

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ I SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ ORGANIZACJI

Przewodnik
dla administracji
centralnej

MINISTERSTWO FUNDUSZY
I POLITYKI REGIONALNEJ **2020**

SPIS TREŚCI

SŁOWO WSTĘPNE	4
ROZDZIAŁ 1. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	7
1.1 Wprowadzenie do tematyki społecznej odpowiedzialności	9
1.1.1. Terminologia	9
1.1.2. CSR w Unii Europejskiej i w debacie międzynarodowej.....	10
1.2. Podejście administracji publicznej do społecznej odpowiedzialności.....	12
1.2.1. Promocja i wspieranie CSR – perspektywa zewnętrzna	12
1.2.2. Społeczna odpowiedzialność administracji publicznej – perspektywa wewnętrzna.....	14
1.2.3. Wdrażanie społecznej odpowiedzialności w administracji publicznej.....	17
1.3. Przykłady dobrych praktyk w administracji publicznej	20
1.3.1. Społeczna odpowiedzialność organizacji i płynące z niej korzyści – jak krok po kroku je osiągnąć. Wywiad z dr. Dominikiem Rozkrutem, prezesem Głównego Urzędu Statystycznego	20
1.3.2. Aspekty społecznej odpowiedzialności instytucji. Wywiad z prof. Gertrudą Uścińską, prezes Zakładu Ubezpieczeń Społecznych	26
ROZDZIAŁ 2. ZAGADNIENIA ZWIĄZANE Z PRAWAMI CZŁOWIEKA	29
ROZDZIAŁ 3. ZAGADNIENIA ZWIĄZANE Z PRAKTYKAMI PRACY	33
3.1. Zatrudnianie i stosunki pracy.....	35
3.1.1. Rekrutacja	36
3.1.2. Wprowadzanie pracownika do miejsca pracy	38
3.1.3. Praca zdalna i ruchomy czas pracy.....	40
3.1.4. Staże i praktyki w administracji publicznej.....	43
3.1.5. Wolontariat w administracji publicznej.....	45
3.2. Warunki pracy.....	46
3.2.1. Tworzenie przyjaznych warunków pracy	46
3.2.2. Warunki pracy dla osób z niepełnosprawnością	51
3.2.3. Różnice pokoleniowe	55
3.2.4. Komunikacja z pracownikami	58
3.3. Etyka i przeciwdziałanie korupcji w miejscu pracy	62
3.3.1. Zasady etyczne	62
3.3.2. Przeciwdziałanie korupcji w miejscu pracy	66
3.4. Dialog społeczny w miejscu pracy.....	70
3.4.1. Reprezentacja pracowników i rokowania zbiorowe.....	71
3.5. Bezpieczeństwo i higiena pracy.....	74
3.5.1. Ochrona zdrowia w miejscu pracy.....	77
3.6. Rozwój pracowników.....	82
3.6.1. Polityka awansu	83
3.6.2. Szkolenia i inne formy edukacji.....	85
3.7. Zakończenie stosunku pracy.....	89
3.7.1. Komunikacja z pracownikami kończącymi pracę.....	91

ROZDZIAŁ 4. WPROWADZENIE DO ZAGADNIENÍ ZWIĄZANYCH ZE ŚRODOWISKIEM	93
4.1. Wykorzystanie zasobów	96
4.2. Zapobieganie zanieczyszczeniom.....	98
4.2.1. Kwestie zmian klimatu i emisje	98
4.2.2. Odpady i ścieki	101
4.3. Edukacja pracowników w zakresie kwestii środowiskowych	102
4.4. EMAS w administracji publicznej	104
4.4.1. Wdrożenie EMAS w administracji publicznej.....	106
4.4.2. EMAS a dokument referencyjny dla administracji publicznej – dobre praktyki	107
ROZDZIAŁ 5. WPROWADZENIE DO ZAGADNIENÍ ZWIĄZANYCH Z ZAANGAŻOWANIEM SPOŁECZNYM.....	109
5.1. Wolontariat pracowniczy	111
5.1.1. Tworzenie akcji wolontariatu pracowniczego	116
5.1.2. Najczęstsze problemy przy realizacji wolontariatu pracowniczego	118
5.2. Działania społeczne.....	120
5.2.1. Zbiórki charytatywne	122
5.2.2. Wykorzystywanie zasobów jednostki do realizacji celów społecznych.....	124
5.2.3. Współpraca z ośrodkami społecznymi.....	125
5.2.4. Współpraca z organizacjami pozarządowymi	127
ROZDZIAŁ 6. WPROWADZENIE DO ZAGADNIENÍ ZWIĄZANYCH Z PRAKTYKAMI OPERACYJNYMI	131
6.1. Obsługa klientów	133
6.1.1. Podejście do obsługi i komunikacji.....	134
6.1.2. Dbanie o prywatność i ochronę danych osobowych	137
6.2. Zamówienia publiczne	141
6.2.1. Zielone zamówienia publiczne	141
6.2.2. Społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne	144
Wykaz źródeł	149

Data publikacji: 2020

Podmiot publikujący: Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej

Redakcja: Liliana Anam, Paulina Zygier, Aleksandra Saczuk, CSRinfo

Korekta językowa: Aneta Wieczorek

Skład graficzny: Agata Sobiepańska

Cytowanie: Zrównoważony rozwój i społeczna odpowiedzialność organizacji.

Przewodnik dla administracji centralnej, red. L. Anam, P.Zygier, A.Saczuk, MFIPR 2020.

ISBN:



Małgorzata JAROSIŃSKA-JEDYNAK

Minister Funduszy i Polityki Regionalnej

Administracja rządowa i inne instytucje publiczne pełnią kluczową rolę w kształtowaniu kierunków rozwoju poszczególnych dziedzin życia.

Z jednej strony tworzą przepisy prawa i ramy systemowe dla rozwoju danego obszaru, z drugiej – promują odpowiedzialne postawy i zachowania wśród obywateli, podmiotów gospodarczych i własnych struktur administracyjnych.

Sprawność instytucji publicznych obywatele utożsamiają ze sprawnością państwa jako całości, mającego za zadanie służyć społeczeństwu, indywidualnym jednostkom i przedsiębiorcom, a także zapewnić im bezpieczeństwo i możliwość rozwoju.

Administracja publiczna mierzy się z nowymi zadaniami i wyzwaniem. Przede wszystkim dotyczą one unowocześnienia administracji, zastosowania nowoczesnych technologii cyfrowych w bieżącej działalności, podniesienia kompetencji urzędników oraz redukcji kosztów funkcjonowania instytucji. Działania te mają sprzyjać poprawie sprawności i efektywności funkcjonowania administracji. Kluczowym pozostaje przy tym przemodelowanie zasad zarządzania strategicznego, w którym dużą wagę przywiązuje się nie tylko do właściwych i efektywnych mechanizmów koordynacji, ale także do budowania atmosfery dialogu i otwartości na współpracę z partnerami zewnętrznymi.

Wyzwania te zostały wyraźnie zarysowane w średniookresowej strategii rozwoju kraju – Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju. Zakłada ona nowy model rozwoju kraju – rozwój odpowiedzialny, społecznie i terytorialnie zrównoważony. Osiągnięcie ambitnych celów rozwojowych w tym zakresie możliwe jest wyłącznie przy wsparciu silnych, sprawnych i odpowiedzialnych instytucji. Traktuje o tym III Cel Szczegółowy Strategii – *Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu*.

Poprawa jakości instytucjonalnej państwa odnosi się zarówno do wymiaru wewnętrznego

(kwestie pracownicze, administracyjne i zarządcze), jak i wymiaru zewnętrznego. Sprawne państwo oznacza bowiem umiejętność zarządzania różnymi projektami publicznymi oraz tworzenia warunków do rządzenia partycypacyjnego, które zakłada aktywny udział partnerów społeczno-gospodarczych i szerzej społeczeństwa obywatelskiego w procesie stanowienia prawa. Taką formułę współpracy przyjęliśmy w przypadku zagadnień związanych z problematyką społecznej odpowiedzialności administracji publicznej. W ramach Zespołu ds. Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw – działającego przy Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej – i jego grupy roboczej ds. społecznej odpowiedzialności administracji podejmujemy dyskusję z naszymi kolegami i współpracownikami z innych resortów i urzędów centralnych o tym, jak należałoby wzmacniać postawy i praktykę społecznej odpowiedzialności w instytucjach i urzędach publicznych.

Z wielką radością oddaję w Państwa ręce niniejszą publikację opracowaną przez członków ww. grupy roboczej. Przewodnik zawiera zarówno treści teoretyczne, wprowadzając do problematyki społecznej odpowiedzialności, jak i przykłady wielu ciekawych rozwiązań i zastosowań przyjętych w niektórych instytucjach publicznych. Liczę, że przewodnik ten pomoże Państwu lepiej zrozumieć rolę administracji w tym procesie oraz będzie stanowił źródło inspiracji do podjęcia działań w Państwa urzędach.

Pamiętajmy, że podnoszenie efektywności funkcjonowania administracji przyczynia się do rozwijania konkurencyjności całej gospodarki.

Serdeczne podziękowania składam w tym miejscu członkom grupy roboczej, wyrażając nadzieję, że Państwa zaangażowanie i aktywna postawa będą bodźcem do wielu pozytywnych zmian w polskiej administracji i przybliżą nas do koncepcji partycypacyjnego, otwartego rządzenia.



Liliana ANAM

menedżer zarządzająca, CSRinfo

W 2014 roku rządy działające w ramach systemu Narodów Zjednoczonych, w tym Polska, przyjęły Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ na lata 2015–2030 przedstawiające strategię zrównoważonego rozwoju w skali globalnej. Z jednej strony, by te cele osiągnąć, niezbędne jest zaangażowanie administracji publicznej oraz współpraca z sektorem prywatnym i organizacjami społecznymi. Z drugiej zaś – istotna jest zmiana podejścia do zarządzania organizacjami w taki sposób, by wносиły one wkład w zrównoważony rozwój przez coraz lepsze wykorzystywanie w tym celu swojego potencjału i możliwości. Dotyczy to również administracji publicznej.

Rolą niniejszego przewodnika jest prezentacja inspiracji i wskazówek dotyczących wdrażania społecznej odpowiedzialności w instytucjach publicznych, ponieważ takie podejście do zarządzania gwarantuje wkład organizacji w zrównoważony rozwój.

Struktura publikacji opiera się na powszechnie uznanej międzynarodowej normie PN-ISO 26000:2012, dotyczącej społecznej odpowiedzialności organizacji. Norma ta jest uniwersalna, wyjaśnia i wskazuje zalecenia odnoszące się do praktycznego wdrażania społecznej odpowiedzialności w organizacji.

W publikacji stosowane są naprzemiennie terminy **społeczna odpowiedzialność organizacji** lub **społeczna odpowiedzialność administracji**.

Wykorzystywany jest również termin CSR w odniesieniu do biznesu, a czasem – np. w wywiadach – w odniesieniu do administracji publicznej.

Mam nadzieję, że publikacja wesprze wszystkie osoby, nie tylko reprezentantów instytucji publicznych, do wdrażania dobrych praktyk i tym samym wpłynie na osiągnięcie Celów


Zrównoważonego Rozwoju ONZ.

Przewodnik powstał w ramach prac grupy roboczej ds. odpowiedzialnej administracji publicznej działającej przy Zespole ds. Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, który umocowany jest przy Ministrze Funduszy i Polityki Regionalnej. Prace grupy były koordynowane wspólnie przez Główny Urząd Statystyczny i firmę edukacyjno-doradczą CSRinfo.

Ogromną wartością przewodnika jest fakt, że za jego treścią stoi kilkanaście instytucji, których reprezentanci podzielili się swoimi doświadczeniami i wskazówkami dotyczącymi społecznie odpowiedzialnych praktyk. Materiał nie jest wyczerpujący, ale stanowi pierwszy krok do planowania i podjęcia działań w organizacji.

Chciałam bardzo podziękować wszystkim zaangażowanym instytucjom, w szczególności: Głównemu Urzędowi Statystycznemu, Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Krajowej Izbie Skarbowej, Ministerstwu Cyfryzacji, Ministerstwu Finansów, Ministerstwu Funduszy i Polityki Regionalnej, Ministerstwu Gospodarki Morskiej, Ministerstwu Klimatu, Ministerstwu Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwu Sportu, Ministerstwu Zdrowia, Ministerstwu Spraw Zagranicznych, Państwowemu Gospodarstwu Wodnemu Wody Polskie, Urzędowi Ochrony Danych Osobowych, Urzędowi Zamówień Publicznych, Zakładowi Ubezpieczeń Społecznych oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Dziękuję również wszystkim członkom grupy roboczej do spraw społecznej odpowiedzialności administracji za owocną dyskusję nad ideą przewodnika oraz rekomendacje i uwagi. Podziękowania składam również na ręce redaktorów: Pauliny Zygiel i wspierającej ją Aleksandry Saczuk (CSRinfo), które treści wszystkich autorów ujęły w spójny dokument.



**ZRÓWNOWAŻONY
ROZWÓJ
I SPOŁECZNA
ODPOWIEDZIALNOŚĆ
ORGANIZACJI**

Przewodnik
dla administracji
centralnej

Rozdział I

**SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ
W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ**

1.1.

WPROWADZENIE DO TEMATYKI
SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI

1.1.1. TERMINOLOGIA

Termin **społeczna odpowiedzialność** był jeszcze kilka lat temu wiązany przede wszystkim z biznesem. Dla większości osób **pojęcie CSR** (ang. *corporate social responsibility*) oznacza społeczną odpowiedzialność biznesu.

Początkowo CSR był traktowany jako odpowiedź firm na wyzwania społeczne, środowiskowe i gospodarcze, a także jako reakcja na krytykę nieodpowiedzialnego postępowania. Stopniowo znaczenie terminu ewoluowało wraz z rozwojem praktyk w biznesie i z coraz większym ukierunkowaniem na zrównoważony rozwój. Raport Gro Brundtland z 1987 roku pt. *Nasza wspólna przyszłość* zdefiniował **zrównoważony rozwój jako** „proces mający na celu zaspokojenie celów rozwojowych obecnego pokolenia w sposób umożliwiający realizację tych samych dążeń następnym pokoleniom”.

Z czasem przedsiębiorstwa zaczęły traktować CSR jako podejście do zarządzania, które pozwala na wkład organizacji w zrównoważony rozwój. Znalazło to odzwierciedlenie w **terminie CS** (ang. *corporate sustainability*), zrównoważony biznes, czy w **nowej interpretacji terminu CSR** (ang. *corporate sustainability and responsibility*) – jako zrównoważony i odpowiedzialny biznes.

Dzisiaj CS/CSR oznacza praktyki pozwalające organizacji na odpowiedzialne zarządzanie swoim wpływem na społeczeństwo i środowisko. Wpływ ten wynika z decyzji i działań organizacji, rzutuje na jakość życia jednostek i zbiorowości, z którymi ma ona styczność i na których rzecz podejmuje działania. Z drugiej strony przyjęta strategia postępowania w odniesieniu do kwestii społecznych i środowiskowych wspiera organizację w budowaniu jej wartości i kapitału społecznego, umacnia wysokie standardy postępowania w każdym obszarze działalności i przyczynia się do budowania zaufania społecznego.

W 2010 roku została przyjęta przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (dalej z ang. *International Organisation for Standardisation* – ISO) norma dotycząca społecznej odpowiedzialności: ISO 26000. Reprezentuje ona globalny konsensus w tym obszarze. Wprowadzono w niej termin **społeczna odpowiedzialność organizacji**, wychodząc z założenia, że ten sposób postępowania jest uniwersalny i może być stosowany nie tylko w przedsiębiorstwach, ale również w organizacjach społecznych i akademickich, jak również w instytucjach publicznych.

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ organizacji oznacza odpowiedzialność, jaką ponosi organizacja za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko. Tę odpowiedzialność zapewnia przejrzyste i etyczne postępowanie, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, uwzględnia oczekiwania interesariuszy, jest zgodne z obowiązującym prawem, zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach.

1.1.2. CSR W UNII EUROPEJSKIEJ I W DEBACIE MIĘDZYNARODOWEJ



Przez wiele lat Unia Europejska przodowała w zakresie praktyk i rozwiązań dotyczących CSR, na co wpływ miała aktywna postawa Komisji Europejskiej (dalej: Komisja, KE). Według Komisji CSR zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstw i stymuluje wzrost gospodarczy.

Pierwsza komunikacja Komisji prezentująca jej stanowisko w odniesieniu do CSR pojawiła się **w 2001 roku. Była to tzw. Zielona Księga**, która wyjaśniała koncepcję CSR i jego wewnętrzny wymiar oraz nakreślała rolę biznesu w społeczeństwie. Komisja podkreśliła w niej, że CSR może mieć pozytywny wkład w osiągnięcie celu określonego w strategii lizbońskiej. Zakładała ona, że Unia „stanie się najbardziej konkurencyjną i dynamiczną gospodarką opartą na wiedzy, zdolną do trwałego wzrostu gospodarczego z większą liczbą lepszych miejsc pracy i większą spójnością społeczną”¹.

W kolejnym roku Komisja wydała komunikat zatytułowany **CSR: wkład biznesu do zrównoważonego rozwoju**². Zapowiedziała w nim włączenie CSR do polityk unijnych, szczególnie tych odnoszących się do zrównoważonego rozwoju, a także odniosła się do praktyk administracji publicznej, które mogą wspierać promocję CSR wśród przedsiębiorstw.

Od tego momentu Komisja wydała szereg opracowań dotyczących społecznej odpowiedzialności, szczególnie w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. W 2004 roku zostały zaprezentowane wyniki panelu interesariuszy – dotyczył on CSR (ang. *European Multistakeholder Forum on CSR*) i ukierunkowywał dalszą debatę. Wziąwszy pod uwagę rozwijającą się praktykę wśród biznesu oraz wyniki panelu, w **2006 roku**³ Komisja zrobiła kolejny krok

i wydała komunikat, którego centralnym punktem było uczynienie Europy liderem w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu – ogłaszała on powołanie koalicji przedsiębiorstw na rzecz rozwoju CSR (ang. *European Alliance on CSR*).

Jednocześnie koncepcja CSR dynamicznie się rozwijała, czego wyrazem były międzynarodowe prace toczące się w ramach ISO. Wzięło w nich udział ponad 400 ekspertów i 200 obserwatorów z 99 krajów oraz z 42 międzynarodowych organizacji. Zarówno rozwój międzynarodowej praktyki, jak i wzrost zainteresowania tą tematyką w samej Unii doprowadziły do opublikowania przez Komisję **w 2011 roku Odnowionej strategii UE na lata 2011–2014 dotyczącej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw**⁴. Komisja podkreśliła w dokumencie, że „dzięki CSR przedsiębiorstwa mogą mieć duży wpływ na osiąganie celów zrównoważonego rozwoju i wysoce konkurencyjnej społecznej gospodarki rynkowej, zawartych w traktacie o Unii Europejskiej”⁵. Dlatego też w nowym komunikacie KE zobowiązała się do szeregu działań, w tym stworzenia z państwami członkowskimi mechanizmu wzajemnej weryfikacji dla krajowych polityk w zakresie CSR. Komisja organizowała m.in. spotkania Grupy Wysokiego Szczebla na rzecz CSR (ang. *High Level Group on Corporate Social Responsibility*), na których państwa członkowskie mogły dzielić się swoimi doświadczeniami, w tym Krajowymi Planami Działania na rzecz CSR (*National Actions Plans on CSR*). W 2014 roku KE wydała kompendium dotyczące krajowych polityk CSR.

W komunikacie Komisja zapowiedziała również inicjatywy legislacyjne. Jednym z wymiernych efektów strategii lat 2011–2014 było przyjęcie w 2014 roku dyrektywy 2014/95/UE nakładającej

1 COM (2001) 366, Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility.

2 COM (2002) 347, Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development.

3 COM (2006) 136, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee, Implementing the partnership for growth and jobs: making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility.

4 COM (2011) 681, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

5 *Ibidem*.



na duże przedsiębiorstwa obowiązek ujawniania informacji niefinansowych, a w szczególności zagadnień dotyczących spraw pracowniczych, praw człowieka, kwestii społecznych, środowiskowych i przeciwdziałania korupcji. W 2020 roku ogłoszone zostały konsultacje w sprawie dyrektywy, które rozpoczynają jej rewizję i poszerzenie.

W tym samym komunikacie z 2011 roku Komisja odniosła się również do kwestii uspołnienienia europejskiego i globalnego podejścia do CSR, co było odpowiedzią na różny rozwój koncepcji w poszczególnych krajach: „UE powinna promować europejskie interesy w zakresie opracowywania międzynarodowej polityki dotyczącej CSR, przy jednoczesnym zapewnieniu integracji uznanych na szczeblu międzynarodowym zasad i wytycznych do swoich własnych polityk w zakresie CSR”.

W ostatnim roku obowiązywania strategii UE dotyczącej CSR, na poziomie międzynarodowym trwały negocjacje dotyczące Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ (ang. *Sustainable Development Goals – SDGs*), które zostały przyjęte 25 września 2015 roku i – w formie strategii obejmującej 17 celów – precyzowały działania rządowe w kierunku zrównoważonego rozwoju. Nie tylko rządy Unii Europejskiej przyjęły Cele, ale również poparła je Komisja Europejska. Realizacja Celów wymaga nie tylko współpracy administracji publicznej z sektorem prywatnym i organizacjami społecznymi, ale również zmian w zarządzaniu

w samej administracji i budowy nowych kompetencji wśród jej pracowników.

W trwającej międzynarodowej debacie należy również zwrócić uwagę na stanowisko OECD, które stosuje termin **odpowiedzialnego postępowania biznesu** (ang. *responsible business conduct*). OECD oprócz Wytycznych dla przedsiębiorstw wielonarodowych wydało szereg sektorowych wytycznych dla biznesu w kontekście RBC, np. dla sektora rolniczego, odzieżowego czy wydobywczego. Dlatego również Komisja w swoich komunikatach zaczęła stosować termin CSR/RBC.

Odzwierciedleniem rozwoju społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju organizacji od pierwszego komunikatu Komisji w 2001 roku do dzisiaj, w tym przyjęcia Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ oraz innych zaakceptowanych na poziomie międzynarodowych inicjatyw, jest dokument roboczy wydany przez KE w marcu **2019 roku**. W tym roboczym materiale, zatytułowanym **Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress**⁶, Komisja podsumowuje i porządkuje szereg inicjatyw CSR/RBC i zrównoważonego rozwoju oraz prezentuje swoje stanowisko w stosunku do każdej inicjatywy.

6 SWD (2019) 143, Commission Staff working document, Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress.

1.2.

PODEJŚCIE ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ DO SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI

1.2.1. PROMOCJA I WSPIERANIE CSR – PERSPEKTYWA ZEWNĘTRZNA

Wraz z rozwojem koncepcji CSR rządy przybrały bardziej aktywną rolę w promowaniu tego podejścia do zarządzania organizacjami. Aktywność początkowo koncentrowała się na promocji CSR, szczególnie w odniesieniu do praktyk podmiotów biznesowych. Stopień zaangażowania i intensywność działań w poszczególnych krajach były uzależnione m.in. od uwarunkowań społecznych i gospodarczych danego państwa, poziomu aktywności innych aktorów życia gospodarczego i społecznego,

od rysu historycznego, od nacisków poszczególnych grup społecznych na istotne kwestie wiążące się z CSR, a także od innych czynników wpływających na specyfikę danego kraju.

W *Analizie instytucjonalnych modeli promocji CSR w wybranych krajach*⁷, przygotowanej w 2011 roku na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, oceniano poziom zaangażowania i narzędzia stosowane przez poszczególne rządy pod kątem następujących czynników:

- Czy można wyłonić w rządzie jednostkę odpowiedzialną/wiodącą w zakresie CSR?
- Czy jednostki rządowe prowadzą skoordynowane działania w zakresie CSR?
- Czy obecne są rządowe polityki, strategie, plany działań dotyczące CSR?
- Jeśli nie ma ww. polityk, strategii dotyczących CSR, czy są inne polityki, regulacje ujmujące kwestie CSR?
- Czy rząd włącza w działania promocji CSR władze regionalne?
- Jakie instrumenty wykorzystuje rząd w promocji CSR?
- Czy rząd prowadzi dialog z interesariuszami?
- Kto poza rządem bierze aktywny udział w promocji CSR?

W wyniku analizy wyłoniono cztery modele promocji i wsparcia instytucjonalnego na rzecz CSR.

MODEL OBSERWATORA

Model obserwatora charakteryzował się brakiem wyraźnego lidera społecznej odpowiedzialności biznesu w administracji centralnej. Instytucje odpowiadały na napływające zapytania i propozycje ze strony biznesu lub organizacji społecznych w nieskoordynowany sposób.

Działania rządu nie były spójne, a regiony nie były aktywnie włączane. Sam rząd podejmował ograniczone działania, w związku z czym ciężar promocji spoczywał na organizacjach społecznych i biznesowych. W tym modelu nie było rządowej polityki, strategii czy planu CSR. Natomiast można

⁷ *Analiza instytucjonalnych modeli promocji CSR w wybranych krajach*, CSRinfo, 2011.

było zidentyfikować regulacje dotyczące poszczególnych obszarów CSR, takich jak prawo pracy, ochrona środowiska

czy kwestie socjalne. W niektórych krajach funkcjonowała strategia zrównoważonego rozwoju. Przykładem tego modelu były RPA czy Węgry.

MODEL PATRONA

W **modelu patrona** można było zidentyfikować jednostkę rządową dominującą w zakresie CSR, przy czym należy zauważyć, że aktywność przejawiała więcej niż jedno ministerstwo. Tworzone były również przy rządzie ciała doradcze lub, wspólnie z interesariuszami, instytucje promujące CSR. Jednak działania tych instytucji w zakresie promocji CSR były ograniczone ze względu na wąski temat, którym się zajmowały, lub ze względu na ograniczone zasoby. Rząd nie włączał regionów w działania CSR, niemniej na poziomie regionalnym podejmowano z inicjatywy samych władz lokalnych działania, które zmierzały w kierunku obranym przez władze centralne. Rząd podejmował dialog z interesariuszami, niekiedy w zinstytucjonalizowanej formie, jednak nie

była to praktyka długoterminowa ani o istotnym wpływie na działania CSR. W tym modelu rząd nie tylko odpowiadał na napływające ze strony biznesu czy organizacji społecznych zapytania i propozycje działań, ale sam również inicjował działania na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu.

W modelu patrona obecne były regulacje dotyczące poszczególnych obszarów CSR, takich jak prawo pracy, prawo ochrony środowiska, kwestie socjalne. Jednak obok tych podstawowych regulacji pojawiają się wytyczne (ang. *soft-law*) w zakresie wyłącznie CSR. Nie było jednak sformułowanej polityki czy strategii CSR. Przykładem są Indie lub Hiszpania.

MODEL PROMOTORA

Kolejny model – **promotora** – charakteryzowało większe zaangażowanie administracji publicznej. Można było w nim zidentyfikować wiodącą jednostkę administracji centralnej w zakresie CSR. Aktywność przejawiała również więcej niż jedno ministerstwo, a ich działania były w pewnym stopniu skoordynowane. W tym modelu tworzone były rządowe instytucje zajmujące się CSR, które miały przełożenie na rozwój zagadnienia społecznej odpowiedzialności.

Rządy przyjmowały polityki, strategie lub plany działań CSR, które miały zostać wdrożone w przyszłości. Istniały również wytyczne i *soft-law* w zakresie CSR. Obecne były wszystkie podstawowe regulacje dotyczące poszczególnych obszarów CSR, na podobnym lub niekiedy na wyższym poziomie niż w modelu obserwatora

lub patrona. Wśród nich pojawiały się regulacje nakładające na firmy obowiązek raportowania. Rząd angażował również regiony w swoje poszczególne działania. W modelu promotora administracja odpowiadała na zaproszenia biznesu i organizacji społecznych w sposób skoordynowany. Sama również inicjowała działania, budując z interesariuszami długoterminowe i zorganizowane partnerstwo. Pojawiła się również praktyka prowadzenia dialogu z interesariuszami w zinstytucjonalizowany sposób, którego wyniki stawały się podstawą opracowywanych polityk i planów CSR. W tym modelu rządy zwracały również uwagę na perspektywę międzynarodową i w związku z tym zyskiwały na znaczeniu kwestie łańcucha dostaw i pomocy rozwojowej. Przykładem są Szwecja lub Francja.

MODEL PARTNERA

Ostatni typ to **model partnera**, który zidentyfikowano w grupie krajów o dojrzałych rynkach CSR. W tym modelu, oprócz wiodącej

jednostki rządowej, często koordynującej działania pozostałych ministerstw, funkcjonowały ciała doradcze oraz centra promocji CSR, których

rząd był uczestnikiem. Prowadzony przez rząd dialog z interesariuszami stanowił podstawę zarówno przyjmowanych rządowych polityk, jak i planów interesariuszy. Nie tylko funkcjonowały plan, polityka czy strategia przyjęte przez rząd, ale ten posiadał już doświadczenia w ich wdrażaniu.

W modelu tym rząd nie tylko angażował regiony w działania promocyjne CSR, ale również

koncentrował część swoich działań na obecności za granicą, stąd zwiększała się waga CSR w łańcuchu dostaw oraz pomocy rozwojowej. Działania rządowe tworzyły ramy, w obrębie których pozostali aktorzy społeczni podejmowali działania promujące CSR, a w rezultacie wysiłki rządu, biznesu i organizacji społecznych były integrowane i pozwalały na osiągnięcie efektu synergii. Przykładem są Dania lub Wielka Brytania.

W każdym z modeli administracja centralna wykorzystywała wiele instrumentów:

- **społecznych**, takich jak kampanie informacyjne, nagrody i konkursy, wspieranie inicjatyw zewnętrznych, działania edukacyjne, projekty i partnerstwa,
- **ekonomicznych**, takich jak zachęty podatkowe i dofinansowanie,
- **regulacyjnych**, takich jak kodeksy postępowania, soft-law, certyfikacja i standardy, legislacja.

ŹRÓDŁA

- COM (2001) 366, Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility.
- COM (2002) 347, Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development.
- COM (2006) 136, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee, Implementing the partnership for growth and jobs: making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility.
- COM (2011) 681, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.
- SWD (2019) 143, Commission Staff working document, Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress.
- Strona internetowa KE gromadząca zasoby dotyczące CSR: https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en.
- Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych, <https://www.oecd.org/corporate/mne/38111315.pdf>.
- Rezolucja Zgromadzenia Ogólnego A/RES/70/1: Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030, <http://www.un.org/pl/agenda-2030-rezolucja>.
- UN Global Compact, <https://ungc.org.pl/>.

1.2.2. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ – PERSPEKTYWA WEWNĘTRZNA

Z czasem rola administracji publicznej zwiększała się i rządy już nie tylko zajmowały się aktywną promocją i angażowaniem innych interesariuszy, lecz także zaczęły zwracać uwagę na własne praktyki. Niebagatelną rolę odegrał w tym dyskurs międzynarodowy na forach ISO, OECD oraz ONZ. Norma społecznej odpowiedzialności ISO 26000:2010 oferowała nowy termin – **społeczna odpowiedzialność organizacji**; z drugiej strony pojawiło się również pojęcie zrównoważonej administracji (ang. *sustainable public administration*).

W komunikacie z 2011 roku Komisja podkreślała dwie role instytucji publicznych. Zwracała uwagę na aktywność administracji rządowej **w zakresie promocji i wsparcia CSR** („organy publiczne powinny odgrywać rolę pomocniczą poprzez inteligentny zestaw dobrowolnych rozwiązań strategicznych oraz, w razie potrzeby, uzupełniające regulacje, aby na przykład promować przejrzystość, tworzyć zachęty rynkowe dla odpowiedzialnej postawy przedsiębiorstw i zapewnić odpowiedzialność korporacyjną”).

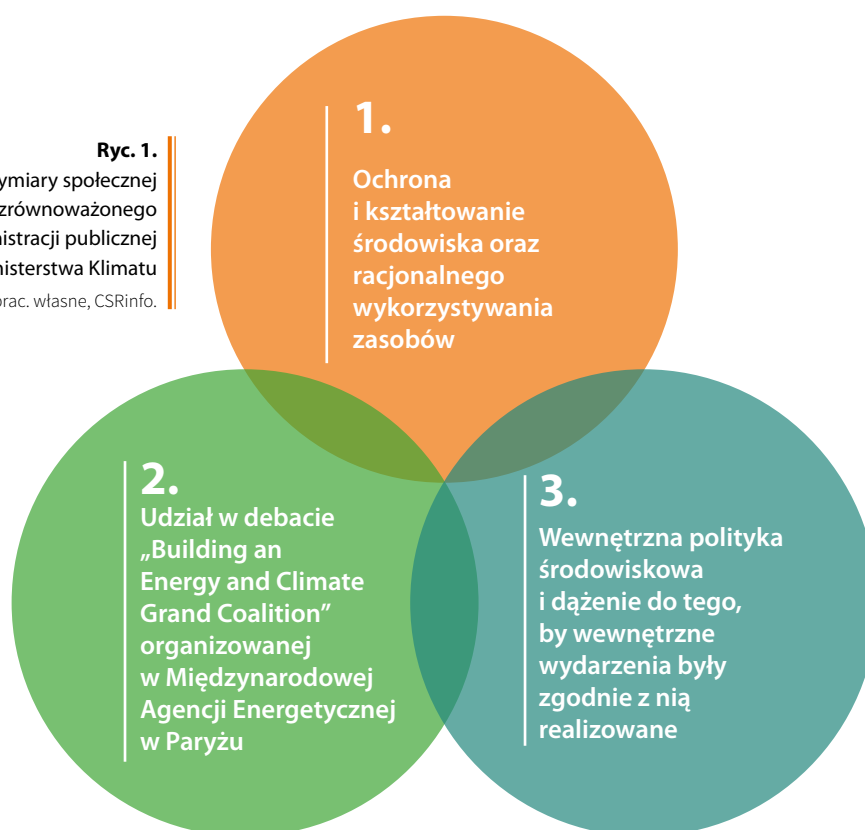
oraz na postępowanie samej instytucji publicznej („organy publiczne i inne zainteresowane strony **powinny wykazać odpowiedzialność społeczną, w tym w swoich relacjach z przedsiębiorstwami”).** Odpowiedzialność w tym zakresie została ujęta

również w przyjętej przez polski rząd Agendzie na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030, w Celu 16.6., który dotyczy budowania skutecznych, odpowiedzialnych i przejrzystych instytucji na wszystkich szczeblach.

Dlatego dzisiaj, przyglądając się administracji publicznej w szerokim kontekście społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju, możemy rozróżnić trzy wymiary:

- 1. wytyczanie polityk i realizacja zadań wynikających z aktu założycielskiego/statutu jednostki,**
- 2. promocja i wsparcie inicjatyw interesariuszy,**
- 3. wewnętrzne plany, polityki i strategie.**

Ryc. 1.
Trzy wymiary społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju w administracji publicznej na przykładzie Ministerstwa Klimatu
Oprac. własne, CSRIinfo.



Niniejszy przewodnik zajmuje się wewnętrznym wymiarem działalności organizacji, samodzielnie przez nią inicjowanym. Ten wymiar najczęściej wynika z dobrowolnego działania jednostki w określonych dla niej ramach formalno-prawnych.

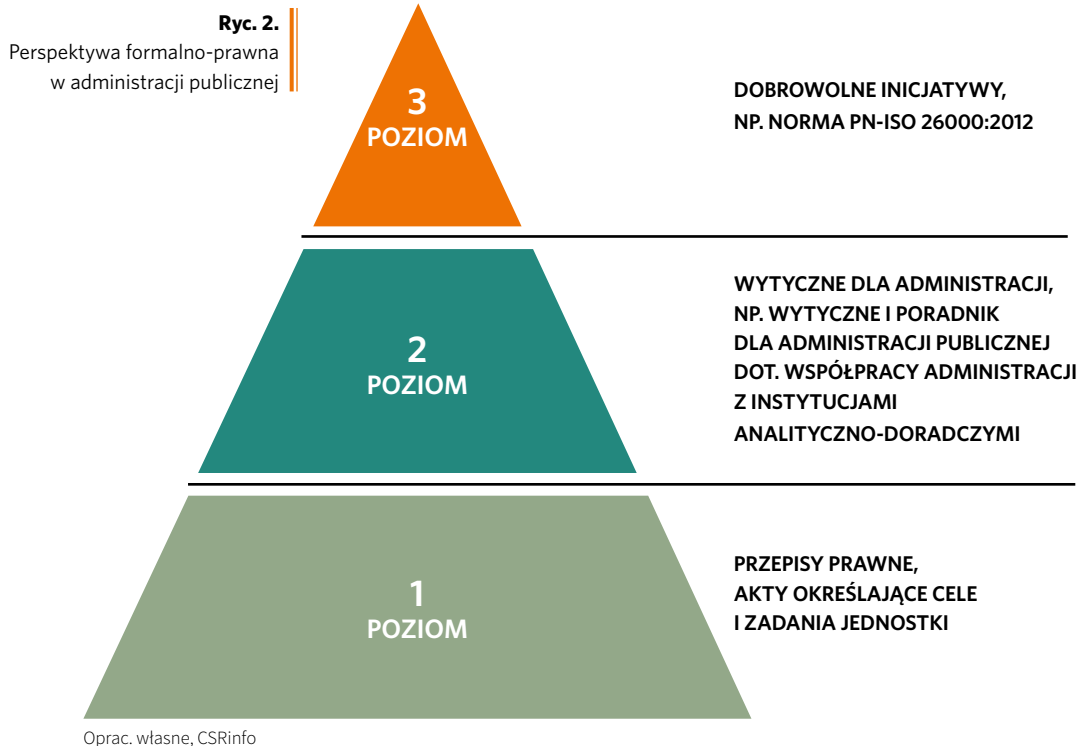
Przewodnik ten odwołuje się do normy PN-ISO 26000:2012 jako do dokumentu, który

stanowi międzynarodowe wytyczne, będące efektem konsensusu, i zawiera kompleksowe rekomendacje dotyczące społecznej odpowiedzialności. Należy zauważyć, że norma w swojej definicji „organizacji” przyjęła, że nie obejmuje ona „instytucji rządowych wykonujących swoją suwerenną rolę polegającą na tworzeniu i egzekwowaniu prawa, sprawowaniu władzy sądowniczej,

wykonywaniu swoich obowiązków związanych z tworzeniem polityki w interesie publicznym lub przestrzeganiu międzynarodowych zobowiązań państwa”.

Niemniej nie oznacza to, że w wewnętrznym wymiarze norma nie może być dobrowolnie wykorzystana w części lub całości przez

administrację publiczną. Przykładem jest francuskie Ministerstwo Finansów, które opracowało własne wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności i podało do wiadomości swoje zobowiązanie do stosowania zasad społecznej odpowiedzialności wyrażonych w normie ISO 26000.



Zazwyczaj perspektywa wewnętrzna odnosi się do następujących zagadnień:

- roli instytucji publicznej jako pracodawcy,
- roli instytucji publicznej jako zamawiającego produkty i usługi,
- roli instytucji publicznej jako usługodawcy – usług świadczonych dla obywateli,
- działań społecznych,
- bezpośredniego wpływu na środowisko naturalne generowanego przez instytucję.

PRZYKŁADY DZIAŁAŃ RZĄDOWYCH

- W brytyjskim Home Office pracownicy mogą otrzymać pięć płatnych dni na pracę wolontariacką. W ministerialnym intranecie zamieszczane są informacje nt. organizacji, w których możliwy jest wolontariat.
- Rząd amerykański zarządza ok. 350 tys. budynków i 640 tys. pojazdów. W związku z tym stawia sobie konkretne cele środowiskowe dotyczące zużycia energii z budynków czy redukcji zużycia wody pitnej i publikuje swoje wyniki.
- W Australii rząd uwzględnia kryteria z zakresu CSR w swojej polityce zakupowej.

1.2.3. WDRAŻANIE SPÓŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

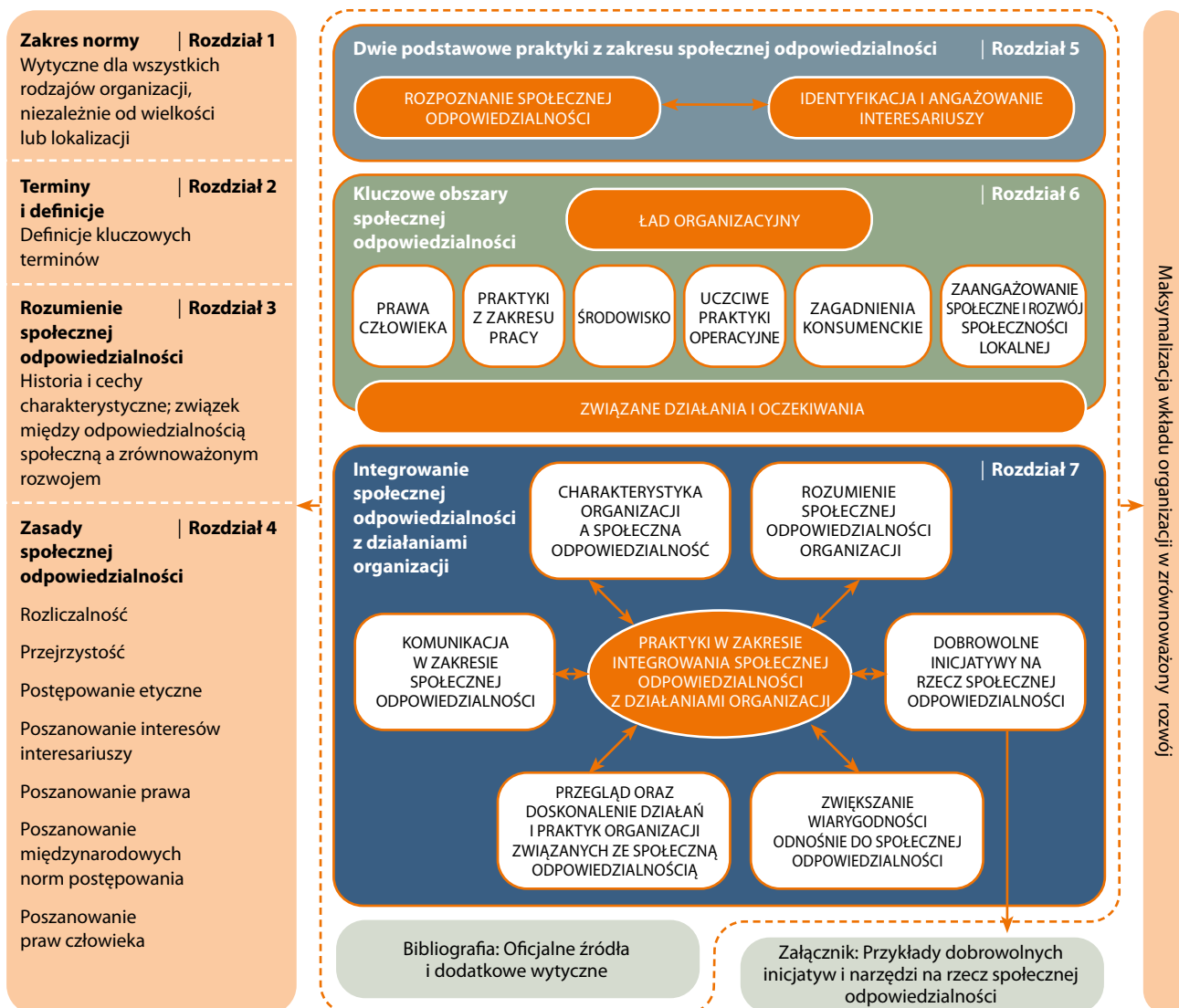
Przy wdrażaniu działań społecznej odpowiedzialności w administracji publicznej należy wziąć pod uwagę jej specyfikę, w szczególności ramy prawne i wymogi stawiane przed administracją, która z samej swej istoty działa na rzecz dobra publicznego.

Niniejszy przewodnik opiera się na powszechnie uznanych wytycznych, opracowanych przy udziale zarówno biznesu, strony społecznej, jak i strony rządowej i międzynarodowych instytucji, a ujętych w normie PN-ISO 26000:2012.

Norma jest niezwykle użytecznym narzędziem, ponieważ porządkuje terminologię, prezentuje kroki, jakie organizacja powinna wykonać, oraz zawiera w rozdziale 6, stanowiącym największą jej część, rekomendacje i wytyczne podzielone na następujące obszary: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowiska, uczciwe praktyki rynkowe, zagadnienia konsumenckie oraz zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Dodatkowo w rozdziale 4 norma wyznacza siedem zasad społecznej odpowiedzialności, które mają uniwersalny charakter.

Ryc. 3.

Schemat struktury normy PN-ISO 26000:2012. Źródło: Norma PN-ISO 26000:2012, s. 11.



By zastosować normę, organizacja powinna wykonać poniższe kroki.

KROK 1. ZROZUMIENIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI ORGANIZACJI

Krok ten wymaga od organizacji odpowiedzi na pytanie, za co i wobec kogo jest odpowiedzialna. Odpowiedź uzyskuje w wyniku:

1. zaangażowania interesariuszy i poznania ich oczekiwań;
2. przeglądu organizacji, w tym jej misji, wartości, strategii, celów, struktury, procesów, łańcucha wartości;

3. identyfikacji rzeczywistych i potencjalnych skutków działań organizacji: społecznych, środowiskowych, ekonomicznych;
4. przeglądu zagadnień społecznej odpowiedzialności ujętej w normie w odniesieniu do organizacji.

W wyniku tej analizy organizacja rozumie, jakie tematy społecznej odpowiedzialności się do niej odnoszą.

KROK 2. ZDEFINIOWANIE ISTOTNYCH DLA ORGANIZACJI TEMATÓW

Podczas analizy przeprowadzonej w kroku 1 okaże się, że część zagadnień ujętych w normie odnosi się do organizacji. W kroku 2 organizacja dokonuje analizy znaczenia zagadnień, które się do niej odnoszą, m.in. pod kątem stopnia ich wpływu na interesariuszy

i zrównoważony rozwój czy skutków podjęcia lub niepodjęcia działań.

W rezultacie organizacja dobrze rozumie ciężar swojej odpowiedzialności oraz jest w stanie przejść do następnego etapu.

KROK 3. OKREŚLENIE PRIORYTETÓW

Na tym etapie organizacja priorytetyzuje najważniejsze tematy, które zanalizowała w kroku 2. Posiadając listę priorytetów, jest w stanie przejść do kroku 4.

KROK 4. DZIAŁANIE

W tej fazie organizacja planuje działania w oparciu o priorytety uzgodnione w kroku 3, realizuje je, monitoruje oraz poprawia wyniki. Norma przykładą wagę do monitorowania postępów i ciągłej poprawy wyników.



Dodatkowo norma zawiera wskazówki dotyczące włączenia społecznej odpowiedzialności do codziennego funkcjonowania organizacji.

Należą do nich m.in.:

1. budowanie świadomości i kompetencji na rzecz społecznej odpowiedzialności – ten punkt nie tylko wspomaga wewnętrzne działania, ale również sprzyja zrozumieniu inicjatyw zewnętrznych;
2. włączenie społecznej odpowiedzialności w ład organizacyjny, systemy i procedury, co z kolei jest bardzo bliskie Celowi Zrównoważonego Rozwoju ONZ 16.6;
3. komunikacja o społecznej odpowiedzialności, która przyczynia się do lepszych relacji jednostki z otoczeniem i stanowi wyraz transparentności jednostki.

W dalszych częściach przewodnika znajdują się wskazówki i przykłady dotyczące działań jednostek administracji publicznej w obszarach wskazanych przez normę, tj. ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowiska, uczciwe praktyki rynkowe, zagadnienia konsumenckie oraz zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej. Te przykłady mogą stanowić inspirację i wsparcie we wdrażaniu społecznej odpowiedzialności w jednostkach administracji centralnej, ale również szerzej – całego sektora publicznego.

1.3.

PRZYKŁADY DOBRYCH PRAKTYK
W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ1.3.1. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ ORGANIZACJI
I PŁYNĄCE Z NIEJ KORZYŚCI –
JAK KROK PO KROKU JE OSIĄGNĄĆ

Wywiad z dr. Dominikiem Rozkrutem,
prezesem Głównego Urzędu Statystycznego



KORZYŚCI Z WDRAŻANIA PRAKTYK SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI ORGANIZACJI

Główny Urząd Statystyczny jest bardzo aktywny na polu zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności organizacji. Dlaczego te zagadnienia są dla Państwa ważne?

Wdrożenie zasad społecznej odpowiedzialności w urzędzie **niesie wielowymiarowe korzyści zarówno dla osób pracujących w organizacji, jak i dla naszych zewnętrznych beneficjentów.** W zależności od realizowanych przez urząd działań wdrażanie CSR przyczynia się do **wzrostu poziomu zadowolenia u pracowników** i budowania świadomości, że również poprzez zaangażowanie w akcje organizowane w miejscu pracy można pomóc innym. Jednocześnie, realizując działania prozdrowotne skierowane do pracowników, urząd przyczynia się do szerzenia profilaktyki zdrowia.

Możemy bardzo ogólnie opisywać korzyści, ale moim zdaniem najbardziej do naszej wyobraźni przemawiają konkretne czyny. W ramach niejednokrotnie organizowanych spotkań z Instytutem Onkologii zwiększyliśmy wśród pracowników wiedzę i świadomość działań

profilaktycznych i realnie przyczyniliśmy się do wczesnego wykrycia nowotworu w przypadku kilku naszych pracowników. W czasie spotkań dotyczących cukrzycy nasi pracownicy mogą zbadać poziom cukru we krwi bez konieczności udawania się do ambulatorium. Korzyści niosą również spotkania z Krajową Izbą Fizjoterapeutów czy z pracownikami Instytutu Żywności i Żywienia. Podczas spotkań z fizjoterapeutami statystycy dowiadują się wszystkiego, co ważne w ergonomii pracy i codziennym dbaniu o układ mięśniowo–kostny, poznają nawet podstawowe ćwiczenia. Wiedzę pracowników uzupełniają spotkania dotyczące odpowiednich zasad żywienia.

Są to działania, które – można powiedzieć – uzupełniają świadczenia finansowe urzędu. Mamy świadomość, że poprzez takie inicjatywy pracownicy bardziej identyfikują się z instytucją społecznie odpowiedzialną i chętniej biorą udział w jej działaniach, a nawet wykazują się często większą kreatywnością. W końcu działania CSR to także wymierne korzyści dla pracowników, związane z dobrą atmosferą w pracy, dbaniem o zdrowie pracowników oraz o komfort pracy

i zachowanie odpowiedniego balansu między pracą a życiem prywatnym. Dzięki realizacji idei CSR instytucje administracji publicznej mogą nieść pomoc zarówno osobom indywidualnym, jak i fundacjom, nie tylko podejmując działania charytatywne, ale również zwiększając świadomość na temat ważnych kwestii społecznych. Instytucje publiczne, które kojarzą się z biurokracją i działaniami typowo urzędniczymi, mogą zmienić ten wizerunek, wprowadzając zasady społecznej odpowiedzialności do swoich działań. Ponadto w ten sposób możemy rozpropagować działania CSR, dając dobry przykład udanych inicjatyw.

W naszym odpowiedzialnym podejściu staramy się dotrzeć do społeczności lokalnych w każdym wieku, rozpoczynając od tych najmłodszych, skończywszy na tych w dojrzałym wieku. Tylko w 2018 roku wsparcie edukacyjne – o charakterze włączającym – oraz rzeczowe okazałyśmy kilkunastu placówkom i organizacjom. Wśród nich należy wymienić: Centrum Rehabilitacji, Edukacji i Opieki Towarzystwa Przyjaciół Dzieci Helenów, placówki opiekuńczo-wychowawcze, szkoły integracyjne, Uniwersytet Otwarty Trzeciego Wieku, Stowarzyszenie „Nadzieja na Mundial”, Polskie Stowarzyszenie na rzecz Osób z Niepełnosprawnością Intelleksualną itd. Wsparcie edukacyjne, spełniające funkcję działań włączających, dotyczy głównie organizowanych w GUS spotkań dla dzieci i młodzieży z różnymi typami niepełnosprawności. Tego typu wydarzenia od 2017 roku organizujemy w GUS cyklicznie, dwa razy do roku, z okazji Światowego Dnia Zespołu Downa (marzec) oraz Międzynarodowego Dnia Osób Niepełnosprawnych (grudzień). W trakcie tego typu wizyt nasi goście biorą udział w lekcjach statystyki oraz zwiedzają Zakład Wydawnictw Statystycznych, Centralną Bibliotekę Statystyczną lub Centrum Informatyki Statystycznej.

Pracownicy statystyki publicznej chętnie angażują się w zbiórki rzeczowe. Co roku organizujemy akcję z okazji Dnia Dziecka. Nasi pracownicy mogą wtedy wesprzeć wybrany dom dziecka, rodzinę zastępczą czy też placówki opiekuńczo-wychowawcze z całej Polski. Wśród pozostałych,

niemniej ważnych akcji, należy wymienić zbiórkę książek w ramach akcji Zaczytanych.org (w 2019 roku zebraliśmy 588 książek!) oraz zbiórki dla bezdomnych zwierząt ze schronisk. Najważniejszymi nagrodami dla nas są radość widoczna na twarzach naszych interesariuszy i świadomość, że tak niewiele trzeba, żeby uszczęśliwić drugą osobę.

Jakie zagadnienia, tematy z zakresu odpowiedzialności społecznej są Państwa zdaniem najistotniejsze dla instytucji publicznych?

Do CSR w administracji należy podejść podmiotowo i przedmiotowo. **Podejście podmiotowe to spojrzenie do wewnątrz**, związane z wdrażaniem przez instytucję społecznie odpowiedzialną wewnętrznych rozwiązań dotyczących m.in. swoich pracowników, zamówień publicznych, rozwiązań administracyjnych, postępowań kadrowych, działań prośrodowiskowych, akcji charytatywnych i wolontariatu. Działania społecznie odpowiedzialne są ponadto dowodem na kreowanie wewnętrznych postaw opartych na świadomości problemów społecznych, za które administracja publiczna powinna brać odpowiedzialność. **Podejście przedmiotowe to spojrzenie na zewnątrz**, które wiąże się z tym, że instytucja społecznie odpowiedzialna powinna być nośnikiem rozwiązań systemowych, które w postaci prawodawstwa (ustaw, rozporządzeń, zarządzeń) stanowią zbiór rozwiązań na poziomie makrospołecznym.

Jakie argumenty mogą najbardziej pomóc w przekonaniu osób decyzyjnych w danej jednostce administracji publicznej do wdrożenia CSR i np. do edukacji pracowników na temat tego podejścia?

Społeczną odpowiedzialność należy traktować jako inwestycję, a nie koszt. Każda organizacja, podejmując działania społecznie odpowiedzialne, przyczynia się do budowania dobrze funkcjonującego społeczeństwa, a zyskują na tym wszyscy – pracownicy, otoczenie, jak i sama organizacja. Na działania społecznie

odpowiedzialne należy spojrzeć szerzej, ponieważ bezpośrednio łączą się z realizacją celów strategii rozwojowych, zarówno na poziomie lokalnym, jak i regionalnym, krajowym czy międzynarodowym – jak Cele Zrównoważonego Rozwoju (SDG).

Czy jest coś, co może wyraźnie odróżnić instytucje wdrażające CSR od tych, które nie przykładają wagi do takiego podejścia?

Instytucje wdrażające CSR to podmioty, które świadomie podejmują taką decyzję i którym naprawdę zależy na dobrych relacjach wewnętrznych i zewnętrznych, a utrzymywanie takich dobrych relacji przynosi w długiej perspektywie same korzyści – wizerunkowe, społeczne, środowiskowe oraz ekonomiczne. Organizacje, które nie podejmują działań CSR, najbardziej same na tym tracą.



PIERWSZE KROKI

Na co warto zwrócić uwagę, aby dobrze przygotować się do poszerzenia dobrych praktyk CSR w jednostce administracji publicznej? Od czego warto zacząć?

Bardzo ważne jest jednoznaczne pozytywne nastawienie kierownictwa jednostki administracji publicznej do działań społecznie odpowiedzialnych. W sytuacjach trudnych, problematycznych, nie wystarczy oddolny zapał i dobre chęci – niezbędne będzie wsparcie przełożonych. Dlatego należy rozpocząć od dialogu na wszystkich szczeblach danej instytucji/urzędu.

Jakie były Państwa pierwsze kroki w tym kierunku? Co się sprawdziło na początku wdrażania praktyk i rozwiązań z obszaru CSR?

Znając podejście do CSR w modelu biznesowym, uznałem, że warto niektóre elementy zaszczerpić w statystyce publicznej. CSR w sektorze prywatnym daje więcej możliwości, niemniej nie zwalnia to administracji od realizacji takich działań, w miarę swoich możliwości. W naszym rozumieniu jako systemu statystyki publicznej, inicjatywy z zakresu odpowiedzialności społecznej są jednym z naszych podstawowych zadań. W końcu dostarczanie wiarygodnych, rzetelnych i użytecznych statystyk jest w istocie kluczowym społecznym zobowiązaniem statystyki publicznej, którego spełnienie wymaga wychodzenia poza dawną praktykę urzędu zamkniętego, niedostępnego, pozostającego w oderwaniu od otaczającej go rzeczywistości.

Nowoczesny, otwarty urząd to także instytucja pozostająca w bliskim kontakcie ze swoimi interesariuszami. Inaczej znacznie trudniej byłoby realizować zadania na niego nałożone przez społeczeństwo, biorąc pod uwagę dzisiejszą dynamikę rozwoju procesów społecznych i zmieniające się oczekiwania społeczne.

Czy był obszar, w którym rozpoczęli Państwo wdrażanie praktyk/rozwiązań CSR w pierwszej kolejności (np. miejsce pracy, wpływ na środowisko naturalne)?

W pierwszych krokach naszych działań skoncentrowaliśmy się na miejscu pracy i pracownikach, na ich zdrowiu i na polepszeniu ich warunków pracy. Dzięki współpracy z szeregiem instytucji mieliśmy szanse zorganizować wiele spotkań i badań przesiewowych, dzięki którym nasi pracownicy, w godzinach pracy, mieli szansę zadbać o swoje zdrowie. Były to spotkania dotyczące m.in. nowotworów (kobięcych i męskich), cukrzycy, chorób krążenia, zdrowego żywienia, chorób kręgosłupa.

Czy było coś w Państwa początkowym podejściu do wdrażania CSR, czego by Państwo nie powtórzyli/co by Państwo woleli zrobić inaczej, mając dzisiejsze wiedzę i doświadczenie?

Największym wyzwaniem jest stworzenie zespołu, który będzie zajmował się tematyką CSR, który będzie rozwijał to podejście i budował dialog

z pracownikami, czyli z naszymi interesariuszami wewnętrznymi, i ze społecznościami lokalnymi oraz pozostałymi interesariuszami zewnętrznymi. Nie było niczego zbędnego czy nieudanego,

były lepsze i słabsze pomysły, ale z każdego doświadczenia wyciągnęliśmy naukę i rozwijamy się dalej, bo CSR w statystyce publicznej to proces.



PLANOWANIE DZIAŁAŃ

Jak przebiegał u Państwa proces planowania działań z zakresu CSR? Kto brał w nim udział?

Początkowo działania społecznie odpowiedzialne były prowadzone spontanicznie w różnych komórkach GUS i miały formę jednorazowych eventów. Wraz ze zwiększeniem skali tych działań pojawiła się potrzeba utworzenia komórki zajmującej się wyłącznie CSR. Najpierw było to samodzielne stanowisko pracy ds. komunikacji wewnętrznej, które zostało przekształcone w Wydział Komunikacji Wewnętrznej i CSR. Od września 2017 roku w GUS działa grupa koordynatorów CSR, zrzeszająca przedstawicieli wszystkich departamentów i biur.

Celem działania grupy jest tworzenie rocznych planów zadań do wdrożenia z zakresu CSR i nadzór nad ich realizacją. Grupa spotyka się trzy razy w roku kalendarzowym: na początku – aby wybrać działania do kalendarza wydarzeń; na końcu – aby podsumować zrealizowane zadania; oraz w kwietniu – wówczas ma miejsce wyjazdowe spotkanie szkoleniowe z zakresu CSR i SDG.

Działania społecznie odpowiedzialne są rozszerzane na całą sieć statystki publicznej, dlatego również od września 2017 roku każda jednostka służb statystki publicznej wyznaczyła swoich koordynatorów ds. CSR. Łącznie w polskiej statystyce publicznej działaniami społecznie odpowiedzialnymi zajmuje się ponad 60 osób.

Czy w proces identyfikowania dobrych praktyk i planowania dalszych działań CSR zaangażowaliście Państwo swoich pracowników?

Tak, koordynatorzy CSR w Departamentach i Biurach GUS oraz Urzędach Statystycznych przekazują do Wydziału Komunikacji Wewnętrznej i CSR pomysły na realizację nowych działań. Jesteśmy też otwarci na wszelkie inicjatywy pracowników. Ponadto wszystkie zrealizowane działania CSR są ujęte w repozytorium dobrych praktyk na intranetowej witrynie CSR, dzięki czemu inspirujemy się nawzajem.

Czy wsparli Państwa również inni interesariusze? Czy brali Państwo pod uwagę ich opinie?

W tworzeniu struktury CSR w statystyce publicznej opieraliśmy się na własnych doświadczeniach zdobywanych podczas zewnętrznych konferencji i eventów CSR. Wśród inspiratorów naszych działań rozwojowych jest wiele podmiotów, a w tym miejscu należy wymienić Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (wcześniej Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju), Polskie Stowarzyszenie na rzecz Osób z Niepełnosprawnością Intellektualną oraz CSRinfo.



Czy w ramach działań z obszaru zrównoważonego rozwoju ustanowiliście Państwo politykę regulującą zagadnienia społeczne, pracownicze, środowiska naturalnego, poszanowania praw człowieka, przeciwdziałania korupcji itp.?

Jako jednostka administracji publicznej w ramach działań społecznie odpowiedzialnych wdrożyliśmy szereg zarządzeń regulujących te zagadnienia. W GUS obowiązuje m.in. zarządzenie w sprawie wprowadzenia procedury antykorupcyjnej, regulamin gospodarowania środkami Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych, procedura antydyskryminacyjna i antymobbingowa oraz wypracowana została procedura zrównoważonych zamówień publicznych. W ramach działań z zakresu CSR-D co roku publikujemy także ulotkę o prawach i przywilejach osób z niepełnosprawnością w GUS. Ponadto każdy pracownik może skorzystać w razie potrzeby z pomocy koordynatora ds. równego traktowania.

W jaki inny sposób został sformalizowany fakt, że dążą Państwo do bycia instytucją społecznie odpowiedzialną?

Staramy się informować o naszych działaniach wszystkimi możliwymi kanałami. Po pierwsze, w statystyce publicznej komunikujemy wewnętrznie, co robimy i co planujemy. Dobrym narzędziem podsumowującym nasze działania jest raport społeczny. Pierwszy taki raport, na potrzeby wewnętrzne, przygotowaliśmy wspólnie ze wszystkimi przedstawicielami CSR w statystyce publicznej za rok 2017. Obecnie przygotowaliśmy raport pt. *Społeczna odpowiedzialność statystyki publicznej* za rok 2018, dostępny na stronie: <https://bip.stat.gov.pl/dzialalnosc-statystyki-publicznej/spoleczna-odpowiedzialnosc-gus/raport/>. We wrześniu 2019 roku odbyła się premiera raportu w angielskiej wersji językowej na spotkaniu High-Level Group Modernisation

of Statistics działającej w ramach Europejskiej Komisji Gospodarczej ONZ (UNECE), podczas warsztatów *Culture Evolution* w Genewie.

Głównym narzędziem, które wykorzystujemy do komunikacji wewnętrznej, jest witryna intranetowa poświęcona w całości społecznej odpowiedzialności z repozytorium dobrych praktyk, które zasilane są przez pracowników związanych z CSR. Ponadto dużą wagę przykładamy do angażowania się w ogólnopolskie projekty i wydarzenia. Jednym z nich było podpisanie zobowiązania (Commitment GUS) do działań na rzecz Celów Zrównoważonego Rozwoju podczas Krajowego Forum Interesariuszy Agendy 2030. W ramach tego wydarzenia GUS dołączył do Partnerstwa na rzecz realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju.

Innym ważnym konceptem w ramach CSR-D był projekt Administracja centralna na rzecz Konwencji o prawach osób z niepełnosprawnościami. Monitoring wdrażania. Włączyliśmy się w niego dzięki współpracy z Ministerstwem Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej oraz Polskim Związkiem Głuchych w ramach Działania 2.6. Wysoka jakość polityki na rzecz włączenia społecznego i zawodowego osób niepełnosprawnych. Celem projektu było podjęcie działań w kierunku realizacji Konwencji ONZ o prawach osób z niepełnosprawnością w Polsce.

Na ile we wdrażaniu CSR ważne jest przygotowanie merytoryczne pracowników? Czy musieli Państwo zainwestować w dodatkową edukację na temat CSR?

Przygotowanie merytoryczne do realizacji jest bardzo istotne. Pracownicy zajmujący się CSR w statystyce publicznej uczestniczą w zewnętrznych warsztatach i konferencjach. Oprócz tego raz w roku organizowane są

wewnętrzne szkolenia dla koordynatorów CSR w Departamentach/Biurach i pozostałych jednostkach służb statystyki publicznej. Są to wyjazdy szkoleniowe prowadzone przez wewnętrznych i zewnętrznych trenerów. Tegoroczne szkolenie dotyczyło społecznej odpowiedzialności administracji publicznej i implementacji CSR w służbach statystyki publicznej.

Jakimi metodami, kanałami, działaniami docieracie Państwo do swoich pracowników z treściami dotyczącymi zagadnień CSR? Jak propagujecie wewnętrznie dobre praktyki i zachowania społecznie odpowiedzialne?

Naszych pracowników informujemy za pomocą: mailingów – każdy pracownik dostaje e-maila o danym wydarzeniu, przedsięwzięciu, zbiórce itd.; intranetu – publikujemy informację w aktualnościach, posiadamy wewnętrzną witrynę poświęconą działaniom CSR w całym resorcie; plakatów – rozwieszamy je na tablicach informacyjnych i innych miejscach dobrze skomunikowanych, np. windach.

Jakie stawiacie sobie Państwo cele dotyczące rozwoju zgodnego z zasadami odpowiedzialnej działalności?

Przede wszystkim będzie to rozwój oparty na dialogu z naszymi interesariuszami oraz rozszerzanie działań na kolejne obszary CSR z wykorzystaniem potencjału i pomysłów naszych pracowników. Należy pamiętać, że CSR w statystyce publicznej to proces – nieustannie uczymy się i budujemy nasze doświadczenie.

Czy ustanowiliście Państwo osobną jednostkę odpowiedzialną za realizację wszelkich działań związanych z zagadnieniami zrównoważonego rozwoju instytucji,

czy w poszczególnych jednostkach organizacyjnych są osoby odpowiedzialne za implementację dobrych praktyk i zasad CSR?

Komórką odpowiedzialną za realizację działań społecznie odpowiedzialnych w GUS jest Wydział Komunikacji Wewnętrznej i CSR w Departamencie Edukacji i Komunikacji, który bezpośrednio współpracuje z koordynatorami CSR w każdym z Departamentów i Biur GUS oraz w 16 Urzędach Statystycznych. Ponadto w Departamencie Opracowań Statystycznych powołano Wydział Monitorowania Rozwoju, który m.in. koordynuje prace w zakresie monitorowania zrównoważonego rozwoju.

Jakie są pozytywne skutki wprowadzenia u Państwa zasad zrównoważonego rozwoju i ustanowienia dobrych praktyk?

Te korzyści to przede wszystkim rozwój świadomości społecznej dotyczącej problemów zdrowotnych i kwestii społecznych, większa identyfikacja pracowników z Urzędem, a także zadowolenie pracowników z kierowanych do nich działań.

Z jakiej praktyki, działania, a może innej zmiany, jaka zaszła w organizacji pod wpływem wprowadzenia w niej ducha CSR, jesteście Państwo szczególnie zadowoleni?

Najbardziej docenione przez pracowników i zauważone na zewnątrz zostały nasze zintensyfikowane działania prozdrowotne. W 2019 roku w Ministerstwie Zdrowia oficjalnie wręczono certyfikaty „PracoDawcy Zdrowia”. Nagrodzono 13 beneficjentów, którzy „wykazali się ponadprzeciętną troską o zdrowie swoich pracowników”. Jestem dumny, że w tym gronie znalazł się Główny Urząd Statystyczny.

1.3.2. ASPEKTY SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI INSTYTUCJI

Wywiad z prof. Gertrudą Uścińską,
prezes Zakładu Ubezpieczeń Społecznych



Zakład Ubezpieczeń Społecznych wydał raport na temat społecznej odpowiedzialności. Czy to sygnał, że kierowana przez Panią instytucja dotrzymuje kroku globalnym trendom?

Raport „Społeczna odpowiedzialność ZUS 2018” jest obrazem działań naszej instytucji wykonanym z innego niż zazwyczaj ujęcia. Obraz ten może być zaskakujący nie tylko dla postronnych obserwatorów, ale także dla samych pracowników Zakładu. Dodam, że to już druga edycja tego raportu.

Zatem co Panią zaskoczyło?

Przede wszystkim skala zaangażowania naszych pracowników w działania społecznikowskie. Mam wrażenie, że to nieco staroświeckie słowo nabiera dzisiaj nowego blasku. Żyjemy coraz szybciej, mamy coraz więcej kontaktów zapisanych w naszych smartfonach i w mediach społecznościowych. Jednocześnie brakuje nam czasu na rozmowę z sąsiadem, rozejrzenie się wokół, zorientowanie się, czy ktoś z naszego bliższego lub dalszego otoczenia nie potrzebuje pomocy. Tymczasem bezinteresowne zrobienie czegoś dla drugiego człowieka jest w stanie sprawić nam wielką satysfakcję i zmotywować do dalszych działań. Niesamowite jest to, że miejsce pracy może sprzyjać wyzwaniu się takich właśnie społecznikowskich postaw.

Sama miałam okazję obserwować, kiedy pracownicy centrali ZUS znosili bożonarodzeniowe prezenty dla podopiecznych podwarszawskich domów dziecka, z którymi współpracujemy od wielu lat. W postawie tych ludzi dostrzegałam radość i entuzjazm. Myślę, że bardzo ważnym zadaniem każdego pracodawcy, zwłaszcza państwowego, jest wspieranie takich

postaw. To buduje kulturę organizacji, jej tożsamość. Takich przykładów jak ten z centrali jest w naszym raporcie więcej.

Czyli pracownicy, oprócz codziennego wypełniania swoich obowiązków, muszą mieć także poczucie uczestniczenia w ważnych społecznie przedsięwzięciach?

Oczywiście, że tak. Priorytetem są rzecz jasna przypisane obowiązki służbowe. Każdy pracownik jest odpowiedzialny za wycinek szerokiego katalogu zadań ustawowych realizowanych przez ZUS. Zakładem zarządzamy tak, aby przyznawać i wypłacać emerytury, renty i zasiłki oraz zapewniać ich finansowanie w sposób efektywny. Jednak wyjście poza ten horyzont, choćby w kierunku działalności społecznikowskiej, daje szansę złapania drugiego oddechu w pracy, zregenerowania sił mentalnych, duchowych, które są niezbędne do wykonywania tej często żmudnej pracy.

Czy zatem można postawić znak równości między społeczną odpowiedzialnością instytucji a społecznikowskim zaangażowaniem jej pracowników?

Nie, to tylko jeden z aspektów, bardzo ważny, na swój sposób spektakularny, ale absolutnie nie jedyny. Poza tym, aby mówić o społecznej odpowiedzialności instytucji, nie wystarczy wskazać na te wszystkie działania pracowników. Mogą oni być przecież zaangażowani społecznie np. przy obojętności lub wręcz wrogości pracodawcy w stosunku do takich działań. Dopiero wsparcie udzielane na różne sposoby swoim pracownikom pozwala postrzegać organizację jako zaangażowaną w sprawy

społeczne. Tak właśnie postrzegamy to w ZUS. I tak działamy.

To jakie są inne obszary społecznej odpowiedzialności?

W tej sprawie panuje wciąż pewien nieporządek pojęciowy. To jest poniekąd zrozumiałe, ponieważ mówimy o dziedzinie, która dopiero zaznacza swą odrębność w stosunku do od dawna ugruntowanych obszarów zarządczych. Najlepiej w takiej sytuacji odwołać się do istniejących standardów. Jeszcze lepiej, jeśli to będą standardy o zasięgu międzynarodowym. Norma PN-ISO 26000:2012 wymienia siedem aspektów funkcjonowania organizacji, które rozpatrywane łącznie dają podstawy do nazwania jej społecznie odpowiedzialną. Są to: ład organizacyjny, uczciwe praktyki operacyjne, praktyki z zakresu prawa pracy, zaangażowanie społeczne oraz w rozwój społeczności lokalnej, ochrona środowiska, prawa człowieka, a także zagadnienia konsumenckie. Innymi słowy – społecznie odpowiedzialna jest ta organizacja, która nie tylko działa społecznikowsko, ale charakteryzuje się pewnym ładem organizacyjnym, dba o swoich pracowników. Idąc dalej, prawa człowieka są w takiej organizacji rygorystycznie przestrzegane, troska o środowisko naturalne jest wysoko na liście priorytetów, partnerzy i klienci są traktowani zgodnie z najwyższymi możliwymi standardami.

Czyli nie ma społecznej odpowiedzialności instytucji bez profesjonalnego podejścia do własnej działalności?

Tak. Przy czym to profesjonalne podejście do własnej działalności nie może być mierzone tylko efektywnością ekonomiczną. Dotyczy to zarówno instytucji publicznych, jak i biznesu. Społeczna odpowiedzialność oznacza na przykład, że ZUS stosuje klauzule społeczne w postępowaniach przetargowych. Chcemy mieć pewność, że kontrahent, z którym podpisujemy umowę na usługi, przestrzega praw człowieka, w tym praw pracowniczych, na swoim podwórku.

Społeczna odpowiedzialność to także troska o rozwój własnych pracowników. Ważne jest, aby

pracownicy mieli szansę na indywidualny rozwój zawodowy, podnoszenie własnych kwalifikacji. Temu służy nasz bogaty program szkoleń oraz studiów podyplomowych. Te ostatnie są realizowane dzięki umowom o współpracy ZUS ze stu szkołami wyższymi w Polsce, zawartym w ostatnich trzech latach.

Pracownikom nie chodzi jednak chyba tylko o to, żeby się szkolić. Chcą także mieć czas na życie rodzinne i pasje.

Rozumiem. I dlatego ważne, aby pracodawca widział w pracowniku nie trybik w maszynie, ale żywego człowieka, który ma prawo i do godnego zarobku, i do dobrych warunków pracy, i do rozwoju zawodowego, ale i do spokojnego łączenia pracy z obowiązkami rodzinnymi. Tak to postrzegamy w ZUS. Dlatego m.in. wprowadziliśmy ruchomy czas pracy pozwalający na zaplanowanie sobie dnia z uwzględnieniem różnych obowiązków: odprowadzenia dziecka do przedszkola lub szkoły, pójścia z pociechą na szczepienie czy z wizytą kontrolną do lekarza. Organizujemy także pokoje pracy dla rodzica z dzieckiem. Dzięki temu, gdy w wyjątkowych sytuacjach nie ma możliwości zostawienia dziecka pod opieką kogoś innego, można przyjść do pracy z dzieckiem i w specjalnie przygotowanym pokoju łączyć oba obowiązki. W czasie gdy pracownik będzie wykonywał swoje obowiązki, młody człowiek pobawi się zabawkami, poczyta książeczki...

A przy okazji podpatrzy tatę czy mamę w roli pracownika ZUS i pomarzy o takiej samej pracy... O pracy u elastycznego pracodawcy, który pozwala pracownikom łączyć różne obowiązki.

Czy kąciki dla dzieci znajdują się także na salach obsługi klientów?

Tak. Podejście proklienckie jest nam bardzo bliskie. Strategia ZUS mówi o tym wprost – dążymy do tego, aby stać się instytucją zaufania publicznego w pełnym tego słowa znaczeniu. Składa się na to wiele działań, od kącików dla dzieci, poprzez doradców emerytalnych, aż po skomplikowane pod względem organizacyjnym

i technicznym projekty, które zrealizowaliśmy w ostatnich miesiącach: elektroniczną zwolnień lekarskich, e-składkę, czyli jeden prosty przelew na indywidualny rachunek składkowy dla płatników, czy też elektroniczną i skrócenie okresu przechowywania akt pracowniczych. Ważne, aby te działania były skoordynowane i wdrażane w określonym celu. Tylko spójna wizja rozwoju instytucji daje szansę na to, aby ta czy inna zmiana w organizacji nie pozostała sztuką dla sztuki.

A co z osobami z niepełnosprawnością. Czy społeczna odpowiedzialność ZUS obejmuje również działania na ich rzecz?

Troska o osoby z niepełnosprawnością jest jednym z naszych priorytetów. Usuwamy wszelkie bariery w kontaktach z ZUS, od architektonicznych po komunikacyjne. Sale obsługi klientów są dostosowane do potrzeb osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności. Mamy odpowiednio przystosowane podjazdy, windy, toalety. Każda osoba niesłysząca lub niedosłysząca może skorzystać z tłumaczenia słów urzędnika ZUS

na polski język migowy. Robimy to za pomocą technologii wideotelefonu, łączącego się z naszym Centrum Obsługi Telefonicznej, gdzie dostępny jest tłumacz.

To działania na rzecz klientów. A czy ZUS zatrudnia osoby z niepełnosprawnością?

Tak i zależy nam bardzo, aby takich pracowników było u nas więcej. W ubiegłym roku przygotowaliśmy strategię zatrudniania osób z niepełnosprawnością i staramy się krok po kroku ją realizować. Oprócz usuwania barier architektonicznych i komunikacyjnych, co jest tak samo ważne jak w przypadku klientów, kapitalną rolę odgrywa dotarcie do osób z niepełnosprawnością z dobrze przygotowaną informacją, przekonanie ich, że warto podjąć pracę w ZUS, że aktywność zawodowa w przyjaznym miejscu pracy pozwala zbierać cenny kapitał. Oczywiście nie tylko kapitał ekonomiczny w postaci wynagrodzenia i składek na ubezpieczenia społeczne, ale także zawodowy, społeczny i emocjonalny, bardzo ważny dla satysfakcjonującego życia.

**ZRÓWNOWAŻONY
ROZWÓJ
I SPOŁECZNA
ODPOWIEDZIALNOŚĆ
ORGANIZACJI**

Przewodnik
dla administracji
centralnej

Rozdział 2

**ZAGADNIENIA ZWIĄZANE
Z PRAWAMI CZŁOWIEKA**

Prawa człowieka to fundamentalne prawa wszystkich ludzi. Nadrzędność praw człowieka została podkreślona przez społeczność międzynarodową w Międzynarodowej Karcie Praw Człowieka

oraz w szeregu dokumentów przyjętych również przez Polskę.

W normie PN-ISO 26000:2012 w podrozdziale *Prawa człowieka a społeczna odpowiedzialność* czytamy:

Uznanie i poszanowanie praw człowieka jest powszechnie uważane za podstawę praworządności i sprawiedliwości społecznej oraz za podporę funkcjonowania najważniejszych instytucji w społeczeństwie, takich jak system sądownictwa. Poszanowanie, ochrona i realizacja praw człowieka jest obowiązkiem każdego państwa. Organizacja jest zobowiązana do przestrzegania praw człowieka, w tym również w obrębie swojej sfery oddziaływania¹.

WEDŁUG NORMY NAJWAŻNIEJSZE KWESTIE W OBSZARZE PRAW CZŁOWIEKA TO:

- dochowanie należytej staranności w identyfikowaniu możliwości wpływania na przestrzeganie praw człowieka,
- sytuacje zagrożenia praw człowieka,
- unikanie współdziałania w łamaniu praw człowieka,
- rozpatrywanie skarg i zażaleń w kontekście praw człowieka,
- dyskryminacja i grupy szczególnie wrażliwe na łamanie praw człowieka.

W niniejszym przewodniku tematyka praw człowieka ujęta jest w wybranych rozdziałach – przede wszystkim w rozdziale o praktykach dotyczących pracy oraz w rozdziale o praktykach operacyjnych. Podejście takie przyjęto na etapie opracowywania koncepcji przewodnika. Zdecydowano wówczas, że spośród

czterech obszarów określonych w Deklaracji Międzynarodowej Organizacji Pracy z 1998 roku na szczególną uwagę w administracji publicznej zasługują: wolność zrzeszania się i prawo do rokowań zbiorowych oraz równe szanse i przeciwdziałanie dyskryminacji. Obszary te ujęto w rozdziale dotyczącym miejsca pracy.

¹ Polski Komitet Normalizacyjny: PN-ISO 26000:2012, *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, część 6, Prawa człowieka, Prawa człowieka a społeczna odpowiedzialność*, s. 36.

**MINISTERSTWO
FUNDUSZY
I POLITYKI
REGIONALNEJ**

2020



**ZRÓWNOWAŻONY
ROZWÓJ
I SPOŁECZNA
ODPOWIEDZIALNOŚĆ
ORGANIZACJI**

Przewodnik
dla administracji
centralnej

Rozdział 3

**ZAGADNIENIA ZWIĄZANE
Z PRAKTYKAMI PRACY**



Badania pokazują, że na obraz odpowiedzialnej organizacji składa się przede wszystkim jej obraz jako pracodawcy. Z jednej strony pracownicy są kluczowymi interesariuszami organizacji, a z drugiej – jak podaje norma PN-ISO 26000:2012 – praktyki z zakresu pracy mają poważny wpływ na poszanowanie prawa oraz na poczucie sprawiedliwości w społeczeństwie: „społecznie odpowiedzialne praktyki z zakresu pracy mają podstawowe znaczenie dla sprawiedliwości społecznej, stabilności i pokoju”¹.

Ponadto zgodnie z normą „**praktyki organizacji z zakresu pracy obejmują wszystkie polityki i praktyki związane z pracą wykonywaną przez organizację, w jej obrębie lub w imieniu organizacji, łącznie z pracą zlecaną podwykonawcom**”².

Jest to szeroka definicja, idąca znacznie dalej niż polski Kodeks pracy.

PRAKTYKI Z ZAKRESU PRACY OBEJMUJĄ:

- nabór i awansowanie pracujących,
- procedury dyscyplinarne i rozpatrywanie skarg,
- przenoszenie i relokację pracujących,
- rozwiązywanie umowy o pracę,
- szkolenia i doskonalenie umiejętności,
- zdrowie,
- bezpieczeństwo i higienę pracy,
- wszelką politykę lub praktyki wpływające na warunki pracy, szczególnie czas pracy i wynagrodzenie,
- uznawanie organizacji pracowniczych oraz reprezentacji i uczestnictwa organizacji pracujących i pracodawców w układach zbiorowych, dialogu społecznym oraz konsultacjach trójstronnych, których celem jest rozwiązanie kwestii społecznych związanych z zatrudnieniem.

3.1.

ZATRUDNIANIE I STOSUNKI PRACY

W procesie zatrudniania w administracji publicznej szczególnie istotną intencją jest zapewnienie obywatelom polskim prawa do równego dostępu do stanowisk pracy, realizowanego przez prawo do informacji

o wolnych stanowiskach, oraz otwarty i konkurencyjny nabór na te stanowiska. Rekrutacja odbywa się z uwzględnieniem następujących zasad:

1 Polski Komitet Normalizacyjny: PN-ISO 26000:2012, *Wytyczne dotyczące kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności*, część 6, *Praktyki z zakresu prawa pracy*, s. 46–47.

2 *Ibidem*, s. 46.

- **jawność** – powinna być zapewniona m.in. poprzez obowiązek upowszechniania informacji o wolnych stanowiskach pracy;
- **powszechność** – to prosty i bezwarunkowy dostęp do informacji o wolnych stanowiskach pracy dla wszystkich zainteresowanych;
- **równość** – żadna grupa obywateli nie jest wyłączona z możliwości uzyskania informacji o wolnych stanowiskach, ponieważ ustawa wskazuje obligatoryjne sposoby rozpowszechniania informacji;
- **otwartość naboru** – oznacza powszechność, jawność i równość ubiegania się o zatrudnienie w służbie cywilnej;
- **konkurencyjność naboru** – znaczy, że w wyniku jego przeprowadzenia zostanie zatrudniona osoba, której wiedza, umiejętności i inne cechy są najbardziej odpowiednie do wykonywania pracy na stanowisku, na które poszukuje się pracownika;
- **równe traktowanie kandydatów ubiegających się o wolne stanowiska pracy** – niedopuszczalne są żadne dyskryminacyjne praktyki. Kryteria mogą dotyczyć wyłącznie wymagań związanych z danym stanowiskiem pracy.

Reguły te nawiązują do Konstytucji RP, której art. 60. brzmi: „Obywatele polscy korzystający z pełni

praw publicznych mają prawo dostępu do służby publicznej na jednakowych zasadach”.

ZATRUDNIENIE OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ

Należy pamiętać, że proces rekrutacji na stanowiska pracy w administracji rządowej zawiera rozwiązania mające zwiększyć zatrudnienie osób z niepełnosprawnością. Przy zachowaniu otwartego i konkurencyjnego naboru ustalono wymagania, których spełnienie umożliwi takiej osobie uzyskanie pierwszeństwa w zatrudnieniu. Musi ona:

- złożyć w terminie CV wraz z dokumentami potwierdzającymi niepełnosprawność;

- spełniać warunki zamieszczone w treści ogłoszenia;
- po przeprowadzonych rekrutacjach znaleźć się w gronie nie więcej niż pięciu najlepszych kandydatów do pracy w instytucji, w której – w miesiącu poprzedzającym datę upublicznienia ogłoszenia – wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnością, w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób z niepełnosprawnością, nie wynosił co najmniej 6%.

3.1.1. REKRUTACJA

Podstawowym celem rekrutacji jest pozyskanie do pracy na danym stanowisku osób o najlepszych kompetencjach. Proces naboru w administracji rządowej, w szczególności w zakresie określania wymagań niezbędnych

i dodatkowych na danym stanowisku, powinien być skorelowany z systemem zarządzania przez kompetencje lub – coraz bardziej popularnym – systemem zarządzania opartym na wartościach.

WYZWANIA

- Wielu pracodawców mierzy się z trudnym rynkiem pracy i wyzwaniami związanymi z pozyskaniem nowych pracowników, którzy w jak najwyższym stopniu spełnialiby wymagania związane z danym stanowiskiem pracy. Sytuacja ta dotyczy również jednostek administracji rządowej.
 - Rekruterzy obecnie mają do czynienia z kandydatami przede wszystkim z dwóch pokoleń: Y i Z. Dla pokolenia Y (roczniki 80–94) ważne jest zachowanie work-life balance³, liczy się dla nich satysfakcja i sens wykonywanych zadań. Z kolei inne są oczekiwania wobec pracodawcy pokolenia Z (roczniki 95–obecnie). Ta grupa oczekuje dobrej atmosfery i warunków oraz elastycznych form pracy.
- Warto pamiętać, że to zmieniające się podejście do pracy wśród różnych pokoleń powoduje konieczność stosowania zróżnicowanej komunikacji z kandydatami.
- Więcej o charakterystycznych cechach i wymaganiach wobec pracodawców grup pokoleniowych X, Y, Z oraz 50+ znajduje się w podrozdziale 3.2.3 *Różnice pokoleniowe*.
- Działania komórek HR w obszarze rekrutacji powinny koncentrować się wokół wybierania i wprowadzania takich rozwiązań, które będą odpowiadać potrzebom rynku pracy oraz oczekiwaniom zarówno osób aplikujących, jak i ich przyszłych przełożonych.
 - Warto się postarać, aby proces rekrutacji był nowoczesny, a przy tym ekonomiczny. Proces powinien być wspierany przez innowacyjne rozwiązania np. platformę do aplikowania online, tzw. ATS (ang. *Applicant Tracking System*), która:
 - umożliwia komunikację z kandydatem na każdym etapie rekrutacji,
 - daje kandydatowi możliwość złożenia aplikacji w szybki sposób,
 - pozwala zarządzać danymi kandydatów online,
 - ogranicza – podobnie jak inne elektroniczne narzędzia rekrutacyjne – zużycie papieru, co daje korzyść finansową i środowiskową.

DOBRA PRAKTYKA: OPTIMALIZACJA PROCESU REKRUTACJI

■ NOWOCZESNE USPRAWNIEŃIA REKRUTACJI

Platforma wspierająca proces rekrutacji, która została wdrożona w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej, umożliwia konstruowanie szablonów e-maili. Dzięki temu na różnych etapach rekrutacji można wysłać wiadomość do określonej grupy kandydatów, np. z informacją o wyniku weryfikacji formalnej, z zaproszeniem na kolejne etapy. Usprawnia to komunikację z kandydatami, jak również pracę działu HR. Ponadto na pierwszym etapie rekrutacji wykorzystywane są testy wiedzy/kompetencyjne, wypełniane przez kandydatów online. Takie rozwiązanie zapewnia mniejszą czasochłonność procesu (nie trzeba organizować sali, wyniki są od razu zliczane, kandydaci mogą w dogodnych dla siebie warunkach wypełnić test, nie tracąc czasu na dojazd).

■ POZYSKIWANIE INFORMACJI ZWROTNEJ OD KANDYDATÓW

Ministerstwo przeprowadza wśród kandydatów do pracy badanie ankietowe (ang. *candidate experience*). Jego celem jest zebranie od uczestników procesu rekrutacyjnego opinii na jego temat. Wskazówki pozwalają na wprowadzenie zmian i usprawnień w poszczególnych etapach procesu.

3 Zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym przynosi pracownikowi satysfakcję, a jednocześnie pozwala na bycie efektywnym i skutecznym w obu tych sferach.

RODZAJE REKRUTACJI

Rekrutacja pracowników na wolne stanowiska pracy w jednostkach administracji rządowej może być realizowana przez:

- **rekrutacje wewnętrzne** – przeprowadzane w celu efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich organizacji oraz umożliwienia dalszego rozwoju zawodowego i planowania ścieżek kariery obecnych pracowników.

Rekrutacje wewnętrzne mogą niwelować ryzyko wypalenia zawodowego i są szansą na zatrzymanie pracowników z potencjałem. Często również na stanowiska bardziej specjalistyczne rekrutację rozpoczyna się wewnątrz organizacji, a dopiero w przypadku niepowodzenia szuka na rynku, niejednokrotnie obniżając wymagania,

- **rekrutacje zewnętrzne,**
- **przeniesienie służbowe z innego urzędu.**

WSKAZÓWKI ISTOTNE W PROCESIE REKRUTACJI

- Przyjmuje się, że postępowanie rekrutacyjne jest wieloetapowe, a poszczególne etapy mają charakter selekcyjny.
- Narzędzia, które można wykorzystać w rekrutacjach:
 - rozmowa kwalifikacyjna,
 - pisemny sprawdzian wiedzy,
 - test kompetencji,
 - wybrane elementy *assessment center*⁴,
 - testy psychologiczne,
 - inne adekwatne do stanowiska testy.
- Proces rekrutacji powinien być tak skonstruowany, aby w swoich założeniach

uwzględniać politykę dostępności. Dlatego upraszczanie procedur, wprowadzanie elastycznych rozwiązań i stosowanie różnych narzędzi elektronicznych powinno być stałym trendem w zarządzaniu tym obszarem.

- Dobrym kierunkiem jest zawieranie w ogłoszeniach informacji mówiących o tym, że instytucja jest pracodawcą równych szans, i zachęcających do aplikowania osoby z niepełnosprawnością, które spełniają wymagania określone w ofercie.

3.1.2. WPROWADZANIE PRACOWNIKA DO MIEJSCA PRACY



Prawidłowe wprowadzanie nowego pracownika do miejsca pracy (ang. *onboarding*) powinno zakończyć się jego pełną adaptacją, wdrożeniem i samodzielnością. To także sposób na zapewnienie, aby pierwsze doświadczenia nowego pracownika w organizacji były pozytywne.

Badania wykazują, że pracownicy są bardziej skłonni do pozostania dłużej w organizacji, jeśli

dobrze oceniają proces wdrażania. Skuteczny program wprowadzania nowych pracowników sprawia, że są oni zadowoleni z dokonanego wyboru, czują się mile widziani i szanowani w organizacji.

Warto podkreślić, że proces adaptacji angażuje wiele stron. To zbiór zadań dla komórki HR, przełożonego, współpracowników i samego nowo zatrudnionego.

⁴ Metoda oceny kandydata polegająca na obserwacji jego zachowania w trakcie rozwiązywania specjalnie opracowanych zadań. W czasie tego procesu osoby obserwujące – asesory – oceniają wiedzę, umiejętności i postawę kandydatów, a następnie przygotowują opinię o każdym aplikującym.

WYZWANIA

- W obrębie jednostek administracji rządowej występują różnice – każda instytucja ma własną kulturę i filozofię działania. Formalne pomaganie nowym pracownikom w aklimatyzacji, nawet tym z doświadczeniem w administracji rządowej, oznacza wsparcie w zrozumieniu funkcjonujących procedur i procesów oraz przekazanie właściwych wzorców zachowań i postaw przyjętych u pracodawcy.
- Zaangażowanie pracowników przekłada się na lepsze wyniki pracy, mniejszą absencję i wiele innych korzyści. Warto wspierać pracowników w budowaniu relacji z kierownictwem i kolegami – nad tymi wartościami należy pracować od pierwszych dni zatrudnienia.
- Proces wdrażania warto zacząć od stworzenia planu określającego:
 - kiedy on się rozpocznie,
 - jak długo potrwa,
 - jakie wrażenie powinni mieć nowi pracownicy na koniec pierwszego i kolejnego dnia,
 - jaką rolę w procesie adaptacji odgrywają komórka HR i bezpośredni przełożeni.
- Podejmując starania związane z wprowadzaniem nowego pracownika do zespołu, należy uwzględnić jego indywidualne potrzeby oraz preferencje w odniesieniu do stosowanych metod nauki oraz otrzymywania informacji potrzebnych do pracy. Zwiększa to skuteczność całego procesu. Metody wdrażania należy odpowiednio dobierać, pamiętając, że każda osoba ma inny styl i sposób uczenia się. Dlatego wcześniej warto zbadać oczekiwania nowego pracownika, jego rzeczywiste potrzeby oraz możliwości rozwoju.
- Istotne jest, aby zadbać o dopasowywanie programów szkoleń do postawy zatrudnionego oraz osiąganego przez niego wyników. Należy także mierzyć postępy nowego pracownika w podnoszeniu kwalifikacji i wzmacnianiu kompetencji. Wyznaczenie opiekuna, którego zadaniem jest pomaganie nowej osobie w pierwszym okresie pracy, przyspiesza proces adaptacji i ułatwia realizację celów pracodawcy.

DZIAŁANIA, KTÓRE POWINNO SIĘ PODJĄĆ W CZASIE WDRAŻANIA NOWEGO PRACOWNIKA

- Dla nowego pracownika należy przygotować:
 - miejsce pracy oraz narzędzia niezbędne do wykonywania powierzonych zadań (biurko, materiały biurowe, komputer i niezbędne oprogramowanie, adres e-mail, dostęp do aplikacji itp.),
 - tabliczkę z imieniem i nazwiskiem na drzwiach pokoju, w którym osoba będzie pracować (w instytucjach, w których taka praktyka funkcjonuje).
- Informację o przyjęciu do pracy nowej osoby należy przekazać zainteresowanym – przedstawić pracownika zespołowi oraz kadrze kierowniczej komórki organizacyjnej.
- Warto wyznaczyć opiekuna nowego pracownika na czas adaptacji. Jeśli bezpośredni przełożony nie ma możliwości pełnienia tej roli, to powinien wyznaczyć członka zespołu, który go w tym zastąpi.
- Opiekun powinien przekazać nowemu pracownikowi informacje dotyczące np.:
 - zasad odnotowywania obecności w pracy,
 - odbioru i zdawania kluczy do pokoju,
 - przerwy na posiłek,
 - zasad pobierania materiałów biurowych,
 - rozlokowania w biurze sprzętów potrzebnych do pracy (ksero, drukarka),
 - zasad korzystania z narzędzi i aplikacji informatycznych.
- Przełożony powinien zapoznać pracownika z zakresem jego obowiązków oraz ich wpływem na pracę innych osób w zespole i organizacji oraz wskazać pracownikowi drogę służbową załatwiania wszelkich spraw oraz poinformować o sposobie, w jaki pracownik będzie rozliczany ze swych obowiązków.
- Warto ustalić, jakie cele nowy pracownik powinien zrealizować w pierwszym okresie

swojej pracy oraz w jaki sposób osiągnięcie tych celów będzie mierzone i oceniane.

- Szczególnie istotne w początkowym okresie pracy jest udzielanie przez przełożonego na bieżąco informacji zwrotnych dotyczących zadań wykonywanych przez nowego pracownika.

- Ważne w tym czasie jest motywowanie pracownika oraz zachęcanie go do zgłaszania pomysłów usprawniających zarówno jego pracę, jak i pracę całego zespołu w różnych obszarach.

DOBRA PRAKTYKA: ADAPTACJA NIE TYLKO DLA NOWYCH OSÓB

W Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej stworzono zasady wspomagające proces adaptowania nowo zatrudnianych pracowników lub osób powracających do pracy po dłuższej nieobecności. Ustanowione regulacje określają:

- zasady organizacji szkolenia adaptacyjnego,
- zasady organizacji służby przygotowawczej w służbie cywilnej,
- zasady wprowadzania nowego pracownika w struktury ministerstwa.

W ramach usprawnienia procesu stale wprowadzane są nowe rozwiązania dostosowywane do grup odbiorców, np.:

- osoby nowo zatrudniane otrzymują zestaw powitalny (kubek z logo Ministerstwa i napisem „Witaj w zespole”, gadżety w postaci notatnika, długopisu i pendrive’a) oraz e-maila z informacjami odsyłającymi do różnych danych pomocnych w procesie adaptacji;
- komórka HR rozsyła informacje o zatrudnieniu nowej osoby na tyle wcześnie, aby bezpośredni przełożony mógł zgłosić zakres wymaganych uprawnień koniecznych do skonfigurowania sprzętu informatycznego, tak by w pierwszym dniu pracy nowej osoby jej stanowisko było gotowe;
- w intranecie przygotowano zakładkę z informacjami wspierającymi w procesie adaptacji – skierowana jest do osób nowo zatrudnionych, ale także tych powracających do pracy po dłuższej nieobecności oraz obejmujących stanowiska przełożonych. Ponadto dla nowych pracowników na platformie e-learningowej zamieszczane są materiały i informacje dostępne dla nich jeszcze przed podjęciem zatrudnienia;
- dla nowych pracowników przygotowywane są materiały z informacjami organizacyjnymi, dostępne w intranecie lub opracowywane w formie broszury czy publikacji, do której pracownik zawsze może wrócić;
- polecanym rozwiązaniem jest obejmowanie skróconym procesem adaptacji pracowników powracających do pracy po dłuższej przerwie lub obejmujących nowe stanowisko w innej komórce organizacyjnej.

3.1.3. PRACA ZDALNA I RUCHOMY CZAS PRACY

PRACA POZA SIEDZIBĄ PRACODAWCY

Praca świadczona regularnie poza siedzibą instytucji z wykorzystaniem komunikacji elektronicznej to **telepraca**. W polskim systemie

prawnym pojęcie to zostało wprowadzone w 2007 roku⁵. Zagadnieniu poświęcony jest cały rozdział w Kodeksie pracy. Ta forma zatrudnienia zyskuje

5 Ustawą z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2007, nr 181, poz. 1288).

coraz większą popularność w Polsce, w tym także w administracji publicznej.

Praca zdalna (ang. *home office*) jest kolejną formą świadczenia pracy poza siedzibą instytucji. Ma charakter okazjonalny, co odróżnia ją od telepracy. Ponadto to rozwiązanie nie zostało zdefiniowane przepisami prawa pracy i w związku

z tym może być kształtowane przez strony w sposób bardziej elastyczny.

Obecnie w administracji publicznej praca zdalna jest mniej popularną formą świadczenia pracy niż telepraca, jednakże z uwagi na jej atrakcyjność powinna stać się przedmiotem zainteresowania pracodawców sektora publicznego.

ZASADY

Warunki telepracy określa się w porozumieniu zawieranym pomiędzy pracodawcą a organizacją związkową (lub przedstawicielami pracowników, w sytuacji gdy u pracodawcy nie funkcjonuje organizacja związkowa). Porozumienie to może określać m.in.:

- warunki, jakie muszą zostać spełnione, aby telepraca mogła zostać zastosowana,
- ramowe warunki wykonywania telepracy (np. liczba dni w tygodniu, kiedy pracownik może pracować w jej ramach, maksymalny okres, na który może być zawarta),
- czynności, które z uwagi na swoją specyfikę nie mogą być wykonywane w ramach telepracy,

- grupy pracowników, które można objąć telepracą,
- prawa i obowiązki stron (w tym zasady dotyczące komunikowania się telepracownika z pracodawcą, również w celu potwierdzenia obecności w pracy i przekazywania rezultatów pracy),
- zasady powierzania sprzętu należącego do pracodawcy lub zasady wykorzystywania sprzętu stanowiącego własność telepracownika,
- zasady dotyczące przeprowadzania kontroli,
- tryb i sposób wnioskowania o telepracę.

UMOWA Z TELEPRACOWNIKIEM

Zasady wykonywania pracy w formie telepracy można doprecyzować w szczegółowym porozumieniu zawartym z telepracownikiem. Obejmuje ono:

- wymiar czasu pracy, w jakim telepracownik pracuje poza siedzibą,

- miejsce, w którym wykonywana jest telepraca (np. adres zamieszkania pracownika),
- okres wykonywania telepracy.

KORZYŚCI

- Praktyka wskazuje, że telepraca cieszy się dużym zainteresowaniem. Najczęściej korzystają z niej pracownicy zamieszkujący w znacznej odległości od siedziby urzędu. Z telepracy chętnie korzystają również rodzice.
- Z punktu widzenia pracownika telepraca umożliwia godzenie życia osobistego z zawodowym, może być np. alternatywą dla urlopu wychowawczego czy umożliwić opiekę nad chorym członkiem rodziny.
- Obie formy pracy poza siedzibą sprzyjają aktywizacji niektórych grup pracowników, np. rodziców lub pracowników z niepełnosprawnością.
- Z punktu widzenia pracodawcy należy wspomnieć o obniżeniu kosztów związanych z organizacją i utrzymaniem stanowiska pracy. Telepraca sprzyja także poprawie wskaźników absencji, a w efekcie prowadzi do wzrostu wydajności pracowników.

- Telepraca to dla pracodawców również szansa pozyskania specjalistów, którzy z różnych

względów nie zdecydowaliby się na tradycyjną formę zatrudnienia.

WYZWANIA I RYZYKA

- W praktyce obie opisywane formy świadczenia pracy mogą się przenikać, dlatego istotnym wyzwaniem jest uregulowanie zasad dotyczących pracy zdalnej. Należy podkreślić, że w systemie pracy zdalnej nie istnieją wyraźne wyłączenia dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy, takie jak w przypadku telepracy.
- Warto zwrócić uwagę, że wykonywanie pracy w formie telepracy jest dopuszczalne niezależnie od zawarcia porozumienia z organizacją związkową. Telepraca może zostać wprowadzona na wniosek pracownika. Ponadto w niektórych przypadkach wniosek pracownika o wykonywanie pracy w formie

telepracy jest wiążący dla pracodawcy, a jego nieuwzględnienie jest dopuszczane jedynie w wyjątkowych sytuacjach.

- W przypadku telepracy i pracy zdalnej występuje ryzyko obniżonej kontroli działań telepracownika czy wzrostu kosztów związanych z zakupem wyposażenia stanowisk pracy poza siedzibą.
- Praca poza siedzibą to ograniczanie kontaktów międzyludzkich, które mogą zaburzać komunikację w zespole. Telepraca może również prowadzić do zacierania się granic pomiędzy czasem pracy a czasem prywatnym.

RUCHOMY CZAS PRACY

Kolejną formą elastycznego zatrudnienia jest uregulowany w Kodeksie pracy tzw. **ruchomy czas pracy**, który może być stosowany w każdym rozkładzie czasu pracy. Ruchomy czas pracy może przybierać dwie formy:

- pracodawca ustala pracownikowi różne godziny rozpoczęcia pracy w dniach, które są dla pracownika dniami pracy;
- pracownik, w ramach przedziału godzinowego ustalonego przez pracodawcę, decyduje o godzinie rozpoczęcia pracy w dniach, które są dla pracownika dniami pracy.

Nie ma przeszkód, aby u jednego pracodawcy ruchomy czas pracy funkcjonował w obydwu postaciach. Wprowadzenie ruchomego czasu pracy może być konsekwencją porozumienia między pracodawcą a organizacją związkową. Może również zostać wprowadzony na wniosek pracownika i zawierać odmienne ustalenia niż te wynikające z porozumienia (np. przewidywać dłuższy przedział godzinowy, w którym pracownik może rozpocząć pracę).

KORZYŚCI

- Specyfika jednostki administracji rządowej czy specyfika poszczególnych komórek organizacyjnych może wymagać dyspozycyjności niektórych stanowisk w określonych przedziałach czasowych. Właśnie w takim przypadku korzystne może być wprowadzenie ruchomego czasu pracy (np. godziny otwarcia urzędu determinują

godziny pracy pracowników przyjmujących klientów tego urzędu).

- Ruchomy czas pracy umożliwia pracodawcy dostosowanie godzin pracy pracowników do rytmu funkcjonowania urzędu czy komórki organizacyjnej, a pracownikowi ułatwia godzenie życia osobistego z pracą.

DOBRA PRAKTYKA: ELASTYCZNY CZAS PRACY W ADMINISTRACJI

Doświadczenie Ministerstwa Finansów, gdzie kilka lat temu wprowadzono elastyczny i ruchomy czas pracy, potwierdza, że taka forma organizacji czasu pracy sprawdza się również w administracji.

Taka praktyka jest korzystna nie tylko dla pracowników, ale również dla pracodawcy, ponieważ niejako wydłuża czas pracy komórek. Pomimo że podstawowe godziny pracy urzędu to 8.00–16.00, to w każdym zespole/wydziale znajdują się osoby, które wolą przyjść do pracy na 6.00 lub 7.00 rano, i takie, które ze względu na swoje zobowiązania preferują 9.00 rano. Ponieważ znakomitą większość pracowników obowiązuje ośmiogodzinny czas pracy, to komórka merytoryczna w praktyce funkcjonuje od godziny 7.00 do 17.00, a czasem dłużej.

WAŻNE ZASADY DOTYCZĄCE WSZYSTKICH FORM ELASTYCZNEGO ZATRUDNIENIA

- Wdrażając opisane formy elastycznego zatrudnienia (czyli telepracę, pracę zdalną czy ruchomy czas pracy), pracodawcy powinni wnikliwie analizować przepisy i wprowadzać rozwiązania, które zapewnią stronom bezpieczeństwo, stabilizację i ciągłość zatrudnienia.
- Pracodawcy powinni zachować szczególnie ostrożność przy formułowaniu zasad stosowania różnych elastycznych form zatrudnienia, aby zminimalizować ryzyko naruszenia zasady równego traktowania (np. o ile charakter zadań wykonywanych na stanowisku ds. obsługi sekretariatu wyklucza możliwość zastosowania telepracy, to w przypadku stanowiska ds. analiz taka okoliczność nie występuje – warto każdy przypadek oceniać indywidualnie).

3.1.4. STAŻE I PRAKTYKI W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Istotnym procesem związanym z wprowadzaniem nowych osób do urzędu jest organizacja praktyk i staży, w ramach których studenci, absolwenci i osoby

poszukujące pracy nabywają umiejętności w zakresie zadań realizowanych w urzędzie oraz zapoznają się z kulturą organizacyjną tego miejsca.

ZASADY

Proces organizacji praktyki czy stażu powinien mieć określone ramy jakościowe. Oto najważniejsze zasady dotyczące obu form nauki zawodu:

- Informacje o praktyce, w tym ogólny zakres zadań praktykanta oraz wymagania stawiane kandydatom, podawane są do wiadomości publicznej na stronach internetowych danego urzędu.
- W celu znalezienia kandydatów można nawiązać kontakt z uczelnianymi biurami karier.
- Praktyka powinna odbywać się na podstawie pisemnego porozumienia zawartego między uczelnią a urzędem lub – jeśli praktyka nie jest dla studenta obowiązkowa – pomiędzy urzędem a praktykantem. W przypadku staży umowa zawierana jest pomiędzy organizatorem, urzędem przyjmującym na staż a stażystą.
- Czas trwania praktyki powinien być określony w porozumieniu. Jeśli jest to praktyka obowiązkowa w programie kształcenia, wówczas długość praktyki podlega uzgodnieniu z uczelnią. Staże z kolei trwają od 3 do 12 miesięcy.

- Praktykant i stażysta po ukończeniu danej formy nauki zawodu otrzymuje pisemne potwierdzenie odbycia praktyki/stażu np. w formie zaświadczenia.
- Podobnie jak w przypadku nowo zatrudnianych osób również miejsce pracy praktykanta powinno zostać odpowiednio przygotowane i odpowiadać standardom miejsca pracy pracownika urzędu. Student kierowany przez uczelnię na praktykę jest zobowiązany posiadać ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków obejmujące okres praktyki, zapewnione przez uczelnię lub we własnym zakresie.
- Program praktyki czy stażu powinien pozwolić rozwinąć umiejętności i kompetencje społeczne uwzględnione w programie kształcenia dla danego kierunku studiów oraz wynikające z Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego. W ramowym programie praktyki/stażu zdefiniowany jest zakres działań urzędu i zadań praktykanta.
- Dla każdego praktykanta czy stażysty wyznacza się opiekuna, który przygotowuje program, a następnie monitoruje jego realizację. Opiekun informuje praktykanta/stażystę o zakresie obowiązków oraz zasadach i procedurach obowiązujących w urzędzie. Opiekun jest także osobą, która udziela informacji zwrotnej na temat osiągniętych wyników, stopnia realizacji zadań, a także rozwijanych umiejętności i kompetencji społecznych.

FINANSOWANIE STAŻY

Stáže realizowane obecnie w administracji rządowej finansowane są:

- z programów i projektów uczelni,
- przez powiatowe urzędy pracy,
- przez instytucje i organizacje pozarządowe działające na rzecz osób z niepełnosprawnością.

Warto wiedzieć, że w administracji publicznej, w szczególności w urzędach, w których działa korpus służby cywilnej, staże finansowane ze źródeł urzędów pracy realizowane są rzadziej. Wynika to z faktu, że służba cywilna nie może dać gwarancji zatrudnienia stażysty po zakończonym okresie stażu.

STAŻE DLA OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ

Stáže, jakie urzędy organizują dla osób z niepełnosprawnością, mogą być obecnie finansowane z projektów własnych organizacji pozarządowych, jak też w ramach programu

„Stabilne zatrudnienie – osoby niepełnosprawne w administracji i służbie publicznej”.

Program jest obecnie realizowany w ramach dwóch modułów:

- „Instytucje” – adresowany do organów i instytucji administracji publicznej, jednostek samorządu terytorialnego oraz państwowych i samorządowych instytucji kultury, które w ramach programu zatrudnią osoby niepełnosprawne;
- „Stáže zawodowe” – skierowany do organizacji pozarządowych (wyłanianych w konkursie organizowanym przez PFRON), które przygotowują i kierują osoby z niepełnosprawnością na staż zawodowy w administracji publicznej.

Projekt jest ciekawym rozwiązaniem, ponieważ dofinansowanie w ramach staży zawodowych obejmuje liczne działania aktywizacyjne, m.in. przygotowanie i wdrożenie indywidualnego

planu rozwoju zawodowego dla osoby z niepełnosprawnością, doradztwo zawodowe, wsparcie w uzyskaniu kwalifikacji (umiejętności) zawodowych oraz pracowniczych przez realizację

kursów, warsztatów i szkoleń zawodowych. Równie istotne są: wsparcie asystenta (trenera pracy), pokrycie kosztów dojazdów czy wypłata stypendium dla osoby z niepełnosprawnością skierowanej na staż.

Co ważne, dofinansowanie może również zostać przeznaczone na szkolenia i warsztaty dla pracowników instytucji w zakresie umiejętności współpracy z osobami niepełnosprawnymi.

3.1.5. WOLONTARIAT W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ



Choć wolontariat nie jest świadczeniem pracy, to jest jednym z mechanizmów angażowania osób do działań na rzecz określonego podmiotu. Warto go w tym miejscu wymienić, chociażby dlatego, że w niektórych instytucjach wolontariat opisany jest wewnętrznymi procedurami razem z programami stażowymi.

Wolontariat jest zdefiniowany przez ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2003, nr 96, poz. 873, z późn. zm.). W ustawie organy administracji publicznej oraz jednostki organizacyjne podległe organom administracji publicznej

lub nadzorowane przez te organy są wymienione wprost jako korzystający, czyli podmioty, które mogą angażować do swoich działań wolontariuszy, jednak z wyłączeniem prowadzonej przez nie działalności gospodarczej.

Wolontariusze mogą działać w instytucji, wspierając zarówno jej codzienną pracę, jak i angażując się w organizowane przez nią akcje czy wydarzenia. Ich działania mogą być motywowane altruistyczną chęcią wsparcia jakiegoś podmiotu i jego aktywności, jak też chęcią zdobycia konkretnego doświadczenia i nauki. Te dwie motywacje się nie wykluczają.

ZASADY

- Wolontariat powinien być uregulowany umową – porozumieniem z wolontariuszem. W przypadku wolontariatu trwającego do 30 dni może być to porozumienie w formie ustnej; powyżej 30 dni musi być w formie pisemnej.
- W przypadku wolontariatu do 30 dni korzystający⁶ ma ustawowy obowiązek zapewnienia wolontariuszowi ubezpieczenia od następstwa nieszczęśliwych wypadków (NNW).
- Korzystający ma obowiązek poinformować wolontariusza o przysługujących mu prawach i ciążących na nim obowiązkach oraz zapewnić dostępność tych informacji.
- Wolontariusz powinien posiadać kwalifikacje i spełniać wymagania odpowiednie do rodzaju i zakresu wykonywanych świadczeń, jeżeli obowiązek posiadania takich kwalifikacji i spełniania stosownych wymagań wynika z odrębnych przepisów.
- Korzystający zapewnia wolontariuszowi, na zasadach dotyczących pracowników, określonych w odrębnych przepisach, bezpieczne i higieniczne warunki wykonywania przez niego świadczeń, w tym – w zależności od rodzaju świadczeń i zagrożeń związanych z ich wykonywaniem – odpowiednie środki ochrony indywidualnej.
- Korzystający pokrywa, na zasadach dotyczących pracowników, określonych w odrębnych przepisach, koszty podróży służbowych i diet wolontariusza. Wolontariusz może pisemnie zwolnić korzystającego z tego obowiązku.

⁶ „Korzystający” to podmiot korzystający z pracy wolontariuszy, np. organizacja pozarządowa, szkoła, placówka kulturalna. Ten termin stosowany jest w ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

KWESTIE ETYCZNE

Wolontariusz, z przyczyn etycznych, nie powinien zastępować pracownika ani wykonywać przypisanych mu zadań. Zasada ta nie jest regulowana żadnymi aktami prawnymi – wynika z doświadczenia organizacji pozarządowych. Sytuacja, w której niepobierający wynagrodzenia wolontariusz wykonywałby zadania pracownika,

mogłaby powodować konflikty i poczucie zagrożenia pracowników.

Wolontariusze powinni wspierać, a nie zastępować pracowników, i angażować się w działania, które są przygotowane specjalnie dla nich.

FINANSOWANIE WOLONTARIATU

Wolontariat jest bezpłatny, co oznacza, że wolontariusz za swoje działania nie otrzymuje wynagrodzenia. Nie oznacza to jednak, że jest bezkosztowy. Może wymagać od korzystającego pokrycia kosztów ubezpieczenia, zapewnienia środków ochrony osobistej, posiłku regeneracyjnego czy pokrycia kosztów

podróży służbowych albo diet. Zależy to od przyjętej formy wolontariatu. Dlatego należy dobrze zaplanować sposób angażowania wolontariuszy, ich obowiązki oraz kształt porozumienia. Fundusze na pokrycie wszystkich wydatków musi zapewnić korzystający.

DOBRA PRAKTYKA: PRZYKŁADY

Wolontariat w Urzędzie Ochrony Konkurencji i Konsumentów umożliwia wolontariuszom zdobycie doświadczenia zawodowego i poznanie pracy Urzędu. Możliwy jest zarówno w centrali, jak i w delegaturach oraz laboratoriach. Wolontariat trwa ponad 30 dni kalendarzowych, ale nie dłużej niż 12 miesięcy. Kandydat indywidualnie z opiekunem ustala harmonogram zadań wykonywanych w ramach wolontariatu. Na wniosek wolontariusza wystawiane jest zaświadczenie oraz opinia, które są potwierdzeniem odbycia wolontariatu na rzecz UOKiK. Więcej: <https://www.uokik.gov.pl/wolontariat.php>.

3.2.

WARUNKI PRACY

3.2.1. TWORZENIE PRZYJAZNYCH WARUNKÓW PRACY

Administracja to pracodawca przyjazny pracownikom – osobom z różnymi potrzebami, w tym rodzicom, osobom starszym czy z niepełnosprawnością. Po pierwsze w instytucjach administracji publicznej

przestrzegane są przepisy prawa, a prawo chroni osoby z różnymi potrzebami i gwarantuje im wiele udogodnień. Ponadto administracja podejmuje starania, by być pracodawcą coraz bardziej otwartym i przyjaznym

dla swoich pracowników. Wśród nich istotną grupę stanowią rodzice i osoby z innymi zobowiązaniami opiekuńczymi, np. opiekujący się seniorami.

Do działań tworzących miejsce pracy przyjazne pracownikom należą przede wszystkim praktyki, które wspierają *work-life balance*⁷, czyli pomagają zachować równowagę pomiędzy pracą zawodową a życiem rodzinnym.

Polecane w tym zakresie praktyki, możliwe do wprowadzenia w administracji:

- elastyczny czas pracy,
- możliwość pracy zdalnej,
- efektywne planowanie pracy, tak by nadgodziny nie były normą,
- wspieranie pasji życiowych pracowników,
- umożliwianie zabrania dzieci do pracy, jeśli jest taka konieczność,
- dostosowanie budynku do potrzeb rodziców,
- tworzenie projektów skierowanych do rodzin,
- dostosowanie zapisów w Pracowniczym Funduszu Socjalnym, tak by uwzględniały potrzeby pracowników.

Warto pamiętać, że choć powyższe rozwiązania wymagają wielu inwestycji i zmian w organizacji pracy, to warto je podejmować, bo w ostatecznym rozrachunku okazują się opłacalne.

ELASTYCZNY CZAS PRACY

System ruchomego czasu pracy (praktyka opisana w podrozdziale 3.1.3 *Praca zdalna i ruchomy czas pracy*) daje obu stronom – pracodawcy i pracownikowi – możliwość elastycznego organizowania czasu pracy, łączenia ze sobą zmiennych oraz stałych godzin pracy, co jest rozwiązaniem pomocnym osobom z różnymi potrzebami, np. pracownikom-rodzicom, pracownikom

dojeżdżającym, osobom z niepełnosprawnością. Dzięki temu mogą oni dostosować godziny pracy do zobowiązań, które mają w życiu prywatnym. Na przykład rodzice często muszą dopasować codzienny harmonogram do zajęć swoich dzieci, potrzebują czasu na dowożenie ich do szkół i przedszkoli – elastyczny czas pracy jest więc odpowiedzią na tego rodzaju potrzeby.

BENEFITY, CZYLI ŚWIADCZENIA POZAPŁACOWE

W administracji publicznej możliwe jest dofinansowanie do kart sportowych, szkoleń czy kursów. Pracodawca może również pośredniczyć pomiędzy instytucjami

zewnętrznymi a pracownikami w zawieraniu korzystniejszych dla tych drugich umów na pakiety medyczne czy ubezpieczeniowe.

7 Praktyczne wskazówki wykorzystywania i wdrażania narzędzi *work-life balance* w urzędach zostały opisane w serwisie służby cywilnej pod adresem: <https://dsc.kprm.gov.pl/narzedzia-work-life-balance-wlb>.

KORZYŚCI

- Świadczenia dodatkowe to atuty, którymi instytucja może budować swoją konkurencyjność w stosunku do innych pracodawców.
- Niewątpliwie oferowanie benefitów pozapłacowych czyni miejsce pracy bardziej przyjaznym dla pracowników o różnych potrzebach, np. rodziców, osób starszych, osób z niepełnosprawnością, dlatego warto przyrzeć się bliżej temu narzędziu i rozważyć, czy można z niego korzystać szerzej w administracji.
- Z punktu widzenia samych pracowników możliwość skorzystania z benefitów najczęściej oznacza oszczędność czasu i pieniędzy, pomoc w zorganizowaniu rodzinnej aktywności, a często motywację np. do podjęcia aktywności sportowej.

WYZWANIA

- Myślenie o praktykach z zakresu świadczeń pozapłacowych często rozpoczyna się pytaniem, jak sfinansować benefity. Należy zaznaczyć, że wydatki takie jak paczki dla dzieci są przeważnie finansowane z Funduszu Świadczeń Socjalnych. Przy innego rodzaju świadczeniach warto pamiętać, że administracja publiczna jest dużym pracodawcą i ze swojej pozycji łatwiej może negocjować z firmami usługowymi warunki cenowe.
- Należy mieć na uwadze, że świadczenia płacowe są rozwiązaniem płynnym – to, co jest atrakcyjne dzisiaj, już jutro wcale nie musi takie być. W większości przypadków tego rodzaju inicjatywy są od razu weryfikowane przez samych pracowników, którzy się nimi interesują i korzystają z nowych propozycji albo je ignorują. Pracodawca powinien odbierać te sygnały i proponować rozwiązanie odpowiadające potrzebom pracowników.

DOBRA PRAKTYKA: BENEFITY POZAPŁACOWE W ADMINISTRACJI

Ministerstwo Finansów oferuje swoim pracownikom możliwość skorzystania na preferencyjnych warunkach z kart sportowych oraz ubezpieczeń grupowych. Inne instytucje publiczne na podobnych zasadach oferują również pakiety medyczne, dopłaty do wynajmu sal sportowych lub zajęć sportowych.

WYDARZENIA DLA PRACOWNIKÓW

- Przy planowaniu działań oraz wydarzeń dla pracowników dobrze pamiętać również o inicjatywach dla zatrudnianych rodziców. Warto organizować wydarzenia, które są odpowiedzią na konkretne postulaty lub potrzeby. Jest to sprawdzone i pragmatyczne podejście – w takie inicjatywy pracownicy sami chętnie się włączają, pomogą je przygotować w ramach wolontariatu pracowniczego i poczują się współgospodarzami imprezy.

DOBRA PRAKTYKA: ZAJĘCIA DLA DZIECI W MIEJSCU PRACY, GDY RODZICE ODPRACOWUJĄ „POMOSTÓWKI”

W 2017 roku w Ministerstwie Finansów, zgodnie z zarządzeniem Szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, tzw. pomostówki, czyli dni łączące dni wolne od pracy, były dniami wolnymi, odpracowywanymi w wyznaczone soboty. Ta decyzja oznaczała, że w pracujące soboty do gmachu będą również przychodziły dzieci pracowników. Za zgodą kadry kierowniczej ministerstwa postanowiono, że będą dla nich organizowane zajęcia. Tak to przedsięwzięcie opisała jedna z organizatorek:

Na podstawie zgłoszeń od pracowników ministerstwa przygotowaliśmy listę dzieci. Było ich ok. 120, w wieku 4–12 lat, więc podzieliliśmy je na cztery grupy wiekowe, a każdej zapewniliśmy opiekuna. W tym celu zaprosiliśmy do współpracy wolontariuszy. Przyjęliśmy zasadę, że rodzic przyprowadzający na zajęcia dzieci również poświęca swój czas – od pół do godziny – w ramach wolontariatu pracowniczego. Na podstawie pomysłów i propozycji wolontariuszy rozpisaliśmy dla każdej grupy zajęcia, które trwały od godziny 9.00 do 15.00.

Maluchy miały pokazy mody w strojach swoich bohaterów, dyskoteki z piratem, czytanie bajek, konkursy malowania, spotkanie z psami celnymi, oglądanie wozów strażackich, teatrzyk itp. Starsze – kurs pierwszej pomocy dzieci dzieciom, spotkanie z osobą niewidomą, zajęcia z migania, warsztaty aktorskie, spotkania podróżnicze, dyskusje z celnikami o niebezpieczeństwach w czasie wakacji, warsztaty szachowe, konkursy plastyczne, szukanie skarbu w gmachu ministerstwa, wycieczkę po gmachu – śladami finansów, wycieczkę po sąsiedzku do Centrum Pieniądza NBP itd.

Zajęcia organizowaliśmy głównie swoim sumptem. Jak się okazuje, w każdej instytucji pracują fotograficy, szachiści, podróżnicy i wielu pasjonatów. Zapraszaliśmy też zaprzyjaźnione fundacje i stowarzyszenia. Poprosiliśmy również firmę odpowiedzialną za catering w ministerstwie o sponsoring przekąsek śniadaniowych. Łącznie zorganizowaliśmy trzy takie soboty. Nie było to łatwe logistycznie przedsięwzięcie, ale wykonalne. Wciąż jest wspomniane zarówno przez nasze dzieci, jak i samych rodziców.

ZAKŁADOWY FUNDUSZ ŚWIADCZEŃ SOCJALNYCH

To instrument, z którego korzysta bardzo wielu pracowników w administracji. Dostępna oferta świadczeń zależy od zapisów obowiązującego

w instytucji regulaminu ZFŚS. Najczęściej wykorzystywane rozwiązania to pakiet pomocy w formie dopłat do:

- wypoczynku (tzw. wczasy pod gruszą, wyjazdy dzieci),
- wycieczek,
- zajęć sportowych,
- imprez kulturalnych,
- innych świadczeń dla dzieci.

DOSTOSOWANIE BUDYNKU

Budynek będący miejscem pracy powinien być dostosowany do wszystkich zadań, jakie pełni, i do potrzeb wszystkich pracowników zgodnie z regulacjami prawnymi i tak, aby nie dyskryminować żadnej grupy pracowników (np. rodziców, osób starszych, osób z niepełnosprawnością).

Zgodnie z przepisami w zakładzie pracy, który zatrudnia na jedną zmianę więcej niż 20 kobiet w jednym budynku, należy urządzić pomieszczenie z miejscami do wypoczynku w pozycji leżącej dla kobiet w ciąży i karmiących.

DOBRA PRAKTYKA: PRACOWNICY BIORĄ UDZIAŁ W URZĄDZANIU POKOJÓW ODPOCZYNKU

W Ministerstwie Finansów zgodnie z regulacjami prawnymi jest pokój odpoczynku. Został zorganizowany, pomalowany i wyposażony przez samych pracowników w ramach wolontariatu pracowniczego i można z niego na co dzień korzystać.

Podobny pokój został przygotowany również dla rodziców pracujących z dziećmi. Na ścianach namalowane są postacie z kreskówki, w pokoju znajdują się zabawki, książki, kanapa, pufy i oczywiście biurko z komputerem. Dodatkowo w łazienkach dla osób z niepełnosprawnością zamontowano przewijaki dla niemowląt. Czy jest to niezbędne? Na pewno są to rozwiązania przyjazne dla pracowników-rodziców i odpowiadające na ich potrzeby.

DZIAŁANIA KOMUNIKACYJNE

Pracownicy ze względu na swoje pasje czy zainteresowania funkcjonują w grupach społecznościowych i korzystają z przeróżnych baz wiedzy. Warto pamiętać, że osoby posiadające podobne doświadczenia (np. pracownicy-rodzice) czy po prostu współpracownicy, którzy spędzają ze sobą wiele godzin, są dla siebie również

źródłem wiedzy i inspiracji.

Im większa instytucja, tym więcej potencjału, dlatego warto zachęcić pracowników, aby wymieniali się między sobą informacjami. Intranet jest narzędziem, które można wykorzystać do tego rodzaju przyjaznych działań komunikacyjnych.

DOBRA PRAKTYKA: STWORZENIE BAZY WIEDZY DLA RODZICÓW

Dobłą praktyką jest stworzenie właśnie w intranecie miejsca, w którym rodzice będą mogli znaleźć interesujące dla siebie informacje, a może nawet będą mogli wymienić się praktycznymi poradami.

W intranecie Ministerstwa Finansów można znaleźć w odpowiedniej zakładce wszystkie informacje i formularze dla rodziców (zgodnie z zapisami Kodeksu pracy i Regulaminu pracy), w innym miejscu tematy CSR, a w tym dokumentację zrealizowanych projektów wolontariatu pracowniczego. Dopełnieniem tego będzie w najbliższej przyszłości interaktywny dział Baby room, w którym na forum rodzice będą mogli wymieniać się ważnymi informacjami. Wątki, które rozpoczną, będą zależeć wyłącznie od nich samych i prawdopodobnie będą przyczynkiem do nowych inicjatyw wolontariatu rodzinno-pracowniczego.

3.2.2. WARUNKI PRACY DLA OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ



Jednym z głównych zagadnień zaangażowania społecznego w obszarze relacji z pracownikami jest przestrzeganie praw człowieka, a w tym równe traktowanie i brak dyskryminacji pracowników ze względu na m.in. wiek, płeć, stan majątkowy, narodowość, wyznanie i właśnie niepełnosprawność.

Norma PN-ISO 26000:2012 zawiera wiele rekomendacji dotyczących działań, jakie pracodawca powinien podejmować wobec grup defaworyzowanych, w tym osób z niepełnosprawnością.

W podrozdziale dotyczącym praw człowieka norma zaleca, by „organizacja przyczyniła się do zapewnienia niepełnosprawnym mężczyznom i kobietom godnego traktowania, niezależności oraz możliwości pełnego uczestnictwa w życiu społecznym. Zalecane jest przestrzeganie zasady niedyskryminacji, a organizacje powinny rozważyć możliwość podjęcia odpowiednich działań w zakresie dostępu do obiektów organizacji osobom niepełnosprawnym”⁸.

W normie znajduje się również wezwanie do „podejmowania pozytywnych działań

celem zapewnienia ochrony i wsparcia grup szczególnie wrażliwych; takie działania mogą obejmować tworzenie stanowisk pracy dla osób niepełnosprawnych, aby ułatwić im pracę w odpowiednich warunkach”⁹.

Należy mieć na uwadze, że osoby z niepełnosprawnością coraz częściej kończą studia na wyższych uczelniach. Wielu absolwentów pozostaje w domach lub podejmuje pracę w organizacjach pozarządowych. Administracja rządowa powinna traktować wszystkich zgodnie z prawem, a więc nie stygmatyzować potencjalnych pracowników z niepełnosprawnością, co więcej – powinna podejmować działania, aby wykorzystywać w swoich instytucjach potencjał i wiedzę osób z tej grupy.

Trzeba również pamiętać, że wiele rodzajów niepełnosprawności może zaistnieć na skutek przewlekłej choroby lub nieszczęśliwego wypadku, czyli ten problem może dotknąć każdego. Troska o właściwe warunki pracy dla wszystkich pracowników powinna być priorytetem dla instytucji rządowych.

OBOWIĄZKI PRACODAWCÓW WYNIKAJĄCE Z PRZEPISÓW PRAWA

ZASADA RÓWNEGO TRAKTOWANIA

Pracodawcę obowiązuje wspomniany zakaz dyskryminacji pracowników z powodu niepełnosprawności. Nie można stosować utrudnień w zakresie:

- naboru do pracy i zwolnienia z zajmowanego stanowiska,
- rozwoju zawodowego,
- warunków pracy,
- awansu.

Pracownik, który stwierdzi, że pracodawca naruszył wobec niego zasadę równego traktowania w zatrudnieniu, może wystąpić do sądu o odszkodowanie w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę.

⁸ Polski Komitet Normalizacyjny: PN-ISO 26000:2012, *Wytyczne dotyczące kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności*, część 6, *Praktyki z zakresu prawa pracy*, s. 46–47.

⁹ *Ibidem*, s. 45.

NORMY CZASU PRACY

Pracownik z niepełnosprawnością nie może pracować ponad 8 godzin na dobę i 40 godzin tygodniowo. Osoba niepełnosprawna zaliczona do znacznego lub umiarkowanego stopnia niepełnosprawności nie może wykonywać pracy ponad 7 godzin na dobę i 35 godzin tygodniowo, jeżeli lekarz przeprowadzający badania profilaktyczne pracowników lub, w razie

jego nieobecności, lekarz sprawujący opiekę nad osobą z niepełnosprawnością wyda w odniesieniu do tej osoby zaświadczenie o celowości stosowania skróconej normy czasu pracy.

Stosowanie skróconych norm czasu pracy nie powoduje obniżenia wysokości wynagrodzenia wypłacanego w stałej miesięcznej wysokości.

KIEDY OSOBĘ Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ OBOWIĄZUJE ZAKAZ PRACY?

Osoba z niepełnosprawnością nie może być zatrudniona:

- w porze nocnej,
- w godzinach nadliczbowych.

Zakaz pracy w porze nocnej i w godzinach nadliczbowych nie dotyczy:

- osób zatrudnionych przy pilnowaniu,
- sytuacji, gdy na wniosek osoby zatrudnionej lekarz przeprowadzający badania profilaktyczne pracowników lub, w razie jego nieobecności, lekarz sprawujący opiekę nad tą osobą wyrazi na to zgodę.

UPRAWNIENIA URLOPOWE

Pracownikowi z niepełnosprawnością, zaliczonemu do znacznego lub umiarkowanego stopnia niepełnosprawności, przysługuje dodatkowy urlop wypoczynkowy w wymiarze 10 dni roboczych w roku kalendarzowym. Prawo do pierwszego urlopu dodatkowego osoba ta nabywa po przepracowaniu jednego roku

po dniu zaliczenia jej do jednego z tych stopni niepełnosprawności.

Urlop ten nie przysługuje osobie uprawnionej do urlopu wypoczynkowego w wymiarze przekraczającym 26 dni roboczych lub do urlopu dodatkowego na podstawie odrębnych przepisów.

PRAWO DO ZWOLNIENIA OD PRACY

Osoba o znacznym lub umiarkowanym stopniu niepełnosprawności ma prawo do zwolnienia od pracy z zachowaniem prawa do wynagrodzenia:

- w wymiarze do 21 dni roboczych w celu uczestniczenia w turnusie rehabilitacyjnym, nie częściej niż raz w roku,
- w celu wykonania badań specjalistycznych, zabiegów leczniczych lub usprawniających,
- a także w celu uzyskania zaopatrzenia ortopedycznego lub jego naprawy, jeżeli czynności te nie mogą być wykonane poza godzinami pracy.

Konieczność wykazania i udokumentowania niemożności wykonania zabiegów poza godzinami pracy podlega ustaleniom między pracodawcą a osobą z niepełnosprawnością. Trzeba podkreślić, że niedopuszczalne jest ocenianie przez pracodawcę, czy osobie niepełnosprawnej naprawdę są niezbędne określone badania, zabiegi lekarskie, sprzęt lub jego naprawa.

PRZYSTOSOWANIE STANOWISKA PRACY

Należy pamiętać, że przepisy wymagają od pracodawcy realizacji obowiązku zatrudniania osoby z niepełnosprawnością – bez względu na stopień niepełnosprawności – na przystosowanym stanowisku pracy. Regulacje mówią o dostosowaniu do możliwości pracownika, mając na uwadze jego indywidualne potrzeby.

Pracodawca niemający praktyki w ocenie, czy pracownik wymaga przystosowania stanowiska pracy do potrzeb wynikających

z jego niepełnosprawności, może skorzystać z pomocy służby medycyny pracy.

Jeśli pracownik w wyniku wypadku przy pracy lub choroby zawodowej utracił zdolność do pracy na dotychczasowym stanowisku, pracodawca jest zobowiązany wydzielić lub zorganizować mu odpowiednie stanowisko pracy z podstawowym zapleczem socjalnym nie później niż w ciągu 3 miesięcy od daty zgłoszenia przez tę osobę gotowości do przystąpienia do pracy.

DOSTĘPNOŚĆ INSTYTUCJI PUBLICZNYCH

ARCHITEKTONICZNA

Poza przystosowaniem konkretnego miejsca pracy dla pracownika z niepełnosprawnością nie można zapominać o likwidacji barier architektonicznych w budynku. W przypadku instytucji administracji publicznej ma to szczególne znaczenie – jej budynek powinien być dostępny nie tylko dla pracowników z niepełnosprawnością, ale dla wszystkich ludzi.

Udogodnienia sprawiające, że budynek jest dostępny, zapewniają osobom z niepełnosprawnością codzienne, efektywne

funkcjonowanie w miejscu pracy. Dlatego prace nad adaptacją schodów i drzwi wejściowych do budynku, wind, toalet, podjazdów czy związane z oznaczeniem dróg ewakuacyjnych warto wykonywać według wskazań pochodzących z przeprowadzonego wcześniej audytu architektonicznego. O wsparcie w tym zakresie można poprosić specjalistów z sektora organizacji pozarządowych. Takie podejście zapewni właściwe rozeznanie co do zakresu niezbędnych modyfikacji wyposażenia i aranżacji przestrzeni architektonicznej w miejscu pracy.

CYFROWA

Opisując warunki pracy osób z niepełnosprawnością, nie można pominąć zagadnienia dostępności cyfrowej – ono również ma już swoje miejsce w polskim prawodawstwie.

Zgodnie z obowiązującą od 2019 roku ustawą¹⁰ strony internetowe, aplikacje mobilne oraz intranet instytucji administracji publicznej powinny być tworzone według wytycznych standardu WCAG 2.1¹¹. Dzięki zastosowaniu tych najnowszych standardów umożliwiających

przewyciężenie wykluczenia cyfrowego osoby z niepełnosprawnością uzyskały lepszy dostęp do informacji pracowniczych.

Istotne jest również przestrzeganie wytycznych dotyczących dostępności cyfrowej na stronach internetowych instytucji zawierających dane kontaktowe i ogłoszenia o rekrutacji. Warto na to zwracać szczególną uwagę, bo są to wyjątkowo istotne informacje dla osób z niepełnosprawnością.

¹⁰ Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych (Dz.U. 2019, poz. 848).

¹¹ Szczegółowe zalecenia w zakresie dostępności dla osób niepełnosprawnych określone przez standard Web Content Accessibility Guidelines 2.1 (WCAG) można znaleźć w języku angielskim w internecie pod adresem: <https://www.w3.org/TR/WCAG21/>. <https://www.w3.org/TR/WCAG21/>.

DOBRA PRAKTYKA: PUBLIKOWANIE TREŚCI DLA OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ

Ważne jest, by komunikaty publikowane na stronach instytucji i w innych kanałach oraz narzędziach, z których korzysta instytucja, były dostępne dla osób z niepełnosprawnością. Warto również publikować treści adresowane do tej grupy pracowników na wewnętrznych stronach instytucji.

Można ustalić miejsce w intranecie przeznaczone na informacje skierowane do pracowników z niepełnosprawnością. Postąpiono tak w Ministerstwie Finansów, tworząc specjalną poradnikową zakładkę intranetową pt. Osoby z orzeczeniem niepełnosprawności.

PROGRAM „DOSTĘPNOŚĆ PLUS”

Kluczowym elementem działań Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej w zakresie wsparcia osób z niepełnosprawnością jest koordynacja realizacji rządowego programu „Dostępność Plus” na lata 2018–2025. Ma on na celu podniesienie jakości życia wszystkich obywateli, a w szczególności osób starszych i z niepełnosprawnością. Program przewiduje realizację licznych inwestycji i działań, dzięki którym dostępność przestrzeni publicznej, produktów czy usług będzie dla tych grup większa – będą mogli z nich korzystać możliwie samodzielnie, na równi z innymi obywatelami.

Program koncentruje się na ośmiu obszarach: architekturze, transporcie, edukacji, cyfryzacji, zdrowiu, kulturze, konkurencyjności i koordynacji. Do początku 2020 roku na jego realizację przeznaczono ok. 5,7 mld zł. Są to środki na projekty, konkursy i działania inwestycyjne, takie jak poprawa dostępności 150 szkół podstawowych, 125 placówek służby zdrowia, 85 uczelni, remonty kilkunastu dworców, przystanków kolejowych, peronów (docelowo wyremontowanych ma być ok. 200 dworców), zakup nowego taboru kolejowego i autobusowego. Sukcesem dotychczasowych działań w ramach programu jest również włączenie do porządku prawnego Ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami (Dz.U. 2019, poz. 1696). Określa ona obowiązki podmiotów publicznych w zakresie dostępności oraz przewiduje uruchomienie Funduszu Dostępności przeznaczonego na poprawę dostępności budynków użyteczności publicznej i zamieszkania zbiorowego.

Zakładany budżet programu to 23 mld zł. Podstawowymi źródłami finansowania są środki europejskie oraz krajowe.

ŹRÓDŁA I AKTY PRAWNE

- Niepełnosprawny pracownik. Zanim podejmiesz pracę. Ulotka opracowana przez Państwową Inspekcję Pracy.
- Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych (Dz.U. 2019, poz. 848).
- Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami (Dz.U. 2019, poz. 1696).



3.2.3. RÓŻNICE POKOLENIOWE

Instytucje administracji publicznej, zajmując się w bieżącej pracy również zarządzaniem ludźmi, w tym rekrutacją, obserwują zmiany, jakie współcześnie zachodzą na rynku pracy. Osoby odpowiadające na ogłoszenia dzisiaj mają inne kwalifikacje, oczekiwania i motywacje niż te aplikujące do urzędów kilka czy kilkanaście lat wcześniej. W jednym miejscu pracy spotykają się osoby, które wiele różni, od priorytetów życiowych i zawodowych, przez sposób realizacji zadań, po preferowany sposób komunikacji.

Jak nadążyć za tymi zmianami i jak przekuć je w sukces w zarządzaniu tak bardzo różnorodną grupą pracowników? Jak dotrzeć do nich z narzędziami HR i CSR? Należy podkreślić, że różnice pokoleniowe to istotny aspekt zarządzania zasobami ludzkimi każdej organizacji, dlatego warto usystematyzować sobie wiedzę i przyjrzeć się grupom, które z pewnością są reprezentowane w każdej instytucji administracji.

CHARAKTERYSTYKA GRUP POKOLENIOWYCH

Wyróżnia się cztery pokolenia pracowników: X, Y (tzw. millenialsi), Z (pokolenie internetowe) oraz 50+. Różnice pomiędzy tymi grupami są łatwo wyczuwalne, dzięki czemu można próbować

nimi zarządzać poprzez różnorodność rozwiązań i narzędzi oraz umiejętne połączenie unikalnych kompetencji, które posiadają.

POKOLENIE Z

Osoby najmłodsze, roczniki od 1995 roku, szukają w pracy czegoś więcej niż tylko zaspokojenia swoich potrzeb materialnych. Motywują ich nowe wyzwania i dynamiczne środowisko. Chcą czuć, że ich praca ma głębszy sens, cenią sobie swobodę i możliwości, które

niesie ze sobą świat online. Możliwość ciągłego rozwoju jest dla nich ważniejsza niż stabilność pracy, dlatego nie boją się zmian, jeśli poczują, że na danym stanowisku nie spełnią się w maksymalny sposób.

POKOLENIE Y

To grupa urodzonych między 1980 a 1995 rokiem, zwana millenialsami czy pokoleniem iPadów. Osoby te są bardzo sprawne w posługiwaniu się nowymi technologiami, zarówno w pracy, jak i w życiu prywatnym. Bardzo dobrze znoszą zmiany, szybkie tempo pracy, równoległe wykonywanie zadań, zmienność warunków, np. czasową telepracę. Z trudem przystają na kompromisy i obniżanie pułapu swoich świadczeń, często są niecierpliwi. Przedstawiciele tej grupy są wykształceni, przywiązują wagę do znajomości języków

obcych, bardzo duży nacisk kładą na ciągłe doskonalenie swoich umiejętności, również poprzez zadania w pracy. Wysoko cenią sobie swój system wartości i cele, jakie sobie sami postawili. Krótko mówiąc, ważna jest dla nich samorealizacja. Z tego też wynika dużo mniejsze przywiązanie do miejsca pracy niż u starszych kolegów i koleżanek. Osoby z pokolenia Y dużo mniej przejmują się błędami niż ich starsi koledzy. Często wybierają zespołową formę pracy i to właśnie zdanie własnego zespołu liczy się dla nich najbardziej.

Pracownicy reprezentujący pokolenie Y od pracodawcy oczekują:

- ciekawej pracy pełnej wyzwań,
- dobrego wynagrodzenia,
- możliwości rozwoju i uczenia się,
- dobrych warunków socjalnych,
- elementów komfortu w pracy,
- *work-life balance*.

POKOLENIE X

Urodzeni przed 1980 rokiem, lecz później niż pokolenie wyżu demograficznego, „pokolenie PRL”. Są to osoby przywiązane do własnych wartości, mocne, niezależne i pewne swojego zdania. Trudniej znoszą zmiany, zadania wykonują po kolei, dążąc do perfekcji, ważna jest dla nich odpowiedzialność i rzetelność. Ich praca może czasem być oceniona jako mniej wydajna. Mają już doświadczenie zawodowe i kojarzą je zawsze z ciężką pracą, dlatego kiedy wymaga tego sytuacja, są w stanie zostać w pracy po godzinach. Wykształceni i znający języki obce, ale w obu tych zakresach nieco lepiej wypada od nich pokolenie Y. Pracownicy z pokolenia

X chętniej opierają się na fachowych źródłach i swoich doświadczeniach niż na zdaniu kolegów czy zespołu.

Dużo rzadziej niż młodszy zmieniają pracę. Potrzebują wyzwań, ale w odróżnieniu od młodszych kolegów zadania częściej wolą wykonywać indywidualnie, np. jako eksperci. Dla „iksów” wiele znaczą emocje i atmosfera pracy, w większości są zwolennikami częstej komunikacji z pracodawcą i współpracownikami. Wyniki swojej pracy traktują bardzo osobiście, zwłaszcza gdy są to porażki. Są skłonni podporządkować życie osobiste zawodowemu.

Pokolenie X oczekuje w pracy:

- stabilizacji zatrudnienia (wynikającej często z utrzymywania rodziny i zobowiązań finansowych, jak np. kredyty),
- dobrych i stabilnych wynagrodzeń,
- odpowiedniej organizacji pracy,
- rozwijających i motywujących zadań.

GRUPA 50+

To osoby zaangażowane w pracę i ceniące sobie jej stabilność. Preferują spokojną, niewymagającą nowych wyzwań pracę, której są wierni. Pracownicy z tej grupy czasem wycofują się z „aktywnego” życia zawodowego i przyjmują postawę zachowawczą, by zmniejszyć ryzyko utraty posady i uniknąć późniejszych trudności w ponownym zatrudnieniu.

Osoby z grupy wiekowej 50+ są samodzielne w podejmowaniu decyzji. Jako drogę komunikacji

często wybierają kontakt osobisty lub rozmowę przez telefon, bo nie mają zaufania do nowych technologii. Są dużo bardziej cierpliwi niż młodszy koledzy i mają mniej oporów w akceptowaniu zasad narzucanych przez pracodawcę.

Szanują przełożonych, są lojalni wobec pracodawcy, nastawieni na współpracę lub pracę indywidualną, nie rywalizację. Ważne jest dla nich dobro pracodawcy, choć są postrzegani jako zasadniczy w sprawach dotyczących przestrzegania

praw pracowniczych. Potrzebują poczucia sensu podejmowanych działań. Wśród młodszych kolegów cieszą się przeważnie autorytetem. We współpracy z innymi pokoleniami pracownikom 50+ czasem przeszkadzają niektóre braki, np. niewystarczająca znajomość języków obcych lub mniejsza biegłość w obsłudze komputera. Dlatego w tej grupie zawodowej niestety zdarza się niższe poczucie własnej wartości w porównaniu z młodszymi pracownikami.

Pracownicy ci dbają o równowagę oraz jakość życia prywatnego i zawodowego, dlatego cenią sobie wszelkie inicjatywy pracodawcy związane z *work-life balance*. U kobiet w tym wieku pojawia się często konieczność opieki nad wnukami lub rodzicami.

Doświadczenie zawodowe starszych kolegów jest bezcenne dla instytucji, dlatego też czasami są nazywani „żywą pamięcią firmy”.

ZARZĄDZANIE WIEKIEM ORAZ RÓŻNORODNOŚCIĄ

Mając na uwadze powyższe charakterystyki poszczególnych grup pokoleniowych, należy pamiętać, że każdy pracownik ma inne potrzeby i oczekiwania. Jego potencjał intelektualny oraz doświadczenie zawodowe nie mogą być jedynymi czynnikami uwzględnianymi w zarządzaniu zasobami ludzkimi w instytucji.

Patrząc na cały zespół, warto pomyśleć o zarządzaniu wiekiem, a w tym jeszcze o zarządzaniu różnorodnością. Polega to na inicjowaniu różnych działań, które pozwolą na

efektywne wykorzystanie potencjału, jaki niesie większa liczba pokoleń w organizacji.

Warto pamiętać, że równoczesne zatrudnianie osób w różnym wieku pozwala zachować instytucji stabilną pozycję na rynku pracy, lepsze reagowanie na jego fluktuacje, pozwala zachować tzw. pamięć organizacji.

Poza tym zespoły składające się z pracowników w różnym wieku są wydajniejsze, o ile potrafi się wykorzystać ich mocne strony płynące z różnorodności.

Co jest niezbędne do zbudowania różnorodnych wiekowo zespołów?

- **Kluczowa jest komunikacja** – w dzieleniu się informacjami między pracownikami bardzo ważne jest, aby ten proces obejmował pracowników reprezentujących różne pokolenia. Jednym z elementów sprawdzających efektywność tego procesu jest badanie komunikacji wewnętrznej, kultury organizacji i satysfakcji pracowników. W czasie takiego badania pracownicy sami chętnie wskazują, jak aktualnie wygląda proces dzielenia się wiedzą i komunikacja w organizacji.
- **Uczenie się od siebie nawzajem** – taką możliwość stwarza kultura organizacji, w której ważne są współpraca, szacunek, otwartość i szczerość oraz odpowiednie zachowania liderów, szefów.
- **Integracja** – pracodawca powinien inicjować i wspierać działania integrujące, które pomagają w budowaniu spójnej i trwałej organizacji.
- **Świadomość pracodawcy**, że zmiany w wydajności i zdolności do pracy są związane z wiekiem, stylem życia czy stanem zdrowia. Wiele, np. zależnych od wieku, zmian fizycznych i psychologicznych, daje się modyfikować poprzez zwiększenie aktywności fizycznej i intelektualnej. Dlatego warto, aby pracodawcy podejmowali działania wspierające pracowników w zachowaniu dobrej kondycji i sprawności we wszystkich aspektach mających znaczenie w życiu zawodowym.

DOBRA PRAKTYKA: DBAŁOŚĆ O ZATRZYMANIE WIEDZY W INSTYTUCJI

Warto podejmować starania, aby wprowadzać w instytucjach mechanizmy zabezpieczające przed bezpowrotną utratą wiedzy, wynikającą z odejścia najbardziej doświadczonych pracowników na emeryturę.

W Ministerstwie Finansów został stworzony system dzielenia się wiedzą, co sprzyja budowaniu kapitału intelektualnego instytucji. Ważnym elementem takiej współpracy są praktyki w obszarze 50+, które zapewniają starszym pracownikom możliwość rozwoju zawodowego przez równy dostęp do kształcenia (szkoleń, kursów), uwzględniając ich potrzeby i możliwości, a z drugiej strony, pozwalając młodszym pracownikom podczas spotkań czerpać z wiedzy i doświadczenia starszych kolegów. Podejmowane działania to m.in.:

- brak ograniczeń wiekowych w dostępie do nauki/szkoleń,
- diagnoza potrzeb w zakresie kształcenia (od strony merytorycznej oraz organizacyjno-technicznej),
- podejście do kształcenia ustawicznego jako integralnego elementu planowania kariery zawodowej,
- ogólnodostępna baza wiedzy w intranecie,
- tworzenie systemów wymiany wiedzy w ramach prowadzonych projektów,
- promowanie kształcenia przez otwartość na organizację pracy sprzyjającą uczeniu się i rozwojowi.

Kształcenie ustawiczne jest niezbędne do utrzymania w dobrej kondycji merytorycznej całej kadry pracowniczej. Przede wszystkim pozwala na aktualizację już posiadanej wiedzy, a także na poszerzanie umiejętności oraz uczenie się nowych rzeczy, szczególnie w zakresie technologii informatycznych.

Korzyści dla Ministerstwa Finansów wynikające z prowadzenia kształcenia pracowników to:

- wzrost poziomu umiejętności,
- poszerzanie kompetencji,
- rozwój innowacyjności u pracowników,
- większa otwartość na nowe technologie i inne nowe rozwiązania,
- integracja pomiędzy pracownikami.

Promowanie kształcenia jest atutem instytucji przy przyjmowaniu nowych osób.

3.2.4. KOMUNIKACJA Z PRACOWNIKAMI

W każdej instytucji publicznej komunikacja z pracownikami odbywa się kilkoma kanałami. W ostatnich latach na znaczeniu zyskały elektroniczne formy kontaktu. Należy dołożyć starań, aby były również przyjazne, czyli m.in. odpowiednio dobrane do specyfiki instytucji

i zespołu, odpowiadające na potrzeby, zrozumiałe oraz niewykluczające żadnej grupy pracowników. Z tego względu warto również korzystać z różnych narzędzi komunikacji wewnętrznej, których przykłady znajdują się poniżej.

INTRANET

Sieć intranetowa to kanał komunikacji, za którego pośrednictwem pracodawcy dziś najczęściej docierają do pracowników.

DOBRA PRAKTYKA: DBAŁOŚĆ O FUNKCJONALNOŚĆ SERWISU, BOGACTWO TREŚCI I INTERAKTYWNOŚĆ

W Ministerstwie Finansów od 2007 roku informacje docierają do pracowników za pośrednictwem sieci intranetowej, a w 2019 roku system przeszedł metamorfozę graficzną i funkcjonalną. Treści dla pracowników publikowane są przez liczny zespół redaktorów, dzięki temu możliwe jest tworzenie bogatego zasobu artykułów i upowszechnianie informacji z wielu źródeł. Komunikaty oraz dokumenty publikowane są w działach: *Ministerstwo Finansów, HR, Akty prawne, Logistyka, KAS, Zarządzanie, In plus, IT.*

Ministerstwo na swojej witrynie wewnętrznej udostępnia pracownikom również narzędzia do komunikacji o charakterze interaktywnym – sondy i fora. Nowym pomysłem urzędu jest uruchomienie forum dotyczącego aktywności sportowej pracowników.

MAILING

Komunikacja przez intranet jest wspierana akcjami mailingowymi. Dobrą praktyką w instytucjach jest funkcjonowanie w systemie poczty elektronicznej opcji *all users*, przy której

użyciu można rozsyłać e-maile do wszystkich pracowników. W ten sposób przekazywane są najczęściej proste komunikaty, których rozwinięcie można odnaleźć w intranecie.

NEWSLETTER

Intranet w połączeniu z pocztą elektroniczną wykorzystuje się również do przygotowania newslettera. Jest to rodzaj internetowego biuletynu wysyłanego do pracowników. Ważne, aby zawierał informacje nt. aktualnych wydarzeń dotyczących pracodawcy. Jest wtedy dobrą metodą angażowania pracowników w życie instytucji. Powinien być wysyłany cyklicznie, mieć atrakcyjną, stałą formę.

W organizacjach praktykuje się, że część newslettera poświęcona jest tylko pracownikom – publikuje się wiadomości o ich awansach, sukcesach sportowych, zaproszenia na inicjatywy, w które są zaangażowani czy informacje o wolontariuszach.

Wzorem Krajowej Administracji Skarbowej artykuły do newslettera można publikować w intranecie, natomiast rozsyłany newsletter zawiera skróty artykułów i linki odsyłające do treści intranetowych.



Ryc. 5.
Newsletter Krajowej Administracji Skarbowej

AKCJE PLAKATOWE

Kampanie elektroniczne, promujące w instytucjach administracji publicznej np. inicjatywy CSR, często połączone są z akcjami plakatowymi w gmachach urzędów. Wówczas cała kampania informacyjna związana z promowanym wydarzeniem, w tym informacje intranetowe, wiadomości e-mail i plakaty, powinna być ujednoczona graficznie, co ułatwi pracownikom identyfikację informacji.

Ryc. 6.
Plakat promujący inicjatywę,
w którą zaangażowało się Ministerstwo Finansów



KOMUNIKACJA BEZPOŚREDNIA PODCZAS SPOTKAŃ PRACOWNIKÓW Z KIEROWNICTWEM

W większości urzędów zwyczajowo organizowane są spotkania kaskadowe, a więc kierownictwa, szefów pionów z dyrektorami, dyrektorów z naczelnikami oraz naczelników z szeregowymi pracownikami.

Dodatkowo część biur i departamentów realizuje cykliczne spotkania kierownictwa ze wszystkimi swoimi pracownikami. Warto również:

- wprowadzać tematyczne spotkania otwarte pracowników z dyrektorem generalnym,
- spotkania związane z tematami okolicznościowymi, a więc wigilie, jajeczka, pożegnania, powitania.

Powyższe spotkania mogą być świetną okazją do poznawania się, wzajemnych perspektyw, opinii, co często pomaga w późniejszym nawiązywaniu kontaktów i realizowaniu zadań służbowych.

Z doświadczeń Ministerstwa Finansów wynika, że im więcej pojawia się kanałów komunikacji w instytucji, tym sprawniej zadaniowo ona funkcjonuje. Zatem należy dążyć do tego, aby w administracji publicznej rozszerzał się zakres praktyk otwartej komunikacji zarządczej i komunikacji wewnętrznej.

WYMIANA OPINII PODCZAS WYDARZEŃ CSR

Czas, w którym realizowane są wydarzenia z zakresu CSR, zwłaszcza te oparte na wolontariacie pracowniczym, również stanowi dogodny moment na stosowanie komunikacji

wewnętrznej. Podczas spotkań i akcji wokół tematów społecznych pracownicy w mniej oficjalny sposób mogą nawiązywać kontakty i relacje również z członkami kierownictwa.

DOBRA PRAKTYKA: BEZPOŚREDNI KONTAKT PRACOWNIKÓW Z KIEROWNICTWEM INSTYTUCJI

Przykładem zastosowania komunikacji wewnętrznej w mniej formalnej sytuacji była „Kawiarenka Dyrektor Generalnej” zorganizowana w Ministerstwie Finansów podczas Dnia Pracownika lub Dnia Zdrowia i Bezpieczeństwa. Kawiarenką była przestrzeń, gdzie w luźnej atmosferze przy kawie i ciastku można było porozmawiać z kolegami z pracy, swoim dyrektorem lub dyrektorką generalną.

Na eventach CSR w Ministerstwie Finansów, bez względu na proponowany temat, za każdym razem pojawia się kilkaset osób. Każdorazowo po takim wydarzeniu opinie pracowników potwierdzają, że tego rodzaju inicjatywy są potrzebne i bardzo wspierają integrację oraz komunikację wewnątrz instytucji.

Warto pamiętać, żeby systematycznie sprawdzać jakość komunikacji wewnętrznej oraz stosowanych narzędzi. Można to zrobić poprzez badanie satysfakcji oraz zaangażowania pracowników.

W organizacjach efekty komunikacji wewnętrznej są badane i monitorowane za pomocą wskaźników i mierników przyjętych

przez komórki odpowiedzialne za zarządzanie komunikacją wewnętrzną. Również badania satysfakcji i zaangażowania pracowników dają pracodawcy odpowiedzi, co należy poprawić w systemie komunikowania się z zespołem, jakie oczekiwania mają pracownicy, co najbardziej im odpowiada w zaproponowanych formach kontaktu, a czego brakuje.

DOBRA PRAKTYKA: TEMAT KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ W CYKLICZNYCH ANKIETACH

W Ministerstwie Finansów co rok lub co dwa lata we współpracy z niezależnym ośrodkiem badawczym realizowane są badania ilościowe, które opisując elementy kultury organizacji tej instytucji, badają również komunikację wewnętrzną.

Badanie przeprowadzane jest online i opiera się na kwestionariuszu ankietowym zawierającym pytania zarówno zamknięte, jak i otwarte, co daje możliwość całkowicie swobodnej wypowiedzi pracownikom. Ankiety są anonimowe, a wyniki badania, zebrane przez firmę badawczą, są przedstawiane kierownictwu i pracownikom urzędu jedynie w postaci zbiorczych zestawień statystycznych.

Zaproszenia do wypełniania ankiet są szeroko rozpowszechnione wśród pracowników również za pomocą intranetu, mailingu i akcji plakatowych.

3.3.

ETYKA I PRZECIWDZIAŁANIE KORUPCJI
W MIEJSCU PRACY

3.3.1. ZASADY ETYCZNE

Postępowanie zgodne z zasadami etyki w sferze publicznej, a w szczególności w administracji rządowej, jest kluczowe w budowaniu zaufania publicznego, to zaś jest niezbędne, by skutecznie realizować politykę publiczną.

Norma ISO 26000:2012 wskazuje postępowanie etyczne jako jedną z siedmiu zasad społecznej

odpowiedzialności, ich przestrzeganie ma zwiększyć wkład organizacji w zrównoważony rozwój. Co istotne, wszelkie normy, wytyczne i reguły postępowania dotyczące wszystkich obszarów funkcjonowania firmy powinny być zgodne z najważniejszymi zasadami, w tym z zaleceniem postępowania etycznego.

(...) zaleca się, aby organizacja postępowała w sposób etyczny. Zaleca się, aby postępowanie etyczne organizacji opierało się na takich wartościach, jak uczciwość, sprawiedliwość i prawość. Z wartościami tymi wiąże się troska o ludzi, zwierzęta i środowisko, jak również zobowiązanie do uwzględniania wpływu działań i decyzji organizacji na interesy interesariuszy¹².

Ze względu na charakter działalności administracji rządowej zasada postępowania etycznego w najszerszym zakresie dotyczy obszaru praktyk pracy.

DLACZEGO ZAGADNIENIE ZASAD ETYCZNYCH JEST WYJĄTKOWO ISTOTNE DLA INSTYTUCJI PUBLICZNYCH?

- Instytucje, które realizują misję publiczną, w odbiorze społecznym powinny być uznawane za organizacje zaufania społecznego, dlatego warto podkreślić istotne znaczenie etycznych zachowań i postaw urzędników oraz innych pracowników tych instytucji.
- Społeczeństwo stawia urzędnikom wysokie wymagania dotyczące nie tylko profesjonalnej realizacji zadań, ale również określonych, etycznych zachowań oraz działań na rzecz dobra wspólnego. Skuteczność i efektywność działania urzędników to efekt nie tylko sprawnego stosowania wiedzy merytorycznej
- i umiejętności technicznych, lecz także przyjęcia i przestrzegania zasad etycznych.
- W miejscach pracy nie powinny występować naganne zachowania, takie jak korupcja, nepotyzm oraz łamanie zasad bezstronności i obiektywizmu w sytuacji konfliktu interesów. Wdrożenie zasad etycznych ma kluczowe znaczenie dla eliminowania wszelkich nieprawidłowości w urzędach.
- Normy prawne nie obejmują całokształtu działalności instytucji i zachowań pracujących w nich ludzi. System prawny nie jest w stanie

12 Polski Komitet Normalizacyjny: PN-ISO 26000:2012, *Zasady społecznej odpowiedzialności, część 4, Postępowanie etyczne*, s. 23.

uregulować wszystkich sytuacji. Potrzeba innych, dopełniających reguł, stanowiących wyznaczniki zachowań i postaw. Należą do nich powszechnie uznane obyczaje

społeczne, mniej lub bardziej dookreślone zwyczaje, indywidualnie cenione przez pracowników wartości oraz ich przekonania oraz właśnie wartości i zasady etyczne.

KATALOG ZASAD ETYCZNYCH

Zasady etyki korpusu służby cywilnej zostały zawarte w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, ustawie o służbie cywilnej oraz zarządzeniu nr 70 Prezesa Rady Ministrów. Ponadto w wielu instytucjach publicznych funkcjonują dokumenty

zawierające wskazanie istotnych dla organizacji wartości etycznych oraz standardów etycznego zachowania. Zasady te stały się trwałym elementem kultury organizacyjnej, pracownicy mają obowiązek ich przestrzegania.

Do najważniejszych w administracji publicznej wartości etycznych należą:

- służba publiczna,
- godne zachowanie,
- lojalność,
- bezstronność,
- neutralność polityczna,
- odpowiedzialność,
- praworządność,
- obiektywizm,
- profesjonalizm,
- rzetelność,
- uczciwość,
- współpraca.

FUNKCJE ZASAD ETYCZNYCH W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

- Określają przestrzeń, w której powinny być podejmowane decyzje urzędnicze.
- Pełnią funkcję doradczą i są ważnymi wskazówkami dla wszystkich pracowników, na każdym szczeblu organizacji.
- Jeśli pracownik ma dylematy etyczne w sytuacjach niejednoznacznych etycznie – pomagają mu w wyborze właściwego kierunku postępowania i chronią przed nadużyciami.
- Z wartości etycznych wynikają określone standardy postępowania, jakimi w sferze publicznej powinien kierować się każdy urzędnik. Oznacza to, że zasady wskazują również, jak pracownicy administracji powinni zachowywać się poza miejscem i godzinami pracy.
- Etyka instytucji publicznych powinna być swoistym kręgosłupem moralnym administracji i poprzez tę właściwość stanowić podstawę dobrego funkcjonowania państwa, a tym samym stanowić wzór postępowania w innych organizacjach.
- Wdrażanie wartości etycznych istotnie przyczynia się do budowania kompetentnej, efektywnej i transparentnej administracji publicznej, działającej zgodnie z prawem i służącej obywatelom. To najważniejszy krok w drodze do bycia instytucją odpowiedzialną społecznie.

SKUTECZNE WPROWADZENIE ZASAD ETYCZNYCH DO INSTYTUCJI

Ustanowienie przepisów mówiących o wartościach i standardach etycznych jest dopiero pierwszym etapem na drodze do ich rzeczywistego funkcjonowania w organizacji. Wartości, którymi kieruje się instytucja, nie mogą

być tylko oficjalnie zadeklarowane, tak samo jak nie wystarczy samo określenie zasad etycznych. Kultura uczciwości może wykształcić się w organizacji tylko wtedy, gdy wszyscy pracownicy posiadają niezbędną wiedzę na

temat wartości i zasad, jakie przyjęto w instytucji. Dlatego tak ważne są szkolenia, warsztaty, kursy, wytyczne itp.

Aby zasady etyczne realnie kształtowały oczekiwane postawy pracowników, najważniejsze jest ogólnoorganizacyjne przestrzeganie powszechnie zaakceptowanych wartości i standardów etycznych. Oznacza to, że pracownicy muszą wiedzieć i widzieć, że organizacja faktycznie kieruje się przyjętymi zasadami.

Stąd kluczowa jest rola liderów organizacji, którzy powinni dążyć do realizacji etycznego przywództwa. Warto pamiętać, że na liderach

spoczywa duża odpowiedzialność i wiele od nich zależy. To oni nadają ton, dają przykład swoim zachowaniem, że standardy etyczne mają znaczenie. Uświadamiają, że w organizacji nie ma tolerancji dla postępowania wbrew zasadom.

Należy pamiętać, że wdrażanie wartości i zasad etycznych w organizacji jest procesem długofalowym, wymagającym determinacji i podejmowania działań w wielu obszarach. Uczestnikami tego procesu powinni być wszyscy pracownicy, począwszy od kierownictwa najwyższego szczebla, aż do pracowników pierwszego szeregu. Budowanie kultury uczciwości to zadanie każdego pracownika.

JAK WDRAŻAĆ I REALIZOWAĆ ZASADY ETYCZNE W INSTYTUCJACH PUBLICZNYCH?

DZIAŁANIA KOMUNIKACYJNE I EDUKACYJNE

- Zapoznanie wszystkich pracowników z przyjętymi zasadami etycznymi. Osoby nowo zatrudnione powinny być informowane o tych zasadach w momencie przyjmowania do pracy.
 - Zapewnienie pracownikom i klientom łatwego dostępu do treści zasad etycznych poprzez ich umieszczenie na stronie internetowej/intranetowej instytucji oraz wywieszenie w urzędzie, w miejscach dostępnych dla urzędników i klientów.
 - Budowanie kultury organizacyjnej opartej na otwartości oraz zaufaniu poprzez dbanie, aby komunikacja przełożeni – podwładni była dwustronna i dowartościowująca. Dzięki dobrej komunikacji wzajemnej pracownicy mają poczucie wpływu na rozwój organizacji i podejmowane w niej kluczowe decyzje. Celem jest budowa kultury, w której pracownicy nie obawiają się informować przełożonych o swoich wątpliwościach czy spostrzeżeniach.
 - Zapewnienie wszystkim pracownikom wsparcia w postaci jasnych wytycznych, jak postępować (do kogo się zgłosić) w sytuacji etycznie wątpliwej, niejasnej lub gdy uważają, że mogło dojść do nadużycia czy naruszenia zasad, bez ryzyka poniesienia negatywnych konsekwencji informowania o nieprawidłowościach.
- Budowanie zaufania jest procesem długotrwałym, dlatego warto pomyśleć o zapewnieniu pracownikom na ten czas możliwości konsultacji, np. poprzez ustanowienie doradcy ds. etyki.
- 26 lutego 2020 roku Szef Służby Cywilnej wydał zalecenia dotyczące standardów pracy doradcy ds. etyki¹³. Mają one upowszechnić funkcję doradcy w całym korpusie służby cywilnej oraz ujednolicić standardy związane z pełnieniem tej funkcji. Zalecenia określają m.in.: kim jest doradca ds. etyki, jaki jest cel powoływania takiej funkcji w urzędzie, jaki jest rekomendowany sposób wyboru pracownika do jej pełnienia, co może być podstawą do odwołania doradcy, jakie są rekomendowane

¹³ Standardy pracy doradcy ds. etyki wraz z materiałami uzupełniającymi są dostępne na stronie KPRM: <https://dsc.kprm.gov.pl/aktualnosci/szef-sluzby-cywilnej-wydal-zalecenie-w-sprawie-standardow-pracy-doradcy-ds-etyki-w>.

zadania, które mogą być powierzone doradcy do realizacji w ramach pełnionej funkcji, jakie są jego prawa i obowiązki oraz jakie są obowiązki dyrektora generalnego/kierownika urzędu, aby doradca mógł skutecznie wykonywać powierzone mu zadania.

- Objęcie pracowników cyklicznymi szkoleniami, które będą:
 - rozwijały świadomość etyczną,
 - uwrażliwiały na wartości istotne w sferze publicznej,
 - ukierunkowane na interpretację przyjętych zasad etycznych,
 - kształtowały umiejętności miękkie pracowników wszystkich szczebli (np. z zakresu komunikacji asertywnej, pracy zespołowej),
 - uwzględniały praktyczne zadania dla uczestników dotyczące dylematów etycznych, przed jakimi obecnie lub w przyszłości mogą stanąć pracownicy

danej organizacji, oraz ćwiczenia w rozwiązywaniu trudnych sytuacji „z życia” danej organizacji.

- Powołanie doradców etycznych/koordynatorów ds. etyki, którzy organizują lub prowadzą szkolenia, udzielają informacji i wsparcia. Do zadań osób na takich stanowiskach może należeć: opracowywanie planów działania oraz programów szkoleniowych z zakresu etyki, opracowywanie materiałów informacyjnych i szkoleniowych, współpraca z innymi jednostkami organizacyjnymi administracji publicznej w zakresie przeciwdziałania zachowaniom nieetycznym, podejmowanie przedsięwzięć sprzyjających integracji zespołów pracowniczych, promowanie etyki na zewnątrz, udział w seminariach, konferencjach poświęconych etyce.
- Dbanie o rozwój pracowników, wsparcie ich w podnoszeniu kwalifikacji oraz poszerzaniu wiedzy m.in. przez kierowanie na szkolenia.

PRZYGOTOWANIE NARZĘDZI I ŚRODOWISKA PRACY

- Opracowanie strategii/programu w zakresie etyki i monitorowanie jej/jego realizacji zgodnie z aktualnymi rządowymi strategiami czy programami. Nie należy zapominać, że opracowanie powinno zawierać plan zapewnienia kadr z przypisanymi zadaniami i zakresami odpowiedzialności oraz plan komunikacji i promocji działań w tym zakresie.
- Tworzenie odpowiednich warunków, tzn. organizowanie procesów pracy i zarządzania, tak aby czynności wykonywane przez pracowników oraz decyzje przełożonych były zgodne z wartościami etycznymi istotnymi dla organizacji i cenionymi przez pracowników. Wykonywanie pracy, relacje z przełożonymi i podwładnymi powinny sprzyjać zaspokajaniu potrzeby godności pracowników.

Jest to ważne, gdyż pracownicy oczekują od pracy nie tylko zaspokojenia swoich potrzeb materialnych w postaci satysfakcjonującego wynagrodzenia, ale również zaspokojenia potrzeby godności osobistej. Oczekują, że

w pracy będą traktowani z szacunkiem, a realizowane zadania i polecenia przełożonych porównują z cenionymi wartościami.

Podsumowując, należy dążyć do tego, by praca była powiązana z procesem zaspokojenia potrzeby godności osobistej pracowników tak, żeby pracownik miał poczucie podmiotowości w pracy¹⁴.

- Istotne znaczenie ma dobra atmosfera w pracy, która zapewnia satysfakcjonujące relacje pracownika z przełożonym i ze współpracownikami, a także uaktywnia potrzebę przynależności do tego właśnie zespołu, do tej konkretnie organizacji.
- Etyczne przywództwo ma kluczową rolę w zapewnieniu miejsca pracy, w którym pracownicy widzą, że organizacja przywiązuje wagę do wartości, kieruje się nimi w realizacji zadań i nie ma w niej miejsca na zachowania niejednoznaczne etycznie. Liderzy, w myśl teorii rozbitych okien (inaczej teorii rozbitej

¹⁴ M. Kosewski, prace wybrane., prace wybrane.

szyby), nie powinni ignorować nawet drobnych uchybień, lecz dawać wyraźne sygnały, że nie ma na nie przyzwolenia. Kary nie zawsze są konieczne (czasami wręcz nie jest to zasadne, bo przewinienie jest niewielkie), natomiast konieczne jest reagowanie i jako lider dawanie przykładu pracownikom.

- W organizacji powinien być stosowany spójny, zróżnicowany i sprawiedliwy system symbolicznych nagród oraz kar, mających emocjonalne znaczenie, odwołujących się do potrzeby godności osobistej człowieka.

W sytuacji karania lub nagradzania pracowników liderzy powinni pamiętać o odpowiedniej komunikacji dotyczącej powodów udzielonej kary lub nagrody.

- W kulturze organizacyjnej powinny istnieć i być stosowane znaczące emocjonalnie symbole i znaki oraz rytuały (np. w postaci ceremoniału). Wspólne celebrowanie wydarzeń istotnych dla instytucji oraz pracownika (np. awansów, rocznic) łączy organizację i pracownika i sprzyja identyfikacji pracownika z organizacją. Oczywiście zawsze należy mieć na uwadze zachowanie proporcji między pracą a świętowaniem.

3.3.2. PRZECIWDZIAŁANIE KORUPCJI W MIEJSCU PRACY

Jednym z najpoważniejszych zagrożeń dotyczących funkcjonowania sfery publicznej i politycznej w Polsce jest korupcja. Administracja publiczna jest jednym z obszarów wskazywanych

jako najbardziej sprzyjające korupcji. Jednocześnie badania pokazują, że w naszym kraju problem ten dotyka administrację w coraz mniejszym stopniu.

W zakresie, w którym potencjalnie zjawisko może dotyczyć administracji publicznej, zastosowanie ma ustawowa definicja¹⁵ korupcji, według której jest to czyn:

- polegający na obiecywaniu, proponowaniu lub wręczaniu przez jakąkolwiek osobę bezpośrednio lub pośrednio jakichkolwiek nienależnych korzyści osobie pełniącej funkcję publiczną dla niej samej lub dla jakiegokolwiek innej osoby w zamian za działanie lub zaniechanie działania w wykonywaniu jej funkcji;
- polegający na żądaniu lub przyjmowaniu przez osobę pełniącą funkcję publiczną bezpośrednio bądź pośrednio jakichkolwiek nienależnych korzyści dla niej samej lub dla jakiegokolwiek innej osoby, lub przyjmowaniu propozycji bądź obietnicy takich korzyści w zamian za działanie lub zaniechanie działania w wykonywaniu jej funkcji;
- popełniany w toku działalności gospodarczej obejmującej realizację zobowiązań względem władzy (instytucji) publicznej, polegający na obiecywaniu, proponowaniu lub wręczaniu bezpośrednio lub pośrednio osobie kierującej jednostką niezaliczaną do sektora finansów publicznych lub pracującej w jakimkolwiek charakterze na rzecz takiej jednostki jakichkolwiek nienależnych korzyści dla niej samej lub na rzecz jakiegokolwiek innej osoby w zamian za działanie lub zaniechanie działania, które narusza jej obowiązki i stanowi społecznie szkodliwe odwzajemnienie.

Należy pamiętać, że przyjęcie korzyści majątkowej lub osobistej oznacza faktyczne zawładnięcie nią przez sprawcę, np. darowizny, zwolnienia z długu, wygranie przetargu, przyjęcie pieniędzy,

drogiego prezentu, obietnicy awansu. Polega na zaakceptowaniu przez sprawcę przyrzeczenia udzielenia którejkolwiek z tych korzyści dla siebie, ewentualnie osoby wskazanej.

15 Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym, art. 1, pkt. 3a (Dz.U. 2018, poz. 2104, z późn. zm.).

Nieważne jest więc, czy proceder ten realizowany jest osobiście czy z pomocą pośredników – w każdym przypadku jest to przestępstwo.

Rodzaje przestępstw korupcyjnych znajdują się w Kodeksie karnym¹⁶. W kontekście administracji publicznej należy pamiętać, że sprawcą przestępstwa sprzedajności urzędniczej może być

tylko osoba pełniąca funkcję publiczną, którą jest funkcjonariusz publiczny. Do tej kategorii zalicza się m.in. osobę będącą pracownikiem administracji rządowej, innego organu państwowego lub samorządu terytorialnego, chyba że pełni wyłącznie czynności usługowe, a także inną osobę w zakresie, w którym uprawniona jest do wydawania decyzji administracyjnych.

CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE

Przestępstwa korupcyjne popełniane przez urzędników, niezależnie od zajmowanych stanowisk, mogą być wynikiem wielu czynników, do których możemy zaliczyć:

- brak znajomości przez przełożonych regulacji prawnych dotyczących wykonywanych zadań i odpowiedzialności prawnej za podejmowane działania i decyzje na określonym stanowisku służbowym;
- zaangażowanie urzędników w prace będące poniżej ich kompetencji, ale dające kontrolę nad tokiem podejmowania decyzji;
- skupienie w ręku jednej osoby zbyt dużej liczby kompetencji i obowiązków;
- prowadzenie i zamykanie danej sprawy lub postępowania wyłącznie przez jedną osobę – jest to odchodzenie od zasady rozdzielania czynności między różnych pracowników;
- nieinformowanie przełożonych o podejmowanych decyzjach, wchodzenie w ich kompetencje;
- podejmowanie decyzji bez ich uzasadnienia, wskutek czego utrudnione jest kontrolowanie przestrzegania procedur decyzyjnych;
- brak jasno podzielonych kompetencji i zakresu odpowiedzialności pracowników;
- niewystarczająca kontrola i nadzór ze strony przełożonych;
- słabość systemu kontroli i nadzoru w urzędzie – wyraża się ona w niewystarczającej skuteczności działań właściwych komórek (w tym audytu wewnętrznego), działaniach głównie doraźnych, przez co jedynie niewielka część decyzji podejmowanych przez pracowników poddawana jest bieżącej kontroli i tym samym utrudnione jest ujawnianie decyzji/postępowania wadliwych, niekorzystnych dla interesu publicznego;
- niedostateczne wypełnianie obowiązków sprawozdawczych, statystycznych i kontrolnych, w tym lekceważenie dokumentacji i sprawozdawczości, przyjmowanie niepełnej dokumentacji bez wymaganych procedur dowodów lub załączników, odstępowanie od wypełnienia wymaganych obowiązków sprawozdawczych przypisanych konkretnym komórkom;
- braki w prowadzonej dokumentacji;
- przekazywanie na zewnątrz niepełnych lub nieprawdziwych informacji;
- nierozpatrywanie składanych przez podatników/petentów i osoby z zewnątrz skarg na pracowników urzędu;
- pomijanie lub nadużywanie procedur, np. przy udzielaniu zamówień publicznych;
- kultura organizacyjna, w której nie ma miejsca na otwartość.

¹⁶ Wymienione są: sprzedajność urzędnicza lub łapownictwo bierne (art. 228 k.k.), przekupstwo lub łapownictwo czynne (art. 229 k.k.), płatna protekcja czynna i bierna (art. 230 i 230a k.k.), przekroczenie uprawnień lub niedopełnienie obowiązków (art. 231 k.k.), fałszerstwo dokumentu (art. 270 i 270a k.k.), poświadczenie nieprawdy (art. 271 k.k.) oraz wyłudzenie poświadczenia nieprawdy (art. 272 k.k.).

WYZWANIA

- Korupcja ma negatywny wpływ na funkcjonowanie administracji publicznej. Na największe zagrożenia korupcją narażone są następujące procesy:
 - przyznawanie zamówień publicznych,
 - wydawanie decyzji i zezwoleń,
 - stanowienie prawa.
- Kluczową rolę w przeciwdziałaniu korupcji na poziomie każdej jednostki jest wspólne i usystematyzowane działanie kierownictwa i pracowników urzędu.
- Ustalone reguły dotyczące działań antykorupcyjnych powinny obejmować regularną ocenę ryzyka zagrożeń korupcyjnych (monitorowanie ryzyka). Uzyskane wyniki należy wykorzystywać w celu aktualizacji przyjętych rozwiązań antykorupcyjnych, w tym ustalenia potrzeby zmian m.in. w strukturze organizacyjnej instytucji, w zasadach podległości służbowej urzędników, w zakresach ich obowiązków, a także w sposobie obsługi interesantów czy w sposobie dokumentowania realizowanych zadań i obiegu dokumentacji.
- W administracji rządowej ugruntowana powinna być wiedza, że obowiązek zawiadomienia organów ścigania o podejrzeniu popełnienia przestępstwa, a takim jest korupcja, wynika z przepisów prawa¹⁷.
- Tylko przez stałe realizowanie przyjętych w organizacji wartości (istotne budowanie roli liderów i pokazywanie pracownikom, że organizacja kieruje się wartościami etycznymi na co dzień) oraz systematyczne przeprowadzanie szkoleń etycznych można ukształtować w pracownikach trwałe, etyczne zachowania i postawy. Wówczas instytucja osiąga wartościowe zmiany: efektem jest zmiana postaw pracowników, wyższa jakość pracy, identyfikacja z organizacją i jej celami, lepszy wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny oraz ograniczenie patologii pracowniczych, w tym korupcji. Wdrażanie wartości etycznych istotnie przyczynia się do budowania kompetentnej, efektywnej i transparentnej administracji publicznej działającej zgodnie z prawem i służącej obywatelom.

PRAKTYKI I DZIAŁANIA ANTYKORUPCYJNE¹⁸

Z dotychczasowych analiz zjawiska korupcji wynika, że lepsze efekty osiąga się nie polityką represji i zwalczania samych skutków korupcji, ale poprzez niedopuszczanie do powstawania tego zjawiska.

Przeciwdziałanie przestępstwom oraz eliminowanie zagrożeń korupcyjnych powinno się odbywać na dwóch płaszczyznach.

Należy redukować:

- czynniki sprzyjające korupcji w procesach i organizacji pracy na poszczególnych stanowiskach pracy;
- czynniki mające wpływ na przyczynę złożenia propozycji korupcyjnej oraz akceptację złożonej propozycji korupcyjnej.

17 Określonych w art. 304 §1 i §2 oraz art. 240 §1 Ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. Kodeks postępowania karnego (Dz.U. 1997, nr 89, poz. 555).

18 Podejmowane działania antykorupcyjne w instytucjach administracji rządowej powinny być spójne z ustanowionym 6 stycznia 2018 r. na mocy uchwały nr 207 Rady Ministrów z dnia 19 grudnia 2017 r. Rządowym Programem Przeciwdziałania Korupcji na lata 2018–2020. Regulacja zakłada obowiązek systemowego prowadzenia działań w zakresie przeciwdziałania korupcji i jest dokumentem kształtującym kierunki prowadzonej przez państwo polityki antykorupcyjnej. Warte uwagi jest również rekomendacja dotycząca uczciwości w służbie publicznej – *Recommendation of the Council on Public Integrity* z 26 stycznia 2017 r. Jest to zbiór wytycznych, których spełnienie jest warunkiem skutecznego budowania, promowania i wdrażania kontroli nad systemem uczciwości w szeroko rozumianym sektorze publicznym, w tym w administracji rządowej. Tekst dokumentu w języku polskim jest ogólnodostępny: <https://dsc.kprm.gov.pl/aktualnosci/nowa-rekomendacja-oecd-w-sprawie-uczciwosci-w-sektorze-publicznym>.

Istotne jest położenie szczególnego nacisku na:

- odpowiednie kształtowanie procedur postępowania, tak by realizowane dzięki nim procesy były jak najmniej zagrożone korupcją;
- zminimalizowanie możliwości występowania zachowań korupcyjnych pracowników na poszczególnych stanowiskach pracy m.in. przez odpowiednie delegowanie uprawnień;
- zbudowanie systemu analiz i monitorowania zagrożeń korupcyjnych;
- stworzenie systemu reagowania na zagrożenie korupcyjne ze strony środowiska zewnętrznego i wewnętrznego;
- stałe doskonalenie systemu promowania działań antykorupcyjnych w administracji.

Przeciwdziałanie niepożądanym zachowaniom w miejscu pracy związane jest z **formowaniem właściwych postaw pracowników** i w tym celu powinno się dołożyć wszelkich starań do:

- wzmocnienia systemu promowania antykorupcyjnych postaw etycznych;
- stworzenia systemu zapobiegania wewnętrznej i zewnętrznej presji wywieranej na urzędnika, mogącej wiązać się z zachowaniem korupcyjnym;
- opracowania jednolitych zasad postępowania w sytuacjach korupcyjnych.

Rola przełożonego jest kluczowa w skuteczności powyższych działań. Poza tym, że powinien on stanowić przykład dla podwładnych oraz promować otwartą kulturę organizacji, istotne jest, aby miał dobry kontakt z pracownikami, właściwie rozdzielał obowiązki i sprawował nadzór nad prawidłowym przepływem dokumentacji.

Pracownicy muszą mieć świadomość możliwych zagrożeń i pewność, że przełożeni

postępują uczciwie oraz że żadne wykroczenia nie będą tolerowane, a każde przestępstwo będzie zgłoszone do właściwych organów ścigania. Należy informować pracowników o trybie postępowania w sytuacjach korupcyjnych. Pracownicy powinni znać przyjęte procedury oraz informować przełożonego o swoich podejrzeniach związanych z pojawieniem się niepokojących symptomów.

ŹRÓDŁA I AKTY PRAWNE

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., art. 153 (Dz.U. nr 78, poz. 483).
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U. 2018, poz. 1559, z późn. zm.).
- Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej (M.P. 2011, nr 93, poz. 953).
- Rządowy Program Przeciwdziałania Korupcji na lata 2018–2020 ustanowiony dnia 6 stycznia 2018 r. na mocy uchwały nr 207 Rady Ministrów z dnia 19 grudnia 2017 r.
- Zalecenie Szefa Służby Cywilnej w zakresie promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej; https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/zalecenie_szefa_sluzby_cywilnej_w_zakresie_promowania_kultury_uczciwosci_w_sluzbie_cywilnej.pdf.
- Recommendation of the Council on Public Integrity, 26 January 2017, C(2017)5.

3.4.

DIALOG SPOŁECZNY
W MIEJSCU PRACY

Dialog społeczny określany jest jako całościowy wzajemnych relacji między reprezentującymi pracowników związkami zawodowymi a pracodawcami lub ich organizacjami (dialog dwustronny, autonomiczny). Przedmiotem takiego dialogu jest wspólne kształtowanie:

- warunków pracy,
- płac,
- świadczeń socjalnych,
- innych zagadnień gospodarczych, interesujących strony dialogu,
- stosunków pomiędzy stronami,
- wzajemnych zobowiązań.

Norma PN-ISO 26000:2012 zawiera wskazania działań dla organizacji, które warto zastosować także w instytucjach administracji rządowej. Zgodnie z tymi zaleceniami organizacja:

- powinna uznawać znaczenie instytucji dialogu społecznego, w tym również na poziomie międzynarodowym;

- powinna uznawać właściwe struktury rokowań zbiorowych;
- powinna respektować prawo pracowników do tworzenia lub przystępowania do organizacji pracowniczych celem propagowania swoich interesów lub prowadzenia rokowań zbiorowych;
- powinna się powstrzymać od utrudniania pracownikom tworzenia lub przystępowania do organizacji pracowniczych i prowadzenia rokowań zbiorowych, np. poprzez zwalnianie lub dyskryminowanie takich pracowników, represje lub stosowanie pośrednich bądź bezpośrednich gróźb w celu stworzenia atmosfery zastraszenia lub strachu;
- powinna zapewnić wyznaczonym przedstawicielom pracowników dostęp do uprawnionych decydentów, do miejsc pracy, do reprezentowanych pracowników, do zasobów niezbędnych w celu pełnienia przez nich ich funkcji oraz informacji umożliwiających uzyskanie prawdziwego i rzetelnego obrazu finansów i działań organizacji. Powyższe powinno nastąpić w uzasadnionym i niepowodującym zakłóceń zakresie.

ZWIĄZKI ZAWODOWE

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej zapewnia obywatelom wolność zrzeszania się w związkach zawodowych oraz w organizacjach pracodawców. Związki zawodowe oraz pracodawcy i ich organizacje mają prawo do rokowań, w szczególności w celu rozwiązywania sporów zbiorowych, oraz do zawierania układów zbiorowych pracy i innych porozumień. W administracji rządowej, jak i w każdej innej organizacji, zakres wolności zrzeszania się

w związkach zawodowych i organizacjach pracowników oraz innych wolności związkowych może podlegać tylko takim ograniczeniom ustawowym, jakie są dopuszczalne przez wiążące Polskę umowy międzynarodowe.

Dla administracji należy stosować przepisy Konwencji MOP nr 151 z 1978 roku dotyczącej prawa organizowania się i procedury określania warunków zatrudnienia w służbie publicznej¹⁹.

¹⁹ Konwencja nr 151 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca ochrony prawa organizowania się i procedury określania warunków zatrudnienia w służbie publicznej, przyjęta w Genewie dnia 27 czerwca 1978 r.

FORMY

Dialog społeczny może przybrać formułę trójstronną, gdy przystępują do niego przedstawiciele strony rządowej (samorządowej). Tematami tego dialogu jest kształtowanie polityki publicznej i prawa oraz inne zagadnienia społeczno-gospodarcze wspólnego zainteresowania trzech stron dialogu.

Dialog społeczny może toczyć się w różnych formach: od negocjacji, podejmowanych w celu zawarcia porozumienia, poprzez konsultacje po wymianę informacji. Może być prowadzony na różnych poziomach; międzynarodowym, krajowym, sektorowym, regionalnym lub zakładu pracy. Może być zinstytucjonalizowany lub mieć charakter nieformalny.

W Polsce dialog społeczny prowadzony jest przede wszystkim:

- na poziomie krajowym: Rada Dialogu Społecznego,
- zakładowym: przez pracodawcę z zakładowymi organizacjami związkowymi.

3.4.1. REPREZENTACJA PRACOWNIKÓW I ROKOWANIA ZBIOROWE



PRAKTYKI PRACY A PRAWA CZŁOWIEKA

Prawa człowieka to fundamentalne prawa wszystkich ludzi. Nadrzędność praw człowieka została podkreślona przez społeczność

międzynarodową w Międzynarodowej Karcie Praw Człowieka oraz w dokumentach obowiązujących także Polskę.

W normie PN-ISO 26000:2012 w podrozdziale *Prawa człowieka a społeczna odpowiedzialność* czytamy:

Uznanie i poszanowanie praw człowieka jest powszechnie uważane za podstawę praworządności i sprawiedliwości społecznej oraz za podporę funkcjonowania najważniejszych instytucji w społeczeństwie, takich jak system sądownictwa. Poszanowanie, ochrona i realizacja praw człowieka jest obowiązkiem każdego państwa. Organizacja jest zobowiązana do przestrzegania praw człowieka, w tym również w obrębie swojej sfery oddziaływania²⁰.

Prawo do pracy należy do kategorii praw człowieka skupiającej prawa gospodarcze, społeczne i kulturalne. W normie zostały

wymienione fundamentalne prawa pracy zdefiniowane przez Międzynarodową Organizację Pracy. Obejmują one:

- wolność zrzeszania się i skutecznego uznania prawa do układów zbiorowych,
- eliminowanie wszelkich form pracy przymusowej lub obowiązkowej,
- skuteczne zniesienie pracy dzieci,
- eliminowanie dyskryminacji w dziedzinie zatrudnienia i wykonywania zawodu.

²⁰ Polski Komitet Normalizacyjny: PN-ISO 26000:2012, *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, część 6, Prawa człowieka, Prawa człowieka a społeczna odpowiedzialność*, s. 36.

REGULACJE PRAWNE DOTYCZĄCE REPREZENTACJI PRACOWNIKÓW ORAZ UKŁADÓW ZBIOROWYCH

- W Polsce prawo zrzeszania się ma rangę zasady konstytucyjnej zaliczanej do wolności obywatelskich.
- Prawo zrzeszania się wraz z prawem do rokowań zbiorowych uznane zostało w Deklaracji Międzynarodowej Organizacji Pracy dotyczącej fundamentalnych zasad i praw w pracy z 1998 roku (MOP) za jedno z czterech podstawowych praw pracowniczych, czyli kamieni węgielnych dla wypracowania koncepcji godnej pracy.
- Zgodnie z ustawą o związkach zawodowych prawo tworzenia i wstępowania do związków zawodowych przysługuje osobom wykonującym pracę zarobkową, czyli „pracownikowi lub osobie świadczącej pracę za wynagrodzeniem na innej podstawie niż stosunek pracy, jeżeli nie zatrudnia do tego rodzaju pracy innych osób, niezależnie od podstawy zatrudnienia²¹ oraz ma takie prawa i interesy związane z wykonywaniem pracy, które mogą być reprezentowane i bronię przez związki zawodowy”.
- W stosunku do pracowników administracji rządowej możliwe jest stosowanie zasad szczególnych, np. w służbie cywilnej w stosunku do osób zajmujących wyższe stanowisko w służbie cywilnej, niemogących pełnić funkcji w związkach zawodowych.
- Ponadto do praw związkowych funkcjonariuszy Policji, Straży Granicznej, Służby Celno-Skarbowej i Służby Więziennej oraz strażaków Państwowej Straży Pożarnej, a także pracowników Najwyższej Izby Kontroli stosuje się odpowiednio przepisy ustawy z uwzględnieniem ograniczeń wynikających z odrębnych ustaw.

SZCZEGÓLNIIE WAŻNE

- Należy pamiętać, że zgodnie z jednym z przepisów²² Kodeksu pracy nie zawiera się układu zbiorowego pracy m.in. dla: członków korpusu służby cywilnej, pracowników urzędów państwowych zatrudnionych na podstawie mianowania i powołania oraz sędziów, asesorów sądowych i prokuratorów.
- Prawo do strajku nie przysługuje pracownikom zatrudnionym w organach władzy państwowej, administracji rządowej i samorządowej, sądach oraz prokuraturze. Niedopuszczalne jest organizowanie strajku w Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencji Wywiadu, Służbie Kontrwywiadu Wojskowego, Służbie Wywiadu Wojskowego, Centralnym Biurze Antykorupcyjnym, Służbie Ochrony Państwa, w jednostkach Policji i Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, Służby Więziennej, Straży Granicznej, Straży Marszałkowskiej, Krajowej Administracji Skarbowej, w których pełnią służbę funkcjonariusze Służby Celno-Skarbowej, oraz w jednostkach organizacyjnych ochrony przeciwpożarowej.
- Również niedopuszczalne jest zaprzestanie pracy w wyniku akcji strajkowych na stanowiskach pracy, urządzeniach i instalacjach, na których zaniechanie pracy zagraża życiu i zdrowiu ludzkiemu lub bezpieczeństwu państwa.

KONSULTACJE ZE ZWIĄZKAMI ZAWODOWYMI

W miejscach pracy – w gałęziach pracy nieobjętych układami zbiorowymi – regulacja

warunków pracy i płacy wymaga konsultacji ze związkami zawodowymi.

²¹ Ustawa z dn. 23 maja 1991 roku o związkach zawodowych (Dz.U.1991, nr 55, poz.234).

²² Dotyczy art. 239 § 3 Kodeksu pracy (tekst jedn.: Dz.U. 2019, poz. 1040).

Do zakresu działania zakładowej organizacji związkowej należy:

- zajmowanie stanowiska w indywidualnych sprawach pracowniczych oraz w indywidualnych sprawach osób wykonujących pracę zarobkową,
- zajmowanie stanowiska wobec pracodawcy lub organu samorządu załogi w sprawach dotyczących zbiorowych interesów i praw osób wykonujących pracę zarobkową,
- sprawowanie kontroli nad przestrzeganiem w zakładzie pracy przepisów prawa pracy, w szczególności przepisów oraz zasad bhp,
- kierowanie działalnością społecznej inspekcji pracy i współdziałanie z państwową inspekcją pracy, jak również zajmowanie się warunkami życia emerytów i rencistów.

RADA DIALOGU SPOŁECZNEGO

Zagadnienia związane ze stosunkami pracy w administracji publicznej mogą być rozpatrywane przez Radę Dialogu Społecznego

(dalej: RDS) oraz przez reprezentatywne organizacje związkowe i pracodawców (partnerzy społeczni).

Uprawnienia stron RDS:

- przysługuje im prawo prowadzenia rokowań zbiorowych;
- mogą zawierać układy zbiorowe pracy, a także inne porozumienia, przewidziane przepisami prawa pracy;
- przysługuje im prawo występowania z wnioskami o wydanie lub zmianę ustawy albo innego aktu prawnego (w zakresie spraw objętych zadaniami tych organizacji);
- ponadto reprezentatywne – w rozumieniu ustawy o RDS – organizacje partnerów społecznych mają prawo opiniowania założeń i projektów aktów prawnych w zakresie objętym zadaniami związków zawodowych, a także dokumentów konsultacyjnych UE.

W Polsce rozwinięcie gwarancji konstytucyjnych następuje w ustawodawstwie zwykłym. Poniżej znajdują się ustawy regulujące omawiane zagadnienia praktyk pracy. Zasady ogólne

określone w tych przepisach w stosunku do pracowników administracji rządowej stosowane są odpowiednio z zastosowaniem regulacji ustaw szczegółowych (np. o służbie cywilnej).

PODSTAWOWE AKTY PRAWNE

krajowe

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. nr 78, poz. 483, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, dział XI (Dz.U. 2018, poz. 917, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (Dz.U. 2019, poz. 263, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o organizacjach pracodawców (Dz.U. 2015, poz. 2029, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego (Dz.U. 2018, poz. 2232, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz.U. 2019, poz. 174, z późn. zm.),
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, art. 78, ust. 3 i 6 (Dz.U. 2018, poz. 1559, z późn. zm.),

międzynarodowe

- Deklaracja Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca fundamentalnych zasad i praw w pracy z 1998 r.,
- Konwencja nr 87 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca wolności związkowej i ochrony praw związkowych z 1948 r. (Dz.U. 1958, nr 29, poz. 125),
- Konwencja nr 98 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca stosowania zasad prawa organizowania się i rokowań zbiorowych (Dz.U. 1958, nr 29, poz. 126),
- Konwencja nr 151 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca ochrony prawa organizowania się i procedury określania warunków zatrudnienia w służbie publicznej (Dz.U. 1994, nr 22, poz. 78).

3.5.

BEZPIECZEŃSTWO
I HIGIENA PRACY

Zgodnie z normą PN-ISO 26000:2012:

Obszar bezpieczeństwa i higieny pracy dotyczy propagowania i utrzymania najwyższego poziomu fizycznej, psychicznej i społecznej kondycji pracujących oraz zapobiegania pogarszaniu się stanu zdrowia z powodu warunków pracy. Zagadnienie to jest również związane z ochroną pracujących przed zagrożeniami dla zdrowia oraz z dostosowaniem środowiska zawodowego do fizjologicznych i psychicznych potrzeb pracujących²³.

Wywiązywanie się z wymogów prawnych w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy jest obowiązkiem pracodawcy i pracowników. Warto podkreślić jednak, że jeśli organizacja kieruje się ideą społecznej odpowiedzialności, powinna wykazywać się szczególną,

wykraczającą ponad to, do czego obliguje prawo, troską o pracowników, a w tym podejmować działania i wdrażać praktyki mające na celu zapewnienie bezpiecznego, przyjaznego i zdrowego środowiska pracy, gdzie dba się o pracownika.

WARUNKI PRACY

Organizując stanowisko pracy, należy spełnić wymagania prawne, a w sytuacji, gdy istnieją jedynie regulacje ogólne lub ich nie ma, decyzja należy do pracodawcy. Ustalone przepisami są:

- wielkość pomieszczeń pracy, w tym minimalne limity powierzchni wolnej od urządzeń,
- temperatura minimalna na stanowisku pracy, ale maksymalna już nie,
- oświetlenie stanowisk pracy.

Ponadto przepisy zobowiązują pracodawcę do organizowania pracy w sposób bezpieczny, tak aby pracownik nie przeciążał wzroku oraz układu ruchu. Sprzyjać temu ma prawidłowe usytuowanie monitora oraz odpowiedni fotel do pracy przy komputerze, a także dostosowanie wysokości biurka do warunków antropometrycznych pracownika.

CZYNNIKI UCIAŹLIWE

Praca w administracji rządowej ma przede wszystkim charakter biurowy i dlatego określana jest formalnie jako praca lekka. Jednak wykonywana w nieodpowiednich warunkach może stać się źródłem wielu

uciaźliwości prowadzących do pogorszenia stanu zdrowia i ogólnej kondycji fizycznej lub psychicznej pracownika, a w konsekwencji również znacznego spadku wydajności pracy.

²³ Polski Komitet Normalizacyjny: PN-ISO 26000:2012, *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, część 6, Wytyczne dotyczące kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności, Praktyki z zakresu prawa pracy*, s. 53.

Stąd warto pamiętać o podstawowych czynnikach uciążliwych mogących występować na stanowiskach pracy biurowej w urzędach:

■ **Obciążenia mięśniowo-szkieletowe**

Pozycja siedząca utrzymywana długotrwale podczas pracy może stać się uciążliwa. Konsekwencją unieruchomienia jest niekorzystne obciążenie kręgosłupa (wzrost ciśnienia krążków), statyczne obciążenie mięśni tułowia i pleców. Siedzący tryb pracy przyczynia się także do wzrostu zachorowalności na choroby cywilizacyjne, m.in. nowotwory, otyłość, cukrzycę czy choroby układu krążenia. Brak aktywności fizycznej powoduje spowolnienie procesów fizjologicznych. Wśród nich spowolnienie krążenia, a spłytenie oddechu może być przyczyną niedotlenienia, przejawiającego się zmęczeniem, zmniejszeniem wydolności fizycznej i umysłowej.

■ **Nadmierny stres**

Praca rutynowa jest często monotonna, co powoduje zmęczenie, a to prowadzi do dużej liczby popełnianych błędów i braku zaangażowania w pracę. Z kolei intensywnej pracy umysłowej, wykonywanej często pod presją czasu i w warunkach napięć między pracownikami i pracodawcami, towarzyszy stres, powodując zmęczenie, bóle głowy, frustracje, wypalenie.

■ **Niewłaściwe oświetlenie**

Intensywna praca wzrokowa w nieodpowiednich warunkach oświetlenia może powodować lub pogłębiać zmęczenie, a także przyczyniać się do rozwoju schorzeń oczu.

■ **Hałas w pomieszczeniach pracy biurowej**

Emitowany przez kserokopiarki, telefony, faksy, nie występuje w natężeniu, które powodowałoby uszkodzenia narządu słuchu, a jedynie przeszkadza.

■ **Nieodpowiednia wentylacja i obciążenie termiczne.**

GLÓWNE SCHORZENIA

Pracownicy biurowi administracji rządowej mogą być narażeni na schorzenia związane z obciążeniem narządu wzroku oraz pozycją ciała pracownika – pracą siedzącą przy komputerze.

Stąd największym zagrożeniem są:

- schorzenia układu mięśniowo-szkieletowego,
- choroby narządu wzroku: pogorszenie wzroku, zespół suchego oka,
- zakrzepica.

REGULACJE PRAWNE I NARZĘDZIA

Prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy jest zapisane w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej w art. 66, natomiast sposób realizacji prawa oraz obowiązki pracodawcy określone są ustawowo przede wszystkim w Kodeksie pracy i w rozporządzeniach.

Warto pamiętać o następujących zapisach w Kodeksie pracy (dalej: k.p.):

- W myśl art. 94 k.p. pracodawca jest obowiązany w szczególności:
 - zaznajamiać pracowników podejmujących pracę z zakresem ich obowiązków, sposobem wykonywania pracy na wyznaczonych stanowiskach oraz ich podstawowymi uprawnieniami,
 - zapewniać bezpieczne i higieniczne warunki pracy oraz prowadzić systematyczne szkolenie pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy.

- Szczegółowe obowiązki pracodawcy i pracowników w obszarze bhp są określone w dziale X k.p. Na uwagę zasługuje § 2 art. 207, zgodnie z którym „pracodawca jest obowiązany chronić zdrowie i życie pracowników przez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy przy odpowiednim wykorzystaniu osiągnięć nauki i techniki”. W szczególności pracodawca jest obowiązany:
 - organizować pracę w sposób zapewniający bezpieczne i higieniczne warunki pracy,
 - zapewniać przestrzeganie w zakładzie pracy przepisów oraz zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, wydawać polecenia usunięcia uchybień w tym zakresie oraz kontrolować wykonanie tych poleceń,
 - reagować na potrzeby w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy oraz dostosowywać środki podejmowane w celu doskonalenia istniejącego poziomu ochrony zdrowia i życia pracowników, biorąc pod uwagę zmieniające się warunki wykonywania pracy,
 - zapewnić rozwój spójnej polityki zapobiegającej wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym uwzględniającym zagadnienia techniczne, organizację pracy, warunki pracy, stosunki społeczne oraz wpływ czynników środowiska pracy.
- Pracodawca nie może dopuścić pracownika do pracy bez aktualnego orzeczenia lekarskiego stwierdzającego brak przeciwwskazań do pracy na określonym stanowisku.
- Pracodawca ma też obowiązek przeszkolić pracowników w zakresie bhp przed dopuszczeniem ich do pracy oraz w ramach szkoleń okresowych. Kodeks pracy zobowiązuje pracodawcę do oceny i dokumentacji ryzyka zawodowego związanego z wykonywaną pracą oraz stosowania niezbędnych środków profilaktycznych zmniejszających ryzyko, jak również do informowania pracowników o ryzyku zawodowym, które wiąże się z wykonywaną pracą, oraz o zasadach ochrony przed zagrożeniami.
- Warto pamiętać, że k.p. określa obowiązki w obszarze bhp nie tylko pracodawcy, ale też osoby kierującej. Do jej zadań należy:
 - organizowanie stanowiska pracy zgodnie z przepisami i zasadami bezpieczeństwa i higieny pracy,
 - organizowanie, przygotowywanie i prowadzenie prac z uwzględnieniem zabezpieczenia pracowników przed wypadkami przy pracy, chorobami zawodowymi i innymi chorobami związanymi z warunkami środowiska pracy,
 - dbanie o bezpieczny i higieniczny stan pomieszczeń pracy i wyposażenia technicznego, a także o sprawność środków ochrony zbiorowej i ich stosowanie zgodnie z przeznaczeniem,
 - zapewnianie wykonania zaleceń lekarza sprawującego opiekę zdrowotną nad pracownikami.

ŹRÓDŁA

- Centralny Instytut Ochrony Pracy Państwowego Instytutu Badawczego, zakładka *BHP info*, https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl/?_nfpb=true&_pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=19382&html_tresc_id=19382&html_klucz=19558.
- J. Kamińska, *Jak prawidłowo siedzieć*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2005, nr 5, CIOP, https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/15040/201303121250&bezp_05_2005_s26_28.pdf.
- A. Kowalczyk, E. Kozłowska, M. Rząca, K. Kocka, *Sposoby zwiększania poziomu aktywności fizycznej pracowników biurowych*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2015, nr 7, CIOP, https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/77389/20160520113834&BP_7_2015_24_27.pdf.
- *11 minut dla zdrowego kręgosłupa, czyli jak zmniejszyć dolegliwości mięśniowo-szkieletowe i poprawić zdolność do pracy*, <https://www.youtube.com/watch?v=VJ6N1-8Rsnk>.

3.5.1. OCHRONA ZDROWIA W MIEJSCU PRACY



Obowiązujące w każdej instytucji administracji rządowej przepisy bezpieczeństwa i higieny pracy zawarte w Kodeksie pracy dotyczą również ochrony zdrowia. Jednak warto podkreślić, że dobre praktyki w zakresie ochrony zdrowia wśród pracowników urzędów powinny obejmować znacznie szerszy zakres działań i tematów dotyczących tego zagadnienia, a więc m. in. profilaktykę i diagnostykę chorób, propagowanie

wiedzy na temat ochrony zdrowia i zdrowego trybu życia oraz aktywizację fizyczną osób. Jeżeli ochronę zdrowia będziemy rozumieć szeroko – jako wszelkie działania, które sprzyjają dobrostanowi fizycznemu i psychicznemu pracownika – powstaje bardzo wiele sposobów, w jaki każda jednostka administracji rządowej jako pracodawca może wesprzeć pracowników w ochronie ich zdrowia.

Działania promujące zdrowie wśród pracowników, a nie wynikające bezpośrednio z przepisów, które można wdrażać w jednostkach administracji publicznej:

- promowanie aktywności fizycznej wśród pracowników z uwzględnieniem ich sytuacji rodzinnej i po zapoznaniu się z potrzebami pracowników za pomocą np.:
 - karnetów do obiektów sportowych, własnej sali gimnastycznej lub siłowni,
 - mobilizowania do chodzenia (umieszczenie drukarek poza biurkiem pracownika, promowanie wchodzenia/schodzenia po schodach zamiast korzystania z windy itp.),
 - umożliwienia pracownikom dojazdu do pracy rowerem,
 - wyposażenia stanowiska pracy w urządzenia specjalnie zaprojektowane z myślą o aktywności fizycznej (stacja robocza z ruchomym biurkiem lub wbudowaną bieżnią, stacja robocza z wbudowaną maszyną eliptyczną),
 - zorganizowanych sekcji sportowych (np. grupa biegowa, drużyna piłki nożnej czy siatkowej),
- zwiększanie świadomości pracowników na temat prawidłowej postawy podczas siedzenia w czasie szkoleń i indywidualnych konsultacji na stanowisku pracy,
- wspomaganie pracowników w dbaniu o zdrowie poprzez umożliwienie im dostępu do prywatnej opieki medycznej w urzędzie (gabinety lekarskie, dentystyczne, rehabilitacyjne, białe soboty) lub poza urzędem,
- szkolenia z ergonometrii pracy biurowej, pogadanki z ortopedą.

Warto pamiętać o jednej ważnej kwestii. Według GUS (2014) w latach 2013–2050 liczebność populacji w wieku produkcyjnym zmniejszy się o 7,8 mln osób. Ponadto zwiększy się udział osób w wieku 45–60/65 lat. Kurczenie się liczby pracowników i ich starzenie się będzie stanowiło problem dla zatrudniających instytucji.

Jedną z ważnych strategii radzenia sobie przez pracodawców już dzisiaj z tym zjawiskiem są działania nakierowane na zdrowie – ważny element jak najdłuższego zachowywania przez pracowników zdolności do pracy. Sprawdzonej metodą jest promocja zdrowia oraz zarządzanie zdrowiem personelu.

DOBRA PRAKTYKA: PRACOWNICY DECYDUJĄ, JAKICH DZIAŁAŃ POTRZEBUJĄ

GUS podejmuje działania prozdrowotne na szeroką skalę. Do regularnie podejmowanej praktyki należą spotkania informacyjne dotyczące m.in. zdrowego i aktywnego stylu życia czy dbania o zdrowy kręgosłup. Ponadto instytucja wspiera badania profilaktyczne oraz kampanie społeczne na rzecz przeciwdziałania chorobom nowotworowym, a także cukrzycy.

Propozycje akcji i spotkań zdrowotnych pochodzą najczęściej od koordynatorów CSR wyznaczonych w komórkach GUS. Koordynatorzy, po konsultacji z pracownikami swojej jednostki, wskazują istotne problemy, które ich zdaniem powinny być uwzględnione w rocznym harmonogramie działań CSR. Takie dzielenie się pomysłami przyczynia się do doskonalenia podejmowanych praktyk i wzajemnych inspiracji.

Wszystkie pomysły w pierwszej kolejności rozpatrywane są i analizowane przez Wydział Komunikacji Wewnętrznej i CSR, gdzie brana jest pod uwagę wykonalność i zasadność udziału w danej akcji. Następnie w intranecie zamieszczany jest harmonogram rocznych działań dotyczących zdrowia. Każdy pracownik może się zapoznać z listą działań i wybrać to spotkanie informacyjne czy wydarzenie, które go zainteresuje i w którym zechce wziąć udział. Ponadto z kilkudniowym wyprzedzeniem pracownicy są informowani o nadchodzącym wydarzeniu za pomocą e-maili, plakatów i intranetu.

GUS dba o to, aby do współpracy przy inicjatywach i kampaniach prozdrowotnych wybierać instytucje wiarygodne i rzetelne, takie jak Krajowa Izba Fizjoterapeutów czy Instytut Żywności i Żywienia.

PROFILAKTYKA

Ważnym obszarem, w którym pracodawca może mieć istotny i bezpośredni wpływ, jest profilaktyka prozdrowotna wśród pracowników.

W tym zakresie instytucja administracji może podejmować następujące działania:

- spotkania informacyjne o tematyce zdrowotnej,
- promowanie aktywnego stylu życia wśród pracowników,
- wspieranie badań profilaktycznych oraz szczepień ochronnych,
- współudział w kampaniach społecznych na rzecz przeciwdziałania chorobom,
- wykorzystywanie funduszu socjalnego do działań wspierających zdrowie pracowników.

Sposób realizacji powyższych działań może być różnorodny. Ważne, aby inicjatywy obejmowały jak największą grupę pracowników i odpowiadały na ich oczekiwania. Mogą to być np.:

SZCZEPIENIE PRZECIWKO GRYPIE

Akcje szczepień przeciwko grypie są powszechną praktyką u wielu pracodawców. Przed zaoferowaniem pracownikom tej formy profilaktyki warto dokonać rozeznania rynku

w zakresie dostępnych szczepionek oferowanych przez specjalistyczne przychodnie lekarskie świadczące tego rodzaju usługi na dany sezon grypowy.

W instytucjach administracji rządowej stosujących tę praktykę szczepienia wykonuje personel medyczny wybranej przychodni zgodnie z zawartą umową pomiędzy pracodawcą a przychodnią. Dzięki temu rozwiązaniu pracownicy mogą zaszczepić się przeciwko grypie po bardzo korzystnej cenie w porównaniu z podobnym szczepieniem dostępnym komercyjnie i indywidualnie.

Informacje organizacyjne: Szczepienie zostaje wykonane w miejscu pracy, co stanowi znaczne udogodnienie dla pracowników. Zwykle w przypadku braku możliwości skorzystania przez pracownika ze szczepienia w ustalonym terminie w miejscu pracy szczepienie można również wykonać, po uprzednim umówieniu się, w placówce medycznej, z którą zawarto umowę na wykonanie tej usługi.

Usługa szczepienia obejmuje:

- organizację szczepienia w siedzibie urzędu przez określoną przychodnię w ustalonym terminie według imiennego wykazu zgłoszonych pracowników,
- badanie kwalifikujące przez lekarza internistę,
- dostarczenie szczepionki i wykonanie szczepienia przez pielęgniarkę.

UDZIAŁ PRACODAWCY W KAMPANIACH SPOŁECZNYCH NA RZECZ PRZECIWDZIAŁANIA CHOROBOM

DOBRA PRAKTYKA: INSTYTUCJE ADMINISTRACJI WŁĄCZAJĄ SIĘ W OGÓLNOPOLSKĄ AKCJĘ WALKI Z CUKRZYCĄ

W 2018 roku w ramach trzeciej edycji ogólnopolskiej kampanii informacyjno-edukacyjnej „Razem ścigamy się z cukrzycą” w wybranych instytucjach administracji publicznej zorganizowane zostały akcje bezpłatnego badania poziomu cukru we krwi oraz wystawa edukacyjna przedstawiająca najpoważniejsze powikłania cukrzycy.

Listopad to miesiąc zwiększania świadomości cukrzycy, obchodzi się w nim również Światowy Dzień Walki z Cukrzycą, dlatego to właśnie wtedy odbyły się badania poziomu cukru we krwi wśród pracowników parlamentu, GUS-u i pięciu ministerstw (podane są ówczesne nazwy): Ministerstwa Zdrowia, Ministerstwa Finansów, Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju, Ministerstwa Sportu i Turystyki.

Akcja badań cukru we krwi cieszyła się ogromnym zainteresowaniem. Łącznie przebadanych zostało prawie 3000 pracowników administracji publicznej. Badania poziomu cukru we krwi przeprowadzano u pracowników, którzy się zgłosili na badanie i przeszli wstępną weryfikację medyczną potwierdzającą możliwość jego wykonania. Przykładowo w Ministerstwie Sportu i Turystyki (obecnie Ministerstwo Sportu) badania prowadzone były pod profesjonalnym nadzorem medycznym przez wykwalifikowane pielęgniarki, a wszystko odbywało się w jednej z sal siedziby głównej ministerstwa. Indywidualny rezultat badania był dostępny natychmiast, a każdy pracownik poza nim otrzymywał informację, czy wynik mieści się w przyjętej normie.

W czasie akcji prowadzono również działania edukacyjne dotyczące choroby.

Aby sprawdzić swoją wiedzę, w niektórych placówkach pracownicy mogli wziąć udział w ankietach elektronicznych nt. przyczyn, profilaktyki i objawów cukrzycy (kwestionariusze przygotowane były na dostępnych w czasie akcji tabletach). Szczegóły dotyczące tej ogólnopolskiej akcji znajdują się na stronie: <http://scigamysiezcukrzyca.pl/pl>.

PROPAGOWANIE AKTYWNOŚCI FIZYCZNEJ

DOFINANSOWANIE DO ZAJĘĆ SPORTOWO-REKREACYJNYCH Z ZAKŁADOWEGO FUNDUSZU ŚWIADCZEŃ SOCJALNYCH (ZFŚS)

Jedną z form promowania aktywności fizycznej wśród pracowników w celu zachowania zdrowia i dobrej kondycji fizycznej jest przygotowanie

szerokiej oferty dofinansowania zajęć sportowych w ramach środków zakładowego funduszu świadczeń socjalnych.

DOBRA PRAKTYKA: WSPIERANIE AKTYWNOŚCI SPORTOWEJ PRACOWNIKÓW

Ministerstwo Sportu, stosujące tę praktykę, wyróżniło kilka form wspierania aktywności sportowej swoich pracowników:

■ INDYWIDUALNE ZAJĘCIA SPORTOWO-REKREACYJNE

Pracownik ponosi koszt udziału w zajęciach, a następnie może wystąpić z wnioskiem o dofinansowanie z ZFŚS. Wysokość dofinansowania jest obliczana procentowo od wysokości poniesionego kosztu w zależności od dochodu i nie może przekroczyć progu dofinansowania ustalonego na początku każdego roku. Z takiej formy dofinansowania pracownicy mogą skorzystać raz na kwartał.

■ GRUPOWE ZAJĘCIA SPORTOWO-REKREACYJNE

Dofinansowanie dla grupy pracowników ministerstwa, którzy w ramach utworzonej grupy ponoszą koszty udziału w zajęciach sportowych. Wysokość dofinansowania jest obliczana tak samo jak w przypadku korzystania z indywidualnych zajęć. Z tej formy dofinansowania można skorzystać raz na miesiąc, raz na dwa miesiące lub raz na kwartał.

■ DOPŁATA DO KART ABONAMENTOWYCH NA USŁUGI SPORTOWO-REKREACYJNE W RAMACH UMOWY ZAWARTEJ PRZEZ URZĄD Z WYBRANĄ FIRMĄ WYSPECJALIZOWANĄ W TYM ZAKRESIE

Karty abonamentowe dla pracowników ministerstwa, ich rodzin oraz osób towarzyszących są finansowane ze środków własnych pracowników oraz częściowo z dopłat ze środków ZFŚS. Kwota dopłaty uzależniona jest od dochodu pracownika.

Informacje o dofinansowaniu zajęć sportowych przekazywane są mailowo bezpośrednio do pracowników oraz są umieszczane w sieci intranet urzędu. Zasady dofinansowania do zajęć sportowo-rekreacyjnych reguluje Zarządzenie Dyrektora Generalnego Ministerstwa Sportu w sprawie ustanowienia regulaminu zakładowego funduszu świadczeń socjalnych.

UDZIAŁ URZĘDU W PROJEKTACH I INICJATYWACH PROMUJĄCYCH AKTYWNOŚĆ SPORTOWĄ

Sport i aktywność fizyczna mają znaczący wpływ na dobre samopoczucie i zachowanie zdrowia. Niestety poziom aktywności fizycznej w niektórych krajach Europy nie tylko nie rośnie, lecz nawet spada, co ma negatywny wpływ na

zdrowie ich obywateli. Słaba kondycja zdrowotna społeczeństw, w długim okresie, jest również kosztowna dla gospodarki. Wydarzeniem mającym zwrócić uwagę na ten problem jest **Europejski Tydzień Sportu**.

Projekt organizowany od 2015 roku ma na celu promocję sportu i aktywności fizycznej oraz pogłębianie wiedzy na temat płynących z nich licznych korzyści. Inicjatywa skierowana jest do wszystkich, bez względu na wiek, pochodzenie lub poziom sprawności. Ma umożliwić współpracę osób prywatnych, organów publicznych, ruchów sportowych, organizacji społeczeństwa obywatelskiego i przedstawicieli sektora prywatnego.

Europejski Tydzień Sportu ma inicjować nowe działania oraz opierać się na już istniejących, udanych przedsięwzięciach o charakterze europejskim, krajowym, regionalnym lub lokalnym w obszarze sportu i aktywności fizycznej. Ta ogólnoeuropejska kampania realizowana pod hasłem #BeActive (bądź aktywny) ma zachęcić obywateli do aktywnego trybu życia w czasie obchodów Tygodnia oraz stworzyć możliwość częstszego uprawiania sportu na co dzień.

DOBRA PRAKTYKA: EUROPEJSKI TYDZIEŃ SPORTU W URZĘDACH

Ministerstwo Sportu promuje inicjatywę wśród własnych pracowników, którzy chętnie angażują się w akcje Europejskiego Tygodnia Sportu. W ramach wewnętrznej promocji wydarzenia w urzędzie wiszą plakaty promocyjne, a pracownicy otrzymują wcześniej powiadomienia e-mailowe i zaproszenia do udziału.

Ponadto w 2018 i 2019 roku w okresie poprzedzającym wydarzenie i w jego trakcie umieszczono baner promujący #BeActive przed siedzibą ministerstwa, co umożliwiło propagowanie akcji poza urzędem.

Link strony internetowej wydarzenia: <https://etspolska.pl/>.

DOBRA PRAKTYKA: MINISTERIALNA DRUŻYNA SPORTOWA

Drużyna Piłki Nożnej Ministerstwa Spraw Zagranicznych funkcjonuje w obecnej formule od 1996 roku. Należą do niej pracownicy departamentów i biur ministerstwa oraz polskich placówek dyplomatycznych. Członkostwo w drużynie daje możliwość aktywnego spędzenia czasu i udziału w wydarzeniach, które przyczyniają się do lepszego poznania się i integracji pracowników oraz nawiązania nowych kontaktów towarzyskich i służbowych.

Drużyna MSZ występuje w biało-czerwonych replikach koszulek reprezentacji Polski z napisem MSZ Polska. Ma na koncie wiele pucharów i miejsc na podium zdobytych w międzynarodowych dyplomatycznych imprezach sportowych, a także indywidualnych nagród dla wyróżniających się piłkarzy. Najważniejsze cykliczne spotkania i turnieje, w których bierze udział, to m.in. Mecz „Polska – Reszta Świata” z korpusem dyplomatycznym akredytowanym w Warszawie, Dyplomatyczny Puchar Europy Środkowej, Dyplomatyczny Turniej Piłkarski o Puchar Bałtycki.

PAKIETY MEDYCZNE DLA PRACOWNIKÓW

Jednym z rozwiązań mających na celu zwiększenie diagnostyki chorób i pomoc medyczną dla pracowników urzędu i ich rodzin jest zapewnienie przez pracodawcę indywidualnych pakietów.

Pracownicy korzystający z tego rozwiązania mają zapewnioną opiekę medyczną w szerokim zakresie realizowaną przez komercyjnych dostawców usług medycznych.

DOBRA PRAKTYKA: PAKIETY MEDYCZNE W URZĘDACH

Ministerstwo Sportu od lat podejmuje działania wspierające pracowników i ich rodziny w dostępie do opieki lekarskiej, oferując im rozbudowywaną ofertę korzystania z indywidualnych pakietów medycznych w ramach ubezpieczeń medycznych.

Pakiety są opłacane ze środków własnych pracowników. Ministerstwo dokonuje rozeznania rynku w celu wyłonienia oferty podmiotu realizującego usługi medyczne najlepszej pod względem finansowym i dostosowanej do potrzeb pracowników. Dzięki temu na podstawie umowy zawierającej warunki dużo korzystniejsze niż dla klientów indywidualnych pracownicy mają możliwość korzystania w ramach wybranych pakietów medycznych z podstawowej opieki zdrowotnej, konsultacji u lekarzy specjalistów oraz różnorodnych badań.

Z pakietów medycznych korzysta znaczna część pracowników Ministerstwa Sportu, a także członkowie ich rodzin. Pracownicy w każdym momencie mogą przystąpić do oferowanego ubezpieczenia medycznego, jak i z niego zrezygnować.

Informacja o możliwości korzystania z indywidualnych pakietów medycznych rozsyłana jest do pracowników mailowo. Ponadto zasady korzystania z pakietów są stale dostępne na stronach intranetowych ministerstwa.

3.6.**ROZWÓJ PRACOWNIKÓW**

Zagadnienie rozwoju i szkoleń w miejscu pracy są obszarami z zakresu praktyk pracy. Norma prezentuje m.in. przykłady możliwych obszarów

tematycznych, których mogą dotyczyć szkolenia organizowane przez pracodawcę. Pomysły te mają zastosowanie również do administracji publicznej.

Organizacje mogą wykorzystywać polityki i inicjatywy funkcjonujące w miejscu pracy w celu szerszego promowania rozwoju człowieka poprzez odniesienie się do ważnych kwestii społecznych, takich jak zwalczanie dyskryminacji, zachowanie równowagi życia zawodowego i prywatnego, promowanie zdrowia i dobrobytu oraz zwiększania różnorodności zatrudnianej kadry²⁴.

²⁴ Polski Komitet Normalizacyjny: PN-ISO 26000:2012, *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, część 6, *Wytyczne dotyczące kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności*, *Praktyki z zakresu pracy*, *Bezpieczeństwo i higiena pracy*, s. 52.

W zaleceniach dotyczących rozwoju pracowników znajdują się wskazania dla instytucji, aby:

- zapewniła wszystkim pracującym na każdym etapie ich drogi zawodowej możliwość rozwoju umiejętności, uczestniczenia w szkoleniach i praktykach oraz awansu na równych warunkach wolnych od dyskryminacji;
- w razie konieczności zapewniła zwalnianym pomoc w uzyskaniu dostępu do wsparcia w znalezieniu nowego zatrudnienia, szkoleń i usług doradztwa zawodowego;
- ustanowiła wspólne programy z udziałem przedstawicieli pracujących i kierownictwa, propagujące dbałość o zdrowie i dobrobyt.

Ponadto w normie PN-ISO 26000:2012 podkreślono, że rozwój człowieka rozumiany jako proces „poszerzania możliwości wyboru poprzez rozwój zdolności i zwiększanie samodzielności ludzi” jest ważny w zapewnieniu zadowolenia i dobrego samopoczucia

pracownikom, ponieważ m.in. ma wpływ na zdrowe życie, zdobywanie wiedzy, co z kolei umożliwia osiągnięcie godnego poziomu życia. Co równie ważne, rozwój człowieka z pewnością przyczynia się do polepszania kondycji społeczeństwa.

3.6.1. POLITYKA AWANSU

Jednym z elementów polityki kadrowej, rozumianej jako skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez pozyskiwanie, rozwój i utrzymanie efektywnie działającego zespołu pracowników, który zapewnia pełną realizację zadań urzędu, jest system wynagradzania

i awansowania oparty na właściwym kształtowaniu warunków i stosunków pracy, powiązaniu wynagradzania i awansowania z profesjonalizmem i efektywnością świadczonej pracy oraz rozwojem kwalifikacji zawodowych pracowników.

RODZAJE AWANSU

Zazwyczaj awans pracowniczy rozumie się jako przejście na wyższe stanowisko w ramach hierarchii urzędu. To potoczne określenie nie

wyczerpuje jednak wszystkich aspektów tego zjawiska. Można wyróżnić dwa podstawowe typy awansu:

- **awans pionowy** – oznaczający zajęcie wyższego stanowiska i zwykle powiązany z podwyżką wynagrodzenia;
- **awans poziomy** – zachodzi wówczas, gdy pracownik zmienia stanowisko, ale nie jest ono wyższe w strukturze urzędu, natomiast na nowym stanowisku wymagane są większe kompetencje niż na poprzednio zajmowanym.

W kontekście zmiany wynagrodzenia mamy do czynienia z **awansem płacowym** oznaczającym w praktyce podwyżkę wynagrodzenia.

ZNACZENIE AWANSU

Awans pracownika z punktu widzenia pracodawcy jest ważnym elementem systemu motywacyjnego. Pracownikowi daje poczucie satysfakcji, zaspokaja ambicje zawodowe, powoduje wzrost poczucia własnej wartości,

działa na niego mobilizująco i zazwyczaj sprawia, że pracownik czuje się bardziej odpowiedzialny za wyniki pracy zespołu, a w efekcie stara się lepiej wykonywać obowiązki i szukać innowacyjnych rozwiązań.

DOBRA PRAKTYKA: PRZEJRZYSTY SYSTEM WPROWADZONY ZARZĄDZENIEM

W Ministerstwie Spraw Zagranicznych (dalej także: MSZ) zgodnie z ustawą o służbie cywilnej przeprowadzono opisywanie i wartościowanie stanowisk pracy, a nowo powstające stanowiska opisuje się i wartościuje na bieżąco. Wyniki tych analiz przekładają się na poziom wynagradzania pracowników.

Przy ustalaniu wysokości wynagrodzenia uwzględnia się wynik wartościowania stanowiska pracy, wymagane i posiadane kompetencje, staż i doświadczenie zawodowe oraz ocenę okresową pracownika. Ustalono osiem przedziałów punktowych wynikających z wartościowania stanowisk pracy i przyporządkowano do nich przedziały mnożników, na podstawie których ustala się mnożnik wynagrodzenia zasadniczego dla pracownika.

Wnioski o awanse składa się raz w roku, a załączniki do zarządzenia określają wysokość podwyżki oraz kryteria, jakie powinien spełniać pracownik, który ma być awansowany.

Wdrożenie wyżej wymienionego systemu (obowiązującego na podstawie zarządzenia Dyrektora Generalnego Służby Zagranicznej) przynosi następujące korzyści:

- jasne, jawne i obiektywne kryteria wynagradzania i awansowania,
- wyeliminowanie uznaniowości w podejmowaniu decyzji dotyczących wynagrodzeń i awansów,
- powiązanie wysokości wynagrodzenia z oceną pracy pracownika wpływa na zwiększenie motywacji i efektywności pracy.

Ponadto w opisanym zarządzeniu wymieniono enumeratywnie okoliczności, w których kierujący komórkami organizacyjnymi mogą wnioskować o przyznanie pracownikowi dodatku zadaniowego.

Regulacja zawiera wzory wniosków, co w znaczący sposób usprawnia i ułatwia proces ich przygotowywania, rozpatrywania, a następnie podejmowania decyzji przez Dyrektora Generalnego Służby Zagranicznej.

Mimo że opisany proces jest dostosowany do specyfiki Ministerstwa Spraw Zagranicznych, to może być częściowo implementowany do innych urzędów.

ŹRÓDŁA I AKTY PRAWNE

Kwestie wynagradzania i awansowania pracowników w instytucjach administracji rządowej określa wiele ustaw i innych regulacji. Oto niektóre akty dotyczące m.in. składników wynagradzania i opisujące stanowiska i stopnie zaszerogowania:

- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej,
- Ustawa z dnia 27 lipca 2007 r. o służbie zagranicznej,
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych,
- Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 9 grudnia 2009 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej,
- Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 10 marca 2009 r. w sprawie określenia stanowisk oraz mnożników do ustalania składników wynagrodzenia w służbie zagranicznej; rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie zasad wynagradzania pracowników niebędących członkami korpusu służby cywilnej zatrudnionych w urzędach administracji rządowej i pracowników innych jednostek.

Co istotne, wymienione ustawy oraz rozporządzenia regulują wiele kwestii kadrowych, nie zawierają jednak jasno określonych zasad i kryteriów wynagradzania oraz awansowania. Instytucje administracji mogą uregulować to zagadnienie we własnym zakresie w ramach wyznaczonych przez akty prawne.

3.6.2. SZKOLENIA I INNE FORMY EDUKACJI



Udział pracowników administracji publicznej w szkoleniach i innych formach edukacji jest niezbędny do podnoszenia sprawności wykonywania zadań, a także stanowi narzędzie wspierania zmian i podnoszenia świadomości pracowników również w kwestiach społecznych. Przez szkolenia i warsztaty można też zwiększyć

otwartość pracowników na innowacje i współpracę.

Różne formy rozwoju zawodowego oferowane pracownikom umożliwiają przekazywanie treści spójnych z ideą społecznej odpowiedzialności oraz wartościami wyrażonymi w misji jednostki.

SZKOLENIA JAKO ELEMENT KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Obowiązek podnoszenia kwalifikacji wynika z przepisów ustawy o służbie cywilnej. Należy wzmacniać pozytywne postrzeganie tego obowiązku, podkreślając rolę szkoleń w kształtowaniu kultury organizacyjnej i wizerunku jednostki.

- Działania na styku celów statutowych urzędu i potrzeb zawodowych pracowników mogą być opisane w regulacjach wewnętrznych zawierających cele i zasady zarządzania zasobami ludzkimi, powstających

na podstawie Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju i innych dokumentów strategicznych.

- Warto opisać cele ogólne i szczegółowe, sposoby ich pomiaru oraz istniejące dobre praktyki i zwyczaje zarządzania zasobami ludzkimi, w tym politykę szkoleniową.
- W regulacjach dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi dobrze jest podkreślić, że wszyscy pracownicy stanowią kluczowy zasób jednostki mający wpływ na osiągnięcie celów statutowych. Dlatego rozwój każdego pracownika jest istotny.

REALIZACJA STRATEGII UCZENIA SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE

Programy zarządzania zasobami ludzkimi powinny promować uczenie się przez całe życie, niezależnie od stanowiska i etapu kariery zawodowej.

- Warto promować ideę, że uczyć się można w różnych formach: poprzez udział w szkoleniach, realizację różnorodnych zadań, zmianę stanowisk wewnątrz instytucji, a także przez wymianę doświadczeń.
- Szczególnie cenna może się okazać współpraca między pracownikami starszymi i młodszymi stażem. Należy motywować doświadczonych pracowników do przekazywania wiedzy – środkami pozamaterialnymi i materialnymi. Ich rola jako trenerów wewnętrznych jest cenna, dlatego warto zapewnić im nie tylko udział w szkoleniach podnoszących kwalifikacje trenerskie i specjalistyczne, ale również nagrody i premie. Ponadto warto do dzielenia

się wiedzą zachęcać starszych pracowników – zapobiega to ich wykluczeniu, jak również służy budowaniu relacji między różnymi pokoleniami pracowników.

- Promując uczenie się przez całe życie, instytucje mogą udzielać wsparcia w różnych formach edukacji formalnej (np. studia podyplomowe) i pozaformalnej (np. seminaria krajowe i zagraniczne), a także wspierać uczenie się nieformalne, wykorzystujące samokształcenie (np. teksty i opracowania specjalistyczne w intranecie), uczenie się od innych (np. różne formy mentoringu, praca z przełożonym) i uczenie się w grupie (np. zespoły zadaniowe, wymiana doświadczeń).
- Narzędziem pomocnym w uczeniu się przez całe życie jest stosowany w służbie cywilnej indywidualny program rozwoju zawodowego,

który nie ogranicza się do uzupełnienia luk kompetencyjnych na obecnym stanowisku pracy, ale umożliwia planowanie działań

rozwojowych w dłuższej perspektywie czasowej i może służyć przygotowaniu pracownika do zmiany stanowiska.

DOBRA PRAKTYKA: ŚCIEŻKI ROZWOJU ZAWODOWEGO W MINISTERSTWIE SPRAW ZAGRANICZNYCH

W MSZ ustalono trzy ścieżki rozwoju: przedwyjazdową, dyplomatyczno-konsularną i ekspercką. Ścieżki uwzględniają np. etap adaptacji do pracy w MSZ, rozwój umiejętności kierowniczych czy rozwój kompetencji mentorsko-trenerskich. Przełożony wypełnia formularz elektroniczny, poprzez który proponuje pracownikowi różne pozaszkoleniowe formy rozwoju oraz tematy szkoleń planowanych do realizacji przez Akademię Dyplomatyczną MSZ w bieżącym roku kalendarzowym.

KSZTAŁTOWANIE WIEDZY EKSPERCKIEJ I DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ

Poszerzanie wiedzy eksperckiej pracowników jest istotnym elementem budowania pozytywnego wizerunku jednostki administracji, a także odpowiedzią na potrzebę rozwoju

indywidualnego. Może być również pierwszym krokiem w budowaniu kultury organizacyjnej opartej na dzieleniu się wiedzą.

Ważne jest nie tylko kierowanie pracowników na wysokospecjalistyczne szkolenia, ale także umożliwienie im późniejszego dzielenia się nabytą wiedzą i umiejętnościami. Warunek taki jest często zapisany przy działaniach szkoleniowych finansowanych ze środków UE.

DOBRA PRAKTYKA: ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ, CZYLI PRACOWNICY UCZĄ PRACOWNIKÓW

W Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej działa grupa trenerów wewnętrznych. Eksperti z ministerstwa prowadzą warsztaty dla innych pracowników i szkolą ich z zagadnień, w których się specjalizują. To przykład efektywnego wolontariatu kompetencyjnego, który jest sposobem na docenianie pracowników ekspertów oraz na zwiększanie wiedzy i potencjału osób, które biorą udział w szkoleniach wewnętrznych.

Również w Ministerstwie Spraw Zagranicznych duża część szkoleń jest prowadzona przez grupę trenerów wewnętrznych. Przekazują oni swoją wiedzę i doświadczenie pracownikom na różnych etapach pracy w MSZ: osobom nowo zatrudnionym (także w ramach aplikacji dyplomatyczno-konsularnej i służby przygotowawczej), przygotowującym do objęcia stanowisk w placówkach zagranicznych i wracających do kraju. Wyrazem uznania dla pracy trenerów są nagrody lub premie, ponadto są oni objęci wsparciem metodycznym – uczestniczą w szkoleniach podnoszących kompetencje trenerskie. Inną formą docenienia są coroczne pisemne podziękowania kierowane indywidualnie przez Akademię Dyplomatyczną MSZ, która odpowiada za rozwój pracowników w MSZ.

WSPARCIE INDYWIDUALNEGO ROZWOJU ZAWODOWEGO OD SAMEGO POCZĄTKU

Wskazane jest rozwijanie form indywidualnego rozwoju zawodowego uwzględniającego potrzeby pracowników. Nowo zatrudnionej osobie dobrze jest przydzielić doświadczonego

opiekuna, który wprowadzi ją w wewnętrzne zasady instytucji. Takie wsparcie korzystnie wpływa na adaptację, a jednocześnie pozwala przekazać zasady kultury organizacyjnej.

WYSOKIE STANDARDY ETYCZNE, ZAPOBIEGANIE KORUPCJI I MOBBINGOWI

Budowanie standardów etycznych w organizacji wynika nie tylko z obowiązujących przepisów dotyczących przestrzegania praw człowieka i jego godności czy stosowania zasad przejrzystości, uczciwości, przeciwdziałania mobbingowi i wszelkiej dyskryminacji, ale może być również postrzegane jako ważny element wdrażania strategii społecznej odpowiedzialności.

Działania szkoleniowe w tym zakresie mogą być prowadzone w ramach szkoleń adaptacyjnych.

- Szczególny nacisk należy położyć na szkolenia osób kierujących lub przewidzianych do kierowania zespołami. Powinny one mieć wysoką świadomość, w jaki sposób przeciwdziałać dysfunkcyjnym relacjom w miejscu pracy.

Dlatego ważne jest, aby pracownicy odbyli szkolenie antykorupcyjne, szkolenia z planowania, organizowania, nadzorowania, motywowania, przestrzegania przepisów prawa pracy, zasad służby cywilnej i zasad etyki. Równie istotne są umiejętności budowania zespołu, rozwiązywania konfliktów, dbałość o przyjazną atmosferę i rozwój zawodowy pracowników czy współtworzenie polityki kadrowej.

- Podkreślić jednak należy, że w zakresie utrzymania wysokich standardów etycznych w każdej organizacji decydująca jest postawa kierownictwa – brak przyzwolenia na naruszanie zasad współżycia społecznego i bhp, a także utrzymywanie uczciwych relacji wewnątrz organizacji i z podmiotami współpracującymi.

DOBRA PRAKTYKA: MEDIATORZY WEWNĘTRZNI W MINISTERSTWIE

W Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej funkcjonuje grupa **mediatorów wewnętrznych**. Tworzą ją pracownicy różnych komórek organizacyjnych ministerstwa, posiadający stosowne przeszkolenie i predyspozycje do pełnienia tej funkcji. Bezstronni mediatorzy są wsparciem dla stron konfliktu, które chcą rozwiązać problem w drodze mediacji.

Pierwszym krokiem było określenie zasad utworzenia i funkcjonowania takiej grupy oraz zapisanie ich w antymobbingowym regulaminie ministerstwa. Następnie kandydatów na mediatorów przeszkolono z zakresu rozwiązywania konfliktów i przeciwdziałania mobbingowi oraz prowadzenia mediacji. To był ważny etap budowania świadomości wśród przyszłych mediatorów. Ponieważ niektórzy kandydaci nie mieli wcześniej doświadczenia w pełnieniu takiej funkcji, uznano, że decyzję o zostaniu mediatorem podejmą po odbyciu stosownych szkoleń.

Wykaz mediatorów wewnętrznych jest ogólnie dostępny w intranecie ministerstwa. Każdy pracownik, który uzna, że został poddany mobbingowi, przed złożeniem wniosku o wszczęcie postępowania antymobbingowego może skorzystać z pomocy wybranego mediatora. Mediatorzy są zobowiązani do zachowania w tajemnicy wszelkich informacji uzyskanych w związku z prowadzonymi mediacjami.

PRZYJAZNA KOMUNIKACJA I JĘZYK

Szkolenia powinny wspierać rozwój komunikacji i wymiany informacji. W urzędach należy dbać o komunikację:

- pionową (przełożony – podwładny),
 - poziomą (pracownicy między sobą),
 - procesową (między osobami uczestniczącymi w realizacji procesu).

Można w tym celu wykorzystywać wewnętrzne portale komunikacyjne (np. intranet) oraz narzędzia do elektronicznego zarządzania dokumentami.

Istotna jest też jakość samej komunikacji. Ocenia się ją np. poprzez używany język.

W komunikacji trzeba dbać o poprawność i prosty styl języka. Dlatego instytucje powinny szkolić pracowników w tym zakresie.

DOBRA PRAKTYKA: PROSTY JĘZYK W KOMUNIKACJI URZĘDOWEJ

Komunikacja zewnętrzna – przystępna i zrozumiała dla zwykłego obywatela – to wciąż wyzwanie dla administracji publicznej. Warto zwrócić uwagę na działania Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej, które zainicjowało i nadal promuje używanie prostego języka w komunikacji urzędowej. Jego pracownicy mogą korzystać ze szkoleń w tym zakresie. Ponadto w instytucji powołano „liderów prostego języka”, którzy wspierają współpracowników w rozwijaniu takiego podejścia, upraszczaniu pism i dokumentów.

Działania ministerstwa stały się inspiracją dla innych jednostek administracji publicznej – dzięki inicjatywie Szefa Służby Cywilnej liderzy prostego języka funkcjonują także w większości ministerstw, urzędów centralnych i urzędów wojewódzkich.

EDUKACJA EKOLOGICZNA

Szkolenia mogą być wykorzystane do promowania postaw ekologicznych, np. przez stosowanie wyposażenia przyjaznego środowisku. Ponadto uczestnicy szkoleń mogą być wdrażani do segregacji odpadów, a poprzez odpowiednie instrukcje – utrzymywać nawyki

oszczędzania elektryczności i wody. Więcej informacji o edukacji ekologicznej znajduje się w części dotyczącej środowiska w podrozdziale 4.3 *Edukacja pracowników w zakresie kwestii środowiskowych*.

JAK STWORZYĆ PRZYJAZNE ŚRODOWISKO SZKOLENIOWE?

Szkolenia powinny odbywać się w warunkach zachęcających do otwartości, tworzących przestrzeń i czas na komunikację nieformalną. Nie należy dopuszczać do odwoływania pracowników ze szkoleń. Przełożeni powinni mieć świadomość, że czas szkolenia to inwestycja w pracownika z korzyścią dla całej organizacji.

W procesie planowania i realizacji szkoleń należy:

- określić cele szkolenia i efekty uczenia się;
- dopasować formy działań rozwojowych do celów rozwojowych i doświadczenia pracowników;
- dopasować wielkość grupy do celów i formy szkolenia;
- dopasować program szkolenia do wiedzy wejściowej uczestników (pretesty);
- stosować tam, gdzie to uzasadnione, różne formy sprawdzenia wiedzy lub umiejętności;

- organizować, jeśli to możliwe, szkolenia wewnętrzne z wykorzystaniem trenerów wewnętrznych, zamknięte (tylko dla pracowników danej jednostki);
- prowadzić systematyczną ewaluację działań rozwojowych (badanie satysfakcji uczestników, analizy raportów wykonawców).

DOBRA PRAKTYKA: SZKOLENIA ODPOWIADAJĄCE NA ZRÓŻNICOWANE POTRZEBY PRACOWNIKÓW

W Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej cyklicznie organizowane są spotkania rozwojowe dla pracowników, tzw. Inspiracje przy kawie. Zapraszane są na nie osoby znane, autorytety i eksperci w swojej dziedzinie, którzy dzieląc się swoimi doświadczeniami i osiągnięciami, inspirują uczestników oraz pobudzają ich do refleksji na tematy społeczne czy kulturowe, jak np. motywacja i determinacja, zaufanie, komunikacja międzypokoleniowa czy zarządzanie własną energią. To cenna inicjatywa, która wpisuje się w holistyczne podejście do pracowników – rozwija ich nie tylko w kontekście pracy, ale ma na uwadze inne sfery życia.

3.7.

ZAKOŃCZENIE STOSUNKU PRACY

Budowanie odpowiedzialnej relacji z pracownikiem następuje od momentu jego zatrudnienia aż do momentu zakończenia stosunku pracy. Dlatego standardy zakończenia stosunku pracy nie powinny być zaniedbywane.

WYZWANIA I RYZYKO

Zagadnienia opisane poniżej dotyczą sytuacji zakończenia stosunku pracy zarówno w wyniku odejścia pracownika z instytucji z własnej inicjatywy, jak i pracownika zwalnianego.

- Niewłaściwie przeprowadzone rozwiązanie umowy z pracownikiem, które może obejmować formalne aspekty zakończenia stosunku pracy, jak i aspekty interpersonalne, często szkodzi wizerunkowi pracodawcy na rynku pracy.
- Zła opinia o instytucji wskutek nieprawidłowo przeprowadzonego zakończenia stosunku pracy może obniżać motywację i zaangażowanie pozostałych w organizacji pracowników.
- Należy pamiętać, że dla zwalnianego pracownika utrata zatrudnienia jest jednym z najbardziej stresogennych wydarzeń, może prowadzić do obniżenia poczucia wartości i negatywnie wpływać na dalsze funkcjonowanie w rodzinie i społeczeństwie.
- Z zakończeniem stosunku pracy wiążą się formalne obowiązki pracodawcy w stosunku do odchodzącego pracownika. Ich niedopełnienie może mieć dla pracodawcy konsekwencje finansowe, a u pracownika może powodować niepotrzebny stres. Dlatego warto zadbać o:
 - terminowe wydanie świadectwa pracy,
 - wypłatę ekwiwalentu pieniężnego za niewykorzystany urlop wypoczynkowy,

- wypłatę odprawy pieniężnej z tytułu zwolnienia grupowego lub z tytułu rozwiązania stosunku pracy z przyczyn nie dotyczących pracowników,
 - wypłatę odprawy emerytalno-rentowej,
 - wyrejestrowanie pracownika i członków jego rodziny z ubezpieczeń społecznych.
- Zarządzając procesem wyjścia pracownika z organizacji, warto mieć na uwadze pozostałych pracowników. Należy pamiętać o zadaniach, które pracownik dotychczas wykonywał, i ich różnym stopniu realizacji, czyli o sprawach niezakończonych, tych w trakcie realizacji, aż po te opóźnione.
 - Należy zadbać o precyzyjną komunikację z byłymi współpracownikami osoby, która odeszła z pracy lub została zwolniona. Odpowiednie poinformowanie współpracowników o sytuacji umożliwi im podjęcie koniecznych działań (głównie tych związanych z przejściem niedokończonych zadań), a w efekcie zminimalizuje w organizacji stres związany ze zmianą.
 - Zwolnienie pracownika jest często bardzo trudne dla obu stron. Dlatego przeprowadzając je, pracodawca powinien:
 - zastanowić się, kto poinformuje pracownika o rozwiązaniu stosunku pracy,
 - rzetelnie przygotować się do rozmowy z pracownikiem,
 - wybrać czas i miejsce rozmowy zapewniające dyskrecję,
 - okazać empatię i zadbać o atmosferę przeprowadzanej rozmowy,
 - wskazać powody zwolnienia, unikając subiektywnych ocen,
 - zadbać o formalne aspekty związane z rozstaniem.

WSPARCIE DLA PRACOWNIKA

Rozstając się z pracownikiem, warto rozważyć zastosowanie programów polegających na udzieleniu pomocy i wsparcia zwalnianym pracownikom w poszukiwaniu nowych możliwości zatrudnienia. Programy takie mogą obejmować szkolenia dla zwalnianych

pracowników, wsparcie w znalezieniu nowego zatrudnienia, doradztwo psychologiczne i zawodowe oraz mogą być realizowane przez wewnętrzne działy ds. zarządzania zasobami ludzkimi.

DOBRA PRAKTYKA: KARTA OBIEGOWA

Przydatnym rozwiązaniem może być wprowadzenie tzw. karty obiegowej – dokumentu, na podstawie którego pracownik rozliczy się z pracodawcą. Wprowadzenie stosowania karty obiegowej nie jest obligatoryjne, ale z pewnością pomocne dla obydwu stron stosunku pracy, który wkrótce ma ulec zakończeniu.

W Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej funkcjonuje aplikacja elektroniczna będąca kartą obiegową. Informacja o planowanym zakończeniu stosunku pracy jest przekazywana w specjalnej aplikacji do konkretnych osób, w różnych komórkach organizacyjnych, np. w dziale IT (w celu zamknięcia konta i odebrania uprawnień po dacie zatrudnienia, rozliczenia sprzętu) czy u bezpośredniego przełożonego (aby ten mógł rozliczyć merytorycznie sprawy i stanowisko pracy). Elektroniczną kartę obiegową zakłada komórka kadrowa, która posiada rzetelne informacje w tym zakresie.

3.7.1. KOMUNIKACJA Z PRACOWNIKAMI KOŃCĄCYMI PRACĘ



Nie można zapominać, że odchodzący pracownik to cenne źródło informacji, które dla instytucji mogą być użytecznymi wskazówkami na przyszłość. Warto podjąć starania, aby poznać opinie, oceny i spostrzeżenia pracownika dotyczące własnej organizacji, nastrojów w niej panujących oraz powodów odejścia.

Exit interview, czyli wywiad z osobą odchodzącą z pracy, jest jedną ze stosowanych metod pozyskania takich informacji. Wywiad realizowany jest w czasie bezpośredniej rozmowy

lub poprzez zapewniający anonimowość kwestionariusz lub ankietę.

Każda z tych formuł ma swoje zalety, a decyzja o wybraniu jednej z nich powinna zależeć od wewnętrznych procedur lub indywidualnego rozpoznania sytuacji odchodzącego pracownika. Niewątpliwie swobodna rozmowa daje zdecydowanie więcej możliwości otrzymania wartościowych informacji i doprecyzowania podjętych tematów.

JAK PRZEPROWADZIĆ EXIT INTERVIEW I O CZYM WARTO PAMIĘTAĆ?

- Przed *exit interview* wysyła się krótką wiadomość do pracownika, który złożył wypowiedzenie, z wyjaśnieniem całego procesu i celu badania.
- Dobrze jest przeprowadzić wywiad, gdy pracownik jest jeszcze w stosunku pracy, ale samym raportem/informacją z badania podzielić się z innymi zainteresowanymi (o ile się na to decydujemy) dopiero po jego odejściu.
- *Exit interview* powinien być procesem dobrowolnym dla pracownika, co zwiększa prawdopodobieństwo uzyskania prawdziwych i szczerych odpowiedzi.
- Trzeba zaznaczyć, że *exit interview* to narzędzie bardzo delikatne, wymagające dużego zaufania na linii komórka HR – pracownik. Aby otrzymane informacje odzwierciedlały rzeczywistość, trzeba dokładnie przemyśleć wybór osoby przeprowadzającej rozmowę (jeśli wybrano tę formę, a nie ankietę). Dlatego w zależności od struktury zespołu HR o poprowadzenie wywiadu warto poprosić osobę, która ma największe zaufanie danego pracownika. Czasami będzie nią rekruter, doradca etyczny, a czasami osoba faktycznie opiekująca się danym obszarem czy komórką organizacyjną.
- Pytania *exit interview* różnią się w zależności od instytucji, ale można wyznaczyć wspólne obszary, których powinny dotyczyć. Bada się m.in.:

- powód odejścia,
- relacje z przełożonym i współpracownikami,
- atmosferę,
- benefity,
- komunikację,
- satysfakcję,
- motywację.

KORZYŚCI

Dane z wywiadów czy nawet badania ankietowego z odchodzącym pracownikiem dają informacje o kondycji instytucji czy o najczęściej zaznaczanych plusach i minusach pracodawcy. Na podstawie uzyskanych treści można dostrzec ogniska zapalne. Systemowo przeprowadzane wywiady z odchodzącymi pracownikami mogą

pomóc przewidywać ewentualną rotację i jej przeciwdziałać. Jeżeli wiadomo, co się dzieje w miejscu pracy i z jakich powodów pracownicy odchodzą, ale nie ma woli lub możliwości, żeby temu zaradzić, to być może lepiej przeznaczyć czas poświęcony na prowadzenie wywiadów „na wyjściu” na rekrutację nowej osoby.

DOBRA PRAKTYKA: EXIT INTERVIEW W URZĘDACH

Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej przeprowadza exit interview w formie badania ankietowego. Pracownicy, którzy odchodzą z organizacji, otrzymują maila z informacją o badaniu, jego celu i formule wraz z linkiem do anonimowej ankiety.

**ZRÓWNOWAŻONY
ROZWÓJ
I SPOŁECZNA
ODPOWIEDZIALNOŚĆ
ORGANIZACJI**

Przewodnik
dla administracji
centralnej

Rozdział 4

**WPROWADZENIE
DO ZAGADNIENÍ ZWIĄZANYCH
ZE ŚRODOWISKIEM**

Postępująca degradacja środowiska naturalnego i rosnąca świadomość społeczna w tym zakresie, a także liczne regulacje prawne mobilizują organizacje, w tym instytucje publiczne, do podejmowania działań proekologicznych.

Kwestie związane ze środowiskiem należą do głównych obszarów i zagadnień zrównoważonego rozwoju. Poszanowanie środowiska wpisuje się w ideę CSR, a najważniejszymi zadaniami dla odpowiedzialnej instytucji w obszarze środowiskowym są:

- minimalizacja negatywnego wpływu na środowisko,
- prowadzenie odpowiedzialnej polityki środowiskowej,
- edukacja proekologiczna interesariuszy, czyli pracowników, klientów (interesantów), dostawców oraz społeczeństwa,
- wdrażanie standardów środowiskowych.

Istotne jest, aby instytucje publiczne określiły procedurę identyfikowania swoich aspektów środowiskowych, a następnie oceniły je, biorąc pod uwagę ich rodzaj, skalę, zakres i znaczenie skutków środowiskowych.

- **Aspektem środowiskowym** jest każdy element działań organizacji, jej wyrobów lub usług, który może wzajemnie oddziaływać ze środowiskiem. Natomiast **wpływem środowiskowym** jest każda zmiana w środowisku, zarówno niekorzystna, jak i korzystna, która w całości lub częściowo jest spowodowana aspektami środowiskowymi organizacji.
- Ważne jest, aby polityka środowiskowa organizacji obejmowała powyższe zagadnienia, a także plany na przyszłość,

dotyczące dalszych działań mających na celu minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko.

- Odpowiedzialne instytucje powinny promować postawy ekologiczne wśród pracowników, klientów oraz społeczności, a także dbać o kryteria środowiskowe w kontekście współpracy z dostawcami.
- **Warto pamiętać**, że popularne systemy zarządzania środowiskowego (w niniejszym rozdziale został opisany system EMAS) usprawniają ogólny system zarządzania, porządkując związki dowolnej organizacji ze środowiskiem. Dlatego zalecane jest ich wprowadzenie jako skutecznego narzędzia do regulacji zagadnień środowiskowych w instytucji.

ZASADY ŚRODOWISKOWE

Zgodnie z normą PN-ISO 26000:2012 zaleca się, aby organizacja stosowała i propagowała następujące zasady dotyczące środowiska:

- **Odpowiedzialność środowiskowa** – poza przestrzeganiem prawa organizacja powinna brać odpowiedzialność za wpływ swoich działań na najbliższe otoczenie oraz na środowisko w szerszym zakresie. Organizacja powinna podejmować działania w celu poprawy efektów swojej działalności
- **Zasada przeczności** – w sytuacji zagrożenia wystąpieniem poważnych lub nieodwracalnych skutków dla środowiska lub zdrowia ludzkiego brak co do tego całkowitej, naukowej pewności nie może być powodem opóźnienia efektywnych pod względem kosztów

w zakresie wpływu na środowisko, jak i innych podmiotów pozostających w sferze jej oddziaływania.

działań, których realizacja zapobiegałaby degradacji środowiska lub negatywnym skutkom zdrowotnym. Zaleca się, aby organizacja, stosując dany środek zaradczy, brała pod uwagę koszty i korzyści długoterminowe.

- **Zarządzanie ryzykiem środowiskowym** – zaleca się wdrażanie w organizacji programów uwzględniających zasady zarządzania ryzykiem oraz zasady zrównoważonego rozwoju w celu oceny, unikania, ograniczania oraz łagodzenia ryzyka środowiskowego i skutków działalności organizacji. W tym celu powinny być także opracowywane procedury reagowania

w sytuacjach awaryjnych. Ponadto organizacja powinna podejmować działania edukacyjne w zakresie środowiskowym.

- **Zanieczyszczający płaci** – organizacja powinna ponosić koszty zanieczyszczeń powstałych w wyniku jej działań, odpowiednio do wywieranego wpływu na środowisko i społeczeństwo. Ważne jest, aby organizacja starała się zinternalizować koszty zanieczyszczeń i liczbowo określać koszty ekonomiczne i środowiskowe wynikające z zapobiegania zanieczyszczeniom, zamiast skupiać się na minimalizowaniu wpływu zgodnie z zasadą „zanieczyszczający płaci”¹.

NAJWAŻNIEJSZE ZALECENIA

Z istotnych kwestii w obszarze zarządzania środowiskowego, wskazanych w normie dla

administracji rządowej, szczególną uwagę należy zwrócić na następujące zalecenia:

- **stosowanie prośrodowiskowych technologii i praktyk** – wskazanie dla organizacji, aby promowała rozwój i upowszechnianie technologii i usług prośrodowiskowych;
- **zrównoważone zakupy** – organizacja, podejmując decyzje zakupowe, powinna robić to w sposób odpowiedzialny, czyli brać pod uwagę kryteria środowiskowe, społeczne i etyczne. Powinna także wybierać w pierwszej kolejności produkty i usługi o mniejszym wpływie na środowisko oraz kierować się przy ich wyborze oznakowaniem;
- **prowadzenie działalności edukacyjnej i uświadamiającej** w zakresie działań na rzecz środowiska;
- **zrównoważone wykorzystywanie zasobów.**

4.1.

WYKORZYSTANIE ZASOBÓW

Zgodnie z zaleceniami normy ISO 26000:2012 każda organizacja powinna dążyć do zrównoważonego wykorzystywania zasobów poprzez bardziej odpowiedzialne zużywanie

energii elektrycznej, paliw, surowców i materiałów przetworzonych, ziemi i wody. Należy oszczędnie gospodarować surowcami od momentu ich pozyskania po etap usuwania odpadów.

¹ Polski Komitet Normalizacyjny: PN-ISO 26000:2012, Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, część 6, Wytyczne dotyczące kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności, Środowisko, s. 54–55.

Organizacje publiczne i prywatne, dążące do poprawy swojej efektywności środowiskowej, podejmują coraz więcej działań mających na celu ochronę wszystkich komponentów środowiska i zrównoważone wykorzystanie posiadanych surowców i zasobów.

Proekologiczne korzystanie z zasobów w instytucjach publicznych możliwe jest przez:

- energooszczędność – oszczędzanie energii, jak również wykorzystywanie zasobów odnawialnych (np. energia słoneczna, wiatrowa czy pochodząca z biomasy);
- ochronę wody – ograniczenie jej zużycia oraz propagowanie racjonalnego korzystania z wody w swojej sferze wpływów;
- efektywne wykorzystanie materiałów, których używanie w instytucji powoduje bezpośredni i/lub pośredni wpływ na środowisko.

Rozwiązaniem ułatwiającym odpowiedzialne korzystanie z zasobów środowiska jest przystąpienie instytucji do europejskiego systemu ekozarządzania i audytu EMAS, który został szerzej opisany w podrozdziale 4.4 *EMAS w administracji publicznej*.

KONTROLOWANIE WYDRUKÓW

Przykładem ochrony otaczającego nas środowiska jest ograniczanie zużycia papieru w jednostkach administracji publicznej. Powód jest prosty – oszczędzając papier, ratujemy drzewa. Ponadto, ograniczając liczbę drukowanych dokumentów, oszczędzamy również energię elektryczną i zmniejszamy ilość odpadów związanych z procesem drukowania.

Dlatego ważne jest, aby instytucje w trosce o przyrodę:

- wdrażały systemy elektronicznego obiegu dokumentów;
- nadzorowały i kontrolowały zużycie papieru, tj. monitorowały drukowanie dokumentów, co pozwala na identyfikację komórek, które dokonują najwięcej wydruków;
- wprowadzały system dostarczania papieru do urzędów drukujących przez komórki organizacyjno-administracyjne, co umożliwia monitorowanie rozsądnego zużycia papieru przez pracowników sektora publicznego;
- prowadziły działania informacyjne wśród pracowników oraz motywujące ich do stosowania rozwiązań, które ograniczają zużycie papieru, np. drukowanie dwustronne czy drukowanie na częściowo wypełnionych kartkach, co w konsekwencji ma wpływ na redukcję odpadów.

DOBRA PRAKTYKA: EKOLOGICZNIE PRZYGOTOWANE WYDARZENIA

Przygotowując różnego rodzaju spotkania, konferencje czy inne eventy, warto zadbać, aby były one przeprowadzane zgodnie z zasadami poszanowania środowiska, a jeśli już w instytucji wdrożono system zarządzania środowiskowego – zgodnie z nim.

Tak postępuje Ministerstwo Klimatu – stara się przygotować różnego rodzaju wydarzenia zgodnie z założeniami swojej polityki środowiskowej.

4.2.

ZAPOBIEGANIE ZANIECZYSZCZENIOM

Ochrona środowiska naturalnego przed zanieczyszczeniami jest niezwykle istotna, w szczególności ze względu na pogarszającą się jakość życia obywateli oraz niekorzystne skutki oddziaływania zanieczyszczeń na otaczający nas świat.

Państwa członkowskie Unii Europejskiej wyznaczyły jasne cele, zgodnie z którymi

kształtują europejską ochronę środowiska, zarówno w krótkiej, jak i długiej perspektywie. Rosnąca ilość wytwarzanych odpadów to wciąż aktualny problem, a skutki, jakie wywołują, dotyczą wszystkich. Stąd niezbędne jest podejmowanie przez organizacje, w tym urzędy administracji publicznej, działań ograniczających zanieczyszczenia i służących ochronie środowiska, życia i zdrowia ludzi.

4.2.1. KWESTIE ZMIAN KLIMATU I EMISJE

ZMIANY KLIMATU A ZAGROŻENIA

Zmiany klimatu są jednym z największych wyzwań stojących obecnie przed ludzkością. Będą one miały ogromny wpływ na przyszły rozwój społeczny, wzrost gospodarczy i stan środowiska naturalnego wszystkich państw świata. W Polsce najważniejsze skutki będą wiązały się z niedoborami wody, falami upałów oraz nasileniem się ekstremalnych zjawisk pogodowych. Skala tych zmian, z którymi przyjdzie zmierzyć się obecnym, a zwłaszcza przyszłym pokoleniom, zależy od finalnego wzrostu temperatury. Przyjmując w 2015 roku

porozumienie paryskie, rządy zobowiązały się do podejmowania działań na rzecz zahamowania wzrostu temperatury znacznie poniżej 2°C i dążenia do utrzymania go poniżej 1,5°C. To działania konieczne z uwagi na istotnie wzrastające ryzyko nieodwracalnych i gwałtownych zmian po przekroczeniu tych progów. Z tego względu ludzkość powinna wspólnie podejmować kroki na rzecz ograniczenia emisji gazów cieplarnianych oraz zwiększania potencjału ich pochłaniania przez ekosystemy.

DZIAŁANIA ADMINISTRACJI NA RZECZ OCHRONY KLIMATU

Administracja rządowa może przyczynić się do realizacji powyższego celu w sposób bezpośredni i pośredni.

- Wpływ bezpośredni polega na podejmowaniu działań zmniejszających emisje związane z funkcjonowaniem administracji publicznej.

- Wpływ pośredni dotyczy tworzenia przez administrację takich ram prawnych i strategicznych, które posłużą za wzór, a także zachęcą inne podmioty i obywateli do podejmowania działań zmniejszających emisje.

EMISJE GAZÓW CIEPLARNIANYCH

Największe emisje gazów cieplarnianych związane są z czterema obszarami działalności człowieka:

- produkcją energii elektrycznej i ciepłej,
- transportem,
- procesami przemysłowymi,
- rolnictwem.

W każdej z tych dziedzin istnieje szereg działań możliwych do zrealizowania przez jednostki administracji publicznej, a poniższe propozycje to tylko kilka z możliwych do wdrożenia praktyk.

ENERGETYKA

Emisja gazów cieplarnianych w sektorze wytwarzania energii elektrycznej i ciepłej spowodowana jest przede wszystkim spalaniem paliw kopalnych – węgla, gazu ziemnego i ropy naftowej. Gwałtowne uwalnianie zmagazynowanych pod ziemią związków węgla

powoduje szybki wzrost stężenia dwutlenku węgla w atmosferze, co pociąga za sobą wzrost średniej temperatury na Ziemi.

Paleta możliwych działań obejmuje zmniejszenie zużycia energii oraz wybór takich jej źródeł, które nie wiążą się ze spalaniem paliw kopalnych.

Oto przykładowe działania, które warto podjąć:

- termomodernizacja budynków;
- wybór energooszczędnych urządzeń biurowych i energooszczędnego oświetlenia;
- uwzględnienie określonego udziału energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych w zamówieniach na dostawy energii;
- zwiększanie świadomości pracowników w zakresie oszczędzania energii, np. wybór odpowiedniej temperatury w pomieszczeniach i zasady ich wentylowania, wyłączanie niepracujących urządzeń biurowych, gaszenie światła w pustych pomieszczeniach.

DOBRA PRAKTYKA: ZIELONE INWESTYCJE NA BUDYNKU MINISTERSTWA ROZWOJU

Na dachu Ministerstwa Rozwoju powstaje jedna z największych instalacji fotowoltaicznych w Warszawie, a sam budynek zostanie poddany gruntownej termomodernizacji. Inwestycje pozwolą zmniejszyć zapotrzebowanie na energię i koszty z tym związane. Projekt montażu paneli fotowoltaicznych, który ma zostać zrealizowany do połowy 2020 roku, zakłada wykonanie instalacji o łącznej mocy ok. 150 kWp (kilowatopików), składającej się z trzech mikroinstalacji – po 50 kWp każda. Ta elektrownia słoneczna pozwoli zredukować emisję dwutlenku węgla o ok. 120 t rocznie, co dodatkowo przełoży się na oszczędność w wysokości ok. 12 tys. zł rocznie z tytułu podatku emisyjnego UE, jakim jest opłata za uprawnienia do emisji dwutlenku węgla.

TRANSPORT

Funkcjonowanie jednostek administracji rządowej wiąże się z przemieszczaniem się pracowników z i do pracy, odbywaniem podróży służbowych oraz organizacją spotkań z udziałem gości z zewnątrz. We wszystkich tych obszarach możliwe jest podjęcie działań zmniejszających emisje gazów cieplarnianych.

Jednostki administracji publicznej powinny tworzyć odpowiednie warunki i zachęcać

pracowników do przemieszczania się za pomocą mniej emisyjnych środków transportu. Od kilku lat obserwujemy szybki rozwój alternatywnych wobec samochodu osobowego środków transportu osobistego, takich jak systemy rowerów miejskich oraz mikromobilność (np. hulajnogi elektryczne), co następuje równoległe do rozwoju i modernizacji komunikacji publicznej.

W tym kontekście urzędy powinny rozważyć podjęcie następujących działań:

- tworzenie warunków do korzystania w drodze do pracy z rowerów prywatnych i miejskich (prysznicze i szatnie dla pracowników, bezpieczne i zadane parkingi dla rowerów, budowa dróg rowerowych i stacji rowerów miejskich w pobliżu, umowy z operatorami systemów rowerów miejskich, zachęty finansowe dla pracowników docierających do pracy tym środkiem transportu);
- zachęcanie do korzystania z komunikacji publicznej (współfinansowanie biletów okresowych, optymalizacja sieci połączeń);
- zniechęcanie do korzystania z samochodów prywatnych (ograniczenie możliwości parkowania na terenie urzędu, zamiana miejsc parkingowych na obszary zielone);
- zakup niskoemisyjnych pojazdów na potrzeby funkcjonowania urzędu;
- udział w spotkaniach organizowanych przez inne podmioty w drodze telekonferencji lub wideokonferencji oraz zapewnienie możliwości udziału w tym trybie w organizowanych przez instytucję wydarzeniach;
- wybór mniej emisyjnych środków transportu w przypadku organizacji delegacji służbowych.

ROLNICTWO

W przypadku rolnictwa największymi źródłami emisji gazów cieplarnianych są hodowla zwierząt oraz wylesianie na potrzeby zwiększania produkcji rolnej. Jednostki administracji mogą przyczynić się do zmniejszenia takich emisji poprzez:

- zapewnienie na stołówkach zakładowych możliwości wyboru dań wegetariańskich;
- zapewnienie możliwości korzystania z naczyń wielorazowych lub biodegradowalnych na wynos;
- uwzględnienie menu wegetariańskiego w trakcie spotkań;
- instalację na terenie urzędu źródełek wody miejskiej zdanej do picia;
- rezygnację z zakupu wody w butelkach jednorazowych.

Należy podkreślić, że działania na rzecz ochrony środowiska i przyrody przynoszą synergiczne korzyści w zakresie ochrony klimatu. Oszczędzanie wody, minimalizacja wytwarzania odpadów i ich właściwe zagospodarowanie, gospodarka w obiegu zamkniętym, ochrona

terenów zielonych, zielone zamówienia publiczne to tylko niektóre przykłady działań powodujących ograniczenie zużycia energii i emisji gazów cieplarnianych bądź zwiększenie ich pochłaniania, pośrednio przyczyniających się do zahamowania globalnego ocieplenia.

4.2.2. ODPADY I ŚCIEKI

Zapobieganie powstawaniu odpadów jest pierwszym elementem hierarchii przeciwdziałania zanieczyszczeniom. Regulacją sprzyjającą ograniczeniu zużycia

surowców naturalnych oraz zmniejszeniu odpadów jest wprowadzony w Polsce w 2017 roku Wspólny System Segregacji Odpadów.

W celu jak najlepszej realizacji tego systemu jednostki administracji rządowej powinny podjąć konkretne działania. Oto przykładowe kierunki inicjatyw:

- zapewnienie właściwych pojemników i koszy na segregację śmieci w całej instytucji;
- informowanie, że odpady wyrzucone do odpowiednich pojemników mogą być wykorzystane jako surowiec wtórny, dzięki czemu nie trafią na składowisko odpadów;
- ograniczenie wykorzystywania plastiku poprzez:
 - wprowadzenie urządzeń filtrujących i uzdatniających wodę wodociągową przeznaczoną do spożycia, tj. dystrybutory wody wykorzystywane przez pracowników oraz interesantów;
 - ograniczanie podawania wody w plastikowych butelkach podczas spotkań odbywających się w siedzibach administracji rządowych, zastąpienie jej wodą dostarczaną z dystrybutorów wody i podawaną w szklanych naczyniach;
 - eliminowanie stosowania naczyń i sztućców wykonanych z plastiku oraz jednorazowych opakowań – stosowne zapisy zobowiązujące wykonawców do wykorzystywania jednorazowych sztućców i talerzyków wykonanych z otrąb czy też papieru można wprowadzać np. do treści umów dotyczących organizacji wydarzeń informacyjno-promocyjnych w danej instytucji;
- edukowanie w zakresie wpływu zanieczyszczeń na otoczenie i ludzi – instytucje, podejmując różne inicjatywy prośrodowiskowe, mogą jednocześnie prowadzić działania edukacyjne dotyczące odpadów, np. tych z tworzyw sztucznych. Warto informować, że odpady z plastiku trafiają do naszych wód, powietrza, gleby oraz żywności, powodując poważne szkody oraz konsekwencje dla otaczającego środowiska oraz organizmów ludzi;
- zarządzanie elektroodpadami – administracja publiczna powinna zawierać umowy dotyczące świadczenia usług recyklingu zużytego sprzętu elektronicznego z firmami specjalizującymi się w przedmiotowym zakresie, co pozwoli na właściwe zagospodarowanie elektroodpadów wytwarzanych w ramach instytucji i urzędów administracji rządowej;
- angażowanie społeczeństwa w akcje dotyczące oczyszczania terenów, np. brzegów rzek, z wszelkiego rodzaju zanieczyszczeń. Działania takie świetnie promują zachowania ekologiczne i dobre praktyki prośrodowiskowe związane z wysiłkami na rzecz zapobiegania zanieczyszczeniom.

Należy pamiętać, że wszelkie zaangażowanie administracji publicznej jest najlepszą zachętą dla społeczeństwa do podejmowania wysiłków na rzecz zapobiegania zanieczyszczeniom. Tylko wspólny wysiłek wszystkich przyniesie

rezultaty, dlatego niezwykle ważna jest aktywność instytucji publicznych. Instytucje społecznie odpowiedzialne powinny promować postawy ekologiczne wśród pracowników, swoich klientów oraz społeczności.

4.3.

EDUKACJA PRACOWNIKÓW W ZAKRESIE KWESTII ŚRODOWISKOWYCH

Edukacja proekologiczna ma na celu zmianę postaw ludzi wobec problemów środowiskowych, uwrażliwienie ich oraz popularyzowanie zaangażowania w działania przyjazne środowisku.

Edukacja pracowników to niezwykle istotny element, który pozwala realizować cele

środowiskowe i minimalizować negatywny wpływ na środowisko.

Wskazanie do prowadzenia działalności edukacyjnej w zakresie ochrony środowiska znajduje się w normie PN-ISO 26000:2012 i zostało wymienione jako istotna kwestia w ramach działań zarządzania środowiskowego.

Brzmi ono następująco:

Zaleca się, aby w celu wspierania starań na rzecz środowiska w obrębie organizacji oraz jej strefy oddziaływania organizacja prowadziła działalność uświadamiającą i edukacyjną².

W administracji rządowej edukację ekologiczną można realizować poprzez:

SZKOLENIA

- System szkoleń dotyczących systemu zarządzania środowiskowego EMAS w instytucjach, w których on obowiązuje. Są to m.in.:
 - szkolenia wprowadzające, skierowane do nowych pracowników, wolontariuszy, praktykantów i stażystów,
 - permanentnie dostępne szkolenia na platformach intranetowych instytucji,
 - szkolenia przypominające.
- Szkolenia odpowiadające na bieżące potrzeby, czyli organizowane w związku ze zmianą przepisów dotyczących zagadnienia środowiskowego (np. segregacji odpadów) lub wprowadzeniem do instytucji nowych zasad środowiskowych. Szkolenia takie mogą prowadzić pracownicy jednostki posiadający odpowiednią wiedzę i kompetencje, dzięki czemu instytucja nie poniesie dodatkowych kosztów.
- Szkolenia zewnętrzne – podnoszenie kwalifikacji pracowników z zakresu działań proekologicznych i zdobywanie umiejętności pozwalających ulepszać EMAS czy inny system zarządzania środowiskowego w danej jednostce administracji publicznej.

² Polski Komitet Normalizacyjny: PN-ISO 26000:2012, Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, część 6, Wytyczne dotyczące kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności, Środowisko, s. 56.

DZIAŁANIA INFORMACYJNE I EDUKACYJNE

- Działania stałe, polegające np. na przekazywaniu za pomocą korespondencji mailowej oraz zamieszczaniu w wewnętrznych systemach informacji (np. intranet, newsletter) treści dotyczących ekologii, w tym aktualności związanych z ochroną środowiska.
- Realizowanie różnego rodzaju projektów, akcji, czyli podejmowanie działań, które kształtują właściwe wzorce zachowań środowiskowych, pomagają uczyć pracowników podejścia przyjaznego środowisku oraz prezentują praktyczne działania mające na celu ochronę poszczególnych komponentów środowiska. Celem jest powielanie i rozpowszechnianie takich zachowań przez pracowników.

DOBRA PRAKTYKA: PROŚRODOWISKOWA EDUKACJA PRACOWNIKÓW

Ministerstwo Klimatu, dążąc do podniesienia świadomości ekologicznej społeczeństwa i pokazania efektów swojej pracy, podnosi kwalifikacje pracowników, by wspólnie z nimi wzmacniać i ulepszać system EMAS w urzędzie. Takie postępowanie pozwala na zmniejszenie negatywnego wpływu organizacji na środowisko, m.in. przez minimalizację zużycia mediów i surowców. Ministerstwo, realizując różnorodne działania edukacyjne, wzmacnia prośrodowiskowe zachowania wśród pracowników. Wszystkie powyższe działania są spójne, konsekwentne i sprzyjają upowszechnianiu praktyk środowiskowych.

Ministerstwo na swych stronach internetowych udostępnia informacje o przeprowadzonych projektach oraz zamieszcza materiały edukacyjne: <https://www.gov.pl/web/srodowisko/materialy-edukacyjne>.

DOBRA PRAKTYKA: DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ EKSPERCKĄ

Świetnym przykładem są działania Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie. Urząd ten, dysponując szeroką wiedzą na temat ważnego zasobu naturalnego, realizuje edukację wodną w wielu obszarach. Poniższe działania mają walor uniwersalności – mogą je zrealizować inne jednostki administracji publicznej wokół tematów, które są ich domeną.

Dobre praktyki Wód Polskich:

- Pracownicy działów komunikacji społecznej i edukacji wodnej prowadzą zajęcia edukacyjne dla dzieci i młodzieży w przedszkolach, szkołach podstawowych oraz szkołach średnich na terenie całego kraju. W 2018 roku Wody Polskie łącznie przeprowadziły kilkadziesiąt takich wizyt, realizując lekcje na tematy dotyczące gospodarki wodnej.
- Wody Polskie współpracują ze szkołami średnimi i uczelniami, w których udzielają lekcji na temat budowy i zasad działania obiektów hydrotechnicznych (stopni wodnych, śluz, pompowni) znajdujących się w administracji Wód Polskich.
- Instytucja w zarządzanych przez siebie obiektach zorganizowała dzień otwarty, w czasie którego zwiedzających oprowadzano po śluzach, elektrowniach wodnych i zaporach. Mieli oni szansę zdobycia teoretycznej i praktycznej wiedzy o budowie i zasadach działania obiektów hydrotechnicznych oraz o racjonalnym gospodarowaniu zasobami wodnymi. W wydarzeniu wzięło udział kilka tysięcy osób.

- Wody Polskie prowadzą działania edukacyjne w mediach społecznościowych – na platformach Facebook i YouTube. Poza informacjami o bieżącej działalności w mediach społecznościowych publikowany jest cykl Hydrozagadka, który odnosi się do zasobów przyrodniczych terenów od wód zależnych. Cykl ma przybliżyć odbiorcom świat flory, fauny oraz obiektów hydrotechnicznych z terenu naszego kraju.
- Instytucja włącza się w projekty dotyczące edukacji ekologicznej oraz ochrony środowiska, np. w 2018 roku dołączyła do akcji porządkowania ścieżek spacerowych i brzegów rzeki Bóbr na odcinku Jelenia Góra – Siedlęcín, która to inicjatywa miała na celu rozwijanie świadomości ekologicznej mieszkańców, wypracowanie i utrwalenie dobrych praktyk w zakresie gospodarowania odpadami oraz dbałości o dobrą jakość ekosystemów od wód zależnych.
- Multimedialna pomoc dydaktyczna Młody Hydrolog jest pakietem edukacyjnym, którego celem jest dostarczenie wiedzy o wodzie, wzbudzenie emocji, zachęcenie do osobistego zaangażowania się dzieci w sprawy środowiska. W trakcie pikników ekologicznych oraz tematycznych instytucja na swoich stoiskach udostępnia dzieciom planszową wersję tej gry. Pełna wersja Młodego Hydrologa dostępna jest na stronie internetowej www.mlodyhydrolog.pl, gdzie również znajduje się baza wiedzy, słowniczek, ranking oraz strefa dla nauczyciela.

4.4.

EMAS W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

O odpowiedzialności organizacji wobec środowiska świadczą obowiązujące w niej normy i standardy. Obecnie najbardziej wiarygodnym ze standardów zarządzania środowiskowego jest EMAS, wdrożony już w kilku instytucjach publicznych, m.in. w Ministerstwie Klimatu³.

System ekozarządzania i audytu EMAS (ang. *EcoManagement and Audit Scheme*)⁴ jest unijnym systemem certyfikacji środowiskowej,

adresowanym do organizacji, które są zainteresowane wdrażaniem kompleksowych rozwiązań w obszarze ochrony środowiska. EMAS jest dobrym rozwiązaniem dla firm, jak i dla administracji rządowej.

W ramach rejestracji EMAS organizacje wykazują się stałą zgodnością z wymaganiami prawnymi ochrony środowiska, zmniejszając negatywny wpływ na środowisko, m.in. poprzez generowanie

³ Ministerstwo Klimatu poza tym, że jest odpowiedzialne za politykę w zakresie systemu ekozarządzania i audytu (EMAS), od 2011 roku posiada wpis do rejestru EMAS. Udostępnia społeczeństwu m.in. politykę środowiskową oraz deklarację środowiskową na stronie: <https://www.gov.pl/web/srodowisko/emas-w-ministerstwie>.

⁴ EMAS jest systemem certyfikacji działającym w oparciu o Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z 25 listopada 2009 roku w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie. W Polsce system EMAS opiera się również na Ustawie z 15 lipca 2011 r. o krajowym systemie ekozarządzania i audytu (EMAS) (Dz.U. 2011, nr 178, poz. 1060).

większych oszczędności w obszarach energetyki, gospodarki odpadami, gospodarki wodno-ściekowej. Organizacje wykazują, że posiadają sprawdzone instrumenty do zapewnienia najwyższego poziomu ochrony środowiska, a ich „zielony wizerunek” jest potwierdzony certyfikatem EMAS, przyznawanym przez

Generalnego Dyrektora Ochrony Środowiska. Warto podkreślić, że certyfikat ten jest wiarygodny, a informacje zawarte w deklaracji rzetelne i prawdziwe. Wynika to także z konieczności corocznego odnawiania wpisu w rejestrze EMAS⁵.

DLACZEGO Z EMAS ŁATWIEJ BYĆ PROŚRODOWISKOWĄ INSTYTUCJĄ?

Wprowadzenie systemu zarządzania środowiskowego i wdrożenie systemu według wymagań EMAS pozwala organizacji na zoptymalizowanie jej działań odnoszących się do poszczególnych komponentów środowiska. W instytucjach publicznych, gdzie obowiązuje EMAS, dokonano tego m.in. poprzez:

- realizację działań mających na celu zmniejszenie emisji dwutlenku węgla do atmosfery,
- wykorzystanie transportu zrównoważonego (*car sharing*, dostawy poza godzinami szczytu, używanie samochodów hybrydowych/elektrycznych),
- spełnianie wymogów dotyczących właściwej segregacji odpadów i ich recyklingu,
- wyeliminowanie stosowania produktów jednorazowego użytku w celu zmniejszenia ilości wytwarzanych odpadów,
- zminimalizowanie transportu towarów w jednorazowych opakowaniach, przy zwiększonym udziale opakowań wielkogabarytowych wielokrotnego użytku,
- oszczędne gospodarowanie zasobami wodnymi,
- użytkowanie energooszczędnych urządzeń,
- rezygnację z wydruku materiałów,
- wdrożenie elektronicznego systemu zarządzania i przesyłania dokumentacji,
- używanie materiałów z recyklingu lub ich ponowne wykorzystanie w innym zastosowaniu (np. meble z palet).

ZRÓWNOWAŻONE ZAKUPY Z EMAS

EMAS wprowadza zasady dotyczące współpracy z dostawcami w zakresie ograniczenia wpływu na środowisko. Organizacja wpisana do rejestru może oceniać dostawców w świetle wymogów tego certyfikatu. Instytucje, w których wdrożono EMAS, ale także te,

w których system jeszcze nie funkcjonuje, mogą zobligować dostawców do zapoznania się z polityką środowiskową lub innymi regulacjami dotyczącymi wymagań środowiskowych obowiązującymi w danej instytucji i ich przestrzegania.

⁵ Organizacja zarejestrowana w EMAS, chcąc utrzymać ten certyfikat, musi co roku poddawać się weryfikacji i przesłać do Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska nową zwalidowaną deklarację środowiskową. Organizacje administracji publicznej korzystające z odstępstwa art. 7 rozporządzenia EMAS poddają się weryfikacji co dwa lata. Nie zwalnia ich to jednak z obowiązku przesłania deklaracji środowiskowej co rok.

DOBRA PRAKTYKA: KLAUZULE ŚRODOWISKOWE

Dobrą praktyką zarządzania środowiskowego jest wprowadzenie klauzul środowiskowych do procedur udzielania zamówień publicznych, stosowanie ich w specyfikacjach technicznych, przy tworzeniu kryteriów oceny oraz sprawdzanie potencjalnego wpływu zamówienia na środowisko.

W Ministerstwie Klimatu założono, że 35% zamówień w 2019 roku powinno zawierać klauzule środowiskowe. Ministerstwo potwierdza, że z jego doświadczenia wynika, iż rynek jest gotowy na spełnianie wymagań środowiskowych i takie działania nie są trudne w realizacji.

Więcej informacji i zaleceń dotyczących klauzul środowiskowych w zamówieniach publicznych znajduje się w w podrozdziale 6.2 *Zamówienia publiczne*.

4.4.1. WDROŻENIE EMAS W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Kroki do wdrożenia systemu EMAS w jednostce administracji publicznej:

- wykonanie przeglądu środowiskowego, którego celem jest identyfikacja aspektów środowiskowych bezpośrednich i pośrednich oraz dokonanie oceny ich wpływu na środowisko według kryteriów wypracowanych specjalnie do specyfiki danej instytucji;
- opracowanie polityki środowiskowej, która powinna zostać formalnie zaakceptowana przez kierownika placówki;
- wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego w oparciu o założenia i cele polityki środowiskowej;
- audyt wewnętrzny;
- przygotowanie deklaracji środowiskowej, którą należy poddać audytowi zewnętrznemu; skutkiem powinno być potwierdzenie akredytowanego weryfikatora środowiskowego, że treści zawarte w deklaracji są prawdziwe i zgodne ze stanem faktycznym;
- wypełnienie przez instytucję wniosku EMAS, który rozpoczyna procedurę rejestracji w systemie;
- oczekiwanie na wpis do rejestru EMAS – średnio wynosi około trzech miesięcy, a zależy od wielkości organizacji i obszaru jej działalności.

Obecnie w rejestrze EMAS znajduje się Ministerstwo Klimatu, wszystkie regionalne dyrekcje ochrony środowiska, Urząd Miejski Wrocławia, Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Katowicach, Łodzi i Gdańsku.

W Polsce pierwszą krajową organizację w systemie EMAS zarejestrowano w 2006 roku. Aktualnie w rejestrze znajduje się 65 organizacji (stan na maj 2019)⁶. Stawia to Polskę na szóstym miejscu w rankingu państw członkowskich Unii Europejskiej.

⁶ Lista rejestru EMAS znajduje się pod adresem: <http://emas.gdos.gov.pl/lista-rejestru-emas>.

4.4.2. EMAS A DOKUMENT REFERENCYJNY DLA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ – DOBRE PRAKTYKI



Instrukcje zarejestrowane lub przygotowujące się do zarejestrowania w systemie ekozarządzania i audytu EMAS mają obowiązek uwzględnić sektorowe dokumenty referencyjne (dalej z ang. SRD, *sectoral reference documents*) w swoich działaniach i deklaracjach środowiskowych EMAS. Dokument referencyjny dla sektora administracji publicznej jest dokumentem opracowanym przez Komisję Europejską i zawiera zestawienie:

- najlepszych praktyk zarządzania środowiskowego,
- wskaźników efektywności środowiskowej dla administracji publicznej,
- kryteriów doskonałości dla administracji publicznej,
- systemów oceny poziomu środowiskowych efektów działalności.

Dokument SRD powinien służyć nie tylko wąskiej grupie organizacji zarejestrowanych w systemie EMAS, ale wszystkim organom administracji publicznej, ponieważ:

- wspiera jednostkę administracji publicznej, dostarczając pomysłów i inspiracji związanych z poprawą efektywności środowiskowej. Praktyki, wskaźniki i kryteria opisane w dokumencie dotyczą różnych aspektów (oddziaływań) dotyczących wszystkich rodzajów administracji publicznej. Są to np. efektywność środowiskowa biur, efektywność energetyczna budynków użyteczności publicznej, zielone zamówienia publiczne, oszczędne gospodarowanie zasobami, transport, użytkowanie gruntów, jakość powietrza, zaopatrzenie w wodę i gospodarowanie ściekami.
- daje praktyczne i techniczne wskazówki, jak zrealizować takie pomysły. Krótko i konkretnie opisano najlepsze praktyki zarządzania środowiskowego oraz przedstawiono informacje o ich zastosowaniu. Dla danej najlepszej praktyki zarządzania środowiskowego podano również szczególne wskaźniki efektywności środowiskowej i kryteria doskonałości, jeżeli były możliwe do określenia. Częścią dokumentu jest również tabela wskaźników środowiskowych.
- ułatwia realizację zadań samorządów terytorialnych i gmin poprzez skupienie uwagi na najlepszych praktykach, które są istotne ze względu na rolę samorządów i świadczone przez nie bezpośrednio lub pośrednio usługi na rzecz obywateli (np. oczyszczanie ścieków, transport publiczny).

Do zapoznania się z dokumentem zachęca się organy administracji publicznej na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym.

SRD są adresowane w szczególności do samorządów terytorialnych, ponieważ stanowią one większość organów administracji publicznej

w UE i to właśnie na poziomie lokalnym istnieje największy potencjał w zakresie upowszechniania najlepszych praktyk środowiskowych.

Wszystkie organizacje sektora administracji publicznej mogą wykorzystywać odpowiednie elementy sektorowego dokumentu referencyjnego przy:

- ustalaniu swoich metod i rozwiązań dla elementów zarządzania środowiskowego,
- określaniu i weryfikowaniu celów i zadań środowiskowych,
- tworzeniu polityk i programów w dziedzinie ochrony środowiska,
- podejmowaniu decyzji w sprawie działań, które należy wdrożyć w celu poprawy efektywności środowiskowej,
- wyborze zestawu wskaźników służących monitorowaniu wyników działań czy publikowaniu swoich osiągnięć.

Informacje na temat SRD znajdują się na stronie internetowej Generalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska:
<http://www.gdos.gov.pl/dokument-referencyjny-emas-dla-sektora-gospodarki-odpadami>.

**ZRÓWNOWAŻONY
ROZWÓJ
I SPOŁECZNA
ODPOWIEDZIALNOŚĆ
ORGANIZACJI**

Przewodnik
dla administracji
centralnej

Rozdział 5

**WPROWADZENIE
DO ZAGADNIĘŃ ZWIĄZANYCH
Z ZAANGAŻOWANIEM
SPOŁECZNYM**

Zaangażowanie społeczne organizacji dotyczy utrzymywania przez nią relacji ze społeczeństwem, która obejmuje świadomość potrzeb społeczności lokalnej, nawiązywanie

z nią dialogu oraz inicjowanie i realizowanie działań sprzyjających rozwojowi tej społeczności. Zaangażowanie społeczne jest integralnym elementem zrównoważonego rozwoju.

Zgodnie z zapisami normy PN-ISO 26000:2012:

Rozwój społeczności lokalnej jest rezultatem uwarunkowań społecznych, politycznych, ekonomicznych i kulturowych i zależy od charakterystyki zaangażowanych sił społecznych. Interesariusze społeczności lokalnej mają różne – a nawet wzajemnie sprzeczne – interesy. Aby promować dobrostan społeczności jako wspólny cel, niezbędna jest wspólna odpowiedzialność jej interesariuszy¹.

Rozwój społeczności lokalnych, a w rezultacie całego społeczeństwa, możliwy jest tylko wtedy, gdy zaangażowani są wszyscy, którzy mają na nie wpływ. Istotne i pożądane są zatem działania sektora prywatnego, publicznego i organizacji pozarządowych. Warto również podejmować starania, aby w rozwiązywaniu najważniejszych problemów społecznych podmioty z tych trzech obszarów ze sobą współpracowały.

Należy podkreślić także, że zaangażowanie społeczne organizacji skutkuje pozytywnymi zmianami wewnątrz niej – od uwrażliwienia pracowników na problemy społeczności, poprzez integrację zespołu, po budowanie dobrego wizerunku instytucji w oczach całego otoczenia i tym samym wzbudzanie poczucia dumy pracowników ze współtworzenia organizacji odpowiedzialnej i nieobojętnej na potrzeby innych.

5.1.

WOLONTARIAT PRACOWNICZY

Rosnąca w Polsce od kilku lat świadomość związana z ideą odpowiedzialności społecznej powoduje, że w propagowanie zaangażowania społecznego włącza się coraz więcej pracodawców, zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym. Warto powtarzać, że działania z zakresu zaangażowania społecznego, czyli dbałość o interesy i odpowiadanie na potrzeby społeczeństwa, można realizować na wiele różnych sposobów. Nie wszystkie z nich wiążą się z nakładami finansowymi i do takich właśnie należy wolontariat pracowniczy.

Wolontariat pracowniczy definiowany jest

jako różnorodna, bezpłatna oraz dobrowolna działalność pracowników, skierowana na rozwiązanie społecznych problemów organizacji pozarządowych oraz instytucji określonych przepisami prawa. Wykonują ją pracownicy, wykorzystując własne talenty, zdolności oraz kompetencje, przy jednoczesnym merytorycznym, organizacyjnym bądź finansowym wsparciu pracodawcy. W obszar wolontariatu pracowniczego mogą wchodzić działania obejmujące aktywności na rzecz osób potrzebujących, zwierząt, przyrody oraz wsparcia różnych organizacji społecznych i grup nieformalnych.

¹ Polski Komitet Normalizacyjny: PN-ISO 26000:2012, Wytyczne dotyczące kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności, część 6, Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej, s. 74.

Warto zauważyć, że wolontariat pracowniczy nie jest działaniem uregulowanym wprost przez obowiązujące w Polsce przepisy prawa. Aktem prawnym regulującym zasady wolontariatu ogólnie jest ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie² i dlatego jej przepisy stosuje się odpowiednio do szczególnego rodzaju

wolontariatu, jakim jest wolontariat pracowniczy. Warto zatem zapoznać się z zapisami tej ustawy w zakresie m.in. katalogu podmiotów uprawnionych do korzystania ze świadczeń wolontariuszy oraz obowiązków i uprawnień zarówno wolontariusza, jak i podmiotu, który z tych świadczeń korzysta.

CELE PRACOWNICZYCH INICJATYW WOLONTARIACKICH

CEL SPOŁECZNY

Dzięki inicjatywom wolontariackim instytucje publiczne i komercyjne włączają się w życie społeczności lokalnych lub konkretnych grup

społecznych. Działania te przynoszą wymierne korzyści i skutecznie zaspokajają potrzeby tych społeczności czy grup.

INTEGRACJA I DOBRE RELACJE MIĘDZY PRACOWNIKAMI

Chyba nic nie łączy ludzi bardziej niż osiąganie wspólnego celu. Akcje wolontariackie są dobrą okazją, żeby rozwijać postawy prospołeczne, umiejętności współpracy w grupie, a także żeby integrować zespoły.

Pracownicy mają okazję do poznania się, obserwowania swoich reakcji w sytuacjach innych niż zawodowe. Zadania, które realizują, wymagają

skutecznej komunikacji i współpracy. Wspólny wysiłek i osiągnięcie zamierzonego celu wpływają korzystnie na relacje pomiędzy pracownikami-wolontariuszami. Pracownicy przenoszą pozytywne emocje na grunt zawodowy. Nie ulega wątpliwości, że dobra atmosfera w pracy przekłada się na większą motywację pracowników, wzrost wydajności ich pracy oraz poczucie niesienia dobra, tym którzy tego potrzebują.

POZYTYWNY WIZERUNEK INSTYTUCJI

Inicjatywy wolontariackie budują pozytywny wizerunek zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Bardzo często to pracownicy inicjują chęć rozwiązywania problemów społecznych.

Pracownicy identyfikują się bardziej z pracodawcą, który stwarza im możliwości, aby realizowali się także pozazawodowo.

KORZYŚCI

Inicjatywy wolontariackie, niezależnie od stopnia zaangażowania społecznego, są korzystne dla wszystkich: beneficjentów pracy wolontariuszy, pracowników uczestniczących w projektach, a w efekcie ich zaangażowania – dla całej organizacji.

Projekty wolontariackie bardzo dobrze wpisują się w koncepcję *work-life balance*. Zgodnie z nią

instytucje korzystają z rozwiązań, które pomagają w mniejszym lub większym stopniu zachować równowagę między życiem zawodowym i prywatnym. Warto mieć na uwadze, że coraz częściej ludzie szukają pracy, która nie będzie dla nich tylko miejscem zarobku, ale pozwoli im także zaspokoić wyższe potrzeby, znaleźć głębszy sens i zaangażować się w projekty społeczne. Dlatego pracodawcy powinni podejmować starania, aby

² Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz.U. 2003, nr 96, poz. 873, z późn. zm.).

zaoferować pracownikom różne możliwości rozwoju i samorealizacji, nie tylko na płaszczyźnie zawodowej. Takie działania sprawiają, że pracownicy identyfikują się z instytucją, są zadowoleni z wyboru miejsca pracy, bardziej angażują się w obowiązki służbowe.

Jednostki administracji publicznej, które czynnie uczestniczą w inicjatywach społecznych, nie tylko zaspokajają potrzeby społeczności i swoich pracowników, ale dają przykład oraz impuls do działania innym instytucjom. Ponadto warto zauważyć, że organizacje, które działają społecznie, postrzegane są jako atrakcyjni pracodawcy.

JAK MOŻNA POMAGAĆ W RAMACH WOLONTARIATU PRACOWNICZEGO?

Inicjatywy wolontariackie w instytucjach mogą przybierać różne formy. Zależy to od kreatywności pracowników, potrzeb lokalnej społeczności i możliwości organizacyjnych. Na chętnych czeka wachlarz zajęć. Można przekazywać wiedzę, pomagać w pracach biurowych czy porządkowych. Pracownicy-wolontariusze dzięki swojej wiedzy, umiejętnościom i zdolnościom mogą pomagać i wspierać tych, którzy tego potrzebują.

Taka aktywność daje pracownikom-wolontariuszom ogromną satysfakcję, poczucie spełnienia oraz pozwala na rozwój i poszerzenie horyzontów. Bardzo często to oni inicjują chęć rozwiązywania problemów społecznych i sami doskonale wiedzą, jak chcą pomagać. O licznych korzyściach wolontariatu pracowniczego wiadomo z badań regularnie prowadzonych w sektorze biznesu³.

DOBRA PRAKTYKA: BUDOWANIE TRWAŁEGO PROJEKTU WOLONTARIACKIEGO

W Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (dalej: KPRM) w 2014 roku wśród pracowników zrodził się pomysł wolontariatu na rzecz Towarzystwa Opieki nad Ociemniałymi w Laskach (TOnO). Towarzystwo prowadzi m.in. ośrodek szkolno-wychowawczy dla osób niewidomych, słabowidzących, często dotkniętych również innymi ciężkimi schorzeniami oraz szkołę podstawową i zawodową. Kierownictwo KPRM z entuzjazmem przyjęło pomysł i tak współpraca z TOnO trwa już ponad pięć lat. Pracownicy regularnie, dwa razy w roku, odwiedzają ośrodek w charakterze wolontariuszy. Angażują się w prace organizacyjne i porządkowe na jego terenie.

JAK AKCJA WOLONTARIACKA JEST PRZYGOTOWYWANA?

- **Opracowanie planu działania w porozumieniu z organizacją**
Organizacją wolontariatu w Laskach zajmują się pracownicy Biura Dyrektora Generalnego (dalej: BDG). Przed każdym wyjazdem wolontariuszy do Towarzystwa Opieki nad Ociemniałymi w Laskach powstaje plan na podstawie ustaleń podjętych z ośrodkiem przed każdą akcją.
- **Poinformowanie pracowników o akcji**
Pracownicy BDG zamieszczają komunikat o przedsięwzięciu na wewnętrznym portalu KPRM (intranet). Zawiera on informacje organizacyjne (datę, miejsce oraz zakres prac). Pracownik BDG zbiera zgłoszenia osób, które są zainteresowane wyjazdem. Następnie chętnych informuje mailowo, jak powinni się przygotować i co należy ze sobą zabrać (np. rękawiczki do prac).
- **Szczegóły organizacyjne**
Jako że jest to projekt o charakterze społecznym, wyjazdy odbywają się w dni wolne od pracy (soboty). Dobrowolność projektu pozwala na czynny udział w wolontariacie nie tylko pracowników urzędu, ale także ich rodzin, znajomych czy przyjaciół.

3 Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Centrum Wolontariatu, *Raport z III Ogólnopolskiego Badania Wolontariatu Pracowniczego*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/iii-ogolnopolskie-badanie-wolontariatu-pracowniczego/>.

REALIZACJA

Pracownicy w ramach tej inicjatywy wolontariackiej wykonują różnorodne prace, zawsze w odpowiedzi na potrzeby ośrodka, a te zależą od sytuacji, często od pory roku. Zwykle są to zajęcia porządkowe wewnątrz budynków szkolno-wychowawczych lub na terenie, który przynależy do Towarzystwa. Wolontariusze KPRM m.in. sprząтали cmentarz, sadzili rośliny, porządkowali drogi, ogródki, plantowali ziemię, sprząтали stajnie dla koni, grabili liście. Niezbędne narzędzia i środki czystości zapewnia ośrodek.

Dzień akcji słowami jej uczestnika:

W dniu wyjazdu na wolontariat spotykamy się o wyznaczonej godzinie, zwykle około godziny 8.30, przed budynkiem KPRM i jedziemy razem do Lasek. Na miejscu pracownik Towarzystwa Opieki nad Ociemniałymi (TOnO) – koordynator grupy wolontariackiej – opowiada o zadaniach do zrobienia. Informuje nas o wszelkim ryzyku dla zdrowia i bezpieczeństwa związanych z wykonywanymi pracami oraz o zasadach ochrony przed zagrożeniami. Po części organizacyjno-informacyjnej przystępujemy do działania. Podczas prac rozmawiamy z siostrami zakonnymi, które pracują w Laskach. Niejednokrotnie częstują nas ciastem, drożdżówkami czy zupą. To miły gest z ich strony. Z opowieści sióstr dowiadujemy się o różnych inicjatywach, które realizują dzieci i dorośli przebywający w ośrodku. Są to imprezy integracyjne, koncerty, odwiedziny znanych aktorów czy sportowców. Siostry zakonne opowiadają też o bogatej historii ośrodka TOnO, który funkcjonuje od ponad 100 lat.

Zawsze po skończonej pracy (około godziny 14.00) wspólnie przygotowujemy piknik lub ognisko na terenie ośrodka. Jest to doskonały sposób na odpoczynek po pracy, ale także okazja do wspólnych rozmów i śmiechu. Wszystkie produkty na piknik kupuje i dostarcza do Lasek pracownik BDG. Po posiłku zmęczeni, ale szczęśliwi wracamy do domów.

Działania komunikacyjne po realizacji

Po każdym wyjeździe do Lasek na Portalu KPRM umieszczany jest komunikat, który przedstawia zakres prac oraz fotorelację. Jest to forma podziękowania uczestnikom za zaangażowanie się w akcję na rzecz TOnO. Równocześnie taka komunikacja wewnętrzna promuje inicjatywę wśród wszystkich pracowników KPRM i zaprasza ich do udziału w kolejnym wolontariacie w Laskach.

Korzyści dla wszystkich stron inicjatywy

Pracownicy KPRM, włączając się w inicjatywy wolontariackie, niosą realną pomoc TOnO, uwrażliwiają się na sytuację życiową innych osób i kształtują swoje umiejętności społeczne. Natomiast KPRM, która wspiera swoich pracowników w organizacji projektów wolontariackich, daje przykład innym instytucjom i upowszechnia ideę zaangażowania w niesienie pomocy potrzebującym.

KLASYFIKACJA WOLONTARIATU PRACOWNICZEGO

W literaturze przedmiotu wyodrębniono wiele rodzajów wolontariatu. Warto je poznać, by przekonać się, jak wiele możliwości realizacji tej

praktyki ma do dyspozycji pracodawca. Wyróżnia się następujące rodzaje wolontariatu pracowniczego, według kryterium:

- koordynatora inicjatywy
 - oddolny: podmiotem inicjującym jest zespół współpracowników bądź pojedynczy pracownik,
 - odgórny: podmiotem inicjującym jest organizacja pozarządowa bądź pracodawca,
 - mieszany: projekt społeczny inicjuje organizacja pozarządowa lub pracodawca, a wolontariusze wybierają działania, w które będą się angażować,
- wykorzystanych zasobów
 - materialny: wolontariusze organizują akcje społeczne w celu zaspokojenia potrzeb materialnych (przekazują środki rzeczowe bądź pieniężne),
 - niematerialny: wolontariusze organizują akcje społeczne oparte na zasobach własnych (np. reputacja, czas),
 - kompetencyjny: wolontariusze organizują akcje społeczne, w których przedmiotem pomocy są zawodowe umiejętności oraz wiedza specjalistyczna pracowników,
- czas świadczenia pomocy
 - w czasie wolnym: projekty są organizowane poza godzinami pracy,
 - w czasie pracy: pracownikom są przyznawane dodatkowe godziny wolne, przeznaczone na świadczenie pomocy w zakresie wolontariatu,
- sposobu kontaktu z beneficjentami
 - pośredni: wolontariusze realizują programy pomocy społecznej za pośrednictwem internetu; mogą one obejmować np. przygotowanie projektów graficznych, materiałów promocyjnych, założenie oraz prowadzenie strony internetowej organizacji pozarządowej,
 - bezpośredni: wolontariusze osobiście kontaktują się z beneficjentami.

MOŻLIWE FORMY WOLONTARIATU PRACOWNICZEGO

- Autorskie programy pracownicze – wolontariusze organizują własne projekty świadczenia pomocy potrzebującym osobom.
- Własne programy społeczne pracodawcy – kierownictwo pracodawcy wraz z wolontariuszami inicjują oraz przygotowują własny program charytatywnej pomocy, który będzie realizowany w firmie.
- Społeczne akcje organizowane przez zewnętrzne podmioty – firma lub instytucja bierze udział w społeczno-charytatywnych akcjach o zasięgu ogólnokrajowym, przygotowanych przez inne podmioty, takie jak stowarzyszenia, instytucje charytatywne i fundacje. Osoby zatrudnione w firmie lub instytucji angażują się przy wsparciu pracodawcy w organizację i przeprowadzenie krajowego projektu dobroczynnego.
- Zaangażowanie w organizację zbiórek pracowniczych – ich promocję, proces zbierania darów, transport. Zbiórki mogą obejmować środki finansowe oraz rzeczowe, takie jak żywność, zabawki, ubrania, środki higieny lub pomoce naukowe. Rzeczy oraz środki zebrane przez wolontariuszy w formie darowizny są przekazywane na rzecz wybranych wcześniej instytucji publicznych, fundacji bądź organizacji społecznych. Warto zauważyć, że wolontariatem jest zarządzanie zbiórką czy zespołem ją realizującym. Samo przekazanie darów jest działaniem dobroczynnym, ale nie jest wolontariatem.
- Wolontariat powiązany ze szkoleniem bądź wyjazdem integracyjnym – podczas takich wydarzeń grupy pracowników wspólnie tworzą oraz realizują programy w celu pomocy podmiotom potrzebującym.

5.1.1. TWORZENIE AKCJI WOLONTARIATU PRACOWNICZEGO



PORADY DLA PRACOWNIKÓW WDRAŻAJĄCYCH WOLONTARIAT

Tak jak każdy inny projekt, wolontariat pracowniczy powinien być zaplanowany. Aby mieć pewność, że korzyści odnotują wszystkie zaangażowane strony, warto jeszcze przed podjęciem pierwszego kroku postawić sobie pytania:

- Jak każda ze stron (wolontariusz, pracodawca, organizacja pozarządowa) może skorzystać z projektu?
- Jak znajdziemy partnera do projektu?
- Czy dysponujemy wystarczającymi zasobami (ludzkimi, materialnymi)?
- Jakie są nasze prawa i obowiązki w stosunku do partnera/partnerów projektu i wolontariuszy?

Jeśli odpowiedzi na powyższe pytania są zadowalające i pracownicy zdecydują się na organizację projektu wolontariatu pracowniczego w miejscu pracy, to powinni podjąć poniższe działania:

1. **Diagnoza obecnej sytuacji** – będzie to miało duże znaczenie dla późniejszego monitoringu sukcesów programu.

Specjaliści zauważają, że ankiety badające jedynie zainteresowanie wolontariatem pracowniczym mają niską skuteczność. Za dobry sposób zebrania informacji uważa się dodanie kilku dodatkowych pytań dotyczących wolontariatu do bardziej generalnej ankiety. Polecana jest także rozmowa z kluczowymi osobami, np. menedżerami działów, pracownikami będącymi nieformalnymi autorytetami pozostałych zatrudnionych.

2. **Opracowanie strategii wdrażania projektu wolontariatu, by:**
 - pokazać potencjalnym wolontariuszom, że mają wsparcie kadry kierowniczej,
 - upewnić się, że wszyscy pracownicy wiedzą o projekcie,
 - podkreślić, że projekt traktowany jest poważnie.

Dobry projekt uwzględnia potrzeby wszystkich

zaangażowanych stron. Dlatego każdą z nich należy poinformować o tym, dlaczego chcemy włączyć pracowników w wolontariat, jaką formę wolontariatu pracowniczego chcemy wdrożyć i jaki wkład ma wnieść nasz pracodawca.

3. **Określenie celów projektu** – trzeba zastanowić się, jak cel inicjatywy wolontariackiej przyczyni się do realizacji celów pracodawcy, pracowników, a jak do celów partnera społecznego projektu. Na tym etapie warto też wspólnie określić, co w drodze tej współpracy instytucja i jej pracownicy chcą osiągnąć i jak można zmierzyć sukces. Cele powinny być realistyczne i mieć związek z oczekiwanymi rezultatami. Jeśli projekt jest już w trakcie realizacji, można rozważyć możliwość urozmaicenia form zaangażowania pracowników w wolontariat albo zaproszenia do współpracy innych organizacji.
4. Wolontariat pracowniczy przynosi wiele korzyści, ale wymaga zasobów. Dlatego **warto rozważyć, jakie zasoby**

są do dyspozycji i jak je efektywnie rozlokować.

Niezbędna jest odpowiedź również na pytanie, kto będzie odpowiedzialny za wcielenie projektu w życie: czy będzie to jedna osoba, czy też może komitet koordynujący? Jak duże nakłady finansowe są potrzebne na ewentualne pokrycie kosztów promocji programu, koszty organizacyjno-logistyczne itp.

5. Warto uzyskać **wparcie kadry kierowniczej średniego szczebla** – to ona ma największy wpływ na sukces projektu wolontariatu pracowniczego, a najtrudniej ją do niego przekonać.

Przyczyną tego jest fakt, że – z uwagi na pełnioną rolę – osoby zarządzające widzą raczej koszty (np. nieobecność pracowników) niż korzyści wolontariatu. Negatywne nastawienie tej kategorii pracowników można zmienić poprzez przedstawienie roli pełnionej przez nich w programie, przekazanie jasnych wytycznych dotyczących tego, jak powinien wyglądać wolontariat wykonywany w godzinach pracy.

6. **Skonsultowanie projektu z pracownikami i zaangażowanie ich.**

Wolontariat pracowniczy zakłada partnerstwo między pracodawcą a pracownikami. Dlatego ważne jest, żeby wypracować własny sposób na ich zaangażowanie i uczynienie jego współtwórcami. Należy uważnie wszystkich słuchać i dbać o przepływ informacji, jak również pamiętać, że wolontariat, w tym wolontariat pracowniczy, ze swej natury i definicji jest dobrowolny. Pracownik nie może czuć, że jego zaangażowanie jest obligatoryjne i od tego zależą jego przyszłe stosunki z pracodawcą.

7. **Rekrutacja pracowników** jest najbardziej skuteczna, gdy opiera się na komunikacji bezpośredniej.

Sprawdzoną zachętą jest zaproszenie do firmy ludzi z organizacji społecznych, których zadaniem byłoby opowiedzenie o problemach społecznych i o tym, jak można je rozwiązać. Pracownicy chętniej przystępują do wolontariatu, gdy identyfikują się z nim, dlatego należy angażować ich w inicjatywę od samego początku, np. ogłosić konkurs na logo i nazwę projektu. O wsparcie można poprosić także doświadczonych na tym polu pracowników, którzy realizowali takie działania. Mogą oni być ambasadorami wolontariatu pracowniczego w instytucji.

8. **Poinformowanie pracowników o wniesionym przez nich wkładzie** – tak by wiedzieli, że ich praca została doceniona i była potrzebna.

Takie uznanie może być wyrażone w trakcie jednej z uroczystości w miejscu pracy poprzez wręczenie listu z podziękowaniami lub napisanie artykułu w wewnętrznej gazecie czy intranecie. Warto również pamiętać, że 5 grudnia obchodzony jest ustanowiony przez ONZ Międzynarodowy Dzień Wolontariusza – to dobry moment na nagradzanie wolontariuszy oraz informowanie pracowników i opinii publicznej o wolontariacie pracowniczym w instytucji.

9. **Monitoring i ewaluacja** – pozwoli na oszacowanie rezultatów projektu, a także na zebranie informacji o tym, co funkcjonuje dobrze, a nad jakimi elementami warto jeszcze popracować.

W badaniu należy uwzględnić wpływ wolontariatu na otoczenie społeczne i realizację celów wszystkich partnerów. Niektóre efekty, wyrażane poprzez wskaźniki ilościowe, są łatwo mierzalne, np. liczba pracowników zaangażowanych w projekt w stosunku do wszystkich zatrudnionych. Inne natomiast wymagają badań, np. przeprowadzenia wywiadów, ankiet, rozmów telefonicznych, badań fokusowych.

5.1.2. NAJCZĘSTSZE PROBLEMY PRZY REALIZACJI WOLONTARIATU PRACOWNICZEGO



Na każdym etapie realizowania projektu wolontariatu trudności mogą pojawić się zarówno ze strony pracowników i beneficjentów, jak i struktury instytucji. Wszystkie te bariery można jednak przezwyciężyć.

BARIERY INSTYTUCJONALNE

BRAK ZAINTERESOWANIA KIEROWNICTWA

W wolontariat trzeba zaangażować czas i środki organizacji. Decyzja o wprowadzeniu wolontariatu pracowniczego, a potem o jego utrzymaniu, musi mieć więc poparcie władz instytucji – jego brak często uniemożliwia działania wolontariatu.

ROZWIĄZANIE

Przedstawienie zarządowi/kierownictwu wymiernych korzyści płynących z wolontariatu, takich jak poprawa wizerunku, integracja pracowników i lepsza współpraca ze

społecznością lokalną. Dobrą praktyką jest także zaangażowanie kierownictwa w pierwsze działania i pokazanie pracownikom, że przykład idzie z góry.

WYMAGAJĄCA KOORDYNACJA WOLONTARIATU

Wolontariat wymaga działań organizacyjnych. Sami pracownicy tego ciężaru nie udźwigną.

ROZWIĄZANIE

Koordinację inicjatyw wolontariatu należy powierzyć wybranemu pracownikowi. W początkach funkcjonowania praktyki wolontariatu w organizacjach wskazywano najczęściej osoby z działów PR, obecnie z HR lub CSR. Idealną sytuacją jest powołanie do koordynacji działań osoby mającej doświadczenie

związane z sektorem pozarządowym (czy wręcz całego zespołu profesjonalistów). Koordynator wolontariatu pracowniczego może również korzystać z publikacji bądź brać udział w szkoleniach organizowanych dla sektora biznesowego – pewne rozwiązania można zaadaptować do potrzeb administracji publicznej.

PROBLEMY KOMUNIKACYJNE

Gdy akcja promująca wolontariat spotyka się z zainteresowaniem, mogą pojawić się wątpliwości. Koordynatorzy wolontariatu są zasypywani e-mailami z pytaniami, co może spowodować dezorganizację i w przypadku opóźnień w komunikacji zniechęca do działań.

ROZWIĄZANIE

Założenie w instytucji np. osobnej skrzynki e-mail poświęconej tylko wolontariatowi lub osobnej podstrony w intranecie, jeśli instytucja korzysta

z takich narzędzi, z odpowiedziami na często zadawane pytania (tzw. FAQ). Można wdrożyć też internetowy system wspomaganie wolontariatu.

BARIERY PSYCHOLOGICZNE ZWIĄZANE Z EMOCJAMI

OBAWA PRZED KONTAKTEM Z NIESZCZĘŚCIEM LUDZKIM

Wynika przede wszystkim z poczucia, że wolontariat polega głównie na pomocy ludziom z poważnymi problemami.

ROZWIĄZANIE

Wolontariusz powinien wybierać takie działania, w które naprawdę chce się włączyć – nie musi to być pomoc osobom np. z poważnymi schorzeniami. Warto pokazać mu dobre praktyki – przykłady różnych projektów w tym obszarze, tak aby wolontariusz mógł znaleźć temat

dla siebie. Jeśli osoba zachęcająca do udziału w akcjach widzi, że potencjalny wolontariusz ma obawy, ale chce spróbować, powinna zapewnić mu wsparcie (np. szkolenie z psychologami lub doświadczonymi wolontariuszami).

LĘK PRZED ZANIEDBANIEM OBOWIĄZKÓW

Przed zaangażowaniem w wolontariat pracownika może powstrzymywać obawa przed braniem na siebie kolejnych obowiązków i niechęć poświęcenia pracodawcy dodatkowego czasu.

ROZWIĄZANIE

Warto przekonywać pracowników, że zawsze można dopasować działania wolontariackie do swojego terminarza, do czasu i możliwości,

którymi dysponują. Nie każdy projekt wymaga też identycznego zaangażowania – może wiązać się np. tylko z wykonaniem kilku telefonów.

ZŁE EMOCJE PO KONTAKCIE Z WOLONTARIATEM

Często okazuje się, że wolontariusze nie byli przygotowani na różne doznania i przeżycia towarzyszące aktywności wolontariackiej.

ROZWIĄZANIE

Bariera ta nie wystąpi, jeśli działania wolontariackie zostaną dobrze przygotowane. Warto wprowadzić wolontariuszy w specyfikę

miejsca, w którym będą działali, szczególnie jeśli jest to np. dom dziecka, szpital czy hospicjum.

BARIERY PSYCHOLOGICZNE ZWIĄZANE ZE STEREOTYPAMI

NEGATYWNE WYOBRAŻENIA O WOLONTARIACIE

Wolontariat często kojarzy się pracownikom z nadmiernym poświęcaniem się lub czynnościami trudnymi do wykonywania dla przeciętnego pracownika.

ROZWIĄZANIE

Kreowanie pozytywnego obrazu osób zaangażowanych w wolontariat, np. przez prowadzenie działań informacyjnych –

pokazywanie przykładów projektów wolontariatu, w których wolontariusze biorą udział w różnych, często odbiegających od stereotypu działaniach.

STEREOTYPY WOLONTARIUSZA: CZŁOWIEK Z PROBLEMAMI LUB BEZ ŻYCIA PRYWATNEGO

Istnieje stereotyp „wolontariusza-siłacza”, który ma wiele czasu wolnego po pracy, ponieważ nie ma rodziny, przyjaciół czy hobby. Nierzadko inni pracownicy myślą o wolontariuszach jako o ludziach, którzy chcą pomagać, ponieważ sami nie radzą sobie w życiu.

ROZWIĄZANIE

Warto pokazać, że wolontariusze mogą np. brać udział w działaniach wolontariackich z rodzinami, łącząc pomoc z czasem poświęcanym najbliższym. Można też pokazywać, że wolontariat bywa zabawą integrującą pracowników,

alternatywą dla wyjścia do pubu czy na wspólną imprezę. Drugi stereotyp przełamujemy, promując liderów wolontariatu, którzy są szczególnie lubiani i dobrze znani współpracownikom lub przez zaangażowanie w wolontariat kierownictwa.

ŹRÓDŁA

- Dylus A., Matyjaszczyk K., *Wolontariat pracowniczy. Istota, formy, przykłady*, „Etyka w Życiu Gospodarczym” nr 21 (2), 2018, s. 10–12.
- Fundacja „Jeden drugiemu”, *Wolontariat pracowniczy w 10 krokach*, 2013.
- Kaźmierczak M., *Wolontariat pracowniczy jako przejaw społecznej odpowiedzialności*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” nr 4 (10), 2016, s. 26.
- Kulig-Moskwa K., *Wolontariat jako instrument kształtowania kompetencji pożądaných na rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” nr 4 (36), 2013, s. 122.
- Lorecka K., *Wolontariat pracowniczy w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa 2011, s. 21.
- Wiechetek E., *Wolontariat pracowniczy*, <http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/files/buttons/aktualnosci/Wolontariat%20Pracowniczy%20-%20Ewa%20Wiechetek.pdf>.
- Żurek K., *Wolontariat pracowniczy: angażowanie pracowników, bariery, korzyści*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/wolontariat-pracowniczy-angazowanie-pracownikow-bariery-korzysci/>.

PONADTO:

- Baza dobrych praktyk CSR zbierana przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, umożliwiającą przeszukiwanie m.in. w zakresie współpracy ze społecznościami lokalnymi i wolontariatu pracowniczego, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/>.
- Biblioteka Wolontariatu, zbierająca w jednym miejscu ogólnodostępne publikacje o wolontariacie, <http://bibliotekawolontariatu.pl>.

5.2. DZIAŁANIA SPOŁECZNE

Instytucjonalne zaangażowanie w działania społecznie odpowiedzialne to inicjatywy skierowane do społeczności lokalnych, interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych. Należą do nich m.in. inicjatywy charytatywne, kulturalne, edukacyjne, promujące zdrowie, równouprawnienie lub inne ważne dla społeczeństwa wartości. Instytucja administracji publicznej może realizować działania społeczne

samodzielnie lub we współpracy z partnerami, np. organizacjami pozarządowymi (oraz innymi podmiotami realizującymi cele społeczne, w tym z lokalnymi lub miejscowymi oddziałami struktur ogólnopolskich), placówkami naukowymi, edukacyjnymi, opiekuńczymi, szpitalami, jednostkami samorządu. Działania tego rodzaju budują współpracę i pozytywne relacje instytucji publicznych z otoczeniem.

Na co powinny zwracać uwagę jednostki administracji, angażując się w działania społeczne:

- należy brać udział w takich wydarzeniach oraz realizować takie inicjatywy, które mają pozytywny oddźwięk i są akceptowane społecznie,
- szczególnej uwagi wymaga dyscyplina finansów publicznych, która obowiązuje w jednostkach administracji publicznej. Szczególnie korzystne są inicjatywy realizowane niewielkim kosztem,
- dobierając partnerów działania, warto rozważyć współpracę z instytucjami publicznymi czy organizacjami pożytku publicznego, tak aby inicjatywy nie były reklamą dla komercyjnych podmiotów,
- warto wybrać te działania i tematy społeczne, które wiążą się bezpośrednio ze statutową działalnością instytucji,
- warto zastanowić się, na jakie wyzwania powinny odpowiadać podejmowane przez instytucję działania społeczne.

Jeśli takie pytanie pojawi się w instytucji, warto skorzystać z drogowskazu, jakimi są Cele Zrównoważonego Rozwoju (ang. *Sustainable Development Goals – SDGs*) i dokument służący monitorowaniu ich realizacji w Polsce – Agenda 2030⁴.

DOBRA PRAKTYKA: DZIAŁANIE SPOŁECZNE ŁĄCZĄCE WSZYSTKIE POWYŻSZE WSKAZANIA

Działania dotyczące problematyki niepełnosprawności wiążą się bezpośrednio ze statutową działalnością Głównego Urzędu Statystycznego (dalej: GUS). Urząd dąży do zwiększenia zasobu informacji i publikacji dotyczących osób z niepełnosprawnością. Działania te wpisują się w realizację 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju, a zadaniem statystyki publicznej, wskazanym w Agendzie 2030, jest właśnie monitorowanie postępów w osiągnięciu tych celów.

GUS realizuje projekt w ramach partnerstwa na rzecz realizacji SDGs w Polsce⁵. Inicjatywa zobowiązuje służby statystyki publicznej do priorytetowego traktowania trzech głównych filarów działań związanych z problematyką niepełnosprawności, w tym:

- zwiększenia zatrudnienia osób z niepełnosprawnością,
- zwiększenia zasobu informacji i publikacji statystycznych dotyczących osób z niepełnosprawnością,
- działalności charytatywnej statystyki publicznej skierowanej do osób z niepełnosprawnością.

4 Pełne informacje o Celach Zrównoważonego Rozwoju oraz Agendzie 2030 znajdują się na platformie SDG prowadzonej przez Ośrodek Informacji ONZ w Warszawie: www.un.org.pl.

5 O partnerstwie na rzecz realizacji celów zrównoważonego rozwoju w Polsce informuje na swej witrynie Ministerstwo Cyfryzacji: www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologie/partnerstwo-na-rzecz-realizacji-celow-zrownowazonegorozwoju-w-polsce.

Żeby podkreślić zaangażowanie instytucji w działalność społeczną i ułatwić podejmowanie tego typu inicjatyw zewnętrznych

i wewnętrznych, działania CSR o tym charakterze można wpisać w regulamin organizacyjny jednostki.

DOBRA PRAKTYKA: DZIAŁANIA SPOŁECZNE WPISANE W REGULAMIN ORGANIZACJI

Działania z obszaru zaangażowania społecznego do swojego regulaminu organizacyjnego wpisał np. GUS, ustanawiając tego rodzaju działalność jako jedno z zadań realizowanych w Departamencie Edukacji i Komunikacji. Ponadto inicjatywy skierowane do różnych grup interesariuszy regulowane są w tej instytucji przez zarządzenie wewnętrzne prezesa GUS (np. w sprawie powołania zespołu ds. statystyki niepełnosprawności).

5.2.1. ZBIÓRKI CHARYTATYWNE

Zbiórki charytatywne mogą być rodzajem wsparcia inicjatyw o charakterze społecznym lub projektem samym w sobie, a pracownicy administracji mogą włączać się w lokalne lub ogólnokrajowe akcje charytatywne lub sami je organizować.

Rodzaje zbiórek realizowanych w jednostkach administracji rządowej:

- zbiórki pieniężne (np. na kiermaszach lub licytacjach),
- zbiórki rzeczowe (np. dary dla konkretnej instytucji: domów dziecka, schronisk dla

zwierząt lub w reakcji na nieprzewidzianą sytuację, jak powódź),

- zbiórki nakrętek lub innych odpadów, których przekazanie firmom recyklingowym daje pieniądze z przeznaczeniem na cel społeczny.

Każda z tych zbiórek jest dobrą formą wspierania lokalnych społeczności w trudnych sytuacjach, a pracownicy administracji chętnie się angażują w tego rodzaju działania charytatywne.

DOBRA PRAKTYKA: ORGANIZACJA ZBIÓRKI CHARYTATYWNEJ

Pracownicy ZUS angażują się w wiele działań charytatywnych, m.in.:

- urządzają kiermasze, podczas których sprzedają wyroby artystyczne wykonane przez osoby z niepełnosprawnością, a zyski przeznaczają na cele charytatywne;
- zabrzański oddział zorganizował zbiórkę dla podopiecznych Towarzystwa Pomocy im. św. Brata Alberta. Zebrano wśród pracowników koce, ręczniki i komplety pościeli.

Pracownicy GUS również chętnie angażują się np. w zbiórki:

- nakrętek z napojów na rzecz zakupu wózków inwalidzkich i protez dla potrzebujących – w widocznych, ogólnodostępnych miejscach w urzędzie ustawiane są pojemniki na nakrętki wraz z plakatami informującymi, w jakim celu są one zbierane. Nakrętki są magazynowane, a następnie trafiają do firmy recyklingowej. Tam za każdy kilogram przedsiębiorstwo wpłaca odpowiednią kwotę na rzecz wskazanej fundacji, która z zebranych środków kupuje nowy sprzęt swoim podopiecznym. Zbiórki pomagają także chronić środowisko.

- książek dla placówek medycznych, szpitali, hospicjów i domów dziecka w całej Polsce w ramach ogólnopolskiej akcji Wielka Zbiórka Książek, organizowanej co roku przez fundację Zaczytani.org. Pracownicy doceniają fakt, że dzięki zbiórce mogą oddać w dobre ręce czasem ważne dla nich książki, a jednocześnie działają w szczytnym celu. Wszelkie informacje na temat działalności i możliwości podjęcia współpracy z fundacją Zaczytani.org, a także poradnik dla otwartych punktów zbiórek dostępne są na stronie internetowej: www.zaczytani.org.
- rzeczowe, mające na celu pomoc w zabezpieczeniu najważniejszych potrzeb podopiecznych instytucji wsparcia, takich jak domy dziecka, rodzinne domy dziecka i schroniska. Tego rodzaju zbiórki organizowane są we współpracy z wymienionymi instytucjami – GUS najpierw ustala, jakiego rodzaju potrzeby są najpilniejsze, następnie za pośrednictwem e-maili, plakatów oraz intranetu informuje pracowników o zbiórkach. Za organizację akcji odpowiadają konkretne osoby, które zbierają ofiarowane przez pracowników dary rzeczowe. Materiały są sortowane, pakowane i wysyłane do wskazanych ośrodków lub osobiście zawożone do instytucji wsparcia.

Zasady prowadzenia zbiórek publicznych

Zgodnie z Ustawą z dnia 14 marca 2014 roku o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych cel zbiórki publicznej musi wynikać ze „sfery zadań publicznych” – oznacza to, że nie można zbierać na każdy, dowolny cel. Na przykład zbiórką publiczną nie jest zbiórka koleżeńska, w zamkniętym gronie osób, w pracy czy w urzędzie, gdy pracownicy chcą zebrać środki finansowe albo rzeczowe dla współpracownika, który z przyczyn losowych znalazł się w trudnej sytuacji.

Zbiórki publiczne prowadzone są przez minimum trzy osoby niekarane i mające pełną zdolność do czynności prawnych. Przed organizacją zbiórki należy utworzyć komitet społeczny i ją zgłosić. Zbiórkę można rozpocząć dopiero po publikacji informacji na portalu zbiorki.gov.pl.

Warto zgłaszać zbiórki elektronicznie. Takie zgłoszenia są obsługiwane szybciej. Ponadto w elektronicznym formularzu są wprowadzone podpowiedzi, które pomagają odpowiednio wypełnić wniosek. Żeby móc złożyć wniosek online, członkowie komitetu muszą posiadać konto na ePUAP lub użyć płatnego podpisu elektronicznego.

Wszelkie informacje na temat zbiórek publicznych znajdują się na stronie internetowej: <https://www.gov.pl/web/mswia/zglos-zbiorke-publiczna>.

5.2.2. WYKORZYSTYWANIE ZASOBÓW JEDNOSTKI DO REALIZACJI CELÓW SPOŁECZNYCH



Jednostki administracji rządowej mogą angażować się w projekty czy działania społeczne, wspierając je jednym ze swoich zasobów, tj.:

- umiejętnościami i wiedzą swoich pracowników,
- pomieszczeniami, sprzętem,
- upominkami, gadżetami,
- publikacjami, ulotkami, raportami, prognozami,
- *know-how*.

Realizując cele społeczne, warto:

- zgodnie z ideą CSR stawiać na oddolne inicjatywy, czyli słuchać pomysłów i sugestii pracowników dotyczących działań i wydarzeń związanych z obszarami lub problemami dla nich najbardziej istotnymi;
 - każdą proponowaną inicjatywę przeanalizować pod kątem wykonalności, ustalając, czy zasoby instytucji pozwalają na przeprowadzenie akcji;
 - zwrócić uwagę na zasadność udziału jednostki w danej akcji – warto się zastanowić, czy faktycznie będzie ona miała znaczenie dla naszych interesariuszy i pozytywny wpływ na otoczenie;
 - podejmować współpracę tylko z partnerami godnymi zaufania – aktywność społeczna
- wszystkich instytucji publicznych musi być etycznie bez zarzutu, nie może budzić żadnych podejrzeń o chęć działania dla zysku;
- angażować pracowników oraz skutecznie informować o planowanych i zrealizowanych akcjach – to dwie kwestie warunkujące sukces w akcjach społecznych, dlatego o wszystkich wydarzeniach należy powiadamiać z wyprzedzeniem za pomocą e-maili, plakatów, intranetu oraz bezpośrednio na spotkaniach;
 - pamiętać o wartościach i czynnikach motywujących, takich jak zaangażowanie pracowników, ich integracja wokół społecznie pożytecznego pomysłu, sukces inicjatywy oraz zadowolenie odbiorców działań społecznych.

DOBRA PRAKTYKA: ANGAŻOWANIE SIĘ URZĘDÓW CENTRALNYCH W WYDARZENIA SPOŁECZNE

GUS:

- Cyklicznie wspiera Przegląd Dziecięcych Prezentacji Artystycznych „Kwiaty Integracji” – wydarzenie mające na celu integrację dzieci zdrowych z dziećmi z niepełnosprawnością. Wydarzenie organizowane jest przez Przedszkole Integracyjne nr 137 im. Janusza Korczaka w Warszawie. W przeglądach artystycznych biorą udział dzieci z niepełnosprawnością przy wsparciu zdrowych rówieśników z warszawskich przedszkoli integracyjnych. GUS przekazuje upominki, które są wręczone dzieciom podczas przeglądu, a przedstawiciele urzędu są obecni na występach.

- Z okazji Świąt Wielkanocnych oraz Bożego Narodzenia zorganizował kiermasze na rzecz dzieci i młodzieży z Pozaszkolnej Placówki Specjalistycznej Towarzystwa Przyjaciół Dzieci „Helenów” w Międzyzlesiu. Urząd ze swojej strony udostępnił pomieszczenie i zapewnił promocję wydarzenia wśród pracowników oraz pomoc logistyczną i organizacyjną. Podczas kiermaszów pracownicy mogli nabyć symboliczne cegiełki, kupując ozdoby, stroiki, choinki, kartki świąteczne itp., wykonane przez dzieci i młodzież o różnym stopniu i rodzaju niepełnosprawności z Pozaszkolnej Placówki Specjalistycznej TPD „Helenów”. Zebrane środki zostały przeznaczone na potrzeby ośrodka.
- Z okazji odbywającego się 22 kwietnia Międzynarodowego Dnia Ziemi zorganizował wśród swoich pracowników zbiórkę odpadów elektroprzętu niewielkich gabarytów. Promocja przedsięwzięcia obejmowała mailing do pracowników, przygotowanie i rozwieszenie plakatów informacyjnych oraz zamieszczenie informacji w intranecie. Dla każdego pracownika, który wziął udział w zbiórce, przewidziany był ekologiczny upominek – materiałowa torba na zakupy z logo GUS. Zebrane elektrośmieci trafiły do zakładu przetwarzania, gdzie nastąpił bezpieczny demontaż sprzętu. Pozyskane w ten sposób materiały zostały wykorzystane ponownie do produkcji nowych urządzeń.

ZUS:

- Pracownicy tomaszowskiego oddziału oraz podległego mu inspektoratu w Opocznie wzięli udział w ogólnopolskiej akcji społecznej „Szlachetna Paczka”. Upominki były przygotowywane z myślą o samotnych mężczyznach. Kupiono ubrania, drobny sprzęt AGD, pościel, żywność, chemię gospodarczą, kosmetyki. Również pracownicy zabrzańskiego oddziału ZUS przyłączyli się do inicjatywy „Szlachetna Paczka”, wspierając starszą osobę w trudnej sytuacji materialnej i zdrowotnej. Dzięki zaangażowaniu i solidarności pracowników udało się zebrać wszystkie potrzebne kobiecie rzeczy.

5.2.3. WSPÓŁPRACA Z OŚRODKAMI SPOŁECZNYMI

Działania społecznie to zysk dla angażującej się instytucji i społeczeństwa, dlatego w rozwoju społecznej odpowiedzialności bardzo ważną jest współpraca z ośrodkami społecznymi i instytucjami sektora publicznego, aby korzyść była skierowana do środowisk najbardziej potrzebujących i odpowiadała na potrzeby społeczności, w której funkcjonuje dana instytucja publiczna.

Jednostka administracji rządowej powinna dołożyć wszelkich starań, aby instytucje, z którymi współpracuje, były wiarygodne i rzetelne.

- Godna polecenia i ważna społecznie jest współpraca z placówkami opiekuńczo-wychowawczymi.

DOBRA PRAKTYKA: WSPARCIE DLA PLACÓWEK OPIEKUŃCZO-WYCHOWAWCZYCH

GUS wspiera Mistrzostwa Polski Dzieci z Domów Dziecka w Piłce Nożnej – projekt Stowarzyszenia „Nadzieja na Mundial”. Jest to impreza sportowa dla podopiecznych placówek opiekuńczo-wychowawczych, a GUS angażuje się w projekt, m.in. przekazując upominki, które są uzupełnieniem nagród dla dzieci. Stowarzyszenie „Nadzieja na Mundial” pomaga dzieciom z domów dziecka w realizacji ich planów i marzeń. Informacje dotyczące współpracy z tą organizacją znajdują się na stronie internetowej Stowarzyszenia.

- Akcje krwiodawstwa są inicjatywą podejmowaną przez instytucje jako działanie angażujące pracowników i odpowiadające na zapotrzebowanie szpitali. Instytucja może zorganizować również akcję otwartą, w której mogą wziąć udział obywatele. Najefektywniej można działać w ścisłej współpracy z regionalnymi centrami krwiodawstwa znajdującymi się w wielu miastach w kraju. Instytucja publiczna może również przystąpić do akcji krwiodawstwa organizowanej przez inny podmiot publiczny, jednostkę samorządową itp.

Do zorganizowania akcji krwiodawstwa w jednostce administracji rządowej

niezbędne jest szczegółowe przygotowanie. Trzeba zadbać o konieczną infrastrukturę oraz odpowiednio wcześniej poinformować pracowników i wszystkich, którzy w danej akcji mogą wziąć udział. Istotną kwestią z punktu widzenia pracodawcy i organizatora jest fakt, że każdemu dawcy w dniu oddania krwi lub składników krwi ustawowo przysługuje dzień wolny od pracy. Akcja powinna być tak przeprowadzona, aby nie dezorganizowała pracy instytucji. Przy okazji akcji krwiodawstwa warto rozważyć również równoległe zorganizowanie akcji włączania się do spisu potencjalnych dawców szpiku.

DOBRA PRAKTYKA: JAK PRZEPROWADZIĆ AKCJĘ KRWIODAWSTWA I O CZYM PAMIĘTAĆ?

- **Począwszy od 2016 roku GUS corocznie we współpracy z Regionalnym Centrum Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa (dalej: RCKiK) w Warszawie organizuje akcję krwiodawstwa.** W wyznaczonym dniu pracownicy GUS i wszystkie osoby chętne do udziału w akcji mogą oddać krew w krwiobusie ustawionym przed budynkiem urzędu.

Przed przystąpieniem do akcji urząd uruchamia specjalną podstronę w intranecie z interaktywną ankietą, za pośrednictwem której można zgłosić chęć oddania krwi – wymogiem RCKiK jest oszacowanie liczby potencjalnych krwiodawców. Zgłoszenie w ankiecie nie obliguje do oddania krwi w dniu akcji.

Należy ustalić liczbę potencjalnych dawców, a następnie wysłać zgłoszenie do RCKiK z informacją o chęci zorganizowania akcji z wykorzystaniem autobusu do poboru krwi należącego do RCKiK w Warszawie.

Co ważne, rezerwacji terminu akcji krwiodawstwa z wykorzystaniem krwiobusu należy dokonywać z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem. Każde nowe miejsce, gdzie nie były dotychczas organizowane akcje poboru krwi, wymaga akceptacji fachowego personelu.

GUS uruchomił stronę intranetową zawierającą szczegółowe informacje na temat akcji krwiodawstwa w urzędzie. Do udziału w niej pracownicy byli zachęceni za pośrednictwem mailingu i plakatów.

Szczegóły dotyczące przystąpienia do akcji krwiodawstwa w Warszawie można znaleźć na stronie RCKiK w Warszawie <https://www.rckik-warszawa.com.pl/>.

- **ZUS angażuje pracowników w krwiodawstwo i ułatwia oddawanie krwi obywatelom.** W 2018 roku pracownicy ZUS oddali ponad 97 l krwi. Poszczególne oddziały zakładu cyklicznie organizują akcje krwiodawstwa. Część z nich przeznaczona jest tylko dla pracowników, a inne dla wszystkich chętnych.

Zabrzański oddział zorganizował akcję krwiodawstwa wspólnie z urzędem miejskim w Dniu Osób Niepełnosprawnych. Krwiobus znajdował się w popularnym miejscu, na placu Wolności, żeby krew mogli oddać wszyscy chętni mieszkańcy Zabrze.

5.2.4. WSPÓŁPRACA Z ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI



Kształtowania warunków do społeczno-gospodarczego rozwoju kraju nie należy rozpatrywać jako wyłącznej domeny państwa. Odpowiedzialność w tym zakresie spoczywa na wszystkich aktorach procesów rozwojowych – zarówno na administracji każdego szczebla, jak też przedstawicielach sfery gospodarczej (przedsiębiorców i organizacji branżowych) czy reprezentantach sfery społecznej (organizacji pozarządowych i społeczeństwa obywatelskiego), którzy znają realne potrzeby naszego kraju i na nie odpowiadają.

Skłania to do odejścia od dotychczasowego modelu zarządzania gospodarczego, opartego na mechanizmach koordynacji polityki gospodarczej przez administrację rządową, i w konsekwencji do przyjęcia bardziej otwartych modeli współpracy, bazujących na aktywnej partycypacji obywatelskiej.

Wyzwania te zostały wyraźnie zarysowane w średniookresowej strategii rozwoju kraju – Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, w której sformułowano Cel Szczegółowy III zatytułowany *Skuteczne państwo i instytucje służące wzrostowi oraz włączeniu społecznemu i gospodarczemu*. W myśl zapisów Strategii obywatele i gospodarka polska potrzebują dobrego prawa, sprawnej administracji oraz systemu skutecznego partnerstwa przy realizacji indywidualnych i zbiorowych przedsięwzięć podejmowanych w imię wspólnego dobra, tworzenia i umacniania więzi wspólnotowych.

W tym kontekście szczególnie ważna jest współpraca administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi. Ta współpraca nie powinna jednak ograniczać się wyłącznie do konsultacji społecznych, dotyczących proponowanych rozwiązań legislacyjnych czy

projektów/programów strategicznych. Powinna umożliwiać aktywny dialog z partnerami społecznymi już na etapie koncepcyjnym, gdy diagnozowane są konkretne problemy społeczne wskazujące na potrzebę przyjęcia odpowiednich rozwiązań regulacyjnych czy systemowych.

Organizacje pozarządowe powinny być traktowane jako partner administracji publicznej w wykonywaniu zadań społecznych, angażowany w realizację części zadań publicznych tam, gdzie jest to możliwe. Zadania zlecone organizacjom pozarządowym powinny wpisywać się w działalność pożytku publicznego (np. zadania w obszarze edukacji, ochrony zdrowia), której zakres określa art. 4.1 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz.U. 2003, nr 96, poz. 873).

Takie podejście wymaga przyjęcia rozwiązań organizacyjnych w ramach administracji publicznej. Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie zobowiązuje zarówno administrację szczebla rządowego, jak i samorządowego do tworzenia rocznych lub wieloletnich programów współpracy z organizacjami pozarządowymi. Szczegółowe zapisy dotyczące struktury i zakresu programów określone są w art. 5a i 5b Ustawy. Zgodnie z art. 5b Ustawy organy administracji rządowej mają możliwość przyjęcia rocznego lub wieloletniego (do pięciu lat) programu współpracy z organizacjami pozarządowymi.

Celem obowiązku budowania programów jest wypracowanie długofalowej, trwałej i efektywnej współpracy organów administracji rządowej z organizacjami pozarządowymi. Działania te sprzyjać będą budowaniu atmosfery dialogu i umacnianiu kapitału wzajemnego zaufania.

WYBÓR PARTNERA DO DZIAŁAŃ SPOŁECZNYCH

Podstawowe kryteria wyboru organizacji:

- Działania instytucji publicznych muszą być transparentne i etycznie niebudzące wątpliwości. Szczególnie istotne jest, aby współdziałać z innymi podmiotami tylko w takich projektach i akcjach, które mają jednoznacznie pozytywny oddźwięk społeczny i nie wiążą się w żaden sposób z promocją nieakceptowalnych treści.
- Niezbędna jest wcześniejsza weryfikacja organizacji – sprawdzenie jej w rejestrach pod kątem poprawności danych, reprezentacji, zakresu prowadzonej działalności.
- Istotne jest zapoznanie się z dokumentami statutowymi organizacji.
- Warto również sprawdzić: opinie na temat organizacji (jaki jest powszechny odbiór organizacji oraz prowadzonych przez nią działań) oraz partnerów, z którymi współpracuje przy realizowanych projektach.

Współpracując z organizacjami pozarządowymi lub planując takie partnerstwo, warto pamiętać, że:

- Podejmując współpracę, należy koncentrować się na zagadnieniach wprost związanych

z działalnością czy kompetencjami instytucji publicznej.

- Współpraca może przybrać wiele różnych form i dotyczyć działań na rzecz konkretnej grupy społecznej, rozwiązania istotnego problemu bądź włączenia się w realizację konkretnych inicjatyw lub wydarzeń.
- Jeśli współpraca ma charakter finansowy, należy zadbać o poszanowanie zasad konkurencji w przypadku naboru wniosków o realizację zadań publicznych.
- Na partnera spośród organizacji pozarządowych można wybrać miejscowe organizacje lub regionalne oddziały struktur ogólnopolskich.
- Organizacje pozarządowe można również wspierać akcjami informacyjnymi dotyczącymi możliwości przekazania 1% podatku na rzecz danej organizacji. Tego rodzaju wewnętrzne działania komunikacyjne prowadzi np. ZUS.
- Współpraca z organizacjami może rodzić konflikt interesów, jeśli współpracujące osoby są jednocześnie zaangażowane w proces przyznawania dotacji dla organizacji pozarządowych. Należy dbać o przejrzystość współpracy i jasne zasady dotyczące konfliktu interesów.

REKOMENDACJE W ZAKRESIE WSPÓŁPRACY Z ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI

- Ustanowienie we właściwej komórce organizacyjnej mechanizmu koordynacji współpracy z organizacjami pozarządowymi. Rozważenie utworzenia punktów kontaktowych w komórkach organizacyjnych instytucji.
- Określenie form i zakresów współpracy z organizacjami pozarządowymi zgodnie z zapisami art. 5b Ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie.
- Cykliczne diagnozowanie przez instytucję potrzeb organizacji pozarządowych oraz możliwości podjęcia z nimi współpracy.
- W przypadku współpracy finansowej określenie procedury naboru i kryteriów oceny wniosków.
- Cykliczne monitorowanie stanu realizacji współpracy i satysfakcji stron.
- Okresowe raportowanie postępów współpracy, zapewnienie dostępności raportów w wersji online.
- Budowa kanałów komunikacji z organizacjami pozarządowymi (np. skrzynka e-mail, zakładka na stronie internetowej instytucji).
- Spotkania dla organizacji pozarządowych w celu ich sieciowania oraz poznania potencjalnych możliwości współpracy.

DOBRA PRAKTYKA: WYBÓR TEMATU ZAANGAŻOWANIA I PARTNERÓW

GUS koncentruje się na realizacji zadań w celu zwiększenia dostępności danych statystycznych o osobach z niepełnosprawnością i dla nich. Spójne z tym jest zaangażowanie urzędu w projekt „Administracja centralna na rzecz Konwencji o prawach osób z niepełnosprawnościami. Monitoring wdrażania”, realizowany przez Polskie Stowarzyszenie na rzecz Osób z Niepełnosprawnością Intelektualną (PSONI), w partnerstwie z Fundacją Instytut Rozwoju Regionalnego oraz Polskim Związkiem Głuchych. Projekt jest prowadzony pod auspicjami Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej; uczestniczą w nim prawie wszystkie ministerstwa i urzędy centralne.

DOBRA PRAKTYKA: ZATRUDNIANIE OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ

Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej w ramach współpracy z Fundacją Echo rekrutowało osoby z niepełnosprawnością do pracy w ministerstwie. Współpraca z Fundacją polegała na wsparciu ministerstwa w wyszukiwaniu osób z niepełnosprawnością zainteresowanych zatrudnieniem w resorcie zgodnie z posiadanymi kompetencjami i doświadczeniem zawodowym. Fundacja wspierała kandydatów poprzez zapewnienie trenera pracy w procesie rekrutacji i zatrudnienia.



**ZRÓWNOWAŻONY
ROZWÓJ
I SPOŁECZNA
ODPOWIEDZIALNOŚĆ
ORGANIZACJI**

Przewodnik
dla administracji
centralnej

Rozdział 6

**WPROWADZENIE
DO ZAGADNIENÍ ZWIĄZANYCH
Z PRAKTYKAMI OPERACYJNYMI**

Instytucja społecznie odpowiedzialna w relacjach ze wszystkimi interesariuszami kieruje się wartościami, takimi jak uczciwość, etyka,

poszanowanie prawa, transparentność i postępuje zgodnie z nimi – podejmuje uczciwe praktyki operacyjne.

Zgodnie z polską normą ISO 26000:2012:

Uczciwe praktyki operacyjne dotyczą postępowania etycznego w kontaktach organizacji z innymi organizacjami. Obejmuje to relacje między organizacjami a instytucjami rządowymi, jak również między organizacjami a ich partnerami, dostawcami, wykonawcami, klientami, konkurentami i stowarzyszeniami, do których należą te organizacje. Zagadnienia związane z uczciwymi praktykami operacyjnymi dotyczą obszarów przeciwdziałania korupcji, odpowiedzialnego angażowania się w działalność w sferze publicznej, uczciwej konkurencji, działań odpowiedzialnych społecznie, relacji z innymi organizacjami oraz poszanowania praw własności¹.

ZASADY

Dla każdej odpowiedzialnej organizacji centralną wartością, drogowskazem we wszelkich działaniach organizacji wobec swoich pracowników oraz w relacjach z otoczeniem, jest etyka. Podstawą uczciwych praktyk operacyjnych jest przestrzeganie, wspieranie i propagowanie

standardów etycznych. Z takich zachowań powinny wynikać zadania dotyczące m.in. zapobiegania korupcji, poszanowania własności, przestrzegania zasad uczciwej konkurencji i podejmowania odpowiedzialnych decyzji zaopatrzeniowych i zakupowych

6.1.

OBSŁUGA KLIENTÓW

Przez wiele lat administracja rządowa odbierana była przez społeczeństwo jako organ władzy, który postępuje zgodnie z niejasnymi procedurami oraz nie okazuje przychylności w załatwieniu spraw na korzyść obywatela. Takie postrzeganie odchodzi już do przeszłości.

Modernizacja administracji dotyczy nie tylko zmian legislacyjnych i organizacyjnych, ale przede wszystkim działań informacyjnych oraz stworzenia optymalnych struktur organizacyjnych i warunków do wdrożenia polityki proklienckiej.

¹ Polski Komitet Normalizacyjny: PN-ISO 26000:2012, *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności, część 6, Wytyczne dotyczące kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności, Uczciwe praktyki operacyjne*, s. 61–62.

6.1.1. PODEJŚCIE DO OBSŁUGI I KOMUNIKACJI



WYZWANIA

- Podstawowymi zasadami właściwego wypełniania obowiązków przez pracowników administracji są zasady: profesjonalizmu, bezstronności, rzetelności oraz służby publicznej. Ta ostatnia zasada podkreśla służebną rolę administracji w stosunku do obywateli i nie można zapominać o tym w kontaktach z klientami.
- Bardzo ważne są udoskonalenia w obsłudze i komunikacji skierowanej do obywatela klienta nie tylko wewnątrz instytucji państwowej. Istotna jest również komunikacja w sensie szerszym – instytucje administracji publicznej dążą do tego, by obywatele postrzegali je lepiej i obdarzali większym zaufaniem, jak również by z większym zrozumieniem i akceptacją podchodzili do realizacji obowiązków nałożonych przez państwo.
- Kluczowa jest zmiana podejścia do relacji urzędnik – klient przez każdą ze stron, co stanowi pierwszy etap zmiany, która zaowocuje długofalowymi efektami. Dlatego jednostki administracji rządowej powinny:
 - być nowoczesne, przyjazne i w taki też sposób się komunikować,
 - otwierać się na kontakty i oczekiwania klientów,
 - starać się maksymalnie ułatwiać kontakt z obywatelem,
 - podkreślać służebną rolę administracji wobec społeczeństwa i stawiać klienta w centrum.
- W świecie, w którym technologie pozwalają na szybką i szeroką komunikację, urzędy również muszą być na bieżąco z różnymi technikami komunikacji, oferować nowoczesne kanały kontaktu z klientem oraz możliwie sprawnie i skutecznie do niego docierać.

KORZYŚCI Z ODPOWIEDZIALNEGO PODEJŚCIA DO OBSŁUGI KLIENTA

Spełnienie powyższych wymagań przez instytucje nie tylko zmieni nastawienie do urzędników, ale również ułatwi obsługę klientów i zwiększy zaufanie społeczne do organów państwa. Właściwa komunikacja z klientami powinna sprawić, że poczują się oni ważni i zyskają przekonanie, że rozwiązywanie ich problemów jest priorytetem urzędnika.

Tego typu działania wpłyną na pozytywny wizerunek administracji, co stanowi wymierną korzyść z punktu widzenia wszystkich jednostek administracyjnych niezależnie od typu świadczonych usług. Współpraca między klientem a urzędnikiem ma znaczenie dla obu stron, ponieważ przyczynia się zarówno do skrócenia czasu obsługi, jak i jej kosztów.

ZASADY ODPOWIEDZIALNEJ KOMUNIKACJI Z KLIENTEM

Sprawna komunikacja jest kluczowym elementem nastawionej na sukces obsługi klienta. W podejściu ważna jest standaryzacja jakości w komunikacji wewnętrznej (czyli tej

skierowanej do pracowników administracji publicznej) oraz zewnętrznej (czyli do całego otoczenia) oraz spójność działania i zarządzania.

Należy pamiętać o:

- opracowywaniu i wdrażaniu procedur oraz standardów obsługi klientów – ważne, aby w kształtowanie obowiązujących standardów mógł włączyć się każdy pracownik, co pomoże mu identyfikować się z daną instytucją;
- opracowaniu systemu szkoleń dla pracowników obsługi bezpośredniej – standardy obsługi klienta powinny być przedmiotem odpowiednich szkoleń lub innych szkoleń dotyczących tzw. kompetencji miękkich pracowników;
- powiadamianiu o standardach wewnątrz i na zewnątrz jednostki administracji – poza szkoleniami należy również informować pracowników o standardach obsługi, np. wykorzystując intranet czy inne wewnętrzne systemy informacji. Wiadomości o wprowadzonych standardach obsługi klienta warto zamieszczać na stronie internetowej urzędu jako treści dla klienta;
- określeniu zasad monitorowania ustalonych standardów – w celu zbadania, czy działania związane z wdrażaniem standardów obsługi klienta są właściwie prowadzone, istotne jest monitorowanie i mierzenie efektów ich stosowania;
- prowadzeniu i koordynowaniu badań w zakresie jakości obsługi – standard obsługi i komunikacji jest czymś, co powinno żyć, ewoluować. Warto w obszarze praktyk operacyjnych, w tym obsługi klienta, reagować, dostosowując się do zmieniającego się otoczenia, kiedy jest to z korzyścią dla obu stron.

FORMY SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI

INTERNET

Szerzenie działalności w internecie oraz wykorzystanie narzędzi multimedialnych kreuje przyjazny,

pozytywny i nowoczesny wizerunek administracji oraz przyspiesza przekazywanie informacji.

DOBRA PRAKTYKA: PRZYJAZNY PORTAL INTERNETOWY

Ministerstwo Cyfryzacji odpowiada za realizację portalu gov.pl. Przekształca witrynę w taki sposób, by stała się bramą wejściową do wszystkich usług polskiej administracji publicznej oraz była głównym miejscem udostępniania informacji publicznych przez administrację. Zapewnia ona dostęp z jednego miejsca do serwisów internetowych wszystkich ministerstw oraz kancelarii premiera, a w najbliższym czasie także kancelarii prezydenta oraz serwisów urzędów centralnych i jednostek podległych. W 2020 roku zakończy się proces migracji wszystkich urzędów wojewódzkich. Uruchomiony został również projekt udostępnienia infrastruktury portalowej dla jednostek samorządowych.

Ponadto witryna pozwala na przyjazną nawigację do wszystkich treści portalu czy intuicyjne wyszukiwanie informacji o usługach, które sklasyfikowane zostały pod kątem potrzeb obywatela, biznesu oraz urzędnika. Jest przykładem tworzenia treści zgodnych z zasadami prostego języka i standardami dostępności cyfrowej.

Portal gov.pl realizuje cele strategiczne określone w programie Sprawne Państwo 2020, zmierzające do zwiększenia skuteczności państwa pod kątem otwartości na współpracę z obywatelem i świadczenia usług publicznych.

MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE

Warto docenić walory mediów społecznościowych jako kanałów komunikacji administracji publicznej ze społeczeństwem.

- Wachlarz możliwości, jaki oferują media społecznościowe, pozwala instytucjom administracji publicznej dotrzeć do szerokiego grona odbiorców.
- Sprawna komunikacja poprzez media społecznościowe daje obywatelom łatwiejszy dostęp do informacji publicznej. Wpływa to

na zwiększenie znajomości przepisów prawa wśród społeczeństwa, a co za tym idzie – odciąża pracowników administracji.

- Udzielanie informacji poprzez nowe z punktu widzenia administracji kanały komunikacji (portale internetowe, Facebook, YouTube, Instagram) zwiększa możliwość dotarcia także do młodszej grupy obywateli oraz przybliżenia im zadań i sposobu funkcjonowania administracji.

SPOTKANIA Z OBYWATELAMI

Szkolenia i spotkania dla obywateli powinny być organizowane w odpowiedzi na oczekiwania i potrzeby odbiorców. Istotny jest dobór tematu i formy spotkania. Zalety korzystania z tej formy komunikacji:

- na szkoleniach klient może poznać zagadnienia, które wcześniej budziły w nim wątpliwości oraz były niezrozumiałe,

- obywatele mają szansę poszerzyć wiedzę z zakresu konkretnej dziedziny,
- uczestnicy szkoleń uzyskują poradę ze sprawdzonego źródła i mogą się nią dzielić, co sprzyja kształtowaniu pozytywnego wizerunku instytucji jako organizatora szkolenia,
- w czasie spotkań w przyjaznej atmosferze obywatele nawiązują bezpośredni kontakt z przedstawicielem administracji.

DOBRE PRAKTYKI: PRAKTYKI Z ZAKRESU OBSŁUGI KLIENTA W INSTYTUCJACH PUBLICZNYCH

- Cykliczne szkolenie merytoryczne pracowników dotyczące obsługi klientów.
- Wprowadzenie standardów obsługi osób z niepełnosprawnością w taki sposób, aby jak najmniej odczuwały one swoje ograniczenia, były traktowane na równi z innymi klientami. Na przykład dostęp do narzędzi umożliwiających dwustronne tłumaczenie języka migowego na recepcji urzędu, obniżenie lady recepcji do poziomu dostępnego dla osób poruszających się na wózkach inwalidzkich, tabliczki z pismem brajlowskim na budynkach urzędów dostępne dla osób niewidomych.
- Zapewnienie przejrzystości organizacji, podejmowanych przez nią decyzji oraz rozwoju. Instytucje czynią to przez ogłaszanie sprawozdań rocznych, odbywanie konferencji prasowych i umieszczanie informacji w internecie.
- Aktywne zachęcanie klientów do organizowania się i artykułowania swoich potrzeb oraz wspieranie grup obywatelskich przez instytucję.
- Organizowanie spotkań i konferencji, w których aktywnie mogą uczestniczyć klienci.
- Wykorzystanie portali społecznościowych (np. prowadzenie profilu na Facebooku, Twitterze) jako kanałów informacji dla klientów – w ten sposób informacje najszybciej trafiają do potencjalnych odbiorców.
- Opracowanie broszur informacyjnych dla cudzoziemców.

6.1.2. DBANIE O PRYWATNOŚĆ I OCHRONĘ DANYCH OSOBOWYCH



Ochrona danych i prywatności klienta jest ważnym elementem przestrzegania praw człowieka. Prawo do prywatności to jedno z podstawowych praw, które przysługuje każdej osobie. Zaliczane jest ono do praw człowieka pierwszej generacji i jako fundamentalne podlega ochronie przewidzianej w polskim systemie prawnym, prawie międzynarodowym oraz prawie europejskim.

W ujęciu prawnym prywatność zakłada uprawnienie jednostki do kształtowania prywatnej sfery życia, tak aby była ona wolna od ingerencji osób trzecich². Mówiąc o prywatności, często odwołujemy się do jej wymiaru informacyjnego, tj. ochrony danych osobowych. Obecnie standardy ochrony danych osobowych wyznaczają regulacje prawne dotyczące tworzenia i posługiwania się zbiorami danych osobowych, a także pojedynczymi danymi.

WYZWANIA I POŻĄDANE DZIAŁANIA

Usługi świadczone przez administrację publiczną należą do grupy usług profesjonalnych, charakteryzujących się specyficzną nierównością stron. Usługodawca ma wysokie kompetencje, natomiast usługobiorca (klient) często nie zna lub nie rozumie obowiązujących przepisów i nie wie, na czym dokładnie polega usługa, którą urząd będzie świadczyć na jego rzecz.

Wymagane działania pracownika administracji w celu dopełnienia przez niego obowiązku poszanowania prywatności i ochrony danych klienta:

- Urzędnik profesjonalista swoją postawą i fachową wiedzą powinien wzbudzać zaufanie.
- Podczas obsługi klienta istotna jest szczególna staranność, by nie naruszyć jego praw. Urzędnik powinien dopełnić wszystkich zasad wynikających z ochrony danych osobowych wobec interesanta. Dobrą praktyką jest działanie według opracowanego kodeksu etyki pracownika, w którym ujęte będą kwestie związane z fizyczną oraz prawną ochroną prywatności.
- Urzędnik powinien poprawnie spełnić obowiązek informacyjny, w tym przedstawić,

w jakim celu i na jakiej podstawie przetwarzane są dane osobowe klienta.

- Wszelkie informacje i komunikaty związane z przetwarzaniem danych osobowych powinny być łatwo dostępne, zrozumiałe oraz sformułowane jasnym i prostym językiem, a w stosownych przypadkach, dodatkowo wizualizowane.
- Umieszczanie informacji na stronie internetowej administratora, w BIP czy na tablicy ogłoszeń należy traktować jako wyjątek od obowiązku wynikającego z art. 13 RODO, dotyczącego indywidualnego spełniania obowiązku informacyjnego wobec osoby, której dane dotyczą³.
- Obowiązkiem prawnym jest uzupełnienie urzędowych formularzy, które otrzymuje klient, o klauzulę informacyjną. Klauzula ta może być przekazywana wraz z formularzem lub stanowić jego integralną część. Wzór klauzuli – jeśli jest to dopuszczalne – ustala administrator, będący podmiotem publicznym, w wewnętrznych politykach, zarządzeniach itp.⁴

² Szerzej: M. Pryciak, *Prawo do prywatności*, „Wrocławskie Studia Erazmiańskie” R. 2010, t. IV, s. 211–229.

³ Wyjątki takie zostały wprowadzone do polskiego porządku prawnego przez Ustawę z dnia 21 lutego 2019 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z zapewnieniem stosowania rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych).

⁴ Przykładem wzoru dokumentu, w którym znajduje się już klauzula informacyjna, jest załącznik do Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 24 lipca 2019 r. w sprawie wzoru imiennego upoważnienia do przeprowadzenia kontroli podatkowej.

W kontakcie bezpośrednim z klientem klauzulę informacyjną można wręczyć do zapoznania się lub ją odczytać. Jeżeli osoba, której dane dotyczą, tego zażąda, informacji można udzielić ustnie, o ile innymi sposobami potwierdzi się tożsamość osoby, której dane dotyczą.

Prowadząc obsługę klientów, pracownik administracji na polecenie administratora wykonuje czynności służbowe, w tym działania z zakresu przetwarzania danych osobowych⁵. Dlatego każdy pracownik administracji rządowej restrykcyjnie musi przestrzegać zasad, według których dane osobowe muszą być:

- przetwarzane zgodnie z prawem, rzetelnie i w sposób przejrzysty dla osoby, której dane dotyczą (zgodność z prawem, rzetelność i przejrzystość);
- zbierane w konkretnych, wyraźnych i prawnie uzasadnionych celach i nieprzetwarzane dalej w sposób z nimi niezgodny (ograniczenie celu);
- adekwatne, stosowne oraz ograniczone do tego, co niezbędne do celów, w których są przetwarzane (minimalizacja danych);
- prawidłowe i w razie potrzeby uaktualniane dane osobowe, które są nieprawidłowe w świetle celów ich przetwarzania, muszą być niezwłocznie usunięte lub sprostowane (prawidłowość);
- przechowywane w formie umożliwiającej identyfikację osoby, której dane dotyczą, przez okres nie dłuższy, niż jest to niezbędne do celów, w których dane te są przetwarzane (ograniczenie przechowywania);
- przetwarzane w sposób zapewniający odpowiednie bezpieczeństwo danych osobowych, w tym ochronę przed niedozwolonym lub niezgodnym z prawem przetwarzaniem oraz przypadkową utratą, zniszczeniem lub uszkodzeniem, za pomocą odpowiednich środków technicznych lub organizacyjnych (integralność i poufność).

W wielu podmiotach publicznych do naruszenia ochrony danych osobowych dochodzi w trakcie

bezpośredniej obsługi klientów w punktach przyjmowania interesantów, biurach obsługi klientów czy w centrach obsługi pacjenta.

Przyczyn tego jest wiele, m.in. brak lub nieprzestrzeżenie opracowanych procedur czy też presja klienta do szybkiego załatwienia sprawy przez personel administratora.

Najczęściej występującymi typami naruszeń są naruszenia poufności, tj. nieuprawnione zapoznanie się interesantów z danymi osobowymi innych osób, np. wyświetlonych na nieodpowiednio postawionym ekranie komputera w miejscu obsługi klienta, kradzież lub przypadkowe przekazanie dokumentacji osobie trzeciej.

Aby zapobiec wystąpieniu ww. naruszeń, należy przestrzegać kilku ważnych zasad:

- pracownicy urzędów odpowiedzialni za zaprojektowanie punktów obsługi klienta powinni być wyculeni na właściwe ustawienie stanowisk pracy, by zapobiegać możliwości nieuprawnionego zapoznania się interesantów z danymi osobowymi innych osób;
- przy stanowisku obsługi klienta powinna znajdować się wyłącznie osoba, której sprawa jest aktualnie załatwiana;
- na biurku powinny się znajdować wyłącznie dokumenty, które są potrzebne do załatwienia sprawy aktualnie obsługiwanego klienta – zasada czystego biurka;
- podczas opuszczania miejsca pracy należy za każdym razem wylogować się z systemu – zasada czystego ekranu;
- nie należy pozostawiać żadnych dokumentów na drukarkach ani nie wyrzucać ich do kosza – zasada czystych drukarek oraz czystego kosza;
- pomieszczenia służbowe, w których nie przebywa ani jedna osoba z personelu administratora, nie mogą być pozostawiane bez nadzoru – zasada zamkniętego pomieszczenia;

⁵ Pojęcie „administrator” zdefiniowane jest w art. 4 pkt 7 RODO i oznacza osobę fizyczną lub prawną, organ publiczny, jednostkę lub inny podmiot, który samodzielnie lub wspólnie z innymi ustala cele i sposoby przetwarzania danych osobowych.

- po zakończeniu czynności służbowych dokumentacja powinna zostać zabezpieczona przez pracowników w odpowiednich miejscach czy pomieszczeniach (np. szafki zamykane na klucz, archiwum) – zasada nadzorowania dokumentów;
- sprzęt powierzony pracownikom powinien służyć wyłącznie do wykonywania czynności służbowych – zasada odpowiedzialności za zasoby. Niedopuszczalne jest instalowanie jakichkolwiek programów bez wiedzy administratora. Należy pamiętać, że jeżeli administrator dopuszcza tworzenie plików prywatnych na urządzeniu służbowym, informacja ta (odpowiednio oznaczona, np. „priv”) nie podlega monitoringowi administracyjnemu.

W dobie e-usług coraz więcej spraw załatwianych jest drogą elektroniczną. Dlatego należy zadbać o to, aby pisma wysyłane do klientów drogą elektroniczną nie zostały omyłkowo wysłane do osób trzecich.

Istotne jest, aby:

- przed każdą wysyłką korespondencji drogą elektroniczną wprowadzić zasadę „czworga oczu”, czyli podwójnego sprawdzenia poprawności adresu, np. e-PUAP klienta czy e-mail;
- nie wpisywać adresu do wysyłki do systemu w trakcie bezpośredniej rozmowy telefonicznej

z klientem – w takiej sytuacji często dochodzi do nieprawidłowego wpisania i przesłania dokumentacji do nieznanego odbiorcy.

Podobne zasady powinny obowiązywać również przy wysyłce tradycyjnej korespondencji do obywateli – należy upewnić się, czy na kopercie znajdują się właściwe dane korespondencyjne oraz czy koperta jest prawidłowo zamknięta itp.

Do wielu naruszeń (ujawnienia danych osobowych osobom postronnym) dochodzi również w trakcie wydawania dokumentacji klientom podmiotów publicznych.

W związku z tym personel powinien:

- dopełnić obowiązku identyfikacji osoby zgłaszającej się po odbiór dokumentów;
- przed wydaniem dokumentacji klientowi upewnić się, czy dokumentacja ta dotyczy rzeczywiście osoby zgłaszającej się po odbiór dokumentów oraz czy ww. dokumentacja nie zawiera pism dotyczących innych spraw i osób;
- unikać otwierania wiadomości otrzymywanych na skrzynki e-mail z nieznanego źródła, bo w wyniku otwarcia nieznanymi wiadomości również może dojść do naruszeń.

WAŻNA ROLA INSPEKTORA DANYCH OSOBOWYCH

W każdej jednostce organizacyjnej administracji rządowej istotną funkcję w obszarze ochrony danych osobowych pełni inspektor ochrony danych (IOD) – osoba posiadająca fachową

wiedzę i doświadczenie, której zadaniem jest monitorowanie u administratora np. podmiotu publicznego, przestrzegania przepisów z zakresu ochrony danych osobowych.

DOBRA PRAKTYKA: FUNKCJA INSPEKTORA DANYCH OSOBOWYCH

- Wskazane jest poinformowanie pracowników o powołaniu inspektora ochrony danych, jego miejscu w strukturze organizacyjnej administratora oraz pełnionych przez niego funkcjach. Można to zrobić np. przez intranet, w wewnętrznej książce telefonicznej albo w ramach rozpisanej struktury organizacyjnej.
- Regularne szkolenia personelu organizowane przez inspektora czy udzielanie fachowych porad pracownikom w zakresie ochrony danych osobowych pozwalają wykształcić u pracowników „pozytywne nawyki” w zakresie ochrony danych osobowych.

NAJWAŻNIEJSZE ZASADY W SKRÓCIE

- W gestii administratora leży przygotowanie oraz wdrożenie odpowiednich procedur umożliwiających stwierdzanie naruszeń i ich ocenę pod kątem wystąpienia ryzyka naruszenia praw i wolności osób fizycznych.
- Każdy pracownik instytucji powinien być z taką procedurą zapoznany, w szczególności z zapisami dotyczącymi postępowania pracowników na wypadek wystąpienia naruszenia.
- Personel administracyjny obsługujący klientów powinien być świadomy istniejących zagrożeń oraz znać sposoby ich niwelowania. Istotne znaczenie ma tu walka z rutynowymi działaniami. Podczas prac wykonywanych codziennie łatwiej może dojść do naruszenia ochrony danych osobowych.
- Szczególnie istotne jest regularne przypominanie pracownikom o obowiązkach wynikających z przyjętej przez administratora polityki bezpieczeństwa danych, a także o ogólnych zasadach ochrony danych.

ŹRÓDŁA I AKTY PRAWNE

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, rozdział II, art. 47, <https://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/kon1.htm>.
- Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych (Dz.U. 2019, poz. 1781).
- Ustawa z dnia 14 grudnia 2018 r. o ochronie danych osobowych przetwarzanych w związku z zapobieganiem i zwalczaniem przestępczości (Dz.U. 2019, poz. 125).
- Ustawa z dnia 21 lutego 2019 r. o zmianie niektórych ustaw w związku z zapewnieniem stosowania rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych) (Dz.U. 2019, poz. 730).
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych).
- Dyrektywa 2016/680 w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych przez właściwe organy do celów zapobiegania przestępczości, prowadzenia postępowań przygotowawczych, wykrywania i ścigania czynów zabronionych i wykonywania kar, w sprawie swobodnego przepływu takich danych.

6.2.

ZAMÓWIENIA PUBLICZNE

W Polsce w 2018 roku wartość udzielonych zamówień publicznych wyniosła 202,1 mld zł, co stanowi ok. 9,55% PKB. Dowodzi to znacznej siły nabywczej administracji publicznej, która istotnie może wpływać

na kształtowanie wzorców produkcyjno-konsumpcyjnych.

Unijne dyrektywy dotyczące zamówień publicznych⁶ oraz krajowe regulacje⁷ mają na

6 Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/24/UE z dnia 26 lutego 2014 r. w sprawie zamówień publicznych, uchylająca dyrektywę 2004/18/WE (Dz. Urz. UE L 94 z 28.03.2014 r., s. 65, z późn. zm.) oraz Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/25/UE z dnia 26 lutego 2014 r. w sprawie udzielania zamówień przez podmioty działające w sektorach gospodarki wodnej, energetyki, transportu i usług pocztowych, uchylająca dyrektywę 2004/17/WE (Dz. Urz. UE L 94 z 28.03.2014 r., s. 243, z późn. zm.).

7 Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz.U. 2018, poz. 1986).

celu zapewnienie prawidłowości i efektywności w wydatkowaniu środków publicznych przy jednoczesnym poszanowaniu zasad przejrzystości, równego traktowania oraz konkurencyjności. Jednak wspomniane ramy prawne mają służyć nie tylko prawidłowemu i rzetelnemu wydatkowaniu funduszy publicznych.

Zamówienia publiczne są postrzegane również jako ważne narzędzie wspierające realizację celów społecznych i środowiskowych, a określone instrumenty zawarte w przepisach prawnych mają realizację tych celów ułatwiać.

Pod pojęciem **zrównoważonych zamówień publicznych** należy rozumieć taki sposób organizacji postępowań o udzielenie zamówienia publicznego, który pozwala na uwzględnienie aspektów środowiskowych lub społecznych, co przekłada się na charakter udzielanego zamówienia, przy jednoczesnym zapewnieniu celowego, racjonalnego i oszczędnego wydatkowania środków publicznych. Termin ten obejmuje zatem zarówno tzw. zielone zamówienia publiczne, jak i społeczne zamówienia publiczne.

6.2.1. ZIELONE ZAMÓWIENIA PUBLICZNE



Zielone zamówienia publiczne to proces, w ramach którego instytucje publiczne starają się uzyskać towary, usługi i roboty budowlane, których oddziaływanie na środowisko w trakcie ich cyklu życia jest ograniczone w porównaniu z towarami, usługami i robotami budowlanymi o identycznym przeznaczeniu, jakie zostałyby zamówione w innym przypadku⁸.

W ślad za regulacjami unijnymi⁹ krajowe przepisy ustawy Prawo zamówień publicznych¹⁰ (dalej: ustawa Pzp) wskazują szereg możliwości określenia czynników ekologicznych

w postępowaniu przetargowym, dzięki którym udzielanemu zamówieniu można nadać zielony charakter.

Zastosowanie aspektów środowiskowych możliwe jest zarówno na etapie opisu przedmiotu zamówienia, kryteriów oceny ofert, jak i w ramach wymagań związanych z realizacją zamówienia. Czynniki te można uwzględnić także w ramach kryteriów kwalifikacji podmiotowej wykonawców, tj. w oparciu o przesłanki wykluczenia wykonawców z postępowania przetargowego oraz warunki udziału w postępowaniu.

OPIS PRZEDMIOTU ZAMÓWIENIA

W ramach opisu przedmiotu zamawiający określają minimalne wymagania, jakim muszą odpowiadać wszystkie złożone przez wykonawców oferty. Jedną z dopuszczalnych możliwości uwzględnienia czynników środowiskowych jest dokonanie opisu

przedmiotu zamówienia w oparciu o wymagania wydajnościowe lub funkcjonalne. O tym, jakie wymagania zostaną uwzględnione, decyduje sam zamawiający, kierując się rodzajem i przedmiotem zamówienia oraz dążąc do nadania zamówieniu odpowiednich cech środowiskowych.

8 Komunikat Komisji do Parlamentu europejskiego, Rady, Europejskiego komitetu ekonomiczno-społecznego oraz Komitetu regionów – Zamówienia publiczne na rzecz poprawy stanu środowiska, KOM (2008) 400.

9 Tj. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/24/UE z dnia 26 lutego 2014 r. w sprawie zamówień publicznych, uchylająca dyrektywę 2004/18/WE (Dz. Urz. UE L 94 z 28.03.2014 r., s. 65, z późn. zm.) oraz Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/25/UE z dnia 26 lutego 2014 r. w sprawie udzielania zamówień przez podmioty działające w sektorach gospodarki wodnej, energetyki, transportu i usług pocztowych, uchylająca dyrektywę 2004/17/WE (Dz. Urz. UE L 94 z 28.03.2014 r., s. 243, z późn. zm.).

10 Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz.U. 2019, poz. 1843).

Warto pamiętać, że przy formułowaniu opisu przedmiotu zamówienia można odnieść się do poziomów wydajności energetycznej czy też do poziomów emisji dwutlenku węgla i zanieczyszczeń przedmiotu zamówienia. Podane parametry muszą być przy tym dostatecznie precyzyjne, aby wykonawcy byli w stanie ustalić przedmiot zamówienia, a zamawiający z kolei mogli udzielić zamówienia¹¹.

KRYTERIA OCENY OFERTY

Wybór najkorzystniejszej oferty w oparciu o kryterium kosztu pozwala na stosowanie rachunku kosztów cyklu życia. Dzięki temu zamawiający mogą uwzględnić na etapie postępowania przetargowego nie tylko koszty związane z nabyciem przedmiotu zamówienia, ale również koszty związane z jego użytkowaniem (jak np. zużycie energii), utrzymaniem i wycofaniem z eksploatacji. Takie podejście sprzyja traktowaniu zamówienia jako wieloletniej inwestycji, a nie

decydowaniu w oparciu o koszty początkowe. Ustawa Pzp zawiera katalog przykładowych kryteriów oceny ofert, takich jak „aspekty środowiskowe, w tym efektywność energetyczną przedmiotu zamówienia”. Przepisy wskazują również inne kryteria, które w zależności od przedmiotu zamówienia oraz sposobu ich określenia w ramach konkretnego postępowania o udzielenie zamówienia mogą odnosić się do kwestii środowiskowych.

Kryteria oceny oferty, które mogą być „zielone”:

- jakość, w tym parametry techniczne, właściwości estetyczne i funkcjonalne,
- aspekty innowacyjne,
- organizacje, kwalifikacje zawodowe i doświadczenie osób wyznaczonych do realizacji zamówienia, jeżeli mogą mieć znaczący wpływ na jakość wykonania zamówienia,
- sposób dostawy.

DOBRA PRAKTYKA: KRYTERIA OCENY OFERT

Zamawiający samodzielnie decydują o tym, jakie kryteria oceny ofert zostaną zastosowane w konkretnym postępowaniu o udzielenie zamówienia. Mogą ustanowić kryteria, w tym środowiskowe, których ustawodawca bezpośrednio nie wymienił w przepisach ustawy.

Warto pamiętać, że przepisy ustawy Pzp definiują szeroko rozumiany związek kryteriów oceny ofert z przedmiotem zamówienia. Uznaje się, że kryteria oceny ofert są związane z przedmiotem zamówienia, jeżeli dotyczą robót budowlanych, dostaw lub usług, które mają być zrealizowane w ramach zamówienia, we wszystkich aspektach oraz w odniesieniu do poszczególnych etapów ich cyklu życia, w tym procesu produkcji, dostarczania lub wprowadzania na rynek, nawet jeżeli nie są istotną cechą przedmiotu zamówienia.

¹¹ Art. 30, ust. 1 ustawy Pzp.

WYMAGANIA ZWIĄZANE Z REALIZACJĄ ZAMÓWIENIA

W ramach prowadzonego postępowania przetargowego zamawiający mają możliwość doprecyzowania w opisie przedmiotu zamówienia

wymagań związanych z jego realizacją. Wymagania te mogą obejmować również aspekty środowiskowe¹².

Warto pamiętać, że:

- Przepisy nie doprecyzowują, jakich kwestii takie wymagania mogą dotyczyć, co z kolei zapewnia zamawiającym dużą swobodę w kształtowaniu odpowiednich zapisów przy uwzględnieniu rodzaju zamówienia, jego przedmiotu oraz specyfiki jego realizacji.
- Wymagania dotyczące sposobu realizacji zamówienia powinny zostać uzupełnione przez odpowiednie zapisy umowne przyznające zamawiającemu odpowiednie uprawnienia kontrolne względem wykonawcy oraz dopuszczające zastosowania odpowiednich instrumentów sankcyjnych (np. w postaci kar finansowych) w przypadku naruszenia przez wykonawcę warunków wykonania zamówienia¹³.

OZNAKOWANIE

Jednym ze środków umożliwiających zamawiającym uwzględnienie m.in. aspektów środowiskowych jest oznakowanie, które stanowi potwierdzenie, że dany obiekt budowlany, produkt, usługa, proces lub

procedura spełniają określone wymogi. Przepisy ustawy Pzp dopuszczają bezpośrednie zastosowanie określonego oznakowania w celu nadania zamówieniu szczególnych cech.

Takie odwołanie można zastosować na potrzeby opisu przedmiotu zamówienia, określenia kryteriów oceny ofert lub szczególnych warunków realizacji zamówienia. Jednakże, aby zastosowanie oznakowania w zamówieniu publicznym nie naruszało zasad konkurencji i równego traktowania, oznakowanie, które zamierza wykorzystać zamawiający, musi spełniać wszystkie warunki określone w przepisach art. 30a, ust. 1. ustawy Pzp.

PRZESŁANKI WYKLUCZENIA ZWIĄZANE ZE ŚRODOWISKIEM

W oparciu o przesłanki wykluczenia z udziału w postępowaniu zamawiający dokonują oceny rzetelności wykonawców w odniesieniu do prowadzonej przez nich działalności gospodarczej.

- Do obligatoryjnych podstaw wykluczenia należy prawomocne skazanie wykonawcy za przestępstwo przeciwko środowisku ujęte w art. 181–188 Kodeksu karnego.
- Pozostałe naruszenia obowiązków wynikających z prawa ochrony środowiska

zaliczone zostały do fakultatywnych podstaw wykluczenia.

- Zamawiający mogą ustanowić dodatkowe przesłanki wykluczenia, poddając wykonawców uzupełniającej weryfikacji pod kątem prawomocnego skazania za wykroczenie przeciwko środowisku lub pod kątem naruszenia obowiązków wynikających z przepisów prawa ochrony środowiska potwierdzonych ostateczną decyzją administracyjną.

¹² Art. 29, ust. 4 ustawy Prawo zamówień publicznych.

¹³ Art. 36 ust. 2 pkt 9 lit. b ustawy Prawo zamówień publicznych.

ASPEKTY ŚRODOWISKOWE W WARUNKACH UDZIAŁU

Ocena zdolności technicznej lub zawodowej wykonawców może być podjęta z uwzględnieniem wpływu na środowisko.

- Zamawiający określa minimalne wymagania dotyczące wykształcenia, kwalifikacji zawodowych, doświadczenia, potencjału

technicznego wykonawcy lub osób skierowanych przez wykonawcę do realizacji zamówienia, co może przełożyć się na realizację zamówienia w bardziej przyjazny dla środowiska sposób.

6.2.2. SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE ZAMÓWIENIA PUBLICZNE



W postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego stosowanie rozwiązań o charakterze prospołecznym możliwe jest na każdym jego etapie – począwszy od możliwości istniejących przy definiowaniu przedmiotu zamówienia, możliwości zastrzeżenia zamówienia dla określonych podmiotów, poprzez elementy społeczne, jakie mogą być brane pod uwagę przy określaniu podmiotowych kryteriów kwalifikacji wykonawców, definiowaniu pozacenowych kryteriów oceny ofert czy badaniu ofert pod względem rażąco niskiej ceny, aż po uwzględnianie wymogów społecznych w dodatkowych warunkach realizacji zamówienia.

Społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne odnoszą się do etapów procesu, które uwzględniają jeden lub kilka następujących aspektów:

- promocję godnej pracy,
- poszanowanie praw człowieka i prawa pracy,
- wsparcie społecznego włączenia (w tym osób z niepełnosprawnością),
- ekonomię społeczną i MSP,
- promocję równych szans oraz zasady „dostępny i przeznaczony dla wszystkich”,
- włączenie zrównoważonych kryteriów wraz z uwzględnieniem kwestii uczciwego i etycznego handlu przy poszanowaniu zasad traktatowych i dyrektyw w sprawie zamówień publicznych¹⁴.

W ustawie Pzp znalazły się rozwiązania o charakterze prospołecznym będące odpowiedzią na swoiste problemy krajowego rynku zamówień publicznych. Warto korzystać z tych rozwiązań, dlatego przedstawiamy ich szczegółowy opis.

PRZESŁANKI WYKLUCZENIA WYKONAWCÓW Z POSTĘPOWANIA

Pozwalają zamawiającemu na weryfikację rzetelności wykonawców w odniesieniu do prowadzonej przez nich działalności gospodarczej, a także na ocenę, czy wywiązują się

oni z ciążących na nich obowiązków w dziedzinie prawa pracy, obowiązków wynikających ze stosownych regulacji w dziedzinie ubezpieczeń społecznych lub zdrowotnych.

¹⁴ *Kwestie społeczne w zakupach*, Podręcznik Komisji Europejskiej, 2011.

Ustawa przewiduje przesłanki wykluczenia o charakterze:

- **obligatoryjnym**¹⁵ – należy do nich prawomocne skazanie za przestępstwa przeciwko wolności określone w art. 189a Kodeksu karnego oraz przestępstwa przeciwko prawom osób wykonujących pracę zarobkową ujęte w art. 218–221 Kodeksu karnego. Obowiązkowe wykluczenie wykonawcy następuje również w przypadku skazania prawomocnym wyrokiem sądu lub wydania ostatecznej decyzji administracyjnej o zaleganiu wykonawcy z uiszczeniem podatków, opłat lub składek na ubezpieczenia społeczne lub zdrowotne, chyba że wykonawca ten dokonał tych płatności z odsetkami, grzywnami lub zawarł wiążące porozumienie w sprawie ich spłaty;
- **fakultatywnym**¹⁶ – o ich zastosowaniu decyzję podejmuje zamawiający i w oparciu o nie może zweryfikować wykonawców. Należą do nich: prawomocne skazanie za wykroczenie przeciwko prawom pracownika, jeżeli za jego popełnienie wymierzono karę aresztu, ograniczenia wolności lub karę grzywny nie niższą niż 3000 zł, wydanie ostatecznej decyzji administracyjnej o naruszeniu obowiązków wynikających z przepisów prawa pracy lub przepisów o zabezpieczeniu społecznym, jeżeli wymierzono tą decyzją karę pieniężną nie niższą niż 3000 zł, czy wykazane przez zamawiającego za pomocą stosownych środków dowodowych naruszenie obowiązków dotyczących płatności podatków, opłat lub składek na ubezpieczenia społeczne lub zdrowotne.

ZAMÓWIENIA ZASTRZEŻONE

Głównym celem zamówień zastrzeżonych jest promocja społecznej i zawodowej integracji osób z grup marginalizowanych, a także wyrównywanie szans podmiotów zatrudniających takie osoby w ubieganiu się o zamówienie publiczne.

Korzystając z tego instrumentu o charakterze społecznym, instytucja zamawiająca może:

- w ogłoszeniu o zamówieniu zastrzec, że o udzielenie zamówienia mogą ubiegać się wyłącznie zakłady pracy chronionej oraz inni wykonawcy, których działalność – lub działalność ich wyodrębnionych organizacyjnie jednostek, które będą realizowały zamówienie – obejmuje społeczną i zawodową integrację

osób będących członkami grup społecznie marginalizowanych, przy czym minimalny procentowy wskaźnik zatrudnienia tych osób nie może być mniejszy niż 30% ogółu osób zatrudnionych w danym podmiocie;

- dokonać zastrzeżenia przy zamówieniach na wybrane usługi społeczne, zdrowotne oraz kulturalne¹⁷. Działanie takie ma istotne znaczenie z punktu widzenia wspierania integracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem poprzez umożliwienie szerszego udziału w zamówieniach publicznych podmiotom ekonomii społecznej.

OPIS PRZEDMIOTU ZAMÓWIENIA

Jest to element w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego, który daje najwięcej możliwości nadania zamówieniu charakteru

społecznego, a w niektórych przypadkach nakłada na instytucje zamawiające obowiązki w tym zakresie.

15 Art. 24, ust. 1, pkt 13–14 ustawy Prawo zamówień publicznych.

16 Art. 24, ust. 5, pkt 5–8 ustawy Prawo zamówień publicznych.

17 Art. 138 ustawy Prawo zamówień publicznych.

Należy pamiętać, że:

- Obowiązuje wymóg uwzględnienia w opisie przedmiotu zamówienia wymagań związanych z dostępnością zamawianych produktów, usług i obiektów budowlanych dla wszystkich użytkowników¹⁸. Ilekroć odbiorcami zamówienia będą osoby fizyczne – użytkownicy zewnętrzni bądź pracownicy zamawiającego – opis przedmiotu zamówienia powinien zawierać wymagania w zakresie dostosowania przedmiotu do potrzeb wszystkich użytkowników, w tym osób z niepełnosprawnością.
- W każdym jednak przypadku, formułując wymogi w zakresie dostępności – czy to poprzez doprecyzowanie ich w specyfikacji, czy też poprzez odesłanie do właściwych przepisów – zamawiający powinien uwzględnić specyfikę przedmiotu zamówienia oraz jego przeznaczenie.

OZNAKOWANIE

Instytucje zamawiające mogą w opisie przedmiotu zamówienia, a także w kryteriach oceny ofert i warunkach realizacji zamówienia wymagać posiadania przez produkt bądź usługę konkretnego oznakowania, które potwierdza spełnienie określonych kryteriów społecznych¹⁹.

- Oznakowanie takie stanowi dowód na spełnienie międzynarodowych standardów społecznych – przestrzegania praw człowieka,

prawa pracy, prawa o zabezpieczeniu społecznym.

- Przepisy przewidują możliwość bezpośredniego odwołania się do określonego oznakowania w celu nadania zamówieniu szczególnych cech (musi ono jednak spełniać wszystkie warunki określone w ustawie Prawo zamówień publicznych).

WARUNKI REALIZACJI ZAMÓWIENIA

W ramach warunków realizacji zamówienia zamawiający może określić również wymagania o charakterze społecznym związane z zatrudnieniem²⁰ osób bezrobotnych, niepełnosprawnych, młodocianych czy innych²¹. Celem takiej klauzuli społecznej jest aktywizacja zawodowa osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Ponieważ warunek ten musi wiązać się z przedmiotem zamówienia, osoby defaworyzowane zatrudnione na tej podstawie powinny być bezpośrednio zaangażowane w jego realizację.

- Warto pamiętać, że formułując warunki realizacji zamówienia, zamawiający wyznacza minimalny poziom, który musi osiągnąć wykonawca zainteresowany złożeniem oferty w postępowaniu. Znaczenie tego warunku może zostać wzmocnione poprzez społeczne kryteria oceny ofert, w ramach których lepiej oceniane są te spełniające wyższe wymagania w tym zakresie.
- Należy mieć przy tym na uwadze, że wymóg dotyczący zatrudnienia osób defaworyzowanych może być spełniony zarówno przez wykonawcę, jak i jego podwykonawcę.

¹⁸ Art. 29, ust. 5 ustawy Prawo zamówień publicznych.

¹⁹ Art. 30a ustawy Prawo zamówień publicznych.

²⁰ Zgodnie z przepisami, jeśli wykonywanie czynności w ramach realizacji zamówienia posiada cechy stosunku pracy w rozumieniu Kodeksu pracy, zamawiający ma obowiązek zawrzeć w specyfikacji istotnych warunków zamówienia (SIWZ) warunek zatrudnienia osób wykonujących te czynności na podstawie umowy o pracę. Wymóg ten odnosi się do zamówień na roboty budowlane i usługi. Dotyczy on wykonawców oraz podwykonawców, chyba że zamówienie realizowane jest w ramach prowadzenia indywidualnej działalności gospodarczej.

²¹ Art. 29, ust. 4 ustawy Pzp.

KRYTERIA OCENY

W ramach kryteriów oceny ofert możliwe jest wzmocnienie znaczenia warunków postawionych w zakresie realizacji zamówienia, w tym również tych o charakterze społecznym.

- Społeczne kryteria oceny ofert mogą odnosić się do kwestii integracji zawodowej i społecznej osób z grup defaworyzowanych, w postaci wymogu zatrudnienia do realizacji zamówienia osób z takich grup.
- Kryteria mogą dotyczyć również zapewnienia dostępności dla osób z niepełnosprawnością lub uwzględniania potrzeb użytkowników i służyć promowaniu wymagań wyższych niż minimalne w tym zakresie.

- Co istotne, kryteria oceny ofert powinny być związane z przedmiotem zamówienia, ale nie muszą odnosić się bezpośrednio do jego cech²². Mogą one dotyczyć robót budowlanych, dostaw lub usług, które mają być zrealizowane w ramach zamówienia, we wszystkich aspektach oraz w odniesieniu do poszczególnych etapów ich cyklu życia, w tym procesu produkcji, dostarczania lub wprowadzania na rynek. W związku z tym społeczne kryteria oceny ofert mogą odnosić się również do kwestii sprawiedliwego handlu.

RAŻĄCO NISKA CENA

Zgodnie z ustawą dotyczącą zamówień publicznych, jeżeli zaoferowana cena lub koszt, lub któraś z ich istotnych części składowych wydają się rażąco niskie w stosunku do przedmiotu zamówienia i budzą wątpliwości zamawiającego co do możliwości wykonania przedmiotu zamówienia, zamawiający zwraca się do wykonawcy o wyjaśnienia²³.

Z punktu widzenia aspektów społecznych instytucja może zażądać:

- wyjaśnienia np. wysokości kosztów pracy, których wartość przyjęta do ustalenia ceny nie może być niższa od minimalnego wynagrodzenia za pracę albo minimalnej stawki godzinowej, ustalonych zgodnie z określonymi przepisami;

- informacji na temat przestrzegania przepisów prawa pracy i przepisów o zabezpieczeniu społecznym obowiązujących w miejscu, w którym realizowane jest zamówienie.

Ważne, by pamiętać, że działania mające na celu promowanie w instytucjach sektora finansów publicznych prawnych możliwości oraz praktycznych sposobów uwzględniania aspektów społecznych i środowiskowych w ramach postępowań przetargowych wpisują się w realizację celów przyjętej przez Radę Ministrów w dniu 14 lutego 2017 roku Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030).

ŹRÓDŁA

- *Dobre praktyki w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych*, Urząd Zamówień Publicznych, 2017.
- *Przykładowe społeczne i środowiskowe kryteria oceny ofert w zamówieniach publicznych*, Urząd Zamówień Publicznych, 2018.
- *Zrównoważone zamówienia publiczne. Aspekty społeczne i środowiskowe w procedurze udzielania zamówienia w świetle nowelizacji ustawy Prawo zamówień publicznych*, Urząd Zamówień Publicznych, 2017.

²² Art. 91, ust. 2c ustawy Pzp.

²³ Art. 90, ust. 1 ustawy Pzp.



WYKAZ ŹRÓDEŁ

AKTY PRAWNE

- Deklaracja Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca fundamentalnych zasad i praw w pracy z 1998 r.
- Konwencja nr 87 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca wolności związkowej i ochrony praw związkowych z 1948 r. (Dz.U. 1958, nr 29, poz. 125).
- Konwencja nr 98 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca stosowania zasad prawa organizowania się i rokowań zbiorowych (Dz.U. 1958, nr 29, poz. 126).
- Konwencja nr 151 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca ochrony prawa organizowania się i procedury określania warunków zatrudnienia w służbie publicznej (Dz.U. 1994, nr 22, poz. 78).
- Polski Komitet Normalizacyjny: PN-ISO 26000:2012, Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności.
- Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych (Dz.U. 2019, poz. 848).
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (Dz.U. 2003, nr 96, poz. 873, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych (Dz.U. 2019, poz. 263, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o organizacjach pracodawców (Dz.U. 2015, poz. 2029, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz.U. 2019, poz. 174, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym, art. 1, pkt. 3a (Dz.U. 2018, poz. 2104, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, dział XI (Dz.U. 2018, poz. 917, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami (Dz.U. 2019, poz. 1696).

- Ustawa z dnia 24 lipca 2015 r. o Radzie Dialogu Społecznego i innych instytucjach dialogu społecznego (Dz.U. 2018, poz. 2232, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U. 2018, poz. 1559, z późn. zm.).

DOKUMENTY

- Analiza instytucjonalnych modeli promocji CSR w wybranych krajach, CSRinfo, 2011.*
- COM (2002) 347, Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development.
- COM (2006) 136, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social.
- COM (2001) 366, Green Paper, Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility.
- Committee, Implementing the partnership for growth and jobs: making Europe a pole of excellence on corporate social responsibility.
- COM (2011) 681, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.
- Dobre praktyki w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych, Urząd Zamówień Publicznych, 2017.*
- Dylus A., Matyjaszczyk K., *Wolontariat pracowniczy. Istota, formy, przykłady*, „Etyka w Życiu Gospodarczym” nr 21 (2), 2018, s. 10–12.
- Fundacja „Jeden drugiemu”, Wolontariat pracowniczy w 10 krokach, 2013.*
- Każmierczak M., *Wolontariat pracowniczy jako przejaw społecznej odpowiedzialności*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, nr 4 (10), 2016, s. 26.
- Kulig-Moskwa K., *Wolontariat jako instrument kształtowania kompetencji pożądaných na*

- rynku pracy, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” nr 4 (36), 2013, s. 122.
- Lorecka K., *Wolontariat pracowniczy w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa 2011, s. 21.
- Pryciak M., *Prawo do prywatności*, „Wrocławskie Studia Erazmiańskie”, R. 2010, t. IV, s. 211–229.
- Przykładowe społeczne i środowiskowe kryteria oceny ofert w zamówieniach publicznych*, Urząd Zamówień Publicznych, 2018.
- SWD (2019)143, Commission Staff working document, Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress.
- Rządowy Program Przeciwdziałania Korupcji na lata 2018–2020 ustanowiony dnia 6 stycznia 2018 r. na mocy uchwały nr 207 Rady Ministrów z dnia 19 grudnia 2017 r.
- Recommendation of the Council on Public Integrity, 26 January 2017 – C(2017)5.
- Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej (M.P. 2011, nr 93, poz. 953).
- Zrównoważone zamówienia publiczne. Aspekty społeczne i środowiskowe w procedurze udzielania zamówienia w świetle nowelizacji ustawy Prawo zamówień publicznych*, Urząd Zamówień Publicznych, 2017.
- https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=19382&html_tresc_id=19382&html_klucz=19558.
- Kamińska J., *Jak prawidłowo siedzieć*, „Bezpieczeństwo Pracy” nr 5, 2005, CIOP, https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/file/15040/201303121250&bezp_05_2005_s26_28.pdf.
- Kowalczyk A., Kozłowska E., Rząca M., Kocka K., *Sposoby zwiększania poziomu aktywności fizycznej pracowników biurowych*, „Bezpieczeństwo Pracy” nr 7, 2015, CIOP, https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/ile/77389/20160520113834&BP_7_2015_24_27.pdf.
- Wiechetek E., *Wolontariat pracowniczy*, <http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/files/buttons/aktualnosci/Wolontariat%20Pracowniczy%20-%20Ewa%20Wiechetek.pdf>.
- Żurek K., *Wolontariat pracowniczy: angażowanie pracowników, bariery, korzyści*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/wolontariat-pracowniczy-angazowanie-pracownikow-bariery-korzysci/>
- 11 minut dla zdrowego kręgosłupa, czyli jak zmniejszyć dolegliwości mięśniowo-szkieletowe i poprawić zdolność do pracy*, <https://www.youtube.com/watch?v=VJ6N1-8Rsnk>.
- www.mlodyhydrolog.pl.
- <https://www.gov.pl/web/srodowisko/materialy-edukacyjne>.
- <https://www.gov.pl/web/srodowisko/emas-w-ministerstwie>.
- <http://www.gdos.gov.pl/dokument-referencyjny-emas-dla-sektora-gospodarki-odpadami>.
- <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/iii-ogolnopolskie-badanie-wolontariatu-pracowniczego>.
- <https://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/>.
- <http://bibliotekawolontariatu.pl>.
- www.un.org.pl.
- www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologiea-partnerstwo-na-rzecz-realizacji-celow-zrownowazonegorozwoju-w-polsce.
- <https://www.gov.pl/web/mswia/zglos-zbiorke-publiczna>.
- <https://www.rckik-warszawa.com.pl/>.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

- <https://dsc.kprm.gov.pl/aktualnosci/szef-sluzby-cywilnej-wydal-zalecenie-w-sprawie-standardow-pracy-doradcy-ds-etyki-w>.
- <https://dsc.kprm.gov.pl/narzedzia-work-life-balance-wlb>.
- <https://www.mof.gov.ae/En/About/Development/Pages/socialResponsibility.aspx>.
- <https://www.w3.org/TR/WCAG21/>. <https://www.w3.org/TR/WCAG21/>.
- https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/zalecenie_szefa_sluzby_cywilnej_w_zakresie_promowania_kultury_uczciwosci_w_sluzbie_cywilnej.pdf.
- Centralny Instytut Ochrony Pracy Państwowego Instytutu Badawczego, zakładka *BHP info*,