać dodatek do Poradnika?

Niniejszy tekst nie stanowi samodzielnego materiału merytorycznego ani wykładni prawa, lecz jest materiałem pomocniczym oraz integralną częścią [Poradnika dla przedsiębiorstw w zakresie minimalnych gwarancji Taksonomii UE](#), zwanego dalej Poradnikiem. Wskazuje on na problemy i wyzwania, z którymi mierzą się mniejsze podmioty rynkowe, wdrażając proces należytej staranności w rozumieniu [Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka](#) oraz [Wytycznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych dotyczących odpowiedzialnego prowadzenia działalności biznesowej](#). W niniejszym dodatku zaprezentowano dwa przypadki podmiotów rynkowych występujących w łańcuchu dostaw fikcyjnej spółki WNĘTRZE MARZEŃ.PL, znanej już czytelnikom Poradnika. Opisy problemów, z jakimi mierzą się te organizacje, korespondują z poszczególnymi treściami Poradnika. Aby zastosować przykłady we własnej praktyce gospodarczej, należy korzystać z tekstu głównego jako merytorycznej podstawy niniejszej publikacji. Głównym celem zespołu autorskiego było stworzenie materiału pomocniczego dla polskich przedsiębiorców, osadzonego na solidnych podstawach merytorycznych zawartych w Poradniku, a jednocześnie uzupełniającego obecne na rynku pozycje. Niektóre z nich przywołujemy w niniejszej publikacji, zachęcając Państwa do sięgnięcia po nie w swoich pracach.

Dodatek składa się z trzech części. W pierwszej zostały zaprezentowane oczekiwania regulacyjne w obszarze minimalnych gwarancji Taksonomii UE, kierowane do małych i średnich przedsiębiorstw. W części drugiej przedstawione zostały dwie ilustracje wdrożenia należytej staranności: w małym przedsiębiorstwie usługowym oraz w niewielkiej spółce produkcyjnej będącej dostawcą komponentów.

**W pierwszym przypadku** jesteśmy świadkami kształtującego się od podstaw procesu należytej staranności. Obserwujemy, z czym zmagają się właściciele bardzo małych przedsiębiorstw, jak wzrasta ich świadomość i jakie kroki podejmują, aby wdrożyć proces należytej staranności w kontekście swojej codzienności gospodarczej.

**Drugi przypadek** ma charakter opisowy, dotyczy przedsiębiorstwa także klasyfikowanego jako małe, lecz jest ono trochę większe i ma nieco więcej zasobów.

**W części trzeciej** zaprezentowano podsumowanie oraz najważniejsze wnioski dla małych i średnich przedsiębiorstw. W załączniku do niniejszego dokumentu zamieszczony został plik Excel jako formularz oceny działań przedsiębiorstwa, będący narzędziem wsparcia małych przedsiębiorstw w obszarze należytej staranności. Treści zawarte w formularzu oceny mają charakter poglądowy i ilustrują, w jaki sposób formularz został użyty przez fikcyjne przedsiębiorstwa w ramach poszczególnych kroków procesu należytej staranności w zakresie praw człowieka, które zostały zaprezentowane w studiach przypadku w niniejszym dokumencie.

„Dodatek do Poradnika” powstał w ramach prac Zespołu Roboczego ds. minimalnych gwarancji, działającego od lutego 2024 r. w ramach Grupy Roboczej ds. stosowania Taksonomii UE pod auspicjami Ministerstwa Rozwoju i Technologii, we współpracy z Ministerstwem Funduszy i Polityki Regionalnej.

Publikacja została opracowana *pro publico bono* pod redakcją dr Joanny Szymonek (Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego).

Szczególne podziękowania kierujemy do zespołu autorskiego, który tworzyli:

- Jakub Bednarek, Kancelaria Maruszkin
- Artur Gazda, MATERIALITY Sp. z o.o.
- Danuta Kędzierska, TÜV SÜD Polska Sp. z o.o.
- Joanna Osińska, AlphaOmega Consult Sp. z o.o.
- Joanna Szymonek, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Koordinacja realizacji: Izabela Małek, Martyna Korotkiewicz, Ewelina Migacz – Ministerstwo Rozwoju i Technologii

Małgorzata Kłoś, Kaja Mielicka – Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej

Konsultacja merytoryczna: Jacqueline Kacprzak, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej

# Wstęp regulacyjny

Taksonomia Unii Europejskiej, wprowadzona [rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady \(UE\) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r.](#) w sprawie ustanowienia ram zrównoważonego finansowania, określa kryteria konieczne do uznania działalności za zrównoważoną środowiskowo. Systematyka wytycza ramy zarówno dla technicznych kryteriów środowiskowych, jak i kwestii o charakterze ogólnym, dbając o zachowanie zgodności z ideą zrównoważonego rozwoju.

Jednym z warunków horyzontalnych są minimalne gwarancje, o których mowa w art. 18 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852, odnoszące się do przestrzegania podstawowych standardów w obszarze praw człowieka, praw pracowniczych, przeciwdziałania korupcji oraz zasad odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej, których spełnienie jest wymogiem dla uzyskania zgodności z Taksonomią UE. Minimalne gwarancje, bazując na międzynarodowych wytycznych z zakresu odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej tj. [Wytycznych ONZ dotyczących biznesu i praw człowieka](#) oraz [Wytycznych OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych dotyczących odpowiedzialnego prowadzenia działalności biznesowej](#), pełnią funkcję standardów pomagających w zarządzaniu potencjalnymi negatywnymi wpływami, wywołanymi działalnością przedsiębiorstwa lub jego partnerów biznesowych.

Mechanizm minimalnych gwarancji dla MŚP odgrywa inną rolę niż w przypadku dużych podmiotów gospodarczych, będących bezpośrednimi adresatami tych wytycznych. Obecnie do ujawniania informacji z zakresu Taksonomii UE zobowiązane są podmioty objęte wymogami [Dyrektywy o sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, tzw. CSRD \(\(UE\) 2022/2464\)](#). Niemniej małe i średnie przedsiębiorstwa coraz częściej funkcjonują w otoczeniu regulacyjnym, które pośrednio przekłada wymogi wynikające z Taksonomii UE. Dotyczy to w szczególności sytuacji, w których MŚP uczestniczą w łańcuchach dostaw lub relacjach handlowych z podmiotami objętymi obowiązkiem zgodności lub sprawozdawczości. W takich przypadkach podejście do minimalnych gwarancji staje się elementem oceny wiarygodności i zdolności operacyjnej przedsiębiorstwa, niezależnie od braku bezpośrednich obowiązków regulacyjnych.

Niniejszy dokument wpisuje się w powyższy kontekst regulacyjny, oferując narzędzie wspierające małe i średnie przedsiębiorstwa we wdrażaniu działań z zakresu minimalnych gwarancji czy należytej staranności.



# Studium przypadku

---

1



# Małe przedsiębiorstwo usługowe w łańcuchu dostaw – wprowadzenie

[Wytyczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka](#) wskazują, że przedsiębiorstwo powinno umieć identyfikować potencjalne i rzeczywiste negatywne skutki swojej działalności poprzez analizę własnego modelu biznesowego, relacji z partnerami biznesowymi oraz kontaktów z interesariuszami. W przypadku bardzo małego przedsiębiorstwa usługowego, którego rozwój opiera się przede wszystkim na budowaniu długoterminowych relacji i sieci stałych klientów, realizacja tego wymagania powinna uwzględniać skalę i charakter prowadzonej działalności. Kluczowe znaczenie mają tutaj bezpośrednie kontakty z klientami, podwykonawcami oraz lokalnym otoczeniem biznesowym, które umożliwiają bieżące rozpoznawanie potencjalnych rodzajów ryzyka i oczekiwań interesariuszy.

Warto podkreślić, że [Wytyczne OECD dotyczące należytej staranności w odpowiedzialnym prowadzeniu działalności biznesowej](#) wskazują, iż proces należytej staranności powinien być proporcjonalny do wielkości przedsiębiorstwa, jego zasobów oraz poziomu ryzyka związanego z działalnością. Dla małego przedsiębiorstwa usługowego oznacza to możliwość stosowania prostszych i mniej sformalizowanych metod identyfikacji rodzajów ryzyka, opartych m.in. na regularnym dialogu z klientami, analizie zgłaszanych uwag, monitorowaniu jakości świadczonych usług oraz ocenie współpracy z partnerami biznesowymi.

Takie podejście pozwala nie tylko spełniać założenia Wytycznych ONZ i Wytycznych OECD, lecz także wzmacniać zaufanie klientów, budować trwałe relacje biznesowe oraz rozwijać stabilną bazę stałych odbiorców usług, która jest jednym z najważniejszych aktywów małego przedsiębiorstwa.

Fikcyjna spółka WNĘTRZE MARZEŃ.PL wdraża proces należytej staranności wobec praw człowieka i ochrony środowiska. Jednym z działań w ramach tego procesu jest zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia naruszeń praw człowieka w łańcuchu dostaw, w tym u dostawcy usług. Do takich usług należy także wynajem powierzchni wystawienniczej. Aby zbadać sytuację i ocenić prawdopodobieństwo wystąpienia naruszeń, spółka WNĘTRZE MARZEŃ.PL poprosiła właściciela obiektu wystawienniczego o udostępnienie umów z przedsiębiorstwem świadczącym usługi w zakresie utrzymania czystości.

Właściciel obiektu na wstępie odpowiedział, że takowe umowy zostały zawarte jedynie w formie ustnej. Jednak po krótkim czasie zorientował się, że więcej najemców może wyrazić podobne oczekiwanie i zadeklarował się, że ureguluje relacje z Przedsiębiorstwem Usługowym Czysto!, zwanym dalej P.U. Czysto!.

**Rys. 1 Uproszczony schemat łańcucha dostaw spółki WNĘTRZE MARZEŃ.PL z uwzględnieniem pośredniego dostawcy usług – P.U. Czyszczo!.**



Opracowanie własne: Joanna Osińska

Na początku ustalono, czym jest proces należytej staranności oraz jakimi zasadami powinny kierować się małe i średnie przedsiębiorstwa przy jego wdrożeniu.

Zgodnie z Wytycznymi OECD należyta staranność rozumie się jako proces, w ramach którego przedsiębiorstwa identyfikują faktyczne i potencjalne negatywne skutki, zapobiegają tym skutkom, łagodzą je i przyjmują odpowiedzialność za to, w jaki sposób radzą sobie z takimi skutkami jako integralną częścią systemów podejmowania decyzji biznesowych i zarządzania ryzykiem.

**Rys. 2 Ilustracja sześciu kroków procesu należytej staranności w organizacji.**



Opracowanie własne na podstawie Wytycznych OECD dotyczących należytej staranności w odpowiedzialnym prowadzeniu działalności biznesowej (2018).

**Krok 1. Określ kierunek działania, strategię i politykę**

| Co należy zrobić?                                                                                                                                                  | Jak to zrobić w praktyce?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Kto powinien wziąć udział?                                                                                                                                                                                                           | Jaki ma być efekt?                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Zacznij od sprawdzenia, jak Twoje przedsiębiorstwo wpływa na ludzi, środowisko i łańcuch dostaw. Zastanów się, jakie zasady już obowiązują i czego brakuje.</p> | <p>Porozmawiaj z pracownikami i osobami odpowiedzialnymi za zakupy, HR, jakość, sprzedaż lub współpracę z dostawcami. Sprawdź, jak zatrudniasz, z czego korzystasz, z jakimi dostawcami współpracujesz i czy przedsiębiorstwo ma już zasady dotyczące praw człowieka, środowiska lub etyki. Porównaj obecne działania z wymaganiami i dobrymi praktykami. Przygotuj politykę lub oświadczenie dotyczące praw człowieka, środowiska lub etyki.</p> | <p>Zarząd lub właściciel przedsiębiorstwa, osoba odpowiedzialna za zrównoważony rozwój lub compliance, przedstawiciele HR, zakupów, jakości, sprzedaży i komunikacji oraz inne osoby znające codzienne procesy przedsiębiorstwa.</p> | <p>Przedsiębiorstwo rozumie, dlaczego temat praw człowieka, środowiska i odpowiedzialnego łańcucha dostaw jest ważny. Pojawia się zgoda kierownictwa na dalsze działania oraz wstępny obraz tego, gdzie przedsiębiorstwo jest teraz i co trzeba uporządkować.</p> |

**Krok 2. Zidentyfikuj ryzyko**

| Co należy zrobić?                                                                                                                                                                                                                                          | Jak to zrobić w praktyce?                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Kto powinien wziąć udział?                                                                                                                                             | Jaki ma być efekt?                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sprawdź, jakie ryzyka mogą występować w Twojej działalności i w łańcuchu dostaw. Ryzyka mogą dotyczyć m.in. warunków pracy, bezpieczeństwa, dyskryminacji, legalności zatrudnienia, wpływu na środowisko, korzystania z surowców, usług lub podwykonawców. | Porozmawiaj z pracownikami i kluczowymi dostawcami. Przejrzyj proces zatrudniania, warunki pracy, umowy, zakupy, wykorzystywane materiały, usługi oraz miejsca, z których pochodzą produkty lub komponenty. Zbierz informacje o tym, gdzie mogą pojawić się naruszenia lub negatywne skutki dla ludzi i środowiska. | Osoba koordynująca proces, HR, zakupy, jakość, sprzedaż, osoby kontaktujące się z dostawcami, przedstawiciele pracowników, a w razie potrzeby także kluczowi dostawcy. | Powstaje lista możliwych ryzyk związanych z działalnością przedsiębiorstwa i jego łańcuchem wartości. Przedsiębiorstwo wie, które obszary wymagają dalszej oceny. |

**Krok 3. Oceń i uporządkuj ryzyka według ważności**

| Co należy zrobić?                                                                                                                           | Jak to zrobić w praktyce?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Kto powinien wziąć udział?                                                                                                              | Jaki ma być efekt?                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nie każde ryzyko będzie tak samo istotne. Należy ocenić, które ryzyka są najpoważniejsze i którymi trzeba zająć się w pierwszej kolejności. | Skorzystaj z tabeli oceny ryzyk, np. Tabeli 1. Oceniaj zawsze razem dwa elementy: możliwy skutek oraz prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka. Przygotuj listę ryzyk z oznaczeniem ich wagi, np. niskie, średnie, wysokie. Tę ocenę powtarzaj minimum raz w roku albo częściej, jeżeli zmieniają się dostawcy, produkty, kraje pochodzenia, procesy lub skala działalności. | Osoba koordynująca proces, zarząd lub właściciel, HR, zakupy, jakość, sprzedaż, osoby odpowiedzialne za dostawców i procesy operacyjne. | Przedsiębiorstwo ma uporządkowaną listę ryzyk wraz z priorytetami. Wiadomo, które ryzyka wymagają pilnych działań, a które można monitorować lub rozwiązywać w dalszej kolejności. |

**Krok 4. Podejmij działania wdrażając wybrane środki**

| Co należy zrobić?                                                                                                                                                                           | Jak to zrobić w praktyce?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Kto powinien wziąć udział?                                                                                                                                                                  | Jaki ma być efekt?                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Na podstawie oceny ryzyk zdecyduj, co przedsiębiorstwo robi, aby ograniczyć lub usunąć najważniejsze ryzyka. Nie trzeba naprawiać wszystkiego naraz — każdy krok w dobrą stronę jest cenny. | Przy każdym istotnym ryzyku zapisz, jakie działanie zostanie podjęte, kto będzie za nie odpowiedzialny i do kiedy ma zostać wykonane. Mogą to być np. zmiany w procedurach zakupowych, szkolenia pracowników, rozmowy z dostawcami, uzupełnienie umów, wprowadzenie kryteriów środowiskowych, poprawa warunków pracy lub dodatkowa kontrola wybranych procesów. | Zarząd lub właściciel, osoba koordynująca proces, kierownicy działów, HR, zakupy, jakość, sprzedaż, osoby odpowiedzialne za wdrażanie konkretnych działań oraz, w razie potrzeby, dostawcy. | Powstaje konkretny plan działania z terminami i osobami odpowiedzialnymi za realizację. Przedsiębiorstwo zaczyna systematycznie ograniczać najważniejsze ryzyka zamiast działać przypadkowo. |

**Krok 5. Oceń skuteczność swoich działań**

| Co należy zrobić?                                                                                                                                                | Jak to zrobić w praktyce?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Kto powinien wziąć udział?                                                                                                                                                                    | Jaki ma być efekt?                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Regularnie sprawdzaj działania, aby upewnić się, że rzeczywiście przynoszą efekt. Plan nie powinien być dokumentem „do szuflady”, ale narzędziem do zarządzania. | Minimum raz w roku sprawdź, co zostało zrobione, co działa, a co wymaga poprawy. Zaktualizuj listę ryzyk, harmonogram i osoby odpowiedzialne. Jeżeli pojawiły się nowe ryzyka, nowi dostawcy lub nowe procesy, uwzględnij je w ocenie. Wyniki można komunikować wewnętrznie pracownikom, a w razie potrzeby także zewnętrznie, np. klientom lub partnerom biznesowym. | Zarząd lub właściciel, osoba koordynująca proces, dział odpowiedzialny za dane i raportowanie, HR, zakupy, jakość, sprzedaż, komunikację oraz osoby odpowiedzialne za poszczególne działania. | Przedsiębiorstwo wie, które działania zostały wykonane, które są skuteczne, a które trzeba poprawić. Lista ryzyk i plan działań są aktualne. Proces staje się regularnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem. |

**Krok 6. Stwórz lub uporządkuj system zgłaszania skarg i naruszeń**

| Co należy zrobić?                                                                                                                                                                                                                                                                 | Jak to zrobić w praktyce?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Kto powinien wziąć udział?                                                                                                                                                                                     | Jaki ma być efekt?                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Przedsiębiorstwo powinno mieć prosty i bezpieczny sposób zgłaszania problemów, naruszeń lub skarg. Mechanizm powinien być dostępny dla pracowników, a w razie potrzeby także dla dostawców, klientów lub innych osób, których mogą dotyczyć skutki działalności przedsiębiorstwa. | Wyznacz osobę zaufania lub osobę odpowiedzialną za przyjmowanie zgłoszeń. Możesz utworzyć skrzynkę e-mail, fizyczną skrzynkę na zgłoszenia albo formularz na stronie internetowej. Przygotuj krótką procedurę: kto może zgłaszać, jak zgłaszać, kto rozpatruje skargi, w jakim terminie i jak chroniona jest osoba zgłaszająca. Przekaż informacje pracownikom i regularnie przypominaj o wybranym systemie. Cyklicznie sprawdzaj, czy wpływają skargi i czy są rozpatrywane w rozsądnym terminie. | Zarząd lub właściciel, HR, osoba zaufania, dział prawny lub compliance, osoby odpowiedzialne za kontakt z pracownikami, klientami lub dostawcami, komunikację, a w razie potrzeby przedstawiciele pracowników. | Przedsiębiorstwo ma działający mechanizm zgłaszania skarg i naruszeń. Zgłoszenia są przyjmowane, analizowane i rozpatrywane w ustalony sposób. Wnioski ze skarg pomagają poprawiać procesy i ograniczać ryzyka w przyszłości. |

Małe i średnie przedsiębiorstwa uznaje się za niemające takich samych możliwości jak większe przedsiębiorstwa, jednakże państwa wdrażające Wytyczne OECD zachęcają je do przestrzegania Wytycznych OECD w możliwie najszerszym zakresie (Wytyczne OECD, Rozdział I „Koncepcje i zasady”, pkt 6).

**W Wytycznych ONZ zaś podkreśla się:**

Środki, za pośrednictwem których przedsiębiorstwo wypełnia swój obowiązek poszanowania praw człowieka, będą proporcjonalne, między innymi, do jego wielkości. Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą mieć mniejszą zdolność instytucjonalną, a także bardziej nieformalne procesy i struktury zarządzania niż duże spółki, więc ich polityka i stosowane procedury będą przybierać inną formę.

## Wyzwanie 1.

### Wszystko zaczyna się od dialogu

#### FAZA A. Poznanie dostawcy

P.U. Czysto! od lat świadczy usługi sprzątania na podstawie ustnych ustaleń. Administrator obiektu wystawienniczego Spółki WNĘTRZE MARZEŃ.PL postanowił uregulować współpracę, rozpoczynając proces poznania dostawcy i identyfikacji ryzyk poprzez zbieranie kluczowych informacji na temat dostawcy usług i jego działalności. W tym celu postanowił zorganizować spotkanie z właścicielem P.U. Czysto! oraz osiągnąć następujące cele:

- przeprowadzenie ankiety demograficznej i organizacyjnej;
- rozpoznanie struktury zatrudnienia, form umów, godzin pracy;
- przeprowadzenie wstępnej analizy używanych środków czystości.

Administrator wyjaśnił, dlaczego zbiera takie informacje, a także komu udostępnia materiały dotyczące procesu należytej staranności w zakresie zrównoważonego rozwoju. Jedną z przyczyn zebrania takich informacji było pozyskanie finansowania oraz utrzymanie współpracy z partnerem wdrażającym zasady zrównoważonego rozwoju. W Przedsiębiorstwie Usługowym Czysto! pracuje od 17 do 20 osób. 15 z nich pochodzi z lokalnej społeczności, zaś pozostałe 2 - 5 to pracownicy cudzoziemcy zatrudnieni przez agencję pracy tymczasowej, którzy zazwyczaj stanowią wsparcie przy dużym sezonowym wzroście liczby zleceń.

Ustalono, iż z uwagi na koszty pracy P.U. Czysto! zatrudnia na umowę o pracę tylko 6 osób, pozostałe osoby świadczą usługi na podstawie umowy zlecenia. To, zdaniem właściciela P.U. Czysto!, znacznie podnosi konkurencyjność firmy i jest mniej kosztowne niż pełnowymiarowe etatowe zatrudnienie. Co prawda właściciel P.U. Czysto! doświadcza trudności w zbudowaniu stałego i lojalnego zespołu, ale obawia się, że przy zatrudnieniu na umowę o pracę, a co za tym idzie zwiększeniu kosztów pracy, jego oferta będzie mniej konkurencyjna. Rozmowa właściciela P.U. Czysto! i Administratora budynku dotyczyła także stosowanych przez P.U. Czysto! środków czystości.

Okazało się, że P.U. Czysto! nie dokonuje analiz składów środków czystości, co często wynika z presji na cenę usługi. Przy wyborze środków czystości decydującym czynnikiem jest cena, którą kierują się właściciel P.U. Czysto! oraz koordynatorka odpowiadająca za zakupy w tej firmie. Właściciel P.U. Czysto! przyznał wprawdzie, że koordynatorka kilkakrotnie sugerowała rozważenie polecanych w branży rozwiązań ekologicznych jako bardziej przyjaznych dla środowiska naturalnego oraz zdrowia ludzi, jednak on sam nie podzielał jej entuzjazmu i pozostał sceptyczny, gdyż stosowanie tych środków podniosłoby cenę usługi o 10%.

Administrator budynku uznał, że rozważy ten aspekt w swoich rozliczeniach. Zarówno Administrator budynku, jak i właściciel P.U. Czysto! postanowili głębiej zapoznać się z wymogami procesu należytej staranności i oczekiwań Spółki WNĘTRZE MARZEŃ.PL w tym względzie. Z lektury Poradnika przedstawiciele obu podmiotów dowiedzieli się, że powinni zidentyfikować faktyczne lub potencjalne ryzyka naruszeń praw człowieka oraz innych faktycznych lub potencjalnych negatywnych wpływów swojej działalności, zrewidować i/lub przygotować odpowiednie polityki i narzędzia, oraz że cały proces we wszystkich fazach winien być oparty na konsultacji i dialogu z interesariuszami. Ponadto w przedsiębiorstwach powinien

także funkcjonować mechanizm skargowy. Stosowane rozwiązania powinny być komunikowane pracownikom oraz innym zainteresowanym stronom. Przedsiębiorstwa powinny także monitorować skuteczność ich funkcjonowania.

Podczas spotkania zauważono, że zarówno właściciel powierzchni wystawienniczej, jak i P.U. Czysto! są dopiero w fazie identyfikacji interesariuszy, ryzyk i negatywnych skutków. Uznano za konieczne, by każda ze stron rzetelnie przeanalizowała kwestie wspomnianych ryzyk i negatywnych skutków we własnej organizacji i wróciła do rozmowy.

## **FAZA B. Ocena ryzyk i negatywnego wpływu**

Właściciel P.U. Czysto! w ramach procesu należytej staranności w zakresie identyfikacji ryzyk i negatywnych skutków, przed kolejnym spotkaniem z Administratorem budynku postanowił dokonać analiz ryzyk i negatywnych skutków i rozpisać, jak wygląda proces dostarczenia usługi w jego rozwijającym się przedsiębiorstwie.

Postępując zgodnie ze wskazówkami Poradnika w zakresie oceny ryzyk ustalił, że podejmie następujące działania:

- przegląd i zakup środków czystości;
- przechowywanie środków czystości;
- zakup, przegląd stanu narzędzi używanych do sprzątania;
- koordynacja prac;
- zakup odzieży ochronnej, zgodnie z obowiązkiem pracodawcy w zakresie zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (BHP);
- sprzątanie na obiekcie;
- odśnieżanie (w sezonie);
- prace porządkowe na zewnątrz posesji;
- usuwanie odpadów, segregacja odpadów;
- transport narzędzi, pracowników;
- czynności pomocnicze – księgowość, kadry, podatki, opłaty;
- komunikacja z klientami – korespondencja, przyjmowanie i odpowiadanie na zapytania ofertowe;
- interwencja i samodzielne wykonywanie pracy w przypadku braku załogi w sezonie zimowym;
- zatrudnienie, szkolenia BHP.

Trudnościami, z jakimi zmierzył się właściciel P.U. Czysto!, było mapowanie ryzyk oraz identyfikacja negatywnego wpływu. Do tego celu wykorzystał Poradnik i wskazane w nim [Wytyczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka oraz Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych dotyczące odpowiedzialnego prowadzenia działalności biznesowej](#).

Rozpoczął analizę od kwestii związanych z prawami człowieka i zawartym w [Poradniku](#) katalogiem praw:



### Międzynarodowa Karta Praw Człowieka

#### Fundamentalne Konwencje MOP

##### Ramka 4

Katalog praw obywatelskich i politycznych

##### Ramka 5

Katalog praw zawartych w Międzynarodowym Pakcie Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych

##### Ramka 6

Inne standardy ONZ w odniesieniu do osób lub grup szczególnie narażonych na naruszenie praw człowieka

str. 34-37

Weryfikując aspekty związane z zatrudnieniem, właściciel P.U. Czysło! uznał, że adekwatne do prowadzonej przez niego działalności będą:

- ryzyka naruszeń praw do wykonywania pracy w bezpiecznych i higienicznych warunkach;
- ryzyka naruszeń praw pracowniczych w obszarze wynagrodzeń.

Z uwagi na fakt, że powinien podjąć dialog z interesariuszami, zaprosił na rozmowę osoby, które wykonywały dla niego pracę. Podczas spotkania okazało się, że osoby te, zaangażowane w oparciu o umowy zlecenia, obawiają się o swoją przyszłość – brak stałej pracy utrudnia im podejmowanie ważnych życiowych decyzji. Ze względu na bardzo niskie wynagrodzenie zmuszone są pracować znacznie dłużej, aby osiągnąć dochody pozwalające na utrzymanie, co negatywnie odbija się na ich zdrowiu. Co więcej, w okolicy pojawiła się duża firma sprzątająca, zaś niektórzy jej pracownicy już kilkakrotnie proponowali osobom wykonującym zlecenie dla P.U. Czysło! zmianę pracodawcy, wspominając o możliwości wykonywania pracy w oparciu o umowę o pracę, jak również o wyposażeniu pracowników w dobrej jakości odzież roboczą itp.

Ponadto w trakcie spotkania rozmówcy podzielili się swoimi podejrzeniami co do wieku jednego z pracowników dorywczych zatrudnianych przez agencję pracy tymczasowej. Jest to istotne, gdyż może oznaczać ryzyko stosowania pracy dzieci. Następnie koordynatorka P.U. Czysło!, która także zajmowała się zakupem środków czystości, postanowiła na zlecenie właściciela firmy przyrzeć się ofercie specyfików przyjaznych dla środowiska, a tym samym bezpiecznych dla ludzi. Razem zweryfikowali także częstotliwość zakupów i rozmawiali z pracownikami o sposobach używania chemikaliów. W trakcie

rozmowy koordynatorka ustaliła, iż w związku z brakiem stosownego przeszkolenia i wysoką rotacją osób sprzątających środki bardzo szybko się zużywały, co skutkowało z jednej strony wyższymi kosztami, a z drugiej intensywniejszym zanieczyszczeniem środowiska. Ponadto okazało się, że niektóre odpady były nieprawidłowo segregowane przez pracowników, którzy robili to w pośpiechu.

Prawdopodobną przyczyną tego stanu rzeczy była rezygnacja z pracy osoby wyznaczonej do tego zadania i brak powierzenia obowiązku nowemu pracownikowi oraz zapewnienia mu stosownego przeszkolenia. Na podstawie rozmów z pracownikami właściciel dowiedział się, iż część zespołu musiała podejmować dodatkowe zatrudnienie. Wynagrodzenie nie zawsze bowiem zaspokajało potrzeby rodzin osób wykonujących pracę na rzecz P.U. Czysto!.

W sezonie zimowym personel często zapadał na przeziębienia, prawdopodobnie z powodu braku właściwej odzieży oraz nadmiernego obciążenia obowiązkami. Dodatkowe obciążenie wynikało z konieczności zastępowania osób zatrudnionych na umowach zlecenia, które często w pracy się nie pojawiają lub nagle z niej rezygnują. Niestety w firmie nie ma żadnych kanałów komunikacji, przez które można by zgłosić takie i inne niepokojące sygnały. Po rozmowie z zespołem właściciel P.U. Czysto! dodał do listy potencjalnych ryzyk naruszeń praw człowieka kwestię pracy dzieci, w związku z podejrzeniem zespołu co do wieku jednego z pracowników agencyjnych.

Na liście znalazły się także aspekty dotyczące czasu pracy, BHP oraz braku mechanizmów komunikacji – czyli zgłaszania nieprawidłowości bądź sygnalizowania sytuacji, które mogą do nich doprowadzić. Natomiast agencja pracy tymczasowej, z którą współpracuje P.U. Czysto!, nie była chętna do udzielenia informacji poza ustnym zapewnieniem, iż jej działania nie budzą zastrzeżeń. Właściciel P.U. Czysto! podjął także rozmowę z biurem rachunkowym obsługującym sprawy kadrowo-płacowe, podatkowe itp. Sprawdził, czy jego przedsiębiorstwo nie zalega z opłatami, poprosił także o dokonanie dodatkowego przeglądu prawnego w celu sprawdzenia, czy są aspekty, które w swojej działalności pominął, a które mogą być istotne w prowadzeniu biznesu. Po otrzymaniu wyników przeglądu stwierdził, że istotnym obszarem wymagającym uwagi jest monitorowanie ryzyka podatkowego.

Skorzystał z formularza oceny, który pomógł mu uporządkować proces należytej staranności, a także działania podjęte na różnych jego etapach w tym w procesie identyfikacji ryzyk.



**Zobacz tutaj: załącznik 1 (str. 40)**

Kolejnym wyzwaniem była właściwa ocena ryzyka. Chociaż w Poradniku wytłumaczono zasady prowadzenia takich ocen, to właścicielowi P.U. Czysto! trudno było zastosować je do swojej działalności. Właściciel skorzystał z dostępnych publicznie opracowań i poradników i wykorzystał następujące podejście:

**Skala – Jaki jest negatywny wpływ na prawa człowieka?**

| WYSOKA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ŚREDNIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | NISKA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ryzyko prowadzi do śmierci lub poważnych skutków zdrowotnych powodujących znaczną redukcję jakości i/lub długości życia osób dotkniętych.</p> <p><b>Przykłady:</b> Pracownicy wykonują pracę bez wymaganych zabezpieczeń przy substancjach niebezpiecznych, co może prowadzić do trwałego uszczerbku na zdrowiu, lub pracują na wysokości bez zabezpieczeń, co grozi upadkiem i śmiercią.</p> | <p>Wystąpienie ryzyka prowadzi do:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ naruszenia praw człowieka w zakresie dostępu do podstawowych potrzeb (edukacja, środki do życia itp.)</li> <li>▪ wpływu na infrastrukturę kulturową, ekonomiczną, środowiskową i społeczną ocenioną jako kluczową przez określone grupy lub ekspertów</li> <li>▪ wpływu na usługi ekosystemowe kluczowe dla życia, zdrowia, bezpieczeństwa lub kultury.</li> </ul> <p><b>Przykład:</b> Dostawca opóźnia lub zaniża wynagrodzenia, co może ograniczać pracownikom możliwość pokrycia podstawowych kosztów. Innym przykładem jest sytuacja, w której działalność powoduje uciążliwe zanieczyszczenie w okolicy, wpływające na codzienne funkcjonowanie mieszkańców, ale niepowodujące bezpośredniego zagrożenia życia.</p> | <p>Wszystkie inne skutki, które nie są klasyfikowane jako wysokie lub średnie.</p> <p><b>Przykład:</b> Pojedynczy przypadek nieprawidłowego oznaczenia czasu pracy, który nie spowodował szkody dla pracownika i może zostać szybko skorygowany.</p> <p><b>Przykład:</b> Brak pełnej informacji w regulaminie lub procedurze, który nie prowadzi bezpośrednio do naruszenia praw pracowników.</p> |

**Zakres – Ile osób jest dotkniętych?**

| WYSOKI                                                                                                                                                                                                                                                                    | ŚREDNI                                                                                                                                                                                                                                                                      | NISKI                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>&gt; 20% populacji na obszarze lub &gt; 50% identyfikowanej grupy</p> <p><b>Przykład:</b> Problem dotyczy większości pracowników danego zakładu, np. ponad połowa pracowników produkcyjnych regularnie pracuje w nadgodzinach przekraczających dopuszczalne normy.</p> | <p>&gt; 10% populacji na obszarze lub &gt; 11–50% identyfikowanej grupy</p> <p><b>Przykład:</b> Problem dotyczy jednej zmiany, jednego działu albo istotnej części zespołu, np. 20% pracowników magazynu zgłasza brak odpowiednich przerw lub zbyt wysokie tempo pracy.</p> | <p>&gt; 5% populacji na obszarze lub &lt; 10% identyfikowanej grupy</p> <p><b>Przykład:</b> Problem dotyczy kilku osób, np. małej grupy pracowników tymczasowych, u których zauważono niejasności w dokumentacji zatrudnienia.</p> |

**Nieodwracalność** – Na ile możliwe jest przywrócenie sytuacji sprzed negatywnego wpływu?

| WYSOKA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ŚREDNIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | NISKA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Trudne do naprawienia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Złożone wymagania techniczne</li> <li>▪ Niska akceptacja działań naprawczych</li> <li>▪ Niska zdolność podmiotu realizującego działania operacyjne, brak realnych możliwości kompensacji strat</li> </ul> <p><b>Przykład:</b> Wypadek przy pracy powodujący trwałą niepełnosprawność. Nawet jeśli przedsiębiorstwo wypłaci odszkodowanie i poprawi procedury, nie da się w pełni przywrócić stanu sprzed zdarzenia.</p> <p><b>Przykład:</b> Trwałe zanieczyszczenie lokalnego źródła wody wykorzystywanego przez społeczność.</p> | <p><b>Łatwiejsze do naprawienia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prostsze wymagania techniczne</li> <li>▪ Akceptacja działań naprawczych przez grupę</li> <li>▪ Podmiot realizujący działania operacyjne może naprawić skutki przy niewielkim rozwoju kompetencji</li> </ul> <p><b>Przykład:</b> Pracownikom przez kilka miesięcy błędnie naliczano część wynagrodzenia. Szkodę można naprawić przez wyrównanie płatności, korektę systemu i poinformowanie pracowników.</p> <p><b>Przykład:</b> Brak szkoleń BHP u części pracowników, który można naprawić przez szybkie uzupełnienie szkoleń i zmianę procesu dopuszczania do pracy.</p> | <p><b>Łatwe do naprawienia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proste wymagania techniczne</li> <li>▪ Akceptacja działań naprawczych</li> <li>▪ Podmiot realizujący działania operacyjne ma pełną zdolność naprawy</li> </ul> <p><b>Przykład:</b> Brak aktualnej wersji procedury w miejscu pracy. Można to szybko naprawić poprzez opublikowanie aktualnego dokumentu, poinformowanie pracowników i uzyskanie potwierdzenia zapoznania się z procedurą.</p> |

**Prawdopodobieństwo wystąpienia** – Jak prawdopodobne jest wystąpienie negatywnego skutku

| CZĘSTO                                                                                                                                                                                                                                                                | OKAZJONALNIE                                                                                                                                                                                                                                         | RZADKO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Ryzyko już wystąpiło kilka razy w roku.</p> <p><b>Przykład:</b> W ostatnim roku kilkukrotnie zgłaszano podobne naruszenia, np. powtarzające się przekroczenia norm czasu pracy, brak odpoczynku dobowego albo cykliczne skargi dotyczące bezpieczeństwa pracy.</p> | <p>Ryzyko już wystąpiło kilka razy w przeszłości.</p> <p><b>Przykład:</b> W przeszłości zdarzały się przypadki opóźnień w wypłacie wynagrodzenia u dostawcy albo pojedyncze przypadki naruszeń BHP. Nie występują stale, ale mogą się powtórzyć.</p> | <p>Ryzyko sporadycznie występuje w branży, ale może się zdarzyć</p> <p>Wystąpiło kilka razy w branży, ale jest mało prawdopodobne</p> <p><b>Przykład:</b> Ryzyko jest znane w branży, ale firma ma stabilne procesy i nie odnotowała podobnych przypadków, np. ryzyko pracy dzieci u dalszych dostawców w kraju niskiego ryzyka, przy jednoczesnym stosowaniu podstawowej weryfikacji dostawców.</p> |

Źródło: Use the SME Compass for taking action to implement human rights due diligence<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Narzędzie do oceny ryzyka naruszeń praw człowieka w łańcuchu dostaw, opracowane przez niemiecki Punkt wsparcia ds. Biznesu i Praw Człowieka (Helpdesk Business and Human Rights), jako jeden z obszarów działalności Agencji ds. Biznesu i Rozwoju Gospodarczego.

W wyniku tej oceny właściciel P.U. Czysto! uznał, że ryzyka związane z BHP oraz czasem pracy są wysokie w odniesieniu do skali i zakresu oraz prawdopodobieństwa wystąpienia.



**Zobacz tutaj: załącznik (str. 41)**

Przykłady oceny tego ryzyka zostały zaprezentowane poniżej, natomiast taka ocena wymagana jest dla każdego zidentyfikowanego jako istotne rodzaju ryzyka. Te dwa przypadki zostały wskazane w ilustracji, gdyż uznano je za wysokie i wymagają priorytetowej reakcji P.U. Czysto!

### Ocena Ryzyk w P.U. Czysto!

| Kategoria ryzyka  | Skala  | Zakres | Prawdopodobieństwo | Nieodwracalność |
|-------------------|--------|--------|--------------------|-----------------|
| <b>BHP</b>        | Wysoka | Wysoki | Wysokie            | Średnia         |
| <b>Czas pracy</b> | Wysoka | Wysoki | Wysokie            | Średnia         |

## Wyzwanie 2.

### Odpowiedź na ryzyko – procedury, praktyki i sposoby postępowania



**Poradnik str. 23–25, 38**



Istotne w procesie oceny ryzyka było ustalenie, czy P.U. Czysto! stosuje już polityki i procedury pozwalające zarządzać zidentyfikowanymi ryzykami.

W trakcie drugiego spotkania właściciela P.U. Czysto! z Administratorem budynku ustalono, iż ustna deklaracja przestrzegania praw człowieka może być postrzegana jako niewystarczająca przez duże przedsiębiorstwa realizujące strategię zrównoważonego rozwoju, w tym należytą staranność w zakresie praw człowieka, a także przez banki przy ocenie wniosków o dofinansowanie. W związku z tym rozważono możliwość spisania takiego zobowiązania, jego opublikowania oraz aneksowania umowy po zakończeniu procesu oceny zarządzania ryzykiem.

Po skonsultowaniu wyników analizy przeprowadzonej w P.U. Czysto! ustalono następujące obszary ryzyk:

- **zatrudnienie:** legalność zatrudnienia, braki w szkoleniach, czas pracy, wynagrodzenie, BHP;
- **sezonowość pracy:** wydłużone godziny pracy, zapewnienie stosownej odzieży ochronnej;
- **ryzyka pośrednie:** prawdopodobnie nieskuteczny mechanizm weryfikacji wieku pracowników oraz brak procedury naprawczej w przypadku zatrudnienia dzieci;
- **środowisko:** stosowanie substancji szkodliwych dla organizmów wodnych;
- **lokalna społeczność i środowisko:** nieprawidłowa segregacja odpadów.

## Obszary Ryzyk w P.U. Czysto!

**Zatrudnienie**

Ryzyka związane z legalnością zatrudnienia, brakami w szkoleniach, czasem pracy, wynagrodzeniem i BHP.

**Sezonowość Pracy**

Ryzyka związane z wydłużonymi godzinami pracy i zapewnieniem stosownej odzieży ochronnej.

**Ryzyka Pośrednie**

Ryzyka związane z nieskutecznym mechanizmem weryfikacji wieku pracowników i brakiem procedury naprawczej w przypadku zatrudnienia dzieci.

**Środowisko**

Ryzyka związane ze stosowaniem substancji szkodliwych dla organizmów wodnych.

**Lokalna Społeczność i Środowisko**

Ryzyka związane z nieprawidłową segregacją odpadów.

Administrator dodał te aspekty do swojej listy jako ryzyko w łańcuchu dostaw. Postanowił także sprawdzić kwestię weryfikacji wieku. Zorientował się również, że problemy dotyczące sezonowych wyzwań mogą zagrozić terminowej i jakościowej realizacji usługi z powodu braku ludzi do pracy.

Uznał, że można rozważyć zastosowanie certyfikowanych, ekologicznych środków czystości pod warunkiem zapewnienia skutecznego szkolenia z zakresu ich stosowania, co mogłoby prowadzić do obniżenia ilości stosowanych substancji, a tym samym kosztów. W efekcie zakup droższych środków nie podniósłby poziomu ceny o zakładane 10%, lecz tylko o 7%.

Natomiast właściciel P.U. Czysto!, po uporządkowaniu notatek ze spotkania, ustalił roboczy plan działań.

**Przykłady działań z planu P.U. Czysto!**

| Ryzyko                                     | Procedura                                                           |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <b>Brak weryfikacji wieku</b>              | Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za wgląd do dokumentów tożsamości |
| <b>Nadmierne zużycie środków czystości</b> | Szkolenie pracowników z efektywnego użycia środków czystości        |
| <b>Nierówne wynagrodzenie</b>              | Coroczny przegląd umów z agencjami zatrudnienia                     |

Dla każdego zidentyfikowanego ryzyka P.U. Czysto! sprawdziło, jakimi dysponuje procedurami i jakie procedury należy opracować. Korzystano z przygotowanego do tego celu szablonu (zob. formularz oceny działań arkusz – analiza rozbieżności). Ustalono, że uzupełnione zostaną brakujące procedury. Kluczowym problemem okazały się praktyki zakupowe oraz presja ceny. Ustalono, iż Administrator budynku rozważy zakup usługi po wyższej cenie, co będzie konsekwencją zmiany środków czystości, zorganizowania szkolenia ich optymalnego używania oraz kwestii społecznych w zatrudnieniu, np. zwiększenia liczby osób wykonujących pracę na podstawie umowy o pracę.

Po konsultacji z pracownikami oraz biurem rachunkowym ustalono, co P.U. Czysto! zaplanowało w kontekście wdrożenia rozwiązań organizacyjnych w odpowiedzi na ustalone w toku analizy ryzyka. Planowane działania zostały zaprezentowane w kolejnych krokach-wyzwaniach.



**Zobacz tutaj, jakie rozwiązania organizacyjne można zastosować w odniesieniu do zidentyfikowanych ryzyk: załącznik 3 (str. 42)**

## Wyzwanie 3.

### Wdrożenie



**Poradnik str. 25, 38**



W ramach działań wdrożeniowych, podjęto następujące czynności:

- ustne zobowiązanie właściciela (a także zobowiązanie do sporządzenia i podpisania deklaracji po zakończeniu procesu oceny zarządzania ryzykiem naruszeń praw człowieka);
- przegląd i rewizja tego, co jest i czego brakuje (analiza rozbieżności);
- aktualizacja zakresów obowiązków;
- szkolenia pracowników;
- przydzielenie zadań;
- określenie – wycena budżetu w związku z planowanymi zmianami.

## Wyzwanie 4.

### Mechanizm skargowy



**Poradnik str. 26, 28, 39**



Podczas kolejnego spotkania z pracownikami wybrano pana Kazimierza Nowaka jako Osobę Zaufania, do której pracownicy, zleceniobiorcy oraz pracownicy agencyjni mogą się zgłaszać z problemami związanymi z wykonywaniem obowiązków. Pan Kazimierz ma zapisywać przypadki i raz w roku podsumować i przekazać treść podsumowania osobom świadczącym pracę oraz właścicielowi – tj. jakie były zgłoszenia i jak na nie zareagowano. Pan Kazimierz ma również prawo do bezpośredniej konsultacji z biurem rachunkowym, zapewniającym także obsługę prawną, konsultacje zaś opłacane będą z budżetu pracodawcy.

## Wyzwanie 5.

### Monitorowanie



**Poradnik str. 27, 39**



Po przeprowadzeniu rozmów z osobami wykonującymi pracę i biurem rachunkowym poinformowano Administratora obiektu, iż raz w roku (jak wskazano w Wytycznych OECD) dokonany zostanie przegląd polityk, procedur i sposobów postępowania. Informacja o wynikach przeglądu będzie udostępniona na wniosek Administratora wskazującego cel pozyskania takiej informacji.

**Przykład:** Sprawdzenie, czy wszyscy pracownicy mają aktualne badania lekarskie i dokumenty. W przypadku pracowników agencji pracy tymczasowej kontrola może być wyrywkowa.

Warto mieć na uwadze, iż jest to jedynie ilustracja pojedynczego działania w obszarze monitorowania rozwiązań w zakresie zarządzania tym konkretnym ryzykiem. Działania monitorujące powinny dotyczyć wszystkich zmapowanych przez dane przedsiębiorstwo ryzyk.

## Wyzwanie 6.

### Komunikacja



**Poradnik str. 27, 39**



Właściciel P.U. Czysto! zobowiązał się do regularnych spotkań z pracownikami oraz Administratorem obiektu. Częstotliwość tych spotkań będzie ustalona z zainteresowanymi stronami. Ponadto, na potrzeby procesów komunikacji w ramach procesu należytej staranności w zakresie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwo może przygotować prostą notatkę podsumowującą działania:

- co udało się wdrożyć,
- jakie ryzyka zidentyfikowano,
- jakie dziedziny firma doskonali,
- jaki horyzont czasowy sobie wyznaczyła do dokonania tych zmian.

# Kluczowe kwestie modelu działania P.U. Czysto!

## Dialog Jako Podstawa Działania



- Dialog jest fundamentem w procesie należytej staranności.
- Ważne jest, aby prowadzić otwartą komunikację z zespołem, partnerami biznesowymi oraz biurami prawnymi i rachunkowymi.

## Ryzyka Naruszeń Praw Człowieka



- Ryzyka związane z naruszeniami praw człowieka są powszechne i mogą występować w różnych obszarach działalności.
- Kluczowe jest prowadzenie dialogu z interesariuszami, aby dostrzec i oceniać te ryzyka.

## Analiza Ryzyka w Mniejszych przedsiębiorstwach



- Mniejsze przedsiębiorstwa również powinny przeprowadzać analizy ryzyka. Priorytetyzacja ryzyk pozwala na skoncentrowanie się na tych, które mają największy potencjał negatywnego wpływu.
- W praktyce oznacza to, że nie wszystkie zidentyfikowane ryzyka będą wymagały natychmiastowej reakcji.

## Wdrożenie i Monitoring



- Proces wdrożenia i monitorowania powinien być ciągły i powtarzalny.
- Nie jest to jednorazowe działanie, lecz stały element zarządzania ryzykiem.

## Komunikacja Wewnętrzna i Zewnętrzna



- Skuteczna komunikacja buduje zaufanie zarówno wewnątrz organizacji, jak i w relacjach zewnętrznych.
- Transparentność w komunikacji sprzyja lepszemu zrozumieniu i współpracy.

## Podsumowanie

Model działania P.U. Czysto! podkreśla, że odpowiedzialna działalność biznesowa wymaga nie tylko analizy ryzyk, ale także stałego dialogu i komunikacji. Wdrożenie skutecznych procesów monitorowania oraz priorytetyzacja ryzyk są kluczowe dla efektywnego zarządzania i budowania zaufania w relacjach z interesariuszami.



## **Studium przypadku**

---

# **2**



# Małe przedsiębiorstwo produkcyjne Spółka XYZ w łańcuchu dostaw

## Kontekst analizy

Spółka WNĘTRZE MARZEŃ.PL w ramach wdrożenia minimalnych gwarancji kontynuuje działania służące realizacji procesu należytej staranności w przedsiębiorstwie. W ramach zmniejszania prawdopodobieństwa wystąpienia naruszeń praw człowieka oraz ograniczania negatywnego wpływu na środowisko w łańcuchu dostaw Spółki przeprowadzono przegląd dostawców towarów.

Spółka WNĘTRZE MARZEŃ.PL zwróciła się do swoich dostawców o potwierdzenie, że ich produkty:

- nie powstały z wykorzystaniem pracy przymusowej,
- posiadają stosowne certyfikaty,
- zawierają właściwy skład metali,
- są bezpieczne dla użytkowników,
- (jeśli konieczne) posiadają stosowne zabezpieczenia bezpieczeństwa (np. przed połknięciem czy uduszeniem się, itp.).

Jednym z tych podmiotów jest XYZ Sp. z o.o., która dostarcza elementy konstrukcyjne wykorzystywane w budynkach Spółki WNĘTRZE MARZEŃ.PL. Spółka XYZ zatrudnia 45 osób w zróżnicowanych modelach umownych oraz posiada jeden zakład na południu kraju.

## Ustalenie ram dla procesu i zaangażowania interesariuszy

Spółka XYZ jest kluczowym dostawcą w zakresie elementów wykorzystywanych w budynkach Spółki WNĘTRZE MARZEŃ.PL, tj. metalowych okuć meblowych, śrub do mebli itp. Spółka WNĘTRZE MARZEŃ.PL przeprowadziła wywiad z pracownikami Spółki XYZ – osobą odpowiedzialną za kwestie kadrowe i BHP oraz osobą odpowiedzialną za compliance – w celu ustalenia, czy:

- 1** w firmie XYZ przyjęto procedurę należytej staranności w zakresie zrównoważonego rozwoju lub czy w ramach innych polityk wewnętrznych kwestia ta została uregulowana,
- 2** czy prowadzony jest proces należytej staranności obejmujący zarówno własne działania, jak i łańcuch dostaw XYZ,
- 3** jakie ryzyka identyfikowane są w ramach procesu należytej staranności oraz czy wdrożono mechanizmy zarządzania tymi ryzykami.

Pracownicy XYZ nie byli w stanie odpowiedzieć na pytania i nie rozumieją, dlaczego Spółka WNĘTRZE MARZEŃ.PL prosi ich o wyżej wskazane informacje. W związku z tym, iż firma XYZ otrzymuje też od innych klientów podobne pytania, podejmuje decyzję o bliższym przyjrzeniu się tej kwestii korzystając z Poradnika. Po lekturze Poradnika pracownicy XYZ są w stanie określić, że wiele z procesów wymaganych, w ramach należytej staranności Spółka XYZ już realizuje, ale nie zawsze są one sformalizowane i nie stanowią części systemu zarządzania

ryzykiem. Przede wszystkim XYZ wdraża wszelkie obowiązki wynikające z prawa pracy oraz mające zastosowanie przepisy BHP. Posiada też wszelkie wymagane prawem pozwolenia środowiskowe i wdraża środki służące ich realizacji. Jednocześnie w ostatnich latach nie stwierdzono w trakcie kontroli przez Państwową Inspekcję Pracy i Wojewódzką Inspekcję Ochrony Środowiska naruszenia przez XYZ przepisów obowiązującego prawa. Na podstawie Poradnika przedsiębiorstwo XYZ określiło jednak, że nie dopełniło wszystkich obowiązków przy wdrażaniu procesu należytej staranności, a sama zgodność z przepisami powszechnie obowiązującego prawa ich nie wyczerpuje. Biorąc pod uwagę, iż poza Spółką WNĘTRZE MARZENI.PL inni klienci zwracają się z analogicznymi pytaniami do XYZ, zarząd firmy podjął decyzję o przeprowadzeniu procedury wdrożenia procesu należytej staranności zgodnie z opisem przedstawionym w Poradniku.

Po pierwotnym ustaleniu polityki przedsiębiorstwa oraz rozpoznaniu zakresu kolejnych kroków nadszedł czas na określenie identyfikacji negatywnych skutków związanych z jego działalnością.

## Proces identyfikacji negatywnych skutków i wyzwania

[Wytyczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka](#) wymagają, aby przedsiębiorstwo potrafiło zidentyfikować negatywne skutki swojej działalności przez analizę własnego modelu biznesowego, powiązań biznesowych i interakcji z interesariuszami.

Dla małych i średnich przedsiębiorstw etap ten może wiązać się z szeregiem wyzwań, wynikających ze specyfiki skali prowadzonej działalności.

Warto zauważyć, że [Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych dotyczące odpowiedzialnego prowadzenia działalności biznesowej](#) precyzują, że należyta staranność w odniesieniu do zagadnień odpowiedzialnego prowadzenia biznesu powinna być dostosowana do okoliczności panujących w przedsiębiorstwie. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw może to oznaczać mniej złożone i rozbudowane procedury procesu należytej staranności, w tym także procesu identyfikacji ryzyka.

Poniżej opisywane wyzwania adresowane są, w ramach realizacji Kroku 2 [Poradnika](#), do przedsiębiorstw w zakresie stosowania minimalnych gwarancji Taksonomii UE. Szczególnie przydatne dla praktyków będą w tym zakresie komentarze do wytycznych OECD dotyczące należytej staranności, zawarte na stronach 25–26 oraz 34–38 głównego Poradnika.

### Wyzwanie 1.

#### Niewielkie zasoby czasowe i osobowe

Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą spotykać się z fundamentalnym wyzwaniem alokacji zasobów do procesów należytej staranności.

Firma XYZ Sp. z o.o. zatrudnia jedną osobę zajmującą się sprawami kadrowo-płacowymi, jedną osobę odpowiedzialną za BHP i jedną osobę odpowiedzialną za compliance. Jednak żadna z tych osób w zakresie swoich obowiązków nie ma zarządzania ryzykiem.

Spółka, odwołując się do zasady dostosowania do okoliczności, określiła precyzyjne założenia czasowe do projektu. Zadeklarowała stopniowe zwiększanie stanu wiedzy o skutkach negatywnych.

Zamiast rozpoczynać projekt od spisania procedury, firma ustaliła i zatwierdziła prosty szkielet analizy:

- informacje wejściowe będą oparte na istniejących procesach zaangażowania interesariuszy i już zgromadzonych danych;
- analiza skupiona będzie na identyfikacji skutków dla interesariuszy;
- napotkane ograniczenia i luki informacyjne zostaną udokumentowane i wykorzystane w celu doskonalenia procesu w kolejnych etapach.

## Wyzwanie 2.

### Niska dostępność danych i mała dojrzałość organizacji w zakresie zarządzania ryzykiem

Osoby prowadzące proces identyfikacji negatywnych skutków mogą napotkać opór ze strony pracowników własnej organizacji.

Opór wynikać może z przeświadczenia, że jeśli przykładowo:

- pracodawca dopełnia obowiązków w zakresie legalności zatrudnienia,
  - dostawcy składają deklaracje o jakościowych cechach swoich produktów,
  - nie odnotowano skarg,
- to nie ma potrzeby takich skutków identyfikować.

Odpowiadając na wyzwania, warto oprzeć się na analizie podstawowych wskaźników z zakresu zatrudnienia, takich jak absencje, rotacja, nadgodziny. Zaangażowanie osób budujących organizację może być wplecione w procesy okresowego dialogu z pracownikiem, np. rozmów rozwojowych, czy też procesy kontaktu z innymi interesariuszami, np. kanał kontaktowy dla reklamacji konsumenckich.

Spółka XYZ Sp. z o.o. nie rozumiała nomenklatury związanej z analizami ryzyk, zabrakło też jej czasu na organizację szkoleń dotyczących systemów zarządzania ryzykiem. W procesie przygotowawczym osoby prowadzące nie otrzymały pozwolenia na utworzenie procedury zarządzania ryzykiem – we wstępnej analizie ustalono, że nadanie odpowiedzialności za obszary ryzyka efektywnie wpłynęłoby na czas pracy i obowiązki całej struktury organizacyjnej. W pierwszej analizie skupiono się na informacji zwrotnej od

osób zaangażowanych w rozmowy oraz przeanalizowano podstawowe wskaźniki monitorowane przez kadry. Ustalono, że osoby pracujące na stanowiskach produkcyjnych regularnie pracują w godzinach nadliczbowych, a liczba przepracowanych przez nie nadgodzin dochodzi do górnej granicy ustawowego limitu możliwego do przepracowania w ciągu roku.

Standardem pracy w XYZ jest również praca zmianowa. Spółka, aby zachować konkurencyjność, realizuje często zamówienia „na ostatnią chwilę”.

## Wyzwanie 3.

### Określanie negatywnego skutku

Małe i średnie przedsiębiorstwa mogą napotykać wyzwania związane ze zdefiniowaniem faktycznego lub potencjalnego negatywnego skutku dla praw człowieka. Wyzwania te mogą wynikać z praktyk akceptowanych w branży lub bieżącej dynamiki rynkowej. Właściwa diagnoza ryzyk i negatywnych skutków może wpływać zarówno na ochronę interesariusza, jak i na ochronę samego przedsiębiorstwa przed konsekwencjami ich materializacji.

Spółka XYZ Sp. z o.o. w toku analizy bierze pod uwagę wnioski opisane w poprzednich etapach i identyfikuje **potencjalny negatywny skutek dla równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym w ramach własnej działalności operacyjnej, tj. na tym etapie analizy nie uwzględnia pracowników, dostawców czy podwykonawców. Ustalono brak zgłoszeń ze strony osób świadczących pracę w obszarze zaburzenia równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym**, jak również brak uporządkowanego podejścia do zbierania tego typu informacji wśród osób pracujących, co powoduje, że dane, na których opiera się Spółka XYZ, są niepełne.

## Wyzwanie 4.

### Dostępność danych o łańcuchu dostaw

Jednymi z największych wyzwań procesu należytej staranności, zwłaszcza w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw, są identyfikacja i zarządzanie skutkami wykraczającymi poza obręb własnych operacji.

Spółka XYZ dokonując tej części analizy, identyfikuje następujące trudności i ograniczenia:

- w dostępie do informacji o pochodzeniu surowców pierwotnych;
- w możliwości pozyskania danych o działalności dostawców z publicznie dostępnych informacji, w tym ze sprawozdań;
- w możliwości egzekwowania informacji służących do oceny ryzyka bezpośrednio od dostawców.

Wobec zidentyfikowanych ograniczeń firma przeanalizowała ryzyka związane ze specyfiką swojego łańcucha dostaw opartego na stali oraz chemikaliach (oleje i środki antykorozyjne).

W analizie zastosowano następujące źródła:

- wywiady z dostawcami;
- doniesienia medialne;
- ogólnodostępne narzędzia wymieniane w [Poradniku](#) dla przedsiębiorstw w zakresie stosowania minimalnych gwarancji Taksonomii UE (strony od 66 do 68).

Analizując powiązania w łańcuchu dostaw, Spółka XYZ zidentyfikowała zgłoszenie dotyczące szkód w wyniku emisji zanieczyszczeń, poczynione wobec dostawcy na dalszym etapie łańcucha dostaw.

Na podstawie powyższych danych ustalono, że łańcuch dostaw może wiązać się z zanieczyszczeniem środowiska powodującym negatywny skutek dla społeczności.

Z publicznie dostępnych danych wynika, że w regionach, z których prawdopodobnie pochodzą półprodukty, wśród dostawców i producentów powszechne jest nieprzestrzeganie standardów pracy wyznaczonych w konwencjach [Międzynarodowej Organizacji Pracy](#), zwłaszcza w zakresie czasu pracy. W związku z tym zidentyfikowano negatywny skutek dla podstawowych praw pracowniczych, w tym w szczególności norm czasu pracy oraz bezpieczeństwa i higieny pracy.

## Wyzwanie 5.

### Stosowanie parametrów oceny

W toku identyfikacji negatywnych skutków oceniano je za pomocą czterech parametrów:

- 1** skali (poziom dolegliwości dla ludzi lub środowiska);
- 2** zakresu (ile osób dotyka);
- 3** nieodwracalności (czy szkodę można naprawić);
- 4** prawdopodobieństwa wystąpienia.

W trakcie oceny zastosowano trzystopniową skalę opisaną w tabeli 1 na stronie 16.

Oceniano skutki takie jak:

### Analiza obszarów ryzyka

| Obszar ryzyka                                     | Opis potencjalnego skutku                                 | Skala  | Zakres | Prawdopodobieństwo | Nieodwracalność |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------|--------|--------------------|-----------------|
| <b>Przeciążenie pracowników</b>                   | Negatywne skutki zdrowotne, naruszenie praw pracowniczych | Wysoka | Wysoki | Średnie            | Wysoka          |
| <b>Zanieczyszczenia generowane przez dostawcę</b> | Poważne skutki zdrowotne dla pracowników i społeczności   | Wysoka | Niski  | Wysokie            | Niska           |

### Podsumowanie priorytetów

| Obszar ryzyka                                     | Ogólna ocena priorytetu                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Przeciążenie pracowników</b>                   | <b>Wysoki priorytet</b> – wysoka skala skutku, szeroki zakres oddziaływania i wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia.                           |
| <b>Zanieczyszczenia generowane przez dostawcę</b> | <b>Średni priorytet</b> – bardzo wysoka dotkliwość skutku i nieodwracalność, ale ograniczony zakres oraz niskie prawdopodobieństwo wystąpienia. |

Tak przygotowana tabela jest zgodna z podejściem stosowanym w ocenie wpływu zgodnie z Wytocznymi ONZ i OECD, gdzie uwzględnia się skalę skutku, zakres oddziaływania, nieodwracalność oraz prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka.

Istotne w procesie oceny ryzyka było ustalenie, czy Spółka XYZ posiada już procedury pozwalające zarządzać stwierdzonymi ryzykami. Jak wskazano uprzednio, proces identyfikacji ryzyka przeprowadzono bez spisanej procedury.



## Poradnik str. 25, 26 oraz 35–38



W celu zebrania doświadczeń, stałego wdrożenia do polityk compliance oraz umożliwienia jednoznacznego wykazania, iż proces jest prowadzony, Spółka XYZ zdecydowała się sporządzić procedurę należytej staranności.

W ramach procedury opisano zidentyfikowane obszary ryzyk:

- warunki pracy – negatywny skutek dla równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym w ramach własnej działalności Spółki XYZ;
- BHP – zagrożenie wypadkami przy pracy;
- środowisko – potencjalne awarie i inne zdarzenia mogące doprowadzić do szkód w środowisku naturalnym;
- ryzyka środowiskowe w łańcuchu wartości – zanieczyszczenie środowiska i potencjalne szkody dla społeczności lokalnych związane z wykorzystywanymi surowcami pierwotnymi;
- ryzyka dla praw pracowniczych w łańcuchu wartości – brak przestrzegania praw pracowniczych w procesie wydobywania/produkcji surowców pierwotnych.

Nie każde ryzyko może zostać zredukowane lub zminimalizowane do poziomu nieistotnego. Spółka XYZ w ramach ciągłego doskonalenia będzie dążyć – tam, gdzie to możliwe – do redukcji lub minimalizacji ryzyk. W ramach procedury określono, jakie działania naprawcze Spółka XYZ będzie podejmować.

### Przykłady:

| Ryzyko                                                                                                      | Procedura                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Brak równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym w ramach własnej działalności Spółki XYZ</b>        | Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za monitorowanie nadgodzin pracowników                                                  |
| <b>Zagrożenie wypadkami przy pracy</b>                                                                      | Uznanie istniejących procedur BHP za wystarczające w tym zakresie                                                         |
| <b>Możliwość wystąpienia awarii i innych zdarzeń, mogących doprowadzić do szkód w środowisku naturalnym</b> | Przyjęcie planu modernizacji instalacji, realizowanego w miarę dostępności środków inwestycyjnych                         |
| <b>Potencjalne problemy w łańcuchu wartości</b>                                                             | Wyznaczenie osoby z działu zakupów do prowadzenia dialogu z dostawcami Spółki XYZ w kwestii procesu należytej staranności |

Dla każdego zidentyfikowanego ryzyka przedsiębiorstwo opracowuje procedurę postępowania i dokonuje rewizji tego, co już działa i czego jeszcze brakuje. Korzysta z przygotowanego do tego celu szablonu.

Ustalono, że Spółka XYZ uzupełni braki, wdroży odpowiednie procedury i sposoby postępowania. Najtrudniejsze okazało się ograniczenie ryzyka w łańcuchu wartości. Na podstawie dokumentów, do których odwołuje się Poradnik, przyjęto, iż co do zasady podstawowym narzędziem wdrożenia zmiany u dostawców

będzie dialog. Spółka XYZ nie jest zobowiązana do zakończenia istniejących relacji biznesowych, szczególnie jeżeli surowców pierwotnych nie można pozyskać z innych źródeł. Spółka XYZ stopniowo wdraża nadzór nad łańcuchem wartości, identyfikuje podmioty wchodzące w jego skład i dąży do podjęcia możliwych do realizacji działań, które ograniczą materializację zidentyfikowanych rodzajów ryzyka. Należy pamiętać, iż czynności operacyjne związane z tym nadzorem będą się różniły zarówno zakresem, jak i stopniem złożoności. Czynności te są ściśle powiązane z kontekstem organizacyjnym i branżowym danego przedsiębiorstwa.

Powyższe działania naprawcze skonsultowano z interesariuszami w celu przejścia do etapu wdrożenia.

## Wdrożenie



**Poradnik str. 25,38**



W ramach działań wdrożeniowych, podjęto następujące działania:

- zobowiązanie Spółki XYZ w ramach przyjętej procedury;
- przegląd oraz rewizja tego, co działa i czego brakuje;
- aktualizacja zakresów obowiązków pracowników odpowiedzialnych za wdrożenie;
- szkolenia pracowników z zakresu należytej staranności;
- przydzielenie zadań;
- określenie – wycena budżetu w związku z planowanymi zmianami.

## Mechanizm skargowy



**Poradnik str. 26, 38, 39**



Zarząd Spółki XYZ doszedł do wniosku, iż w ramach opracowywanej procedury przyjmie mechanizm skargowy. Pracownicy oraz osoby spoza Spółki będą mogli zgłaszać naruszenia praw własnych, jak i praw osób trzecich, za pomocą specjalnej skrzynki mailowej.

Wszystkie skargi będą podlegały wspólnej ocenie osoby odpowiedzialnej za compliance i osób zajmujących się kwestiami kadrowymi i BHP. Następnie, jeżeli nie będą one w oczywisty sposób niezasadne, zostaną przekazane do zarządu Spółki XYZ, który będzie podejmował decyzje o podjęciu/niepodjęciu działań w danej sprawie. Osoba zgłaszająca zostanie powiadomiona o wyniku procesu. W razie zasadności skargi skarżącemu zostanie zapewniona możliwość zaangażowania w procesy naprawcze oraz konsultacji działań podejmowanych przez Spółkę XYZ. O procedurze skargowej Spółka XYZ informuje na swojej stronie internetowej.

# Monitoring i przegląd



## Poradnik str. 27, 39



W zakres zadań osoby odpowiedzialnej za compliance włączono nadzór nad polityką. Ustalono też, że polityka będzie podlegała rewizji zgodnie z Wytycznymi OECD raz do roku.

# Komunikacja



## Poradnik str. 27, 39



Spółka XYZ publikuje co roku krótkie sprawozdanie oraz informuje pracowników. Przekazywane informacje obejmują:

- co udało się wdrożyć,
- jakie ryzyka zidentyfikowano,
- jakie obszary firma doskonali,
- jaki horyzont czasowy wyznaczono na wprowadzenie tych zmian.

# Kluczowe kwestie modelu działania Spółki XYZ: Identyfikacja i zarządzanie ryzykiem

W niniejszym dokumencie przedstawiono kluczowe aspekty modelu działania Spółki XYZ, koncentrując się na identyfikacji i zarządzaniu ryzykiem w kontekście działań własnych oraz w łańcuchu dostaw. Omówiono również znaczenie dialogu z partnerami biznesowymi oraz rolę mechanizmu skargowego w procesie zarządzania ryzykiem. Dokument podkreśla, że mimo trudności związanych z przygotowaniem procedur dotyczących należytej staranności, ich wdrożenie przynosi wymierne korzyści w zarządzaniu procesami organizacyjnymi.

## Identyfikacja ryzyk w procesie należytej staranności

Model działania Spółki XYZ wskazuje, że ryzyka związane z procesem należytej staranności mogą występować zarówno w ramach własnych działań podmiotu, jak i w łańcuchu dostaw. Właściwe zrozumienie tych ryzyk jest kluczowe dla efektywnego zarządzania nimi. Własne działania przedsiębiorstwa obejmują m.in. nieprzestrzeganie regulacji, błędy w procesach operacyjnych czy niewłaściwe zarządzanie zasobami. Z kolei ryzyka w łańcuchu dostaw mogą wynikać z działań dostawców, poddostawców oraz innych partnerów biznesowych.

## Proces identyfikacji i zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw

Zasadniczo proces identyfikacji i zarządzania ryzykiem w łańcuchu dostaw jest bardziej wymagający niż w przypadku działań wewnętrznych. Wymaga on systematycznego podejścia oraz stopniowego wdrażania w przedsiębiorstwie. Kluczowe jest, aby przedsiębiorstwa nie tylko identyfikowały ryzyka, ale również podejmowały działania mające na celu ich minimalizację. W tym kontekście istotne jest wdrażanie odpowiednich procedur oraz narzędzi, które umożliwią skuteczne monitorowanie i zarządzanie ryzykiem.

## Dialog z partnerami biznesowymi

Przedsiębiorstwa mogą znacząco przyczynić się do ograniczenia ryzyk w łańcuchu wartości poprzez konstruktywny dialog ze swoimi partnerami biznesowymi. Współpraca i wymiana informacji pomiędzy różnymi podmiotami w łańcuchu dostaw pozwala na lepsze zrozumienie potencjalnych zagrożeń oraz wspólne poszukiwanie rozwiązań. Taki dialog może obejmować regularne spotkania, warsztaty oraz wspólne analizy ryzyk, co sprzyja budowaniu zaufania i transparentności.

## Mechanizm skargowy jako narzędzie weryfikacji

Mechanizm skargowy stanowi istotne narzędzie weryfikujące skuteczność procedur zarządzania ryzykami. Umożliwia on zbieranie informacji zwrotnej o funkcjonowaniu organizacji oraz identyfikację obszarów wymagających poprawy. Dzięki temu przedsiębiorstwa mogą szybko reagować na zgłaszane problemy i minimalizować ich negatywne skutki. Warto podkreślić, że skuteczny mechanizm skargowy powinien być łatwo dostępny dla wszystkich interesariuszy oraz zapewniać anonimowość zgłaszających.

## Wdrożenie procedur należytej staranności

Pomimo że przygotowanie pisemnych procedur dotyczących procesu należytej staranności wiąże się z dużym nakładem pracy, to przynosi wymierne korzyści w zarządzaniu procesem w organizacji. Opracowane procedury stanowią podstawę dla działań podejmowanych w zakresie identyfikacji i zarządzania ryzykiem. Ułatwiają one również szkolenie pracowników oraz zapewniają spójność działań w całej organizacji.

### Kluczowe Aspekty Modelu Działania Spółki XYZ

#### Identyfikacja Ryzyk



Ryzyka mogą występować w ramach własnych działań przedsiębiorstwa oraz w łańcuchu dostaw.

#### Zarządzanie Ryzykiem w Łańcuchu Dostaw



Proces ten jest bardziej złożony i wymaga systematycznego podejścia.

#### Dialog z Partnerami Biznesowymi



Konstruktywny dialog przyczynia się do ograniczenia ryzyk w łańcuchu wartości.

#### Mechanizm Skargowy



Stanowi istotne narzędzie weryfikujące skuteczność procedur zarządzania ryzykami.

#### Wdrożenie Procedur Należytej Staranności



Pomimo dużego nakładu pracy, przynosi wymierne korzyści w zarządzaniu procesem w organizacji.

## Podsumowanie

Model działania Spółki XYZ przedstawia, jak istotne jest podejście do identyfikacji i zarządzania ryzykiem, zarówno w kontekście działań wewnętrznych, jak i w łańcuchu dostaw. Kluczowe znaczenie ma konstruktywny dialog z partnerami biznesowymi oraz wdrożenie skutecznych mechanizmów skargowych. Mimo trudności związanych z przygotowaniem procedur dotyczących należytej staranności, ich implementacja przynosi korzyści w postaci lepszego zarządzania ryzykiem oraz zwiększenia efektywności organizacji.

Przedstawione przykłady wskazują, jak podmioty z sektora MŚP radzą sobie z wyzwaniami dotyczącymi wdrażania procesu należytej staranności. Należy pamiętać, że wskazane wyżej przykłady nie wyczerpują katalogu ryzyk w zakresie naruszeń praw człowieka czy też negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne, które mogą powstawać w toku prowadzenia działalności gospodarczej przez małe i średnie przedsiębiorstwa, lecz stanowią jedynie ilustrację konkretnego kontekstu rzeczywistości operacyjnej. W obu zaprezentowanych przypadkach podjęto procesy wdrożeniowe, ale różniły się one zakresem i złożonością działań, stopniem sformalizowania rozwiązań, procedurami i sposobami postępowania. Podjęto zatem działania adekwatne do kontekstu branżowego i organizacyjnego danego przedsiębiorstwa.



# Podsumowanie



W niniejszym dokumencie przedstawiono kluczowe punkty dotyczące procesu należytej staranności, w szczególności w odniesieniu do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach. Celem jest unikanie i ograniczanie negatywnych skutków, jakie mogą powstawać w wyniku działalności przedsiębiorstwa, a także budowanie świadomości korzyści płynących z efektywnego zarządzania ryzykiem. Poniżej znajdują się najważniejsze aspekty, które powinny być brane pod uwagę w tym procesie.

## **Kluczowe punkty:**

### **Unikanie negatywnych skutków**

Proces należytej staranności ma na celu unikanie i ograniczanie negatywnych skutków działalności przedsiębiorstwa. Buduj w przedsiębiorstwie świadomość korzyści, jakie można osiągnąć dzięki zarządzaniu ryzykiem.

### **Kultura zarządzania ryzykiem**

Angażuj zespół w organizacji od pierwszego dnia. Komunikuj, że zarządzanie ryzykiem to proces powtarzalny.

### **Analiza ryzyka**

Ryzyko analizuj z krótkiej, średniej i długiej perspektywy czasowej. Krótkoterminowe oceny mogą się zmieniać w dłuższym okresie.

### **Rozróżnianie ryzyka od wpływu**

Rozróżniaj ryzyko od jego potencjalnego wpływu.

### **Dostosowanie należytej staranności**

Proces należytej staranności powinien być dostosowany do warunków panujących w przedsiębiorstwie. Dokumentuj założenia i ograniczenia, które napotkasz.

### **Otwarte rozmowy z interesariuszami**

Bez otwartej rozmowy z interesariuszami nie jesteś w stanie właściwie zmapować poszczególnych ryzyk i ocenić ich negatywny wpływ.

### **Identyfikacja i mapowanie ryzyk**

W trakcie identyfikacji ryzyk korzystaj z różnych baz danych, aby prawidłowo ocenić ryzyka i negatywny wpływ.

### **Polityki i procedury dla MŚP**

MŚP nie dysponują kalką polityk i procedur dużych przedsiębiorstw. Możesz opierać się na uproszczonych dokumentach.

### **Odpowiedzialność za informacje sprawozdawcze**

MŚP nie mają takich zasobów jak duże przedsiębiorstwa – nie powinieneś przyjmować odpowiedzialności za przygotowanie informacji sprawozdawczej, która ciąży na dużych przedsiębiorstwach.

## **Wsparcie dla MŚP w łańcuchu dostaw**

MŚP jako dostawcy/podwykonawcy mogą potrzebować wsparcia w zakresie poszanowania praw człowieka. Ustal, czy takie wsparcie jest Ci potrzebne oraz czy możesz uzyskać je od swojego partnera biznesowego.

## **Konflikt interesów**

Zwróć uwagę na konflikt interesów: cena vs. poszanowanie praw człowieka. Ustal procedury na wypadek konfliktu interesów. Presja czasu i ceny nie będą sprzyjać poszanowaniu praw człowieka.

## **Kanały zgłaszania naruszeń**

MŚP mogą mieć różne kanały zgłaszania naruszeń. Możesz zapewnić je zarówno w organizacji własnej, jak i w łańcuchu dostaw (wewnętrzny i zewnętrzny u partnera biznesowego, na rzecz którego tworzymy produkty/usługi).

# **Zakończenie**

W każdym przedsiębiorstwie bez względu na jego wielkość możemy zarządzać ryzykami i negatywnym wpływem. Stosowne rozwiązania, adekwatne do kontekstu naszej działalności, nie muszą być obwarowane złożonymi i kosztownymi procedurami.

Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie to proces wymagający zaangażowania i świadomości wszystkich pracowników. Kluczowe jest dostosowanie strategii do specyfiki organizacji oraz otwarta komunikacja z interesariuszami. Współpraca i edukacja w zakresie poszanowania praw człowieka są niezbędne, aby skutecznie minimalizować ryzyko i jego negatywne skutki.

## Podsumowanie procesu należytej staranności w przedsiębiorstwach

**Jaki jest cel procesu należytej staranności?**

Celem jest unikanie i ograniczanie negatywnych skutków oraz budowanie świadomości korzyści płynących z efektywnego zarządzania ryzykiem.

**Jakie są kluczowe punkty, które należy wziąć pod uwagę w tym procesie?**

Unikanie negatywnych skutków, kultura zarządzania ryzykiem, analiza ryzyka, rozróżnienie ryzyka od wpływu, dostosowanie procesu należytej staranności do kontekstu przedsiębiorstwa, otwarte rozmowy z interesariuszami, identyfikacja i mapowanie ryzyk, polityki i procedury dla MŚP, odpowiedzialność za informacje sprawozdawcze, wsparcie dla MŚP w łańcuchu dostaw, konflikt interesu i kanały zgłaszania naruszeń.

**Co jest niezbędne, aby skutecznie minimalizować ryzyko i jego negatywne skutki?**

Współpraca i edukacja w zakresie poszanowania praw człowieka są niezbędne.



## Załącznik 1 – Proces identyfikacji i oceny ryzyka

| ETAP                                   | DZIAŁANIE                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | INTERESARIUSZE                                                                                                                                                | OBSZAR WSPARCIA EKSPERCKIEGO                                                                                                                                           | OSOBA ODPOWIEDZIALNA                                                                      | TERMIN |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>IDENTYFIKACJA I MAPOWANIE RYZYK</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza podstawowych ryzyk ESG w przedsiębiorstwa (braki w danych, ograniczone zasoby).</li> <li>Mapowanie łańcucha dostaw – trudność w uzyskaniu informacji od matych dostawców.</li> <li>Wstępna ocena ryzyk naruszeń praw człowieka oraz środowiskowych.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dostawcy</li> <li>Pracownicy</li> <li>Klienci</li> <li>Organizacje branżowe</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Konsultant ESG</li> <li>Audytór środowiskowy</li> <li>Ekspert BHP</li> <li>Wymiana wiedzy podczas spotkań branżowych</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kierownik operacyjny / ESG / właściciel</li> </ul> |        |
| <b>POLITYKA</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Opracowanie prostych polityk: etycznej, środowiskowej, BHP, praw człowieka.</li> <li>Trudności: brak zasobów i kompetencji do tworzenia dokumentacji.</li> <li>Ustalenie zasad współpracy z dostawcami (minimalne wymagania).</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zarząd / właściciel przedsiębiorstwa</li> <li>Dostawcy</li> <li>Pracownicy</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prawniki ds. compliance</li> <li>Konsultant ESG</li> <li>wsparcie biura prawnego, księgowo-kadrowego</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dyrektor / właściciel</li> </ul>                   |        |
| <b>WDROŻENIE</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Szkolenia pracowników – ograniczony czas i budżet jako wyzwania.</li> <li>Wprowadzenie podstawowych procedur (np. zgłaszanie naruszeń, ocena dostawców).</li> <li>Podpisanie kodeksu dostawcy.</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pracownicy</li> <li>Dostawcy</li> <li>Kluczowi klienci</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Szkoleniowiec BHP</li> <li>Konsultant ESG</li> <li>Konsultant ds. zakupów</li> </ul>                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Manager HR / specjalista ds. zakupów</li> </ul>    |        |
| <b>MONITORING</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Regularna ocena dostawców – trudności z dostępem do narzędzi IT.</li> <li>Sprawdzanie zgodności z politykami.</li> <li>Monitorowanie skarg i incydentów.</li> </ul>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dostawcy</li> <li>Pracownicy</li> <li>Klienci</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Audytór wewnętrzny / zewnętrzny</li> <li>Wyznaczony pracownik / właściciel</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kierownik operacyjny / ESG</li> </ul>              |        |
| <b>KOMUNIKACJA</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informowanie klientów i dostawców o zasadach ESG i wdrażanych działaniach.</li> <li>Brak działu PR – komunikacja ograniczona do strony www i maili.</li> </ul>                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Klienci</li> <li>Dostawcy</li> <li>Instytucje publiczne</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Web / marketing</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Osoba ds. marketingu / właściciel</li> </ul>       |        |
| <b>MECHANIZM SKARGOWY</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prosty formularz lub skrzynka mailowa do anonimowych zgłoszeń.</li> <li>Trudności: brak dedykowanej osoby do obsługi skarg, konieczność zapewnienia poufności.</li> <li>Rejestrowanie i analiza zgłoszeń lub wyznaczona osoba jako przedstawiciel załogi</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Osoby wykonujące pracę na rzecz P.U.Czysto!</li> <li>Dostawcy</li> <li>Klienci</li> <li>Spółeczność lokalna</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wsparcie prawne, kadrowe, księgowe</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Właściciel / manager HR</li> </ul>                 |        |

## Załącznik 2 – Przykłady ryzyk

| RYZYKA                            | POŚREDNIE/<br>BEZPOŚREDNIE  | PRZEPIS PRAWA/<br>STANDARDY INNE                                                | POLITYKA                       | PROCEDURA                                        | PRAKTYKA                                                                                                                     | OSOBA/DZIAŁ<br>ODPOWIEDZIALNY         | ZGŁOSZENIE NR<br>SPRAWY ROK           |
|-----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>R-1 BHP</b>                    | Bezpośrednie /<br>pośrednie | Kodeks pracy,<br>Wytyczne OECD,<br>Konwencje MOP                                | Ustne<br>zobowiązania          | Regulamin                                        | Książka BHP                                                                                                                  | Właściciel                            | W toku rozmowy/<br>pracy nad polityką |
| <b>R-2 Czas pracy</b>             | Bezpośrednie                | Kodeks pracy,<br>Dyrektywa UE<br>o czasie pracy<br>2003/88/WE,<br>Wytyczne OECD | Brak polityki czasu<br>pracy   | Regulamin                                        | Ewidencja<br>prowadzona<br>ręcznie, ryzyko<br>błędów i nadgodzin                                                             | Administrator /<br>kadry / właściciel |                                       |
| <b>R-3<br/>Wynagrodzenia</b>      | Bezpośrednie                | Kodeks pracy,<br>Konwencje MOP<br>dot. godniej płacy,<br>Wytyczne OECD          | Brak formalnej<br>polityki     | Brak siatki płac                                 | Wynagrodzenia<br>wypłacane<br>terminowo, lecz<br>brak dokumentu<br>potwierdzającego<br>zasady równości<br>i transparentności | Kadry / właściciel                    |                                       |
| <b>R-4 Praca dzieci</b>           | Pośrednie - agencja<br>X    | Kodeks pracy,<br>Wytyczne OECD,<br>Konwencje MOP                                | Brak                           | Brak                                             | Niejasna praktyka<br>agencji, brak<br>weryfikacji wieku<br>pracowników<br>po stronie<br>przedsiębiorstwa                     | Agencja X /<br>właściciel / kadry     |                                       |
| <b>R-5 Środowisko</b>             | Bezpośrednie /<br>pośrednie | Prawo ochrony<br>środowiska,<br>dyrektywy UE,<br>Wytyczne OECD                  | Brak polityki<br>środowiskowej | Brak procedur<br>(odpady, emisje,<br>segregacja) | Segregacja<br>odpadów<br>prowadzona<br>zgodnie z systemem<br>BDO; brak danych<br>środowiskowych                              | Właściciel / dział<br>produkcji       |                                       |
| <b>R-6 Mechanizm<br/>skargowy</b> | Bezpośrednie                | Wytyczne OECD,<br>Konwencje MOP,<br>Wytyczne ONZ                                | Brak                           | Brak oficjalnej<br>procedury obsługi<br>zgłoszeń | Skargi zgłaszane<br>nieformalnie ustnie                                                                                      | Właściciel                            |                                       |
| <b>R-7 Praktyki<br/>zakupowe</b>  | Bezpośrednie /<br>pośrednie | Wytyczne OECD                                                                   | Brak polityki<br>zakupowej     | Brak procedury<br>oceny dostawców                | Zakupy według ceny,<br>brak kryteriów ESG                                                                                    | Właściciel / dział<br>produkcji       |                                       |

## Załącznik 3 – Analiza rozbieżności

| Obszar ryzyka                                      | Polityka                                             | Procedura                                                | Czy działą i skąd to wiemy?                                                           | Co mamy?                                                   | Czego brakuje?                                                                                           | Dział/ osoba odpowiedzialna        |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>R-1 BHP</b>                                     | Brak formalnej polityki (jedynie ustne zobowiązanie) | Regulamin BHP istnieje, ale nie jest kompletną procedurą | Działą częściowo – potwierdzenie w książce kontroli BHP i odbytych instruktażach      | Książka BHP, podstawowe instrukcje, szkolenia              | Brak pisemnej polityki, brak pełnej procedury szkoleń i oceny ryzyk                                      | Właściciel                         |
| <b>R-2 Czas pracy</b>                              | Brak polityki czasu pracy                            | Brak formalnej procedury ewidencji                       | Działą częściowo – prowadzona jest ręczna ewidencja                                   | Teczki pracowników, ewidencja ręczna                       | Brak systemu, brak zasad zgłaszania nadgodzin, brak opisu procesu                                        | Administrator / kadry / właściciel |
| <b>R-3 Wynagrodzenia</b>                           | Brak polityki wynagradzania i równego traktowania    | Regulamin wynagradzania, brak siatki płac                | Działą – wynagrodzenia wypłacane terminowo; potwierdzają to listy płac                | Dokumenty płacowe i kadrowe                                | Brak polityki równości i przejrzystości płac, brak procedury kontroli, brak siatki płac                  | Kadry / właściciel                 |
| <b>R-4 Praca dzieci (ryzyko pośrednie agencja)</b> | Brak polityki dot. zatrudniania nieletnich           | Brak procedury weryfikacji dostawców / agencji           | Nie działą – brak dowodów, że przedsiębiorstwo weryfikuje wiek pracowników od agencji | Informacja od agencji                                      | Brak systemu kontroli dostawcy, brak zapisów umownych                                                    | Agencja X / właściciel             |
| <b>R-5 Środowisko</b>                              | Brak polityki środowiskowej                          | Brak procedury dot. odpadów, emisji, segregacji          | Działą częściowo - ewidencja odpadów składana do systemu BDO                          | Karty Przekazania Odpadów, ewidencja i roczne sprawozdania | Brak danych dotyczących emisji, brak polityki środowiskowej / opisu postępowania jako formy uproszczonej | Właściciel / dział produkcji       |
| <b>R-6 Mechanizm skargowy</b>                      | Brak polityki zgłoszeń nieprawidłowości              | Brak procedury obsługi zgłoszeń                          | Nie działą – brak dowodów prowadzenia rejestru; zgłoszenia ustne                      | Nieformalne zgłoszenia bez dokumentacji                    | Brak kanalu, polityki, rejestru, zasad ochrony zgłaszającego                                             | Właściciel                         |
| <b>R-7 Praktyki zakupowe</b>                       | Brak polityki zakupowej                              | Brak procedury oceny dostawców                           | Nie działą – zakupy oparte głównie na cenie                                           | Historia zakupów, faktury                                  | Brak oceny ryzyk ESG u dostawców, brak kryteriów jakościowych i etycznych                                | Właściciel / dział produkcji       |



Ministerstwo  
Rozwoju i Technologii

---



Ministerstwo Funduszy  
i Polityki Regionalnej

---