

# Organizacje branżowe a etyka biznesu

Jak organizacje branżowe mogą wyznaczać  
i egzekwować standardy etyczne.  
Przewodnik po dobrych praktykach.



MINISTERSTWO  
INWESTYCJI  
I ROZWOJU



---

# Organizacje branżowe a etyka biznesu

Jak organizacje branżowe mogą wyznaczać  
i egzekwować standardy etyczne.  
Przewodnik po dobrych praktykach.

---

Publikacja przygotowana przez Grupę roboczą ds. etyki  
i standardów odpowiedzialnego prowadzenia biznesu  
w ramach Zespołu do spraw Zrównoważonego Rozwoju  
i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, organu  
pomocniczego Ministra Inwestycji i Rozwoju.

Publikacja przygotowana pod redakcją  
dr. Roberta Sroki, koordynatora Grupy roboczej



MINISTERSTWO  
INWESTYCJI  
I ROZWOJU



---

# Spis treści

Rola organizacji branżowych w rozwoju etyki biznesu w Polsce .....	4
Uzgadnianie wartości i tworzenie Kodeksu Etyki .....	17
Znaczenie przejrzystości w etyce biznesu .....	22
Polski branżowy kodeks postępowania a branżowe standardy etyczne na poziomie Europy i świata na przykładzie rynku agencji zatrudnienia .....	26
Komisja Etyki na przykładzie Komisji Etyki Bankowej .....	30
Weryfikacja i uaktualnienie Kodeksu Etyki lub równoważnego dokumentu .....	36
Wpływ innowacji na postawy etyczne na przykładzie branży górniczej – jakie działania mogą podjąć organizacje i inicjatywy branżowe .....	39
Audyt etyczny firm członkowskich na podstawie doświadczeń samorządowych Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce .....	45
Możliwości sankcji dla firm postępujących nieetycznie .....	51
System zgłaszania naruszeń w ramach struktur organizacji branżowej – Sąd Dyscyplinarny INFARMY .....	54
Uwrażliwienie na zgłoszenia naruszeń i nadużyć w branży .....	58
Bankowy Arbitraż Konsumentki .....	64
Popularyzacja standardów etycznych za pomocą działań edukacyjnych i promocyjnych .....	69
Wyznaczanie standardów zawodowych pracowników branży .....	72
Wypracowanie standardów postępowania w zakresie konkretnych wyzwań w branży na drodze dialogu społecznego .....	75
Dialog i współpraca etyczną powinnością organizacji branżowych .....	86
Nowe technologie w służbie standardów etycznych – Internetowy System Certyfikacji Wydarzeń INFARMY .....	89
Etyka w komunikacji – odpowiedzialność wobec konsumentów Związek Stowarzyszeń Rada Reklamy .....	93
O organizacjach współpracujących przy przygotowaniu Przewodnika .....	100
O autorach .....	104

# Rola organizacji branżowych w rozwoju etyki biznesu w Polsce

  
dr Robert Sroka

Potrzebujemy zaangażowania organizacji branżowych w rozwój etyki biznesu w Polsce. My, jako gospodarka, jako przedsiębiorstwa, jako pracownicy, jako interesariusze, jako społeczeństwo. Wydaje się, że potrzebują takiego zaangażowania również same organizacje branżowe, jeśli chcą zwiększyć swoją rolę w sieci podmiotów kształtujących warunki prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce.

Potrzeba większego zaangażowania organizacji branżowych, w tym również organizacji pracodawców, wynika z wielu przyczyn będących efektem zmian społecznych, technologicznych i politycznych. Nie jest to miejsce na dokonywanie ich głębokiej analizy, warto jednak zwrócić uwagę chociażby na kilka czynników:

→ **Niespotykane dotąd w historii tempo zmian społecznych również na poziomie wartości** – spowodowane nowymi technologiami. Wystarczy przyjrzeć się zmianom organizacji społeczeństwa pod wpływem zmian w sposobach komunikacji powstałych na skutek rozwoju cyfryzacji. A co za tym idzie, na przykład przeniesieniu budowania relacji do sieci w ramach portali społecznościowych czy dobrowolnej rezygnacji z prawa do prywatności. Nie sposób nie zauważyć wpływu na społeczeństwo powstających nowych modeli biznesowych, bazujących na rozwiązaniach zaczerpniętych z koncepcji gospodarki w obiegu zamkniętym, które rodzą się choćby pod wpływem zmian klimatycznych. Skutkiem niektórych z nich będzie odejście od wartości posiadania na rzecz możliwości użytkowania i dostępu. Takie zmiany wymagają wyznaczania

standardów etycznych umożliwiających odnalezienie się w nowych sytuacjach i stworzenie warunków do społecznego porozumienia. Jedno z miejsc przy stole tej dyskusji powinno należeć do organizacji branżowych.

→ **Specjalizacja i rozwój technologiczny powodują, że wypracowanie stanowiska etycznego wymaga znajomości specyfiki branżowej.** Trudno jest wypracować standard etyczny bez specjalistycznej wiedzy w branży farmaceutycznej, biotechnologicznej, związanej ze sztuczną inteligencją, ubezpieczeniowej czy informatycznej. Bez wiedzy specjalistycznej nie tylko nie da się zrozumieć zachodzących procesów, ale przede wszystkim trudno jest prognozować ich skutki. A o ile same zjawiska możemy ignorować, to ich skutków już nie sposób. Połączenie wiedzy społecznej, etycznej, technologicznej i branżowej może znaleźć swoje miejsce w ramach organizacji branżowej. Jest to o tyle ważne, że nie wystarczy podjęcie pojedynczej decyzji czy zorganizowanie jednej konferencji. Potrzeba ciągłego monitorowania nowych zjawisk i szybkiego na nie reagowania. A taką możliwość mają tylko podmioty takie jak organizacje branżowe o stabilnej strukturze i odpowiednim autorytecie, mogące monitorować, analizować i wpływać na postawy swoich członków.

→ **Powstawanie nowych zawodów i sposobów organizacji pracy** – to kolejne wyzwania, przed którymi stoi współczesne społeczeństwo i gospodarka. Zjawiska te ściśle łączą się z wyżej wspomnianymi innowacjami

**Bez wiedzy specjalistycznej nie tylko nie da się zrozumieć zachodzących procesów, ale przede wszystkim trudno jest prognozować ich skutki.**

w zakresie technologii i modeli biznesowych, a także wysoką specjalizacją. Ustalanie standardów etycznych dla nowych zawodów, określanie standardów postępowania firm stosujących nowe sposoby świadczenia pracy na ich rzecz to ważne wyzwania. Na ile w tę dyskusję włączą się organizacje branżowe, na tyle utrzymają kontrolę nad kształtowaniem reputacji branży, co przekłada się na kondycję biznesową działających w tej branży firm.

- **Globalny charakter prowadzenia działalności gospodarczej** – powoduje, że międzynarodowe korporacje działają w Polsce, a i rodzime firmy coraz śmielej podbijają inne rynki, zderzając się z różnicami kulturowymi i odmiennymi normami społecznymi. Jednak w zglobalizowanym zachodnim świecie czy też na rynkach azjatyckich te różnice stają się coraz mniejsze. Międzynarodowe organizacje i korporacje wypracowują zunifikowany kod porozumiewania również w obszarze standardów etycznych, bazując na idei praw człowieka i międzynarodowych standardach etycznych. Organizacje branżowe mogą przyjąć na siebie rolę nauczyciela i tłumacza standardów etycznych, ułatwiając polskim firmom poruszanie się po tym obszarze na światowych rynkach, a międzynarodowym inwestorom szybszą adaptację z poszanowaniem obowiązujących na krajowym rynku norm.
- **Zmiana roli rządów państw narodowych** – spowodowana między innymi łatwym przepływem kapitałów między granicami państw, modelami biznesowymi globalnych firm czy przerwaniem integralności terytorialnej miejsca, skąd prowadzona jest działalność gospodarcza, z miejscem rzeczywistego jej świadczenia (usługi świadczone online) skutkuje ograniczeniem zasięgu regulacyjnego. A co za tym idzie – osłabieniem możliwości wpływania na kształtowanie standardów etycznych w całym łańcuchu wartości biznesowej. Uzasadnione jest założenie, że tę rolę w pewnym zakresie mogą przyjąć na siebie organizacje branżowe i wypełnić ją lepiej niż administracja rządowa ograniczona terytorialnie, dzięki wnikliwej wiedzy branżowej pozwalającej na poszukiwanie skuteczniejszych rozwiązań realnie

przyczyniających się do rozwoju kultury etycznej w ramach danej branży.

- **Niewystarczająca ilość i jakość ośrodków dyskusji na temat standardów etyki biznesu** – ośrodków, które będą łączyły różne rodzaje wiedzy i kompetencji. Miejsc, w których będzie znajdowała się wiedza społeczna, etyczna, branżowa i specjalistyczna. Organizacji, które będą potrafiły zadbać o dobro wspólne społeczeństwa i branży ponad partykularnymi i doraźnymi interesami pojedynczych firm, proponując racjonalne rozwiązania, również regulacyjne. Ośrodków, które będą wyculone na głosy krytyki z zewnątrz i wewnątrz branży i mogące skutecznie zareagować. Miejsc, które będą identyfikowały zagrożenia etyczne i potrafiły je minimalizować. Podmiotów zdolnych do inicjowania i moderowania dyskusji na temat standardów etycznych, zdolnych do budowania porozumienia, ustalania wspólnego standardu etycznego i wprowadzania go do praktyki biznesowej. Organizacji egzekwujących standardy etyczne i mających możliwość nakładania sankcji. Podmiotów, które będą potrafiły budować kulturę etyczną w branży. Potencjał do bycia takimi miejscami mają organizacje branżowe.

Wiele organizacji już podjęło się wysiłku wyznaczania i rozwijania branżowych standardów etycznych. Realizują je na różnym poziomie zaawansowania. Jedne zaczynają o takim zadaniu dopiero myśleć, a jeszcze inne poszukują inspiracji do tego, jak w zakresie rozwijania kultury etycznej działać skuteczniej. W ramach rozmów z wieloma organizacjami branżowymi pojawiło się oczekiwanie przygotowania przez Grupę roboczą ds. etyki i standardów odpowiedzialnego prowadzenia biznesu działającą w ramach Zespołu ds. Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw Ministerstwa Rozwoju przewodnika, który podpowiedziałyby organizacjom branżowym, w jaki sposób budować etyczne kodeksy branżowe, jak wdrażać je w życie, jakie działania podejmować, aby podnosić standardy etyczne w poszczególnych branżach.



---

Dzięki zaangażowaniu wielu organizacji branżowych, które podzieliły się swoim doświadczeniem i praktykami, możemy przekazać w ręce Czytelników niniejszy

Przewodnik. Mamy nadzieję, że będzie służył praktyczną pomocą organizacjom branżowym w rozwijaniu kultury etycznego biznesu w Polsce.

## Struktura

Aby ułatwić poruszanie się po Przewodniku, większość jego części ma taką samą strukturę. Na początku znajduje się krótkie wprowadzenie do omawianego zagadnienia. Następnie autorzy przygotowali uzasadnienie prowadzonych działań. W dalszej kolejności znajduje się przedstawienie rozwiązania, w taki sposób, aby pokazać mechanizm jego funkcjonowania. Autorzy artykułów wskazali główne korzyści, jakie wiążą się z przedstawianym rozwiązaniem, a także wyzwania, z jakimi przychodzi im się mierzyć. Artykuły zostały też wzbogacone o odnośniki i linki do stron internetowych, na których znajduje się więcej informacji o prezentowanym przedsięwzięciu.

Przewodnik stanowi całość w logiczny sposób prezentującą poszczególne etapy budowania kompleksowego programu etycznego organizacji branżowej od uzgadniania wartości po mechanizmy skargowe. Niemniej Przewodnik został przygotowany również tak, aby Czytelnicy zainteresowani jedynie wybranymi elementami programu etycznego mogli do nich sięgnąć bez potrzeby zapoznawania się z całością dokumentu.

# Elementy systemu etycznego organizacji pracodawców i branżowych poruszane w Przewodniku

## Uzgodnianie wartości i tworzenie Kodeksu Etyki

Pierwszym krokiem do zbudowania kompleksowego systemu etycznego dla organizacji branżowej jest uzgodnienie wartości. Stanowią one mają fundament, do którego można zawsze wrócić przy sprawach spornych oraz projektując kolejne komponenty systemu etycznego. Wypracowanie wartości jest elementem fundamentalnym wymagającym rozważań i czasu, a przede wszystkim partycypacji wielu interesariuszy. Przykład, jak może przebiegać proces wypracowania wartości, został opisany przez Krajową Radę Suplementów Diety i Odżywek (KRSiO). Od początku celem przyświecającym organizacjom – inicjatorom tego procesu – było objęcie samoregulacją firm członkowskich stanowiących przeważającą część rynku reklam suplementów diety, a docelowo, w ramach wyznaczania dokładnej treści najwyższych standardów, wszystkich podmiotów na rynku. Treść była uzgadniana przez 4 różne organizacje działające na rzecz rynku spożywczego (suplementów diety) i farmaceutycznego. Założenia oraz zręby samoregulacji były tworzone w porozumieniu z kluczowymi decydentami publicznymi, w tym m.in. z Ministerstwem Zdrowia, Głównym Inspektorem Sanitarnym, Głównym Inspektorem Farmaceutycznym oraz Urzędem Ochrony Konkurencji i Konsumentów. Jak podkreśla KRSiO, samo spisanie zasad może bardzo przysłużyć się podniesieniu poziomu etyki w prowadzeniu biznesu w danej dziedzinie. W szczególności nowe podmioty wchodzące na dany rynek zyskują jasny punkt odniesienia co do akceptowanych i nieakceptowanych zachowań w zakresie reklamy. Spisanie zasad pozwala także zwiększać świadomość konsumentów co do standardów, których mają prawo oczekiwać i uwrażliwić ich na reklamy niezgodne ze standardami.

Pomocą dla organizacji podejmujących wyzwanie uzgodnienia wartości mogą okazać się odpowiedzi na pytania:

- Jakie wartości są istotne dla naszych klientów i partnerów biznesowych?
- Jakie wartości pozwolą na rozwój branży?
- Z przestrzeganiem których wartości nasi członkowie mieli największy problem?
- Czy wszyscy ważni, nawet ci niewygodni, interesariusze zostali włączeni w uzgadnianie wartości?
- Na ile wszyscy interesariusze w podobny sposób rozumieją nasze wartości?

---

# Na arenę międzynarodową coraz śmielej wkraczają polskie firmy z różnych sektorów gospodarki

## Wdrażanie istotnej wartości etycznej na przykładzie przejrzystości

Rozwój całych branż i poszczególnych przedsiębiorstw uzależniony jest również od tego, w jaki sposób realizują wartości ważne w danym społeczeństwie. W świecie zachodnim za przyczyną między innymi zmian w zakresie cyfrowych technologii komunikacji, w tym rozwoju mediów społecznościowych, łatwego dostępu do informacji, a także nacisków politycznych i regulacyjnych oraz presji organizacji pozarządowych, taką wartością stała się przejrzystość/transparentność. Dostęp do transparentnej informacji wzbudził potrzebę jej posiadania, na którą również organizacje branżowe zaczęły odpowiadać. Do takich organizacji należy INFARMA, która wdrożyła Kodeks Przejrzystości oraz szereg działań na rzecz podniesienia przejrzystości w branży farmaceutycznej. Do najważniejszych korzyści płynących z tego działania zaliczyli między innymi zwiększenie zaufania między wszystkimi uczestnikami systemu ochrony zdrowia. Są przekonani, że beneficjentami publikowanych danych są przede wszystkim pacjenci, którzy dzięki zrozumieniu zakresu i wartości współpracy pomiędzy branżą farmaceutyczną a przedstawicielami zawodów medycznych mogą czuć się bezpieczniej i pewniej.

W tym obszarze warto zastanowić się:

- Czy moja branża postrzegana jest jako transparentna?
- W jakich obszarach mojej branży należałoby wprowadzić większą przejrzystość?
- Jakie ryzyka wiążą się z brakiem przejrzystości w branży?
- Jakie działania może podjąć moja organizacja branżowa na rzecz większej transparentności?
- Które wartości powinny być ze szczególnym naciskiem realizowane i rozwijane w mojej branży?

## Uzgadnianie standardów etycznych na forum międzynarodowym

Często jedną z pierwszych decyzji biznesowych, jakie podejmują międzynarodowe firmy wkraczające na polski rynek, jest przystąpienie do uznanej organizacji branżowej. Z drugiej strony na arenę międzynarodową coraz śmielej wkraczają polskie firmy z różnych sektorów gospodarki. W dobie globalizacji, gdy o powodzeniu biznesu w mniejszym stopniu decyduje aktywność w granicach państw narodowych, a w coraz większym – ekspansja międzynarodowa, organizacje branżowe stają przed wyzwaniem, czy przyjąć na siebie rolę odpowiedzialnego za wyznaczanie i egzekwowanie standardów branżowych. Jest to możliwe, jeśli ich

myślenie o wartościach, zasadach, regułach i standardach będzie spójne z wartościami, zasadami, regułami i standardami, jakimi posługuje się globalny rynek. Nie zawsze chodzi o to, aby ten język bezkrytycznie powielać, lecz aby się go uczyć i uczestniczyć w jego tworzeniu. A takie możliwości daje współpraca z partnerami międzynarodowymi. Mówienie zrozumiałym dla międzynarodowego biznesu językiem stanowi dla organizacji korzyść, gdyż z jednej strony zachęca do członkostwa firmy z zagranicy, a z drugiej – stanowi wartość dla rodzimych przedsiębiorców, umożliwiając im szybsze uczenie się tego języka. O wartości współpracy z organizacjami branżowymi, czy to europejskimi, czy krajowymi, również na polu wyznaczania wartości i zasad etycznych przeczytamy w tekście *Polski branżowy kodeks postępowania a branżowe standardy etyczne na poziomie Europy i świata* przygotowanym przez Polskie Forum HR.

Myśląc o efektywnej współpracy międzynarodowej w zakresie standardów etycznych, można w ramach organizacji zadać pytania:

- Czy nasze myślenie o programie etycznym jest spójne z podejściem podobnych organizacji na poziomie świata, Europy i najważniejszych rynków?
- Na ile wartości i zasady promowane przez naszą organizację branżową pozwalają odnaleźć się polskim firmom na innych rynkach?
- Co w naszym podejściu do wartości i zasad może zaskoczyć potencjalne firmy z zagranicy?
- Czy organizacje branżowe z zagranicy wypracowały rozwiązania, które mogą być użyteczne dla rozwoju standardów etycznych w naszej branży w Polsce?
- Czy naszą ambicją jest włączenie się w dyskusję nad wyznaczaniem standardów etycznych i rozwiązywaniem wyzwań etycznych na poziomie międzynarodowym?
- Czy brak współpracy z międzynarodowymi organizacjami branżowymi nie powoduje, że nasze myślenie o etyce biznesu nie nadąża za zmianami na rynku?

### Komisja Etyki

System etyczny na poziomie organizacji branżowej, aby był skuteczny, wymaga wielu komponentów, które opisujemy w niniejszym Przewodniku. Kluczowy element tego systemu, umożliwiający jego sprawne funkcjonowanie i spełnianie celu, jakim jest rozwój kultury etycznej, to formalne ciało odpowiadające za realizację zadań przypisanych systemowi, jego utrzymanie i rozwój. Takim ciałem może być Komisja Etyki. Przykład sposobu funkcjonowania takiej Komisji został opisany przez Związek Banków Polskich (ZBP). Do zadań, jakie postawiono przed Komisją Etyki Bankowej przy ZBP, należą między innymi: projektowanie

**Kodeksy etyczne lub równoważne dokumenty, aby spełniały swoją funkcję, muszą odpowiadać na aktualne potrzeby branży, działających w jej ramach firm oraz ich interesariuszy.**

---

i aktualizacja zasad zawartych w Kodeksie; promowanie standardów etycznych w sektorze bankowym; ocena przestrzegania przez banki i ich pracowników oraz przez osoby, za których pośrednictwem banki wykonują czynności bankowe (outsourcerów), zasad określonych w Kodeksie Etyki Bankowej; monitorowanie przestrzegania zasad zawartych w KEB (na podstawie otrzymywanych skarg, sygnałów docierających ze środowiska oraz przeprowadzanych badań ankietowych). Komisja Etyki może być odpowiedzialna za realizację każdego z zadań opisywanych w kolejnych częściach niniejszego przewodnika.

Tworząc lub rozwijając branżową Komisję Etyki, warto poszukać odpowiedzi na następujące pytania:

- Jaką funkcję ma pełnić i jakie zadania wykonywać Komisja Etyki?
- W jaki sposób mają być zorganizowane jej prace?
- Kto ma zasiadać w Komisji Etyki?
- Jakie siły i środki są potrzebne do skutecznego realizowania zadań postawionych przez Komisję Etyki?
- Jak będą finansowane jej prace?
- Czy osoby zasiadające w jej ciałach mają odpowiednie umocowanie, kompetencje i czy cieszą się uznaniem środowiska?
- Czy została zapewniona reprezentacja różnych interesariuszy?

### **Aktualizacja branżowych kodeksów etycznych**

Kodeksy etyczne lub równoważne dokumenty, aby spełniały swoją funkcję, muszą odpowiadać na aktualne potrzeby branży, działających w jej ramach firm oraz ich interesariuszy. I jest to jedno z zadań dla Komisji Etyki. O ile podstawowe zasady etyczne są niezmiennie, to już sposób ich rozumienia podlega ciągłym zmianom i interpretacjom. Zwłaszcza jeśli myślimy o praktycznym ich zastosowaniu. To, co jeszcze 5, 10, 20, 50 czy 100 lat temu uznalibyśmy za sprawiedliwe i uczciwe, obecnie już takim być nie musi. Zatem konieczny jest ciągły namysł nad tym, czy aby zasady, jakimi kierowaliśmy się w przeszłości, przystają do współczesnych standardów, oczekiwań, a zwłaszcza zmian organizacyjnych i technologicznych zachodzących

w naszej branży. Za taką refleksją w ramach programu etyki w organizacji branżowej powinny iść rozwiązania pozwalające na aktualizację rozumienia wartości i zasad, jakimi się jako branża kierujemy. Taki mechanizm został wypracowany przez Konferencję Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce – Związek Pracodawców, a sposób jego funkcjonowania został przedstawiony w tekście *Weryfikacja i uaktualnienie Kodeksu Etyki lub równoważnego dokumentu*.

Aktualizacja taka powinna brać pod uwagę zmiany i innowacje zachodzące w branży. A jak rozległe i szybkie mogą być to zmiany, pokazuje tekst przygotowany przez Grupę Wspólnych Inicjatyw Społecznych Górnictwo OK.

Prowadząc regularny, na przykład roczny, przegląd etyczny, organizacje mogą zastanowić się nad następującymi pytaniami:

- Czy nasz kodeks jest aktualny?
- Czy nasze wartości są zrozumiałe dla najważniejszych interesariuszy?
- Czy zapisy zawarte w kodeksie odpowiadają na bieżące wyzwania i ujmują zachodzące zmiany, np. rynkowe, technologiczne, zarządcze czy regulacyjne?
- Jakie mamy mechanizmy aktualizacji kodeksu i czy są skutecznie stosowane?
- W jaki sposób angażujemy firmy członkowskie i innych interesariuszy w ustalanie aktualizacji?
- Czy sposoby, w jakie wprowadzamy aktualizacje, nie podważają ważności kodeksu jako punktu odniesienia dla sposobu postępowania?

### **Audyty etyczne firm członkowskich**

Etyczne standardy postępowania w branży wypracowane są w celu ustalenia pewnego, czasem minimalnego, sposobu postępowania firm członkowskich, aby chronić i rozwijać reputację branży. Ten cel będzie osiągnięty, jeśli firmy członkowskie wdrożą do swojej działalności operacyjnej przyjęte wytyczne. Jest to proces długotrwały, w którym organizacje branżowe mogą odegrać aktywną rolę, np. wspomagając firmy członkowskie we wdrażaniu standardów etycznych,

między innymi poprzez system audytów i certyfikacji. Realizując takie działania, jednocześnie sprawdzają, na ile zadanie rozwoju kultury etycznej w branży jest realizowane, identyfikują słabości i potrzeby. Nie jest to zadanie łatwe. O tym, jak do tego procesu podeszła Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, możemy przeczytać w artykule *Audyt etyczny firm członkowskich na podstawie doświadczeń samorządowych Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce*. W omawianym tekście znajduje się wiele praktycznych podpowiedzi dotyczących roli i zadań Komisji Etyki działającej w ramach organizacji branżowej.

Planując wprowadzenie lub rozwój narzędzia budowania kultury etycznej członków organizacji za pomocą audytu etycznego, warto zastanowić się:

- Czy audyty etyczne przyczynią się do rozwoju standardów etycznych w branży?
- W jaki sposób i jak często taki audyt będzie prowadzony?
- Czy mamy siły i środki na realizację audytów etycznych naszych członków?
- Czy audyt etyczny będzie obligatoryjny czy dobrowolny dla naszych członków?
- Jakie korzyści dla firm niesie ze sobą audyt etyczny?
- Dlaczego audyt etyczny jest ważny dla nas jako organizacji branżowej?
- Jak brak systemu audytów etycznych może wpłynąć na przestrzeganie przyjętych przez branżę standardów etycznych, a w konsekwencji na jej reputację?

### Sankcje oraz kanały zgłaszania naruszeń

Wartości i zasady ustalone przez organizację branżową stanowią pewien punkt odniesienia i podpowiedź sposobu postępowania podczas prowadzenia działalności gospodarczej. Nieprzestrzeganie tych wytycznych może prowadzić do upadku wiarygodności i reputacji nie tylko pojedynczego przedsiębiorstwa, ale również całej branży. Nasuwa się zatem pytanie, co w przypadku, gdy członek organizacji branżowej nie przestrzega wspólnie przyjętych przez branżę standardów? Wartości i zasady etyczne to nie normy o charakterze prawnym, za naruszenie których grozi odpowiedzialność administracyjna

lub karna. Motywacją do przyjęcia standardu branżowego nie ma być strach i groźba kary, które towarzyszą nieprzestrzeganiu prawa, lecz dobrowolna chęć bycia uczciwym przedsiębiorcą. Niemniej zdarzają się przypadki łamania przyjętych standardów przez firmy członkowskie. A organizacja branżowa rzetelnie podchodząca do kwestii wartości i zasad nie może pozwolić sobie, aby były one nic nieznaczącymi słowami lub martwym dokumentem. Dlatego organizacje branżowe podejmują działania zmierzające do karania członków łamiących przyjęte standardy. Jedną z takich organizacji jest Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, która w tekście *Możliwości sankcji dla firm postępujących nieetycznie* przedstawiła swoje podejście do wyciągania konsekwencji wobec nieetycznie postępujących członków.

A o tym, że firmy postępują w sposób nieetyczny, organizacje branżowe dowiadują się między innymi za pomocą wdrożonych systemów zgłaszania nadużyć. INFARMA, podobnie jak Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, chociaż w innym modelu, zarówno umożliwiła swoim interesariuszom zgłaszanie informacji o naruszeniach, jak i prowadzi sprawy wyjaśniające. Podejście INFARMY zostało opisane w tekście *System zgłaszania naruszeń w ramach struktur organizacji branżowej – Sąd Dyscyplinarny INFARMY*.

Zastanawiając się nad podejściem organizacji branżowej do zagadnienia sankcji, warto zadać następujące pytania:

- Jak do tej pory traktowaliśmy firmy członkowskie postępujące nieetycznie?
- Czy nasze podejście do sankcji wzmacnia czy osłabia reputację rynkową branży?
- Na ile przyjęte zasady wywierają realny wpływ na postępowanie naszych członków na rynku?
- Czy zaostrzenie polityki sankcyjnej zachęci czy przestraszy potencjalnych nowych członków?
- Czy nasze mechanizmy nakładania sankcji są skuteczne i sprawiedliwe?
- Czy nasi członkowie mają poczucie równego i sprawiedliwego traktowania w zakresie podejścia do prowadzenia spraw wyjaśniających i nakładania sankcji?
- Czy organizacja posiada kanały przyjmowania zgłoszeń o nieprawidłowościach?

- Czy mamy regulacje dotyczące trybu zgłaszania, przyjmowania i rozpatrywania zgłoszeń?
- Na ile jesteśmy otwarci na zgłoszenia interesariuszy zewnętrznych?

### Promocja i edukacja

System zgłaszania naruszeń oraz wdrożone rozwiązania w zakresie nakładania sankcji to nie wszystko. Konieczna jest aktywna rola organizacji branżowych nakierowana na promocję samych zasad i standardów przyjętych przez branżę, jak i mechanizmów przyjmowania zgłoszeń o nadużyciach. O tym, jak taki system działa w Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce oraz jakie podejmuje działania na rzecz promocji standardów etycznych, przeczytamy w materiale zatytułowanym *Uwrażliwienie na zgłoszenia naruszeń i nadużyć w branży*. Aktywną rolę promocji standardów etycznych wśród firm stowarzyszeniowych przyjęła na siebie również Francusko-Polska Izba Gospodarcza, a o jej inicjatywach możemy przeczytać w artykule *Popularyzacja standardów etycznych za pomocą działań edukacyjnych i promocyjnych*. Rozwój kultury etycznej domaga się realizacji przez organizację branżową 2 rodzajów działań. Pierwszy jest związany ze stroną formalną, kodeksową, dokumentacyjną i narzędziową. Jednak nawet najlepszy kodeks i najbardziej zaawansowane rozwiązania będą bezużyteczne, jeśli organizacja nie podejmie się drugiego rodzaju zadania, czyli budowania świadomości, szerzenia wiedzy i popularyzacji standardów etycznych wśród organizacji branżowych.

Zastanawiając się nad skutecznością rozwiązań w zakresie etyki biznesu, warto odpowiedzieć sobie na pytania:

- Kiedy ostatnio organizacja przygotowała publiczne wystąpienie czy debatę na temat standardów etycznych?
- Czy organizacja ma przyjęty plan promocji standardów etycznych wśród interesariuszy?
- Czy organizacja przeprowadziła badania świadomości firm członkowskich i interesariuszy na temat standardów etycznych?

### Etyka zawodowa

Według różnych przewidywań 60 – 80 procent osób, które właśnie przychodzą na świat, będzie pracowało w zawodach, które jeszcze nie istnieją. Już teraz wykonujemy zawody, których jeszcze 30 lat temu nie było. Wyzwaniem etycznym łączącym się z powstawaniem nowych zawodów jest ustalenie zasad etyki zawodowej. Ze względu na szybkość pojawiania się, a i pewnie znikania nowych zawodów nie możemy sobie pozwolić na powielenie mozolnego procesu, jaki towarzyszył kształtowaniu ethosu zawodowego lekarzy, prawników, pocztowców, nauczycieli akademickich. Ethos rozumiany jako zwyczaj/obyczaj powstaje przez lata, w ramach tradycji, wzorowany na wcześniejszych pokoleniach. A na kim mogą wzorować się programiści, brokerzy innowacji, trendssetterzy, telemarketerzy, eksperci od kampanii SEO? Opisywani w tekście Wyznaczanie standardów zawodowych pracowników branży przez Polskie Forum HR/konsultanci ds. rekrutacji w agencjach zatrudnienia stają przed wyzwaniami i pytaniami etycznymi, z którymi nikt przed nimi nie miał sposobności zmierzenia się. Nierzadko pytania etyczne, na które szukają odpowiedzi, wymagają nie tylko wiedzy etycznej czy społecznej, ale również eksperckiej/branżowej. Ponadto w wielu sytuacjach, w których mamy do czynienia z przenikającymi się procesami, rozwikłanie zagadki etycznej nie zależy tylko od stojącego przed dylematem, lecz wymaga zaangażowania innych podmiotów. Wyznaczanie standardów zawodowych może okazać się jednym z najważniejszych zadań stojących przed organizacjami branżowymi. Bo przecież na koniec dnia to nie firmy dokonują decyzji etycznych, tylko pracujący w nich konkretni, pojedynczy ludzie. W tekście Polskiego Forum HR znajdują się podpowiedzi działań umożliwiających kształtowanie zasad etycznych w ramach nowych zawodów.

Podejmując próbę kształtowania etyki zawodowej pracowników zatrudnionych w ramach branży, warto odpowiedzieć na pytania:

- Czy w naszej branży istnieje potrzeba budowania etyki zawodowej?

- Na ile brak zasad etycznych dedykowanych pracownikom naszej branży może negatywnie wpłynąć na ich postawy etyczne?
- Które grupy zawodowe w naszej branży wymagają wypracowania lub aktualizacji zasad etyki zawodowej?

## Dialog branżowy i międzybranżowy

Organizacje branżowe nierzadko stoją przed wyzwaniem etycznym, które negatywnie wpływa na sytuację biznesową firm członkowskich, a których rozwiązanie wymaga zaangażowania wielu stron oraz szerokiego porozumienia międzysektorowego. Wypracowanie skutecznego rozwiązania w takich sytuacjach jest możliwe jedynie dzięki porozumieniu różnych interesariuszy, którzy mają, wydawałoby się, sprzeczne ze sobą interesy. Podjęcie takiego działania wymaga niemałego wysiłku i przemyślanych kroków. A przede wszystkim wymaga dialogu. Takie właśnie wyzwanie podjęły organizacje branży reklamy, marketingu i PR, w odpowiedzi na nieetyczne praktyki w procesach przetargowych. Prowadzą systematyczny dialog mający na celu wyznaczenie standardów postępowania, na które zgodzi się zarówno strona zamawiająca, jak i biorąca udział w postępowaniu przetargowym. Główni inicjatorzy tego przedsięwzięcia, które nazwali „Dialog Branżowy Reklamodawca-Agencja”, czyli Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR, Związek Firm Public Relations oraz Polskie Stowarzyszenie Menedżerów Logistyki i Zakupów w tekście *Wypracowanie standardów postępowania w zakresie konkretnych wyzwań w branży na drodze dialogu społecznego* opisali proces oraz rezultaty dialogu branżowego.



---

Dialog branżowy jest jednym z narzędzi pozwalających na uzgadnianie standardów etycznych. Praktycy etyki biznesu wiedzą, że najczęściej nie ma prostych odpowiedzi na wyzwania etyczne, a akceptowalne stanowisko powstaje na drodze ucierania się poglądów, założeń, punktów widzenia i interesów. W takim procesie chodzi o dokonanie niełatwego połączenia norm etycznych z celami praktycznymi przyświecającymi realizacji działań biznesowych.

Argumenty za tym, że prowadzenie dialogu jest fundamentalnym zadaniem organizacji branżowych, znajdują się w tekście *Dialog i współpraca etyczną powinnością organizacji branżowych* przygotowanym przez Konfederację Lewiatan. Zostały w nim opisane liczne przykłady zarówno platform, na których taki dialog jest prowadzony, jak i różnorodny zakres podejmowanych zagadnień.

**Praktycy etyki biznesu wiedzą, że najczęściej nie ma prostych odpowiedzi na wyzwania etyczne, a akceptowalne stanowisko powstaje na drodze ucierania się poglądów, założeń, punktów widzenia i interesów.**

Ustalając stanowisko etyczne i zasady postępowania, nie sposób uciec od pytań:

- Czy zaproponowany przez nas etyczny standard postępowania jest akceptowany przez wszystkie strony, czy jest jedynie utopijnym życzeniem niemożliwym do zastosowania w praktyce biznesowej?
- Jakie są „nierozwiązywalne” problemy etyczne w mojej branży?
- Co możemy zrobić jako organizacja branżowa, aby wypracować standard etyczny i zmienić sposób postępowania w zakresie tych „nierozwiązywalnych” problemów?
- Jak często poruszamy zagadnienia etyczne podczas spotkań międzysektorowych?

### **Etyka wsparta technologią**

Organizacje branżowe posiadające wielu członków nie zawsze mają siły i środki rozwijania i egzekwowania zasad etycznych wśród swoich firm. Z pomocą w systemowym budowaniu kultury etycznej przychodzi technologia, która jest wykorzystywana przez organizacje branżowe, aby zwiększyć zasięg i częstotliwość oddziaływania. Przykładem zastosowania narzędzi internetowych do wdrażania standardów etycznych jest Internetowy System Certyfikacji Wydarzeń INFARMY, który wspiera firmy w organizacji wydarzeń

spełniających standardy tej organizacji branżowej. Dobrą praktyką organizacji branżowych w zakresie budowania kultury etycznej jest nieoprzestawanie na wyznaczeniu standardów, lecz ciągłe wspieranie firm członkowskich w wysiłku na rzecz spełniania przyjętych zasad. Jednym z przykładów jest właśnie system certyfikacji przygotowany przez infarmę. Innym rozwiązaniem, opisanym przez Związek Stowarzyszeń Rada Reklamy w tekście *Etyka w komunikacji – odpowiedzialność wobec konsumentów*, jest świadczenie wsparcia w etycznej ocenie przekazów marketingowych i reklamowych przygotowywanych przez firmy. I nie tylko członkowskie.

Pomocne dla organizacji branżowej w użyciu technologii do rozwijania kultury etycznej wśród członków może okazać się udzielenie odpowiedzi na pytania:

- W jakich konkretnych obszarach możemy wykorzystać narzędzia informatyczne do podnoszenia standardów etycznych firm członkowskich?
- Czy nasi członkowie pochodzący z różnych zakątków kraju odnieśliby korzyść z wykorzystania narzędzi online do rozwijania kultury etycznej?
- Jakim stałym wsparciem możemy służyć naszym członkom w najczęściej pojawiających się wyzwaniach etycznych?

---

# Uzgadnianie wartości i tworzenie Kodeksu Etyki

## Krajowa Rada Suplementów Diety i Odżywek

---

Michał Tracz

### Wprowadzenie

Krajowa Rada Suplementów Diety i Odżywek (KRSiO) jest pionierem w dziedzinie samoregulacji dla branży producentów i suplementów diety. W 2008 wdrożyła dla swoich członków pierwszą w Polsce samoregulację w tym zakresie w postaci Kodeksu Etycznego. W 2016 roku wspólnie z 3 innymi organizacjami branżowymi, tj. Polską Izbą Przemysłu Farmaceutycznego i Wyrobów Medycznych POLFARMED, Polskim Związkiem Producentów Leków Bez Recepty PASMI, Związkiem Producentów i Dystrybutorów „Suplementy Polska”, podjęła się nowego projektu opracowania Kodeksu Dobrych Praktyk Reklamy Suplementów Diety. Idea zrodziła się m.in. na gruncie publicznej debaty w zakresie standardów etycznych w reklamach kierowanych do konsumentów. Od początku celem przyświecającym organizacjom-inicjatorom było objęcie bezpośrednio samoregulacją firm członkowskich stanowiących przeważającą część rynku reklam suplementów diety, a docelowo, w ramach wyznaczania dokładnej treści najwyższych standardów, wszystkich podmiotów na

rynku. Dużą wartością Kodeksu, ale również istotnym wyzwaniem w trakcie jego tworzenia, był fakt, że jego treść uzgadniały 4 różne organizacje działające na rzecz rynku spożywczego (suplementów diety) i farmaceutycznego. Założenia oraz zręby samoregulacji były tworzone w dialogu z kluczowymi decydentami publicznymi, w tym m.in. z Ministerstwem Zdrowia, Głównym Inspektoratem Sanitarnym, Głównym Inspektoratem Farmaceutycznym oraz Urzędem Ochrony Konkurencji i Konsumentów.

### Uzasadnienie działania

Naturalnym krokiem w rozwoju i samoorganizacji branży stają się coraz częściej wszelkiego rodzaju kodeksy etyczne, spisy dobrych praktyk i wytyczne. Prace nad tego typu projektami są podejmowane w szczególności przez branże dostarczające produkty i usługi w ważnych obszarach życia społecznego. Impulsy do dyskusji nad spisaniem norm ważnych dla branży mogą być różne. Mogą wynikać ze świadomości branży, ale również ze społecznej potrzeby

uregulowania kwestii, które wykraczają poza przepisy prawa. Wreszcie zachęta do podjęcia prac nad samoregulacją może pochodzić również od regulatora, który widzi potrzebę ustanowienia lub spisania standardów w określonej dziedzinie.

Samo spisanie zasad może bardzo przysłużyć się podniesieniu poziomu etyki w prowadzeniu biznesu w danej dziedzinie. W szczególności nowe podmioty wchodzące na dany rynek zyskują jasny punkt odniesienia co do akceptowanych i nieakceptowanych zachowań. Spisanie zasad pozwala także zwiększać świadomość konsumentów co do standardów, których mają prawo oczekiwać.

Warto także zauważyć, że rolę i potencjał samoregulacji coraz częściej dostrzegają legislatorzy, zarówno unijni, jak i krajowi. Co więcej, spisane branżowe samoregulacje stają się coraz częściej alternatywą dla twardej regulacji w postaci przepisów prawa. Na gruncie europejskim niedawnym przykładem było wezwanie przez Komisję Europejską do stworzenia samoregulacji określającej sposób podawania składników oraz wartości energetycznej alkoholu. Komisja wskazała, że w przypadku braku satysfakcjonującej samoregulacji sama określi zasady w tym zakresie za pomocą przepisów prawa. Na gruncie polskim przykładem było zwrócenie się do branży producentów suplementów diety przez Głównego Inspektora Sanitarnego i Prezesa UOKiK o samoregulację w zakresie reklamy. Warto zauważyć, że podejście zarówno Komisji Europejskiej, jak i polskich organów jest zbieżne z zasadami prawidłowej legislacji i zasadą pomocniczości, które wskazują, że przed uregulowaniem danej kwestii w przepisach prawa należy rozważyć pozostawienie tej kwestii samoregulacji danego środowiska.

## Opis

W przypadku rozpoczynania pracy nad samoregulacją kilka kwestii warto uwzględnić w planowanym procesie:

→ **Określenie uczestników procesu.** Inicjatorzy samoregulacji muszą określić, jakie podmioty

będą mogły być podmiotami samoregulacji, tzn. będą mogły realnie kształtować jej postanowienia i zobowiązać się do ich przestrzegania. Nie zawsze jest to oczywiste. Na przykładzie samoregulacji dotyczącej przekazu reklamowego można wskazać, że w proces jego emisji jest zaangażowane zróżnicowane grono podmiotów – od zlecających, poprzez agencje kreatywne, aż po media emitujące reklamy. Podmioty te mają do czynienia z reklamami, ale jednocześnie mają zróżnicowaną możliwość ingerencji w ich treść. W zróżnicowany sposób będą mogły też podjąć zobowiązania co do formy przekazu reklamowego.

→ **Ramy instytucjonalne.** Dobrym zapleczem dla tworzenia i funkcjonowania samoregulacji są organizacje branżowe. Jeżeli w danej branży takiej nie ma, tworzenie samoregulacji może być dobrą okazją do jej powołania. Tworzenie samoregulacji podpartej autorytetem organizacji branżowej pozwala korzystać z jej infrastruktury technicznej (miejsce spotkań, zapewnienie obsługi sekretaryjnej). Ponadto funkcjonujące organizacje posiadają mechanizmy i struktury wewnętrzne, które sprzyjają dialogowi nad samoregulacją, np. komisje etyczne, rady eksperckie itp.

→ **Spisanie reguł procedowania.** Tworzenie samoregulacji niejednokrotnie przypomina wielostronne negocjacje. Dlatego dobrym rozwiązaniem może być sformułowanie na piśmie zasad procedowania, w szczególności:

- » mandatu do przedstawiania stanowiska danego podmiotu/organizacji,
- » akceptowalnych form konsultacji (spotkania/forma obiegowa),
- » formy podejmowania decyzji,
- » harmonogramu czasowego z uwzględnieniem kamieni milowych,
- » reprezentacji inicjatywy wobec innych interesariuszy, w tym mediów,
- » zasad ponoszenia kosztów związanych z procesem (obsługa sekretaryjna itp.).
- » W praktyce duże emocje może budzić sposób podejmowania decyzji odnośnie brzmienia poszczególnych postanowień samoregulacji.

Dwa zasadnicze modele to jednomyślność oraz decydowanie większością głosów. Jednomyślność we wszystkich kwestiach może być problematyczna. Warto rozdzielić kwestie fundamentalne (np. jakie obszary działalności przedsiębiorcy mają być w ogóle objęte samoregulacją) od kwestii o mniejszym znaczeniu. W przypadku tych drugich warto pozostawić sobie możliwość decydowania przez większość.

#### **Dobrze zdefiniowany zakres samoregulacji**

- Paradoksalnie określenie czego dokładnie ma dotyczyć samoregulacja jest dużym wyzwaniem na początku procesu. Ustalenie zbyt szerokiego zakresu stwarza ryzyko przedłużenia procesu ustaleń oraz ryzyko braku osiągnięcia szerokiego porozumienia. Dodatkowo należy brać pod uwagę zgodność samoregulacji z przepisami prawa. Potrzebna jest szczegółowa diagnoza, w jakim zakresie regulowane kwestie są już przedmiotem regulacji wprost lub pośrednio przez „twarde” przepisy prawa.
- Przedmiotem przyszłej samoregulacji mogą być zagadnienia:
  - » w ogóle nie regulowane przez przepisy prawa,
  - » regulowane jedynie przez przepisy ogólne,
  - » których interpretacja budzi wątpliwości praktyczne,

- » oraz takie, w których przypadku występuje niska świadomość regulacji.

- Lepiej postrzegane, w szczególności przez organy publiczne, są samoregulacje, które nie polegają w przeważającej mierze na powtarzaniu istniejących już przepisów prawnych. Dodatkowo regulowanie kwestii, co do których są już przepisy, wymaga dbałości, aby nie prowadziło do modyfikacji norm powszechnie obowiązujących. Postanowienia samoregulacji nie mogą np. uchylać obowiązków wynikających z przepisów prawa lub ustanawiać mniej restrykcyjnych wymagań. Mogą natomiast na zasadzie dobrowolności prowadzić do przestrzegania bardziej restrykcyjnych wymagań niż to wynika z przepisów prawa. Należy także pamiętać, że kodeksy branżowe spisane i przestrzegane stanowią narzędzie do ustalenia „dobrego obyczaju” w danej branży, nie tylko w ujęciu potocznym, ale także w znaczeniu ściśle prawnym. W szczególności warto zwrócić uwagę, że UOKiK może podejmować decyzje także na podstawie przesłanki zgodności bądź nie z „dobrym obyczajem”, ustalonym potencjalnie m.in. na podstawie kodeksu branżowego.

**Samo spisanie zasad może bardzo przysłużyć się podniesieniu poziomu etyki w prowadzeniu biznesu w danej dziedzinie. W szczególności nowe podmioty wchodzące na dany rynek zyskują jasny punkt odniesienia co do akceptowanych i nieakceptowanych zachowań.**

## Kluczowe korzyści

Samoregulacja reklamy suplementów diety jest w trakcie wdrażania. Już na tym etapie widać jednak, że spotyka się ona z pozytywnym oddźwiękiem. Olbrzymią wartością była integracja branży wokół tematyki standardów etycznych. Same prace nad ustaleniem wspólnego mianownika poszczególnych postanowień wywołały szeroką i owocną dyskusję nie tylko pomiędzy organizacjami-inicjatorami procesu, ale również w firmach członkowskich, i to na różnych poziomach. Zaangażowanie objęło zarówno właścicieli, kadre zarządzającą, jak również pracowników poszczególnych działów, w szczególności marketingu, regulacyjnego, PR, czy też zajmujących się społeczną odpowiedzialnością biznesu. Stworzenie Kodeksu Dobrych Praktyk Reklamy Suplementów Diety było także impulsem do całego szeregu aktywności edukacyjnych w zakresie etyki reklamy skierowanych do pracowników firm, mediów i konsumentów. Prace nad Kodeksem, powołanie Sądu Dyscyplinarnego, do obowiązków którego włączono także prowadzenie działalności sprawozdawczej, jak również otwartość na przyszłe nowelizacje stworzyły platformę do dalszej dyskusji wewnątrz branży odnośnie standardów etycznych. Cieszy także zainteresowanie samoregulacją firm niezrzeszonych w organizacjach branżowych, co pozwala mieć nadzieję na jeszcze szerszy zakres oddziaływania na rynku reklamy suplementów diety.

### Wyzwania/trudności

- Samoregulacja z definicji jest inicjatywą własną przedsiębiorców. Jako istotną wartość trzeba jednakże wskazać konsultowanie jej treści z interesariuszami. Należy być jednak świadomym, że oczekiwania co do zakresu samoregulacji podmiotów spoza branży, zwłaszcza organów publicznych, bywają czasem odmienne od branżowych. W przypadku interesariuszy, którzy wyrażają odmienne oczekiwania co do samoregulacji, bardzo ważne jest szczegółowe wytłumaczenie uwarunkowań, które muszą uwzględnić twórcy samoregulacji, np.:
  - » niektórych standardów nie można uregulować w samoregulacji, gdyż prowadziłyby to do kolizji z wymogami prawnymi,
  - » wdrożenie nowych standardów wykraczających znacznie poza wymagania prawne będzie miało proporcjonalnie inny koszt dla małych i dużych przedsiębiorców,
  - » standardy muszą stanowić kompromis między oczekiwaniami organów publicznych a oczekiwaniami branży.
- Siła samoregulacji jest mierzona także ilością podmiotów-sygnatariuszy. Dlatego już na etapie jej

tworzenia warto zabiegać o jak najszersze poparcie przyszłych członków samoregulacji. Dla niektórych podmiotów pewne obszary samoregulacji mogą być jednak trudne do zaakceptowania, np. ze względu na potencjalne koszty dostosowania. Dodatkowo często na etapie tworzenia samoregulacji poszczególni przedsiębiorcy mają w tych samych kwestiach skrajnie różne propozycje rozwiązań. W takich sytuacjach konieczne jest znalezienie złotego środka pomiędzy indywidualnymi stanowiskami pojedynczych podmiotów a koniecznością znalezienia wspólnego mianownika, który będzie akceptowalny przez jak największą ilość podmiotów.

- W przypadku samoregulacji tworzonej przez różne organizacje, czy też zróżnicowane rodzaje podmiotów (przedsiębiorcy/dystrybutorzy, małe rodzinne firmy/międzynarodowe korporacje) warto brać pod uwagę różny sposób podejmowania decyzji. Przykładowo w przypadku organizacji, które zrzeszają szereg podmiotów indywidualnych, proces decyzyjny może być dłuższy z uwagi na konieczność wewnętrznych konsultacji.

## Linki do dokumentów źródłowych

### Treść Kodeksu Dobrych Praktyk Reklamy Suplementów Diety

→ [www.krsio.org.pl/uploads/media/kodeks\\_zmiany\\_24.05.2017.pdf](http://www.krsio.org.pl/uploads/media/kodeks_zmiany_24.05.2017.pdf)

### Strona organizacji

→ [www.krsio.org.pl](http://www.krsio.org.pl)

# Znaczenie przejrzystości w etyce biznesu

INFARMA

---

dr Anna Kacprzyk

Małgorzata Dziomdziora

## Wprowadzenie

Większa przejrzystość w dostępie do informacji oraz informowaniu jest trendem ogólnoswiatowym. Opinia publiczna ma coraz większe oczekiwania wobec przejrzystości działań podmiotów publicznych i prywatnych, wykraczające poza chęć uzyskania podstawowych informacji, w tym informacji finansowych. W 2010 roku ukazał się artykuł w Harvard Business Review pt. *The Big Idea: Leadership in the Age of Transparency* („Wielka idea: przywództwo w dobie przejrzystości”). Autorzy pokazują m.in., jak zwiększona wrażliwość zwykłych ludzi wymusza na firmach większą przejrzystość w działaniu.

Przejrzystość można zdefiniować jako *stopień dostępności do informacji, które mogą mieć istotne znaczenie przy podejmowaniu decyzji*<sup>1</sup>. Na świecie firmy udostępniają opinii publicznej informacje nt. łańcucha dostaw, dokładnej zawartości produktów, zanieczyszczenia

środowiska, jakie generują poszczególne firmy, czy źródeł finansowania partii politycznych. Innowacyjna branża farmaceutyczna wpisuje się w ten trend, starając się spełnić oczekiwania społeczne. W 2016 roku firmy zrzeszone w INFARMIE wdrożyły Kodeks Przejrzystości, który reguluje zasady upubliczniania danych dotyczących zakresu współpracy branży i środowiska medycznego.

Współpraca pomiędzy przemysłem farmaceutycznym a pracownikami służby zdrowia oraz organizacjami ochrony zdrowia przynosi korzyści pacjentom. Dzięki tej współpracy powstało wiele innowacyjnych leków, które zmniejszyły negatywny wpływ chorób na życie ludzkie.

Branża farmaceutyczna współpracuje z przedstawicielami zawodów medycznych na różnych etapach prowadzenia swojej działalności, od etapu powstania leku, po jego wprowadzenie oraz obecność na rynku. Współpraca realizowana jest na podstawie umów o współpracy, na podstawie których otrzymują oni wynagrodzenie, podlegające opodatkowaniu. Zakres współpracy polega m.in. na uczestniczeniu

---

1. Prezentacja dr Weroniki Chańskiej z dn. 27 kwietnia 2017 dot. etyki i przejrzystości, skierowana do przedstawicieli zawodów medycznych i branży farmaceutycznej.



---

w komitetach doradczych, prowadzeniu badań klinicznych, tworzeniu analiz i opracowań naukowych czy przygotowaniu i prowadzeniu wykładów. Firmy farmaceutyczne umożliwiają również przedstawicielom zawodów medycznych podnoszenie ich kompetencji zawodowych poprzez finansowanie udziału w kongresach, sympozjach czy konferencjach naukowych.

### **Uzasadnienie działania**

Dążąc do przedstawienia rzetelnych informacji na temat charakteru i zakresu współpracy firm farmaceutycznych ze środowiskiem medycznym, Europejska Federacja Przemysłu i Stowarzyszeń Farmaceutycznych EFPIA, a w ślad za nią jej polski odpowiednik, Związek Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych INFARMA podjęły działania mające na celu podniesienie poziomu zrozumienia i akceptacji wartości tej współpracy.

W 2016 roku firmy zrzeszone w INFARMIE wdrożyły Kodeks Przejrzystości, który reguluje zasady upubliczniania danych dotyczących zakresu współpracy branży i środowiska medycznego. W ramach wdrażania Kodeksu Przejrzystości w Polsce przedstawiciele firm-sygnatariuszy promują wśród przedstawicieli zawodów medycznych możliwość upubliczniania danych dotyczących zakresu współpracy z branżą farmaceutyczną i wysokości świadczeń uzyskiwanych w związku z tą współpracą.

### **Opis**

Kodeks Przejrzystości jest to samoregulacja innowacyjnych firm farmaceutycznych polegająca na zobowiązaniu do udostępniania opinii publicznej informacji na temat zakresu i wartości współpracy firm z przedstawicielami zawodów medycznych oraz organizacjami ochrony zdrowia.

Wszystkie firmy farmaceutyczne, które podpisały Kodeks Przejrzystości, publikują na swych stronach internetowych informacje dotyczące wartości współpracy ze środowiskiem medycznym w zdefiniowanych kategoriach – koszty poniesione w związku z wydarzeniami (opłaty rejestracyjne, koszty podróży i zakwaterowania) oraz wynagrodzenia z tytułu świadczonych usług.

Kodeks funkcjonuje w oparciu o dobrowolność upubliczniania świadczeń ze strony przedstawicieli zawodów medycznych. Publikowanie informacji jest możliwe tylko i wyłącznie na podstawie indywidualnych decyzji – zgód przedstawicieli zawodów medycznych. W przypadku braku zgody na udostępnienie informacji o wartości indywidualnej współpracy, wartości te publikowane są po zagregowaniu. Zgodnie z Kodeksem udostępniana jest też wartość współpracy z organizacjami służby zdrowia.

Odniesienia/linki internetowe do raportów przejrzystości wszystkich firm członkowskich oraz dane zbiorcze dla całej branży dostępne są na stronie internetowej INFARMY poświęconej kodeksowi<sup>2</sup>.

---

2. [www.kodeksprzejrzystosci.pl](http://www.kodeksprzejrzystosci.pl)

Co podlega publikacji?



Przedstawiciele zawodów  
medycznych



Organizacje Ochrony Zdrowia

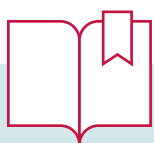


Koszty opłat rejestracyjnych.  
Koszty podróży i zakwaterowania



Wynagrodzenie wynikające z umów  
o dzieło lub umów o współpracę

Sponsoring wydarzeń



Świadczenia związane z działalnością badawczo-  
-rozwojową (zagregowane)



Wynagrodzenie za  
doradctwo i konsultacje

Darowizny



**Kluczowe korzyści opisanego rozwiązania, sukcesy**  
Najważniejsze korzyści wynikające z wprowadzenia Kodeksu Przejrzystości:

- Promowanie charakteru i wartości współpracy branży farmaceutycznej i środowiska medycznego.
- Ustanowienie standardów przejrzystości współpracy i zwiększenie zaufania między wszystkimi uczestnikami systemu ochrony zdrowia.
- Beneficjentami publikowanych danych są przede wszystkim pacjenci, którzy dzięki zrozumieniu zakresu i wartości współpracy pomiędzy branżą farmaceutyczną a przedstawicielami zawodów medycznych mogą czuć się bezpieczniej i pewniej.

→ Samoregulacja umożliwi dialog ze wszystkimi interesariuszami kodeksu i przyjęcie zasad z przekonania, a nie z przymusu.

→ Długoterminowość projektu wyznaczająca standardy w branży i zaangażowanie różnych interesariuszy.

#### **Wyzwania/trudności**

Jako najważniejsze wyzwania można wskazać:

- Niski poziom wiedzy społeczeństwa nt. współpracy środowiska medycznego z branżą farmaceutyczną.
- Zbudowanie zrozumienia i poparcia wszystkich interesariuszy projektu.
- Konieczność dodatkowej agregacji danych zarówno na poziomie firm, jak i INFARMY.

## **Linki do stron internetowych**

- [www.kodeksprzejrzystosci.pl/](http://www.kodeksprzejrzystosci.pl/)
- [www.infarma.pl/etyka/kodeks-dobrych-praktyk/](http://www.infarma.pl/etyka/kodeks-dobrych-praktyk/)
- [www.kodeksprzejrzystosci.pl/kodeks-przejrzysto%C5%9Bci/](http://www.kodeksprzejrzystosci.pl/kodeks-przejrzysto%C5%9Bci/)

# Polski branżowy kodeks postępowania a branżowe standardy etyczne na poziomie Europy i świata na przykładzie rynku agencji zatrudnienia

## Polskie Forum HR

---

Agnieszka Zielińska

### Znaczenie standardów etycznych w branży usług HR

Wymiar etyczny realizacji celów biznesowych w branży usług HR, głównie w ramach rekrutacji i pracy tymczasowej, zawsze był elementem ważkim. Sektor agencji zatrudnienia na świecie istnieje od lat 50-tych, w Polsce ma stosunkowo krótką historię, pierwsze agencje pojawiły się na rynku w połowie lat 90-tych. Mimo to pod względem liczby działających podmiotów, która w połowie 2017 przekroczyła 8 tys., jesteśmy 3 największym rynkiem w Europie. Tak szybki rozwój i brak wymogów prawnych innych niż administracyjne

w stosunku do podmiotów prowadzących działalność w ramach usług HR powodują, że bardzo trudno jest utrzymać jednolite standardy, zgodne z dobrymi praktykami rynku. Sektor agencji wspiera w zatrudnieniu około 1,2 mln osób w Polsce i 50 mln na świecie, zarówno w ramach usługi rekrutacyjnej, jak i pracy tymczasowej, która z uwagi na uwarunkowania prawne wymaga szczególnego przygotowania zarówno merytorycznego, jak i finansowego. Doświadczenia kandydatów, pracowników tymczasowych i klientów budują wizerunek branży. Niestety w przypadku branży agencji zatrudnienia, szczególnie jeśli mówimy

---

o pracy tymczasowej, nie był on nigdy najlepszy, nie tylko w Polsce, ale również na świecie. Rezultatem tego jest konieczność wypracowania ram, które będą wyznaczać zasady etycznego postępowania i ciągłego ich promowania.

### **Transfer wiedzy**

Polskie Forum HR powstało w 2002 roku z inicjatywy dużych firm działających w przestrzeni międzynarodowej. Powstanie organizacji nastąpiło tuż przed wprowadzeniem regulacji prawnych, które warunkują funkcjonowanie branży. Jednym z pierwszych kroków było nawiązanie współpracy z World Employment Confederation (wcześniej Ciett), która na poziomie światowym zrzesza zarówno podmioty działające w branży agencji zatrudnienia, jak i organizacje krajowe działające w ich imieniu w poszczególnych krajach. Współpraca ta zapewniła dostęp do najlepszych praktyk rynkowych z całego świata. Wymiana doświadczeń nie tylko o naturze prawnej czy rynkowej, ale również

w zakresie etycznych ram prowadzenia działalności określiła kierunek rozwoju branży, który Polskie Forum HR jako organizacja zdecydowała się wspierać.

Uniwersalność dobrych praktyk w branży agencji zatrudnienia na poziomie globalnym oraz możliwość ich adoptowania również w Polsce są konsekwencją kilku elementów. Przede wszystkim wynikają z historii powstania branży. Agencje zatrudnienia pojawiły się w Polsce wraz z zagranicznymi inwestycjami, które wymagały zastosowania takich rozwiązań w zakresie m. in. polityki personalnej, z którymi zagraniczni inwestorzy mieli do czynienia w innych krajach. Praca tymczasowa pojawiła się w Polsce wraz z dużymi koncernami samochodowymi, które inwestowały na południu kraju i które chciały stosować w Polsce taki sam sprawdzony model biznesowy jak w innych europejskich lokalizacjach. To samo tyczy się rekrutacji – pierwszymi podmiotami korzystającymi z tej usługi były zagraniczne spółki. Ten transfer wiedzy dokonywał się w sposób naturalny, a zasady świadczenia usług

**Wymiana doświadczeń nie tylko o naturze prawnej czy rynkowej, ale również w zakresie etycznych ram prowadzenia działalności określiła kierunek rozwoju branży, który Polskie Forum HR jako organizacja zdecydowała się wspierać.**

## Budując branżowy Kodeks Etyczny, Polskie Forum HR czerpało w dużej mierze z doświadczeń World Employment Confederation (WEC), który swój Code of Conduct przyjął w 2006 roku, określając w nim wspólne zasady i wartości przyświecające działalności członków

były do siebie podobne. Oczywiście istniały i nadal istnieją różnice prawne regulujące zasady funkcjonowania agencji zatrudnienia w poszczególnych krajach. Niemniej późniejsze ujednolicenie podstawowych zasad legislacyjnych, które znalazło swoje odzwierciedlenie m.in. w Dyrektywie w sprawie pracy tymczasowej z 2010 roku, pokazało, że mimo różnic funkcjonowania w poszczególnych krajach rynek rządzi się podobnymi prawami.

### Powstanie polskiego Kodeksu Etycznego

Zawód rekrutera w Polsce nadal jest mało rozpoznawalny, podczas gdy w Wielkiej Brytanii jest jednym z zawodów budzących największe zaufanie społeczne. Brak jest polskiej literatury fachowej, która opisywałaby narzędzia stosowane w procesie rekrutacji realizowanej przez agencje zatrudnienia i służyła wsparciem w procesie rozwoju konsultantów. Branża została zbudowana przede wszystkim w oparciu o wiedzę i doświadczenia pochodzące z innych krajów.

Rozpoczynając prace nad kodeksem etycznym, firmy członkowskie Polskiego Forum HR miały za sobą już około 10-letnie doświadczenie w działalności w Polsce. Część z nich miała już wypracowane własne,

wewnętrzne zbiory dobrych praktyk, które mogły zostać wykorzystane. Budując branżowy Kodeks Etyczny, Polskie Forum HR czerpało w dużej mierze z doświadczeń World Employment Confederation (WEC), który swój Code of Conduct przyjął w 2006 roku, określając w nim wspólne zasady i wartości przyświecające działalności członków (w tym również Polskiemu Forum HR). Kodeks ten składa się z 2 głównych części. Pierwsza obejmuje wspólnie uzgodnione przez członków zasady prowadzenia działalności agencyjnej. Zasady te, oparte na krajowych kodeksach postępowania i międzynarodowych normach dotyczących pracy w agencji, obejmują na przykład zasady: zakazu pobierania opłat od osób poszukujących pracy, przestrzegania prawa, przejrzystości, poszanowania różnorodności i wysokiej jakości usług. Druga sekcja ilustruje zaangażowanie WEC w tworzenie wspólnej polityki europejskiej opierającej się na zasadach *flexicurity*<sup>3</sup>, a także na roli agencji zatrudnienia w budowaniu efektywnego rynku pracy głównie poprzez tworzenie miejsc pracy, wspieranie osób młodych, starszych, osób z niepełnosprawnością

3. Flexicurity to zintegrowana strategia równoczesnego zwiększania elastyczności i bezpieczeństwa

w wejściu na rynek pracy, zaangażowanie na rzecz projektu „uczenia się przez całe życie” i mobilności zawodowej. Jako uznany partner społeczny w Europie, WEC jest zaangażowany w owocny dialog społeczny, który wyraża się również w kodeksie postępowania.

Polskie Forum HR opierało się również na wiedzy zgromadzonej przez The Recruitment & Employment Confederation z Wielkiej Brytanii, który jeśli chodzi o rekrutację stałe, jest najbardziej rozwiniętym europejskim rynkiem.

W ten sposób powstał Kodeks Etyczny Polskiego Forum HR, opierający się na 11 podstawowych zasadach:

- Zasada 1.** Poszanowanie prawa
- Zasada 2.** Poszanowanie uczciwości i przejrzystości działań
- Zasada 3.** Poszanowanie poufności i prywatności informacji
- Zasada 4.** Poszanowanie różnorodności
- Zasada 5.** Poszanowanie bezpieczeństwa
- Zasada 6.** Poszanowanie interesów kandydata
- Zasada 7.** Poszanowanie interesów klienta
- Zasada 8.** Poszanowanie wiedzy zawodowej
- Zasada 9.** Poszanowanie właściwego wywiązywania się ze zobowiązań wobec pracowników tymczasowych

**Zasada 10.** Poszanowanie etycznych zasad rekrutacji międzynarodowych

**Zasada 11.** Poszanowanie relacji pomiędzy Członkami Związku

Każda z zasad została opisana w sposób odnoszący każdą z nich do realiów funkcjonowania branży agencji zatrudnienia. Ma on formę drogowskazu, wskazującego kierunek postępowania zgodnie z etyką zawodu. Są one bardzo podobne do tych, które zostały wypracowane w innych krajach, ale uwzględniają również specyfikę polskiego rynku.

Organizacja przystępująca do grona członków Polskiego Forum HR składa pisemną deklarację przestrzegania zasad Kodeksu Etycznego. Wszelkie skargi składane w związku z uchybieniami w tym zakresie rozpatrywane są przez Zarząd organizacji.

Polskie Forum HR zrzesza 30 firm (na ok. 8 tys. agencji w Polsce), reprezentując jednocześnie 50% wartości rynku pracy tymczasowej i ok. 30% wartości rynku usług rekrutacyjnych.

## Materiały uzupełniające

**Kodeks Etyczny Polskiego Forum HR:**

→ [www.polskieforumhr.pl/polskie-forum-hr-kodeks-etyczny](http://www.polskieforumhr.pl/polskie-forum-hr-kodeks-etyczny)

**Code of Conduct World Employment Organization:**

→ [www.weceurope.org/index.php?id=70](http://www.weceurope.org/index.php?id=70)

**Code of Practice The Recruitment & Employment Confederation**

→ [www.rec.uk.com/membership/compliance/code-of-practice2](http://www.rec.uk.com/membership/compliance/code-of-practice2)

# Komisja Etyki na przykładzie Komisji Etyki Bankowej

## Związek Banków Polskich

---

Agnieszka Wicha

Teresa Hildebrand-Wrzesień

### Wstęp

Komisja Etyki Bankowej przy Związku Banków Polskich (KEB) została powołana do życia w 1995 roku na mocy uchwały Walnego Zgromadzenia Związku Banków Polskich (dalej ZBP lub Związek). Samorząd bankowy zdecydował się powołać Komisję Etyki Bankowej (dalej KEB lub Komisja), ponieważ połowa lat 90-tych XX wieku to czas tworzenia się sektora bankowego w nowych warunkach gospodarczych. Mierząc się z wieloma wyzwaniami w nowej rzeczywistości, branża postanowiła w sposób instytucjonalny podejść również do wyzwań etycznych. Walne Zgromadzenie Związku już w kwietniu 1995 roku zaakceptowało dotychczasowe prace Zarządu związane z opracowaniem Kodeksu Dobrej Praktyki Bankowej (dalej Kodeks).

Jak wskazano w ww. uchwale Walnego Zgromadzenia z 1995 r., przyjęcie Kodeksu i powołanie Komisji było wyrazem troski o należyte funkcjonowanie sektora bankowego, pewność obrotu związaną z przewidywalnością zachowań wszystkich uczestników, poziom moralny

i profesjonalny zawodu bankowca, stałe podwyższanie świadczonych usług bankowych, równość i wzajemne zaufanie uczestników obrotu finansowego.

KEB została powołana do oceny naruszeń zasad określonych w Kodeksie przez bank i jego pracowników. Koncepcja wprowadzenia Kodeksu i powołania KEB w bankach zrzeszonych w Związku została podjęta przez Zarząd Związku, a jej inicjatorem był ówczesny Dyrektor Biura Związku, Krzysztof Pietraszkiewicz. Zarząd wówczas tworzyli reprezentanci banków wszystkich form własnościowych: banków państwowych, banków działających w formie spółek akcyjnych oraz banków spółdzielczych.

Kodeks był jednym z pierwszych kodeksów branżowych i nowatorską inicjatywą w sektorze bankowym. Od 1995 roku zarówno sam Kodeks, jak i regulamin KEB były kilkakrotnie zmieniane i poszerzane, jednak zasadniczy kierunek przyjętych w sektorze zasad etycznych i sposób funkcjonowania Komisji pozostały niezmienione.



---

Obecnie Kodeks nosi nazwę Kodeks Etyki Bankowej. Pierwsza zmiana nazwy Kodeksu na Zasady Dobrej Praktyki Bankowej miała miejsce w 2001 roku. Na podstawie ówczesnych trendów w doktrynie i dyskusji w środowisku bankowym z udziałem autorytetów prawa, w tym także podczas debaty KEB z Rzecznikiem Praw Obywatelskich prof. Andrzejem Zollem, które wskazywały, że określenie „kodeks” powinno być stosowane w odniesieniu do ustaw, bowiem normy kodeksowe mają szczególne znaczenie ze względu na kompleksowość normowanych spraw i proces interpretacji przepisów. Wychodząc z tych przesłanek, Walne Zgromadzenie zaproponowało zmianę nazwy, zastępując w projekcie „Kodeks” pojęciem „Zasady”. Po 12 latach, uwzględniając zmiany zachodzące w obszarze kształtowania i rozwoju branżowych norm etycznych pod nazwą kodeks, ponownie – na wniosek KEB – powrócono do nazwy *Kodeks Etyki Bankowej*. Zmiany te nastąpiły w 2013 roku i obejmowały aktualizację zasad w dostosowaniu do zmian w funkcjonowaniu systemu bankowego i wnioskowanych przez banki uzupełnień oraz wprowadziły nową konstrukcję Kodeksu i wyodrębniły, jako osobny dokument, Regulamin KEB. Ostatnie niewielkie zmiany Regulaminu KEB miały miejsce w 2016 r., kiedy to doprecyzowano upoważnienie Komisji do wydawania rekomendacji, zaleceń i wytycznych.

### **Pierwsze lata działania Komisji**

Zgodnie z postanowieniami Kodeksu na pierwszy rok po jego uchwaleniu, czyli do najbliższego Walnego Zgromadzenia, skład Komisji w liczbie 25 osób ustalił Zarząd w porozumieniu z Prezydiami Sekcji Bankowych oraz Komisją Rewizyjną ZBP. Komisja na przewodniczącego wybrała Franciszka Pospiecha – ówczesnego Prezesa Zarządu WBK S.A. Począwszy od 1996 roku, na kolejne trzyletnie kadencje składy Komisji są powoływane przez Walne Zgromadzenia spośród zgłaszanych przez banki kandydatów, którymi są czynni lub emerytowani pracownicy banków. Od 2011 roku kandydatów zgłasza także Zarząd Związku. Obecnie w skład Komisji, oprócz przedstawicieli banków, wybierani są także przedstawiciele środowiska

akademickiego, co pozwala poszerzać obszary dyskusji i zainteresowania KEB oraz wzbogacać formy współdziałania z bankami oraz promocji norm etycznych w środowisku bankowym, a także wszystkich interesariuszy banków.

W skład Komisji pierwszych kadencji wchodziło: prezesi i wiceprezesi zarządów banków, dyrektorzy oddziałów banków, dyrektorzy departamentów, głównie z pionu kadr i prawnego.

Z upływem lat przybywało emerytowanych pracowników banków z wieloletnim stażem i ogromnym doświadczeniem bankowym, radców prawnych czy dyrektorów komórek compliance, systematycznie poszerza się reprezentacja przedstawicieli świata nauki, a zdecydowanie zmniejsza się liczba członków zarządu banków.

Komisja w pierwszych latach działalności miała kompetencje do rozpatrywania spraw zgłaszanych do KEB i wydawania opinii w indywidualnych sprawach. Postępowanie było dwuinstancyjne. Po ponad 5 latach doświadczeń zrezygnowano z wydawania ocen i badania spraw indywidualnych klientów, gdyż wnoszone skargi nie dotyczyły materii moralno-etycznych zachowań, a np. kwestii wykonywania umów i reklamacji na tym tle. W tej sytuacji uznano, że Komisja nie ma kompetencji i narzędzi do rozstrzygania kwestii spornych w tym zakresie. Ponadto od 1992 przy Związku działa Sąd Polubowny (Arbitrażowy), do którego mogły być wnoszone sprawy sporne. Dodatkowo banki, uznając celowość ułatwienia konsumentom rozstrzygnięcia sporów, zaakceptowały propozycję Zarządu Związku, by w ramach samoregulacji utworzyć instytucję Arbitra Bankowego (pierwszy ombudsman w Polsce) do rozstrzygania spraw pomiędzy konsumentami a bankami. Instytucja ta cieszy się dużym zainteresowaniem banków, a rozstrzygnięcia Arbitra Bankowego stanowią dodatkowo materiał szkoleniowy dla służb banków zajmujących się rozpatrywaniem reklamacji konsumenckich.

## Cele i zadania KEB

Cele i działania KEB określone są w Regulaminie i są to:

- kształtowanie i aktualizacja zasad zawartych w Kodeksie,
- promowanie standardów etycznych w sektorze bankowym,
- ocena przestrzegania przez banki i ich pracowników oraz przez osoby, za których pośrednictwem banki wykonują czynności bankowe (outsourcerów), zasad określonych w Kodeksie Etyki Bankowej,
- monitorowanie przestrzegania zasad zawartych w KEB (na podstawie otrzymywanych skarg, sygnałów docierających ze środowiska oraz przeprowadzanych badań ankietowych).

KEB realizuje swoje zadania przede wszystkim przez opracowywanie corocznego raportu o relacjach między bankiem a klientami, analizowanie skarg wpływających do KEB, stałe monitorowanie trendów i wyzwań dla sektora poprzez rozmowy z przedstawicielami ZBP, banków i instytucji nadzorujących banki. Ponadto wydaje oceny o charakterze ogólnym, rekomendacje i zalecenia dla sektora w zakresie zagadnień szczegółowych, uczestniczy w pracach nad dokumentami przygotowywanymi przez Związek oraz Komitety i Rady działające przy ZBP, w zakresie, w jakim dotyczy obszar działania Komisji.

---

## Funkcjonowanie KEB

Organami Komisji Etyki Bankowej są: Posiedzenie Plenarne, Prezydium i Przewodniczący Komisji.

**Posiedzenie Plenarne KEB** jest to forum decyzyjno-dyskusyjne. W jego skład wchodzi członkowie KEB wybrani przez Walne Zgromadzenie Związku na daną kadencję. Kandydaci na członków KEB są zgłaszani przez banki zrzeszone w ZBP i Zarząd Związku. Członkowie Komisji powoływani są spośród osób cieszących się poważaniem i autorytetem w środowisku bankowym. Komisja liczy od 25 do 45 osób. Kadencja Komisji trwa 3 lata. Posiedzenia Plenarne odbywają się średnio raz na kwartał. Podczas obrad omawiane są bieżące wyzwania stojące przed sektorem, przedstawiane praktyki i doświadczenia innych instytucji finansowych, działania poszczególnych banków oraz omawiane plany działania KEB i przyjmowane dokumenty, które wcześniej zostały przygotowane przez zespoły robocze Komisji. Decyzje podejmowane są większością głosów. Ponadto Posiedzenia Plenarne są miejscem spotkań z Zarządem i kadrą kierowniczą ZBP, przedstawicielami Rad i Komitetów działających przy ZBP, którzy prezentują bieżące wyzwania etyczne, jakimi KEB powinna się zająć. W wybranych posiedzeniach plenarnych poświęconych określonej tematyce uczestniczą zapraszani goście – przedstawiciele: Rzecznika Finansowego, RPO, UOKiK, GIODO, Federacji Konsumentów czy banków, którzy prezentują dorobek w zakresie stosowania dobrych praktyk. W latach wcześniejszych na zaproszenie Komisji w jej Plenarnych Posiedzeniach uczestniczyli Rzecznicy Praw Obywatelskich: prof. Ewa Łętowska, prof. Andrzej Zoll, dr Janusz Kochanowski.

**Prezydium** – kieruje pracami KEB. Skład to Przewodniczący oraz 2–4 Wiceprzewodniczących. Każdorazowo w Prezydium zasiadają przedstawiciele wszystkich sekcji banków (banków dużych, średniej wielkości oraz spółdzielczych i zrzeszających). Prezydium spotyka się średnio raz w miesiącu, a jeśli zaistnieje taka potrzeba, organizowane są spotkania *ad hoc*. Prezydium raz do roku spotyka się z Zarządem ZBP, określa plany

swojego działania i ustala harmonogram realizacji zadań Komisji, powołuje Zespoły na podstawie zgłoszeń członków do prac w określonych obszarach, przyjmuje i dopracowuje projekty dokumentów zespołów roboczych oraz prezentuje je Plenarnemu Posiedzeniu. Członkowie Prezydium reprezentują KEB na zewnątrz, uczestniczą w konferencjach, sympozjach, spotkaniach. Prezydium podejmuje także kierunkowe decyzje w sprawie organizacji konkursu *Etyka w finansach*.

**Przewodniczący** – kieruje pracami Komisji oraz Prezydium, prowadzi korespondencję z bankami oraz innymi instytucjami z zakresu zadań KEB, zwołuje posiedzenia Prezydium oraz Plenarne Posiedzenia Komisji (za pośrednictwem Sekretariatu KEB), nadzoruje prace Sekretarza KEB, który poza obsługą Komisji i jej organów wykonawczych organizuje spotkania Zespołów roboczych oraz zapewnienia przepływu informacji pomiędzy KEB a ZBP i działającymi przy Związku radami i komitetami.

**Zespoły robocze** – powoływane są przez Prezydium do pracy nad konkretnymi zagadnieniami. Wszyscy członkowie KEB mogą zgłosić się do pracy w wybranych przez siebie Zespołach. Zespoły ze swojego grona wyłaniają osoby kierujące ich pracą – zazwyczaj członków Prezydium, choć nie jest to regułą. Zespoły robocze przygotowują projekty dokumentów, które następnie są omawiane na Prezydium i w miarę potrzeby konsultowane z odpowiednimi Radami lub Komitetami działającymi przy Związku oraz finalnie przedstawiane Posiedzeniu Plenarnemu celem przyjęcia. Tak zaakceptowany dokument jest udostępniany bankom zrzeszonym w ZBP.

**Sekretariat** – pełni funkcje organizacyjno-wykonawcze. Sekretarza Komisji wyznacza Zarząd Związku.

## Jakie dokumenty wydaje KEB

Komisja co roku przygotowuje Raport o relacjach między bankami a ich klientami. Informacje do raportu pochodzą z badania ankietowego w bankach przeprowadzanego przez KEB. Drugim źródłem informacji

są dane otrzymane od GIODO, UOKiK, Rzecznika Konsumentów, Rzecznika Finansowego, KNF, RPO. W corocznej ankiecie przeprowadzanej w bankach zawarte są pytania o liczbę skarg indywidualnych i od klientów biznesowych, standard obsługi osób niepełnosprawnych, postępy we wdrażaniu zaleceń KEB, jakość wdrożenia systemów zgłaszania naruszeń, dostępność szkoleń dla pracowników. Dodatkowym źródłem informacji są skargi wpływające do ZBP, KEB, Bankowego Arbitrażu Konsumentckiego przy ZBP. Każdy Raport zawiera wnioski i zalecenia, które prezentowane są Zarządowi i Radzie Związku, Zarządom i Radom Nadzorczym banków zrzeszonych w ZBP.

Komisja wydaje rekomendacje, zalecenia, wnioski, oceny o charakterze ogólnym dla banków. Opracowania te wydawane są w oparciu o sygnały docierające do Komisji zarówno w postaci skarg, a także w oparciu o własne obserwacje pracy sektora bankowego i doniesienia medialne. Dokumenty wydawane przez Komisję są następnie prezentowane bankom zrzeszonym w ZBP i stanowią formę wypracowywania wspólnych standardów usprawniania i podwyższania jakości usług oraz umacniania relacji bank – klient.

Zgodnie z Regulaminem Komisja nie wydaje ocen w przypadku skarg indywidualnych klientów. Z każdą skargą indywidualną kierowaną do KEB zapoznaje się natomiast Prezydium KEB i wykorzystuje informacje tam zawarte w dalszych pracach Komisji. Dodatkowo skargi kierowane do KEB są przesyłane do banku, którego sprawa dotyczy, z prośbą o wyjaśnienie sprawy i przekazanie odpowiedzi bezpośrednio do wnioskodawcy.

KEB nie ma uprawnień w zakresie nakładania kar na banki. Regulaminowo jest przewidziana procedura postępowania przed Komisją – pkt 23 Regulaminu Komisji Etyki Bankowej. Postępowanie przed Komisją może być wszczęte na wniosek banku – członka ZBP, Zarządu Związków lub z inicjatywy własnej Komisji. Po przeprowadzeniu postępowania KEB wydaje ocenę, w której stwierdza, czy doszło do naruszenia zasad zawartych w Kodeksie.

### **Korzyści z działania KEB**

Należy podkreślić, że Komisja odgrywa kluczową rolę w procesie podnoszenia świadomości etycznej pracowników sektora bankowego. Wnioski z raportów, rekomendacje i oceny KEB są także inspiracją dla kadry kierowniczej banków w poszukiwaniu rozwiązań usprawniających obsługę klientów i utrzymywanie dobrych relacji z interesariuszami, podnoszenie kwalifikacji kadr czy krzewienie wiedzy ekonomicznej w społeczeństwie. Komisja, inicjując debaty o stanie etyki, wskazuje wyzwania stojące przed sektorem w obszarze zagadnień etycznych. Wydawane przez Komisję Raporty i inne dokumenty stanowią formę miękkiej regulacji. Nie są przewidziane żadne formy nacisku czy karania, forma wymiany doświadczeń i wzajemnej współpracy to w ocenie Komisji najsukcesowniejsze mechanizmy w sferze etyki. Siła oddziaływania KEB na branżę w dużej mierze wynika z samej struktury i składu Komisji. Członkowie Komisji to osoby zajmujące wyższe stanowiska w bankach, czy w świecie nauki, o uznanym autorytecie, doświadczeniu i dorobku. Zagadnienia podejmowane przez KEB są wykorzystywane przez członków KEB i implementowane w poszczególnych bankach.

### **Osiągnięcia KEB**

Na swoim koncie Komisja ma wydanych: 8 Raportów o relacjach między bankami a ich klientami, kilka opinii lub rekomendacji, m.in. Opinia o uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych mających wpływ na działalność bankową, w szczególności w zakresie kredytowania, w okresie transformacji gospodarczej zwłaszcza w latach 1990–1993 oraz Rekomendacje KEB w zakresie obsługi seniorów przez sektor bankowy. Obecnie Komisja pracuje nad rekomendacją w zakresie wzmacniania postaw etycznych w sektorze oraz nad ramowym programem szkoleń z zakresu etyki.

Ogromnym sukcesem KEB okazał się konkurs Etyka w finansach. Konkurs jest organizowany od 2012 r., w początkowym założeniu miał być organizowany co 2 lata, jednak duże zainteresowanie uczestników

sprawiło, że Prezydium podjęło decyzję o organizacji Konkursu co rok. Uczestnicy tworzą eseje dotyczące etyki w finansach, mające zawierać diagnozę kwestii etycznej dotyczącej sektora finansowego lub propozycję innowacyjnego zastosowania etyki w działalności sektora. Konkurs jest adresowany do młodych praktyków, profesjonalistów, studentów i pracowników naukowych. Nagrodzone prace publikowane są w czasopiśmie branżowych sektora bankowego, na stronie internetowej Związku oraz przesyłane do edycji międzynarodowej konkursu Etyka w finansach. Podkreślić należy, że mimo krótkiego udziału w zagranicznej edycji Konkursu prace naszych laureatów doczekały się już wyróżnień na arenie międzynarodowej. Forma promocji Konkursu poprzez dotarcie do wielu uczelni oraz wszystkich banków w Polsce stanowi jeden z istotnych sposobów popularyzacji norm etycznych wśród szerokich rzesz młodego pokolenia Polaków.

## Wyzwania dla KEB

Nadal wyzwaniem pozostaje uświadamianie, że etyka jest istotnym elementem prowadzenia biznesu bankowego. W związku z podejmowanymi inicjatywami na poziomie krajowym i międzynarodowym zmienia się podejście do etyki, docenia się jej istotną rolę w prowadzeniu działalności, zmiany są jednakże procesem ciągłym, niemożliwe jest ich jednorazowe zadekretowanie, zwłaszcza wobec notowanej w ostatnich latach zwiększonej fluktuacji kadr oraz wysokiej wiedzy i kompetencji w zakresie oferowania nowych, często rozbudowanych usług, w tym o charakterze lokacyjno-inwestycyjnym, wymaganiach w zakresie zapewnienia klientom pełnej obiektywnej i rzetelnej informacji o produkcie, cenie i ryzyku z nim związanym. Nieustannym wyzwaniem jest kształtowanie w kadrze bankowej (szczególnie istotne przy dużej fluktuacji pracowników) poczucia potrzeby przestrzegania zasad zawartych w Kodeksie i podnoszenia standardu jakości usług świadczonych przez sektor. Z perspektywy KEB wyzwaniem jest także monitorowanie przestrzegania zasad etycznych.

## Linki do dokumentów KEB

### Kodeks Etyki Bankowej:

→ [www.zbp.pl/public/repozytorium/dla\\_bankow/prawo/komisja\\_etyki\\_bankowej/KEB\\_final\\_WZ.pdf](http://www.zbp.pl/public/repozytorium/dla_bankow/prawo/komisja_etyki_bankowej/KEB_final_WZ.pdf)

### Regulamin Komisji Etyki Bankowej przy ZBP

→ [www.zbp.pl/public/repozytorium/dla\\_bankow/prawo/komisja\\_etyki\\_bankowej/Uchwaa\\_nr\\_6\\_KEB\\_regulamin\\_tekst\\_jednolity\\_2016.pdf](http://www.zbp.pl/public/repozytorium/dla_bankow/prawo/komisja_etyki_bankowej/Uchwaa_nr_6_KEB_regulamin_tekst_jednolity_2016.pdf)

### Rekomendacje KEB

→ [www.zbp.pl/public/repozytorium/dla\\_bankow/prawo/komisja\\_etyki\\_bankowej/Rekomendacja\\_KEB\\_senior\\_27112015.pdf](http://www.zbp.pl/public/repozytorium/dla_bankow/prawo/komisja_etyki_bankowej/Rekomendacja_KEB_senior_27112015.pdf)

### Prace laureatów konkursu Etyka w finansach

→ [www.zbp.pl/dla-bankow/zespoly-rady-i-komitety/dzialania-w-obszarze-legislacyjno-prawnym/konkurs-etyka-w-finansach/dotychczasowi-laureaci-konkursu](http://www.zbp.pl/dla-bankow/zespoly-rady-i-komitety/dzialania-w-obszarze-legislacyjno-prawnym/konkurs-etyka-w-finansach/dotychczasowi-laureaci-konkursu)

# Weryfikacja i uaktualnienie Kodeksu Etyki lub równoważnego dokumentu

Konferencja Przedsiębiorstw  
Finansowych w Polsce – Związek  
Pracodawców

---

dr Krzysztof Grabowski

Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce Związek Pracodawców (dalej: KPF), powstała w październiku 1999 roku jako organizacja, która w swoim podstawowym założeniu zrzesza instytucje finansowe stawiające sobie za cel budowanie i utrzymanie wizerunku reprezentowanego środowiska gospodarczego jako środowiska działającego zgodnie z prawem, kierującego się uczciwością kupiecką i stosującego najwyższe standardy etyczne. Takie podejście nie tylko wspomaga budowanie dobrych i opartych na zaufaniu relacji z klientami i potencjalnymi klientami, lecz także – co jest tego naturalnym skutkiem – przyczynia się aktywnie do kształtowania pozytywnego wizerunku branży w oczach instytucji regulujących i nadzorujących funkcjonowanie rynku finansowego w Polsce. Dzięki

konsekwentnemu monitorowaniu zgodności działania członków KPF z przyjętymi zasadami etyki biznesu możliwe jest także rozwijanie współpracy z organizacjami i instytucjami, których zadaniem jest ochrona praw klientów instytucji finansowych. W ostatecznym rozrachunku przekłada się to na zwiększenie bezpieczeństwa działalności gospodarczej członków KPF.

Wypracowanie i przyjęcie pierwszego zbioru Zasad Dobrych Praktyk (dalej także: ZDP) było zadaniem nietrywialnym i wymagającym wielu prac, wysiłków i uzgodnień. Ostatecznie został on przyjęty przez Walne Zebranie Członków KPF w czerwcu 2005 roku i od samego początku miał silne i trwałe umocowanie w Statucie KPF. Wszyscy członkowie KPF są bowiem

---

zobowiązani nie tylko do jego stosowania w codziennej praktyce gospodarczej, lecz także do regularnego monitorowania stanu i sposobu jego wdrożenia w procesie corocznego audytu wewnętrznego prowadzonego pod auspicjami Komisji Etyki. Każdy członek KPF, który przejdzie pomyślnie przez ten proces, uzyskuje certyfikat zgodności działania z Zasadami Dobrych Praktyk. Certyfikat ten zachowuje jednak ważność tylko przez jeden rok, po czym wymagane jest ponowne przeprowadzenie pełnego audytu.

Zgodność działań z Zasadami Dobrych Praktyk jest też monitorowana na bieżąco – każde zgłoszenie dotyczącego możliwości naruszenia ZDP przez członka KPF jest starannie badane przez Komisję Etyki i w razie potrzeby wszczynane jest postępowanie mające na celu pełne wyjaśnienie sprawy. Komisja Etyki może także wszcząć postępowanie z inicjatywy własnej, gdy w inny sposób pozyska informacje uzasadniające takie działanie.

Tak szeroko zakrojone kompleksowe działania są możliwe dzięki temu, że Zasady Dobrych Praktyk KPF stanowią żywy mechanizm, nieustannie rozwijany i doskonalony. Ich podstawowa część została przyjęta w czerwcu 2005 roku i od samego początku zaplanowano modułową budowę ZDP w postaci kolejnych ksiąg, rozwijanych i uzupełnianych w miarę potrzeby. Pierwsza księga zawiera zasady ogólne, mające zastosowanie do wszystkich członków KPF, niezależnie od branży. Druga księga przedstawia zasady dobrych praktyk sprzedaży produktów kredytowych, obejmując swoim zakresem sektor pożyczkowy z uwzględnieniem także współdziałania banków oraz instytucji pożyczkowych z pośrednikami kredytowymi. Natomiast trzecia księga określa zasady dobrych praktyk windykacyjnych oraz szeroko rozumianą tematykę zarządzania wiarytelnościami. W kolejnych latach były konsekwentnie wprowadzane aktualizacje i modyfikacje, wykorzystujące wnioski wynikłe z analizy działania ZDP w praktyce.

Ważne jest, że poszczególne księgi ZDP tworzone są interaktywnie, z udziałem szerokiego grona

zainteresowanych osób i podmiotów. Projekt nowej księgi opracowuje specjalny zespół roboczy powołany spośród członków KPF działających w danym sektorze, po czym tak wypracowana wersja robocza jest przekazywana wszystkim członkom KPF do konsultacji wewnętrznych. Uzgodniony w ten sposób projekt jest poddawany konsultacjom zewnętrznym, w szczególności z udziałem organizacji i instytucji zajmujących się ochroną praw klientów instytucji finansowych. Ostateczna wersja jest uchwalana przez Walne Zebranie Członków KPF. W wyniku takiego właśnie procesu w 2008 roku została dodana nowa, czwarta księga ZDP, poświęcona rozwijającej się działalności biur informacji gospodarczej.

W 2008 roku zakończyły się też międzybranżowe i międzysektorowe prace nad Kanonem Dobrych Praktyk Rynku Finansowego, koordynowane przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, w których brali udział przedstawiciele 30 organizacji zrzeszających instytucje finansowe, organizacji i instytucji reprezentujących interesy klientów oraz innych instytucji rynku finansowego, w tym instytucji nadzorujących funkcjonowanie tego rynku, a także grono profesorów – autorytetów rynku oraz etyki biznesu. Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych była aktywnym uczestnikiem tych prac, a po ich zakończeniu wprowadziła w całości wypracowane zasady Kanonu do pierwszej, ogólnej księgi ZDP.

Trzy lata później, w 2011 roku została zaktualizowana czwarta księga ZDP, dotycząca biur informacji gospodarczej, a także uchwalono nową, piątą księgę, poświęconą w całości rozwijającemu się sektorowi funduszy hipotecznych przeznaczonych dla seniorów, oferujących umowy renty dożywotniej lub umowy dożywocia. Po upływie kolejnych 3 lat, w 2014 roku została przyjęta kolejna, szósta już księga ZDP, określająca zasady dobrych praktyk pośrednictwa finansowego. W dalszych latach tempo zmian uległo zwiększeniu, między innymi z powodu pojawiających się nowych regulacji prawnych. I tak w 2015 roku została przyjęta całkowicie nowa wersja księgi czwartej (zasady dobrych praktyk biur informacji gospodarczych),

a także wprowadzone zostały zmiany aktualizujące do księgi trzeciej (zarządzanie wierzycelnościami). W 2016 roku wprowadzono zmiany dostosowujące terminy rozpatrywania reklamacji klientów do nowych przepisów w tym zakresie, a w 2017 roku gruntownej aktualizacji uległa księga druga, dotycząca oferowania produktów kredytowych. Trwają też prace nad nowymi księgami, obejmującymi swoimi zasadami nowe, rozwijające się sektory rynku finansowego.

Tak pojmowany i traktowany kodeks etyczny stanowi dobry przykład, jak tego rodzaju samoregulacje są tworzone i rozwijane, obejmując coraz szerszy zakres działalności instytucji finansowych, w miarę powstawania i rozwoju nowych produktów i usług. Trzeba podkreślić, że prace rozwojowe w tym zakresie są szeroko konsultowane z organizacjami zewnętrznymi, dzięki czemu Zasady Dobrych Praktyk KPF są dostosowane zarówno do nieustannie zmieniających się przepisów prawa, jak i do potrzeb i wymagań klientów instytucji finansowych, co skutecznie przyczynia się do budowania pozytywnego wizerunku tych instytucji oraz platformy efektywnej i wszechstronnej współpracy, także międzysektorowej.

Do najważniejszych zalet i korzyści takiego podejścia do samoregulacji w zakresie etyki biznesu można więc zaliczyć:

- elastyczność rozwiązania, skutkująca znacznymi możliwościami rozszerzania zbioru na nowe obszary działalności;
- skuteczne monitorowanie zgodności działania z przyjętymi zasadami dobrych praktyk;
- efektywna współpraca z instytucjami i organizacjami zewnętrznymi;
- budowanie zaufania klientów do instytucji finansowych stosujących ZDP;
- zwiększanie bezpieczeństwa działalności gospodarczej członków KPF.

Nieustającym natomiast wyzwaniem jest konieczność śledzenia zachodzących zmian regulacji prawnych, co niejednokrotnie powoduje potrzebę dokonywania stosownych modyfikacji ZDP – przy zastosowaniu pełnego procesu projektowo-uzgodnieniowego, opisanego wyżej.

## Materiały uzupełniające

**Kompletny i aktualny tekst Zasad Dobrych Praktyk KPF jest dostępny na stronie internetowej KPF pod adresem:**

→ [www.kpf.pl/etyka/zasady-dobrych-praktyk](http://www.kpf.pl/etyka/zasady-dobrych-praktyk)

**Natomiast Kanon Dobrych Praktyk Rynku Finansowego można znaleźć na stronie internetowej Rzecznika Finansowego pod adresem:**

→ [www.rf.gov.pl/z-prac-biura/](http://www.rf.gov.pl/z-prac-biura/)

Kanon\_Dobrych\_Praktyk\_Rynku\_Finansowego\_\_442



---

# Wpływ innowacji na postawy etyczne na przykładzie branży górniczej – jakie działania mogą podjąć organizacje i inicjatywy branżowe

Górnictwo OK  
Akademia Górniczo-Hutnicza  
im. St. Staszica w Krakowie

---

Paweł Bogacz

## Wprowadzenie

Dzięki postępującemu procesowi globalizacji rynek staje się coraz bardziej konkurencyjny. Powoduje to zmiany w stylach zarządzania przedsiębiorstwami. Polegają one w dużej mierze na poszukiwaniu i wdrażaniu rozwiązań pozwalających na lepsze zarządzanie zasobami rzadkimi, skutkując w perspektywie operacyjnej zwiększeniem produktywności, a przez to efektywności działania, co w konsekwencji strategicznej pozwala na zwiększenie przewagi konkurencyjnej na rynku i wzrost wartości przedsiębiorstwa.

Podstawowym sposobem realizacji powyższych działań jest zarządzanie innowacjami. Rozumie się je za definicją Karlika z 2012 roku jako „system zarządzania będący (...) zestawem działań obejmujących: zmianę strategii przedsiębiorstwa, podejmowanie decyzji w zakresie działalności innowacyjnej, organizowanie, kontrolowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa i wspieranie postaw innowacyjnych skierowanych na zasoby przedsiębiorstwa i wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów przedsiębiorstwa w zakresie innowacji w sposób sprawny i skuteczny”. Zasadniczym „produktem” zarządzania innowacjami

jest innowacja. Najpełniejszą, powszechnie obowiązującą jej definicję podaje OECD w tzw. Oslo Manual z 2008 roku, określając innowacje w 4 kategoriach: innowacje w obrębie produktów – wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań; innowacje w obrębie procesów – wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy; innowacje organizacyjne – wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem; innowacje marketingowe – wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej.

Przedstawiany powyżej proces działania rynku oraz system budowania na nim przewagi konkurencyjnej działa od dłuższego lub krótszego czasu w wielu branżach przemysłu w Polsce. Jedną z nich jest górnictwo. Poszukuje się tam rozwiązań, które pozwolą odpowiednio wyszukiwać i wdrażać elementy innowacyjne, zapewniające budowanie mikroekonomicznej krzywej możliwości produkcyjnych w układzie technologicznym (intensywnym), a nie surowcowym (ekstensywnym).

#### Uzasadnienie działania

Przykładów tego typu praktyk w polskim górnictwie jest bardzo wiele. Prym w zakresie innowacyjności wiodą w branży firmy produkujące maszyny górnicze. Wśród znaczących innowacji należy zwrócić uwagę głównie na bardzo nowoczesne i innowacyjne kombajny ścianowe, a w ich ramach kombajn FS800 firmy Famur, a także kombajn Mikrus produkcji Kopex, służący do urabiania cienkich pokładów. Wraz z nimi do klientów trafia innowacyjny system informatyczny e-kopalnia, służący pełnemu monitoringowi maszyn i prewencji w zakresie ich obsługi oraz napraw.

Na innowacyjności opiera się także produkcja innych firm maszynowych dla górnictwa. Można w tej kwestii wskazać na asortyment lubelskiego przedsiębiorstwa Sigma. Urządzenia Pegaz, Panda czy Skorpion należą do najnowocześniejszych tego typu rozwiązań na świecie. Powyższe powoduje, że te przedsiębiorstwa należą do ścisłej światowej czołówki firm (Grupa Famur-Kopex to dziś numer 2 na arenie światowej pod kątem obrotów), a polska myśl techniczna zdobywa rynki międzynarodowe od RPA, poprzez USA, aż po Chiny i Australię.

**Rozwiązania z zakresu tzw. Przemysłu 4.0 niosą więc za sobą ambiwalentne efekty, związane z jednej strony ze wzrostem wydajności i produktywności dzięki przyspieszeniu procesu, a z drugiej strony – z obniżeniem kosztów przez rezygnację z pracownika.**

---

Podobne do powyższych działania prowadzą również przedsiębiorstwa wydobywcze, przy czym w ich przypadku ze względu na specyfikę działalności występują głównie innowacje procesowe. Realizowane są one dzięki prowadzeniu 2 rodzajów procesów innowacyjnych.

Pierwszy dotyczy innowacji dużych. Koncentrują się one głównie wokół nowych, niekonwencjonalnych sposobów produkcji lub wykorzystania produktów górniczych. Często są one wspomagane przez prace jednostek naukowo-badawczych, których w tym zakresie w Polsce jest bardzo wiele. Wśród tego typu procesów warto zwrócić uwagę na przykład na rozwój podziemnego (instalacje eksperymentalne w Kopalni Doświadczalnej Barbara oraz w KWK Wieczorek) oraz nawierzchniowego (prace Tauron wraz z ZAKSA Kędzierzyn-Koźle) zgazowania węgla. Trwają również zintensyfikowane prace nad procesem wykorzystania kotłów w warunkach kopalń węgla kamiennego na Górnym Śląsku. Wiele działań innowacyjnych wraca na składowiska z odpadami poprodukcyjnymi, w celu odzyskiwania z nich pierwiastków użytecznych, a także ochrony środowiska. Warto zauważyć w tej kwestii na przykład działania ZGH Bolesław S.A. oraz AGH w Bukowni i Olkuszu, a także KGHM Polska Miedź S.A. na Żelaznym Moście. Intensywnie wprowadzane są również w branży nowoczesne systemy zarządzania produkcją.

Drugim z rodzajów prowadzenia działań innowacyjnych są programy sugestii pracowniczych, opierające się na zgłaszanych małych usprawnieniach. Tego typu grupy systemów działają lub są obecnie wdrażane w praktycznie wszystkich przedsiębiorstwach górniczych. Firmy te już osiągały lub planują osiągnąć bardzo duże korzyści. Dla przykładu warto przywołać liczby pochodzące z KGHM „Polska Miedź” S.A., który szacuje, że dzięki tego typu działaniom już uzyskał około 40 milionów złotych oszczędności. Jastrzębska Spółka Węglowa S.A. planuje z kolei oszczędzić dzięki tego typu działaniom do 2025 roku 1,5 mld złotych. Pomimo tego, że, jak wskazywano powyżej, jest to w przypadku przedsiębiorstw wydobywczych

trudniejsze, pracuje się w nich oraz w instytutach badawczych nad innowacyjnymi produktami. Idą one przede wszystkim w kierunku nowych produktów dla ciepłownictwa, głównie komunalnego. Warto w tej kwestii zaznaczyć pojawienie się tzw. błękitnego węgla oraz nowych rodzajów eko-groszków i eko-miałów.

Przedstawiane powyżej elementy przenoszą się na liczbę zgłaszanych i otrzymywanych przez polskie górnictwo patentów. O ile jeszcze w roku 2012 było ich rocznie około 20, o tyle w roku 2016 – już ponad 100. Jest to wzrost nie do przecenienia.

Jak wskazywano powyżej, aspekt poprawy efektywności ekonomicznej jest najważniejszym celem, dla którego wdraża się innowacje i promuje innowacyjność. Zwiększenie efektywności ma miejsce w tym świetle głównie poprzez wdrażanie nowych produktów, ale także zmiany w procesach produkcyjnych i pozostałych. W aspekcie tych drugich grup zmian obok niewątpliwie pozytywnego efektu finansowego pojawiają się kwestie etyczne. W coraz większej liczbie przypadków obserwuje się bowiem zastępowanie drogiej pracy ludzkiej rozwiązaniami z zakresu automatyki i robotyki. Rozwiązania z zakresu tzw. Przemysłu 4.0 niosą więc za sobą ambiwalentne efekty, związane z jednej strony ze wzrostem wydajności i produktywności dzięki przyspieszeniu procesu, a z drugiej strony – z obniżeniem kosztów przez rezygnację z pracownika.

Należy wyraźnie wskazać, że w przypadku branży górniczej efekty te nie idą tak ściśle w parze. Wynika to ze specyfiki górnictwa. Jest to bowiem branża obciążona olbrzymim ryzykiem o charakterze geologiczno-górnicy. Jego niwelowanie wiąże się z ogromnymi kosztami. Duża część działań z zakresu Przemysłu 4.0 w branży górniczej zmierza z jednej strony w kierunku obniżenia kosztów tego ryzyka, a z drugiej zniwelowania jego wpływu na produkcję. Można więc zauważyć, że innowacje w branży górniczej służą człowiekowi, a nie eliminują go. Ich celami w ujęciu eksploatacji podziemnej są przede wszystkim poprawa bezpieczeństwa pracy w potencjalnie coraz bardziej niebezpiecznych, coraz głębszych miejscach

prowadzenia produkcji, a także ograniczenie negatywnego wpływu górnictwa na środowisko. Wskazywane przykłady innowacji wspomagają, a nie zastępują człowieka, ułatwiają mu pracę w niebezpiecznych, podziemnych warunkach (nowe typy kombajnów, kotwie, zgazowanie podziemne węgla), lub też zmniejszają wpływ eksploatacji oraz wytwarzanego produktu na środowisko (maszyny Pegaz, Panda, Skorpion, czy też nowe produkty górnicze dla ciepłownictwa). Powyższe innowacje dają więc możliwości rozwoju produkcji poprzez ograniczenie ryzyka jej niewytworzenia. Są one wsparciem, a nie eliminowaniem pracy ludzkiej. Dzięki nim górnik może schodzić i pracować coraz głębiej oraz w miejscach znajdowania się nieurabialnych do niedawna pokładów. O ile jeszcze w latach 90-tych XX wieku granicą głębokości przy panujących pod ziemią w Polsce warunkach termicznych było 1200 metrów pod powierzchnią terenu, o tyle dziś jest to już 1450 m (vide KGHM „Polska Miedź S.A., gdzie pracują zdalnie sterowane maszyny górnicze). Granicą miąższości pokładów produkcyjnych była do niedawna grubość 150 cm. Dziś LW Bogdanka fedruje dzięki strugom pokłady o miąższości 130 cm. Dzięki innowacjom, zamiast rosnąć, niektóre hałdy wręcz maleją, co pokazują przykłady ZGH „Bolesław” S.A.

Reasumując, można więc powiedzieć, że innowacje w górnictwie spełniają nie tylko i nie przede wszystkim funkcję skracania procesów i zastępowania pracy ludzkiej, ale stwarzają możliwość zwiększenia produkcji dzięki penetrowaniu miejsc do tej pory niedostępnych przez człowieka oraz możliwość podniesienia poziomu ochrony środowiska naturalnego, również w celu zdobywania aprobaty społeczności lokalnych dla nowych miejsc produkcji górniczej.

### Opis dobrej praktyki

W obrębie każdej rozwiniętej branży istnieją organizacje, których celem jest wypracowywanie jak najlepszych wewnętrznych zasad jej funkcjonowania, a także budowa jak najbardziej efektywnych relacji sektora ze swym otoczeniem. Nie inaczej jest w przypadku branży górniczej, należy dodać – niełatwej dla tego typu

kwestii ze względu na niechlubne przypadki działań nieetycznych, zwłaszcza korupcyjnych, z przeszłości, ale także specyficznego, związanego z realiami geologiczno-górnictwem procesu wdrażania innowacji. Podstawową funkcję w powyższym działaniu w Polsce spełnia Górnicza Izba Przemysłowo-Handlowa. Obok niej działają również inne, mniejsze organizacje, które zajmują się wybranym zakresem tematycznym lub częściami górniczego łańcucha budowania wartości. Wśród nich można wskazać Izbę Polskich Sprzedawców Węgla, a także Grupę Wspólnych Inicjatyw Społecznych Górnictwo OK. Warto przyrzeć się działaniu tej ostatniej, gdyż to właśnie ona obejmuje swoim zainteresowaniem kwestie zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu w i dla branży górniczej, a to w tych zakresach tematycznych leżą kwestie etyki w biznesie, w tym w związku z działalnością innowacyjną.

Głównym zadaniem organizacji i inicjatyw branżowych w zakresie tworzenia i wdrażania etycznych innowacji powinny być następujące aspekty:

- przekazywanie informacji o wszelkich zmianach w prawodawstwie światowym, europejskim lub polskim dotyczących kwestii bezpośrednio lub pośrednio związanych z etyką, w celu bieżącej budowy przez przedsiębiorstwa górnicze, a dalej przez tworzoną przez nie branżę, wymaganych prawem zasad prowadzenia biznesu w jego części rozwojowej oraz związanej z zasobami ludzkimi. W kilkunastomiesięcznej historii Górnictwa OK przynajmniej kilkakrotnie dochodziło do przekazywania powyższych informacji, które dotyczyły np. zmian w Ustawie o rachunkowości, wprowadzających obowiązki raportowania pozafinansowego dla dużych podmiotów gospodarczych, nowych wytycznych OECD dla branży wydobywczej, a także wskazań ONZ w aspekcie trendów etycznych na świecie.
- wymiana na forum grupy lub pod auspicjami izby dobrych praktyk z zakresu etyki w tworzeniu i wdrażaniu innowacji wypracowanych przez przedsiębiorstwa, celem ich upowszechnienia w zakresie

komunikacyjnym, a dalej implementacyjnym. W przypadku Górnictwa OK takowe działania odbywały się w ramach przynajmniej 2 spotkań roboczych, zwłaszcza podczas spotkania dotyczącego budowy relacji z pracownikami (październik 2016), kiedy to przykładami swych udanych działań dzieliły się z pozostałymi uczestnikami LW Bogdanka S.A. oraz Jastrzębska Spółka Węglowa S.A., a także podczas spotkania poświęconego innowacyjności (grudzień 2016), z prelekcjami przedstawicieli Grupy Famur. Poza powyższymi spotkaniami członkowie Inicjatywy dzielili się swoimi doświadczeniami na forum otwartym w trakcie 5 konferencji (trzy edycje Szkoły Eksploatacji Podziemnej, Polski Kongres Górniczy oraz Górnicze Forum Ekonomiczne).

→ wypracowywanie oraz realizacja wspólnych projektów w omawianym powyżej zakresie, które są wynikiem dyskusji wywołanej przedstawianymi przykładami dobrych praktyk. W powyższy sposób doszło do zainicjowania w ramach Górnictwa OK trzech projektów związanych z zachowaniami etycznymi, posiadających charakter wspólny, które

są obecnie realizowane grupowo w ramach inicjatywy. Są to projekty: budowy branżowego kodeksu wspólnych zachowań i zasad etycznych dotyczących akceptowalnego wpływu innowacji na politykę kadrową, budowy branżowego kodeksu zachowań i zasad etycznych związanych z wykorzystywaniem outsourcingu i niezakupowym użytkowaniem maszyn i urządzeń produkcyjnych oraz wykorzystania metody LCC do oceny wartości innowacji i nowych urządzeń.

→ prowadzenie wspólnej polityki informacyjnej w zakresie etyki biznesu z poszczególnymi grupami interesariuszy przedsiębiorstw górniczych. Górnictwo OK zauważa, jak mało i jak niepoprawnie mówi się o roli i zasadach działania branży górniczej, w tym o jej niebagatelnym znaczeniu ekonomicznym i społecznym. Grupa stała się więc swoistego rodzaju tubą, służącą przygotowaniu i przekazywaniu wspólnych pakietów prawdziwych, konkretnych, wiarygodnych informacji dla interesariuszy branży. Obecność przedstawicieli Górnictwa OK w niniejszym periodyku jest tego najlepszym dowodem.

**W obrębie każdej rozwiniętej branży istnieją organizacje, których celem jest wypracowywanie jak najlepszych wewnętrznych zasad jej funkcjonowania, a także budowa jak najbardziej efektywnych relacji sektora ze swym otoczeniem.**

## Kluczowe korzyści opisanego rozwiązania, sukcesy

Przedstawiony krótko powyżej przykład działania Grupy Wspólnych Inicjatyw Społecznych Górnictwo OK udowadnia, że organizacje lub izby branżowe mają swe znaczące miejsce w łańcuchach budowania wartości, które współtworzą. Jak napisano ich role można podzielić na związane z realizacją zadań konsolidacyjnych i poprawy efektywności w branżach oraz wiążące się z poprawą jakości współdziałania z otoczeniem. Konkretyzując powyższe zapisy w oparciu o przykład Górnictwo OK, zauważyć można, że głównymi celami tego typu organizacji jest informowanie przedsiębiorstw branży o zmianach legislacyjnych, organizowanie wymiany dobrych praktyk w ramach branży, wypracowywanie projektów branżowych służących lepszemu współdziałaniu wewnątrz branży oraz z jej interesariuszami, a także budowanie polityki informacji i komunikacji z otoczeniem. Autor jest przekonany, że Górnictwo OK wypełnia powyższe cele, w tym w aspekcie budowy i realizacji polityki etycznego wdrażania innowacji.

### Wyzwania/trudności

Można wskazać 2 główne trudności stojące przed Górnictwem OK, a dotyczące działań w opisywanym temacie.

Pierwszą z nich jest nie zawsze pełna możliwość wdrażania wypracowanych projektów i działań w branży oraz w jej otoczeniu. Wiąże się to przede wszystkim z poziomem siły sprawczej posiadanej przez Inicjatywę. W wielu z wypracowywanych projektów działanie jest

uzależnione bowiem nie tylko od członków Grupy, ale także od innych partnerów, w tym interesariuszy, których te projekty dotyczą.

Drugim elementem jest możliwość utrzymania efektywnego działania Grupy przy jednoczesnym funkcjonowaniu w oparciu o kontakt wirtualny. W związku z tym, że Inicjatywa spotyka się na swych roboczych meetingach co jakiś czas, kluczowe staje się zbudowanie i podtrzymanie informatycznych narzędzi komunikacji oraz systemów do zarządzania projektami.

---

# Audyty etyczne firm członkowskich na podstawie doświadczeń samorządowych Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce

Konferencja Przedsiębiorstw  
Finansowych w Polsce – Związek  
Pracodawców

---

Krzysztof Sołkiewicz

## Wprowadzenie

Jednym z fundamentów funkcjonowania Członków Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce – Związek Pracodawców (dalej: KPF) na rynku usług finansowych jest oparcie ich działalności na kodeksie etycznym. Taki kodeks etyczny w KPF stanowią Zasady Dobrych Praktyk (dalej: ZDP), które wspierają i wyznaczają dla każdego uczestnika rynku, szczególnie dla firm członkowskich KPF, wysokie

standardy postępowania we wszystkich relacjach biznesowych, zwłaszcza z klientami i kontrahentami. Zasady Dobrych Praktyk to część programu etycznego KPF, który poza samym tworzeniem regulacji etycznych w przestrzeni biznesowej obejmuje przede wszystkim ich nadzorowanie poprzez stałe monitorowanie i audyt.

W zapewnieniu przestrzegania ZDP przez firmy zrzeszone w KPF istotną rolę odgrywa jeden z organów KPF – Komisja Etyki. Głównym z zadań Komisji

Etyki jest stanie na straży przestrzegania ZDP przez zrzeszone w KPF przedsiębiorstwa.

### Uzasadnienie działania

Podstawą ustanowienia i działalności Komisji Etyki jako strażnika Zasad Dobrych Praktyk KPF było oparcie się na praktycznej zasadzie, która wskazuje, że nawet najlepszy zbiór zasad etycznych będzie nieskuteczny dopóty, dopóki jego stosowanie nie będzie nadzorowane przez niezależny organ. Cele te zostały osiągnięte przez odpowiednie umiejscowienie Komisji Etyki w KPF oraz przyznanie jej statutowych uprawnień i obowiązków. Komisja Etyki stanowi jeden z 4 statutowych organów KPF, a jej członkowie, wybierani przez Walne Zebranie Członków KPF, to osoby reprezentujące różne sektory rynku finansowego, o szerokiej wiedzy i doświadczeniu zawodowym. Komisja Etyki jest dzięki temu organem niezależnym od jakichkolwiek władz KPF i ma możliwość obiektywnego weryfikowania zgodności konkretnego działania danego Członka KPF z Zasadami Dobrych Praktyk.

Jednym z filarów programu etycznego KPF jest obowiązek poddania się przez Członków KPF corocznemu audytowi etycznemu. Audyt etyczny polega na weryfikacji zgodności praktyk biznesowych stosowanych przez firmy członkowskie z ZDP. ZDP to modułowy zbiór norm etycznych zebrany w 6 ksiąg, które zawierają zasady ogólne, oparte na uniwersalnych wartościach etycznych rozszerzonych o dobre praktyki w relacji do społeczeństwa i środowiska, zasady przeprowadzania audytu wewnętrznego i katalog kar za naruszenie dobrych praktyk – obowiązujące każdego członka KPF (księga pierwsza) oraz zasady dedykowane poszczególnym branżom, zebrane w księgach szczegółowych: księga druga obejmuje zasady dobrych praktyk sprzedaży produktów kredytowych, księga trzecia – zasady dobrych praktyk windykacyjnych, księga czwarta – zasady dobrych praktyk biur informacji gospodarczej, księga piąta – zasady dobrych praktyk funduszy hipotecznych i księga szósta – zasady dobrych praktyk pośrednictwa finansowego.

Audyt etyczny pozytywnie zweryfikowany przez Komisję Etyki jest promowany Certyfikatem etycznym. Posiadanie Certyfikatu, wieńczącego proces audytu etycznego, potwierdza wolę realizowania ZDP w codziennej praktyce biznesowej przez firmy członkowskie KPF. Ta wola przejawia się w liczebności Członków KPF i firm aplikujących do członkostwa w KPF, a także w liczebności poddających się audytowi etycznemu i uzyskujących Certyfikat.

Audyt etyczny prowadzony jest corocznie od 2006 roku i trwa około 3 miesięcy każdego roku. W pierwszym audycie za rok 2005 Certyfikat etyczny uzyskało 26 firm członkowskich, a w kolejnych latach liczba ta rosła. W ostatnim przeprowadzonym audycie za rok 2016 pozytywny wynik procesu audytu zakończony przyznaniem Certyfikatów uzyskało 72 Członków KPF.

### Opis

Audyt pozwala na stałe, regularne monitorowanie zgodności działania przedsiębiorstwa członkowskiego na rynku z ZDP. Kwestie regulacyjne audytu etycznego znajdują się w postanowieniach ZDP (§ 16 i 17 ZDP), które stanowią, że *w celu kontrolowania zgodności procedur stosowanych przez przedsiębiorstwo finansowe z Zasadami Dobrych Praktyk jest ono zobowiązane do przeprowadzania raz w roku audytu wewnętrznego. To zobowiązanie jest realizowane w oparciu o formularz audytu wewnętrznego, właściwy dla branży, w której działa przedsiębiorstwo. Wzory formularzy audytu wewnętrznego do stosowania w przeprowadzaniu audytu ustanawia uchwałą Komisja Etyki.* Audyt jako samorządowe narzędzie, pozwalające Członkom KPF na zweryfikowanie jakości stosowanych przez nich praktyk biznesowych towarzyszy kodeksowi etycznemu KPF nieprzerwanie już od 2005 roku.

Członkowie KPF są zobowiązani do corocznego przeprowadzenia audytu wewnętrznego, który realizuje Komisja Etyki. Proces audytu jest sformalizowany i przebiega według specjalnej procedury. Podstawą do przeprowadzenia audytu jest formularz audytu właściwego dla danej branży reprezentowanej przez KPF.



---

## Audyt etyczny to nie tylko ocena formularza i odpowiedzi na zawarte tam pytania, to również weryfikacja treści audytowych w bezpośrednich relacjach Komisji Etyki z firmą członkowską

Formularze odzwierciedlają poszczególne regulacje zawarte w ZDP i są dostosowane do monitorowania branżowych praktyk biznesowych z zasadami etycznymi zawartymi w poszczególnych księgach ZDP. O ile każda z branż charakteryzuje się określoną specyfiką, decydującą o kształcie ZDP, o tyle poza specyfiką branż istnieją obszary samorządowej regulacji wspólne dla wszystkich podmiotów członkowskich. Wykaz praktyk niedozwolonych, sposoby komunikowania się z klientami, ochrona informacji i ochrona danych osobowych oraz procesy reklamacyjne to obszary dotyczące wszystkich przedsiębiorstw zobligowanych do stosowania ZDP, w szczególności różniące się między sektorami. Formularze audytu opracowuje Komisja Etyki. Formularze audytu etycznego zawierają szereg szczegółowych pytań odnoszących się do tego, w jaki sposób dany Członek KPF wypełniał w swojej działalności w okresie audytowanym zasady etyczne. Formularze w procesie audytu są przez Członków KPF wypełniane i przekazywane do Komisji Etyki celem weryfikacji. W jej ramach specjalnie powołany spośród członków Komisji Etyki Zespół ds. audytu analizuje i konfrontuje informacje zawarte w formularzu audytu, odnoszące się do ZDP, obowiązujące przedsiębiorstwa z określonego sektora usług finansowych z praktykami biznesowymi Członka KPF. Audyt etyczny to nie tylko

ocena formularza i odpowiedzi na zawarte tam pytania złożone przez Członka KPF, to również weryfikacja treści audytowych w bezpośrednich relacjach Komisji Etyki z firmą członkowską. Relacje te sprowadzają się do szczegółowego omawiania i dokumentowania zgodności praktyk z procesami działalności przedsiębiorstw Członków KPF, obowiązującymi u nich procedurami i zasadami pracy, strukturą organizacyjną, a także do wyjaśnień i zajęć stanowiska na pojawiające się na tym tle wątpliwości Komisji Etyki. Zebrane w ten sposób materiały podlegają szczegółowej ocenie przez Komisję Etyki w zakresie zgodności audytowanych treści z ZDP. Po zbadaniu poprawności wypełnienia formularzy i stwierdzeniu zgodności udzielonych odpowiedzi i złożonych oświadczeń z ZDP, wyjaśnieniu wątpliwości i zgodności audytowanych praktyk w relacji z ZDP Komisja Etyki podejmuje uchwałę o przyznaniu lub odmowie przyznania dla każdego z audytowanych przedsiębiorstw Certyfikatu etycznego. W przypadku niespełnienia wymogów w zakresie zgodności z ZDP przedsiębiorstwo nie otrzymuje certyfikatu, a Komisja Etyki przekazuje mu wytyczne celem usunięcia z praktyki gospodarczej działań niezgodnych z ZDP z jednoczesnym wezwaniem do przedstawienia szczegółowego sprawozdania z działań sanacyjnych. W przypadku decyzji o przyznaniu Certyfikatu etycznego Komisja

Etyki potwierdza w nim, że dane przedsiębiorstwo akceptuje zobowiązania wynikające z ZDP, prowadzi działalność zgodnie z normami etycznymi, kierując się przy tym odpowiedzialnością i dbałością o zasady etyki biznesu.

Monitorowanie zgodności działalności z ZDP w ramach audytu to jeden z elementów nadzoru Komisji Etyki. Trzeba podkreślić, że stosowanie zasad etyki biznesu przez Członków KPF podlega nie tylko okresowemu badaniu w ramach audytu, ale również bieżącemu monitorowaniu przez Komisję Etyki. Komisja Etyki reaguje na sygnały napływające z rynku od jego uczestników, z doniesień medialnych, a także indywidualnie od klientów firm zrzeszonych w KPF. Komisja Etyki wykonuje tę funkcję przez rozpatrywanie spraw dotyczących naruszenia ZDP przez Członków KPF. Sprawy dotyczące naruszenia ZDP Komisja Etyki wszczyna, działając z urzędu lub na wniosek złożony przez klienta lub kontrahenta Członka KPF. Wniosek taki może być

złożony bezpośrednio lub za pośrednictwem organizacji reprezentującej interesy konsumentów. Takie sprawy są uzupełnieniem procesu audytu, bowiem rozpatrywanie kwestii możliwości naruszenia ZDP stanowiące przedmiot tych spraw dotyczy działalności Członków KPF i stanowi kolejny element weryfikacyjny w procesie nadzorowania zgodności praktyk biznesowych z ZDP. Wyniki tych spraw są wykorzystywane również podczas aktualizacji formularzy audytu, a także indywidualnie przy weryfikacji audytu Członka KPF, którego praktyki sprawa dotyczyła. Podkreślić należy, że proces nadzoru jest procesem nieustającym, który implikuje stałe podnoszenie kompetencji etycznych firm członkowskich oraz doskonalenie metod działania zgodnych z najwyższymi standardami zawodowymi.

Te 2 płaszczyzny nadzorcze, krzyżujące się w działalności Komisji Etyki w zakresie monitoringu funkcjonowania ZDP w życiu biznesowym Członków KPF, stanowią siłę programu etycznego.

## Kluczowe korzyści opisanego rozwiązania

Wymiar audytu ma podwójne oddziaływanie. Audyt ma charakter wewnętrzny, w ramach KPF i pomiędzy jej Członkami. Ułatwia firmom członkowskim systematyczną ocenę, czy ich sposób działania w nieustannie zmieniającym się środowisku biznesowym, wymagającym wprowadzania nowych usług i produktów oraz doskonalenia już oferowanych na rynku, jest zgodny z zasadami etycznymi. Certyfikat etyczny jest przyznawany raz w roku i zachowuje ważność przez jeden rok, po czym wymagane jest ponowne przejście pełnego procesu audytu wewnętrznego, a ZDP podlegają systematycznemu rozwojowi i doskonaleniu. Te 2 aspekty powodują, że każdy kolejny

---

rok stanowi nowe wyzwanie i wymaga ponownego zbadania przez Członków KPF, czy konsekwentnie realizują statutowy obowiązek prowadzenia działalności w zgodności z ZDP. Tym samym audyt stanowi zwierciadło weryfikacyjne, które z uwagi na jego regularność podnosi poziom społecznej odpowiedzialności firm członkowskich i jednocześnie zapewnia możliwość promowania wysokiego standardu działalności zrzeszonych w KPF przedsiębiorstw.

Nie do pominięcia jest zewnętrzne oddziaływanie audytu. Rozpoczyna się ono wraz z decyzją o przystąpieniu przedsiębiorstwa do KPF. Od tego momentu firma członkowska składa zobowiązanie działania zgodnie z ZDP, a tym samym zobowiązanie do poddania się audytowi. Członkowie KPF, poddając się procedurze audytu wewnętrznego, składają deklarację przestrzegania wysokich standardów etycznych, obecnych nie tylko w sferze werbalnej, ale przede wszystkim w sferze praktycznej – rzeczywiście stosowanych w relacjach ze swoimi partnerami biznesowymi, klientami, kontrahentami czy funkcjonującymi w ich otoczeniu innymi uczestnikami rynku. Ocena tej działalności w ramach audytu i przyznany Certyfikat etyczny potwierdza, że te deklaracje są realizowane w codziennej praktyce. Certyfikat staje się także ważnym narzędziem budowania i utrzymywania relacji z interesariuszami rynku finansowego. Wielu kontrahentów firm członkowskich oczekuje i wymaga, w przypadku rozpoczęcia współpracy lub jej utrzymania, posiadania przez Członka KPF aktualnego Certyfikatu na potwierdzenie rzetelnego, etycznego podejścia do praktyki biznesowej. Spotykana jest także praktyka rynkowa weryfikująca w ramach audytów biznesowych, czy przedsiębiorstwo zrzeszone w KPF uzyskało Certyfikat etyczny. To potwierdza, że ZDP, przeprowadzany corocznie audyt, a zwłaszcza jego wyniki traktowane są z należytą powagą nie tylko w KPF, ale przede wszystkim wśród uczestników rynku finansowego.

Audyt etyczny, poparty wieloaspektową pracą Komisji Etyki, wywiera istotny wpływ na podnoszenie poziomu standardów etycznych. Zarówno efekt funkcjonowania ZDP w przestrzeni biznesowej, jak i działalność Komisji Etyki jako ich promotora i strażnika, są zauważalne i powodują stałą poprawę kondycji etycznej reprezentowanych przez KPF sektorów rynku usług finansowych. Potwierdzają to wyniki audytu etycznego, stały monitoring zgodności praktyk biznesowych Członków KPF w rozpatrywanych przez Komisję Etyki sprawach krzyżujący się z procesem audytu, a także oddźwięk rynku na rozpowszechnienie wiedzy o istnieniu ZDP, Certyfikatów etycznych i działaniu Komisji Etyki.

#### **Wyzwania/trudności**

Zrealizowanie procesu audytu w formule samorządowej, w szczególności w przypadku organizacji samorządowej skupiającej zróżnicowane środowisko przedsiębiorstw prowadzących działalność w wielu sektorach rynku napotyka wiele wyzwań, wśród których do najważniejszych można zaliczyć:

→ Pomyślnie przeprowadzenie uzgodnień pomiędzy członkami organizacji samorządowej co do formuły audytu etycznego, jego zakresu dostosowanego do charakterystyki prowadzonej działalności gospodarczej (choć również uwzględniającego wartości wspólne i ważne dla rozwoju społecznego i gospodarczego), konsekwencji i sankcji związanych z brakiem jego wykonania lub niewykonania go zgodnie z uzgodnioną formułą

- Zbudowanie wysokiej świadomości przedsiębiorców, członków organizacji, dokonujących wyboru Komisji Etyki w wyniku uchwały Walnego Zgromadzenia tej organizacji, a także rekomendujących takich kandydatów do jej składu, by w efekcie dokonanego wyboru członkowie Komisji Etyki reprezentowali wysokie kompetencje merytoryczne i bardzo dobre przygotowanie do pracy w tym organie samorządowym
- Zapewnienie odpowiednich zasobów, w tym źródeł finansowania prowadzonych działań w ramach środków pozyskanych ze składek członkowskich, niezbędnych do sprawnego, rzetelnego zrealizowania skomplikowanego organizacyjnie procesu audytu etycznego
- Wypracowanie odpowiedniej formuły współpracy niezależnego organu samorządowego (Komisji Etyki), realizującego proces audytu, i wspomagających ten organ odpowiednich służb administracyjnych organizacji samorządowej
- Zbudowanie wysokiej świadomości członków organizacji co do potrzeby oraz wartości społecznej i biznesowej audytu etycznego, pozwalającej na sprawne przeprowadzenie skomplikowanego procesu audytu

## Linki do dokumentów źródłowych

---

**Aktualny tekst Zasad Dobrych Praktyk KPF jest dostępny na stronie internetowej KPF pod adresem:**

→ [www.kpf.pl/etyka/zasady-dobrych-praktyk/](http://www.kpf.pl/etyka/zasady-dobrych-praktyk/)

**Informacje podstawowe o audycie KPF są dostępne na stronie internetowej KPF pod adresem:**

→ [www.kpf.pl/etyka/audyt-etyczny/](http://www.kpf.pl/etyka/audyt-etyczny/)

---

# Możliwości sankcji dla firm postępujących nieetycznie

Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce – Związek Pracodawców

---

dr Krzysztof Grabowski

Jak pokazuje praktyka, nawet najlepszy zbiór zasad dobrych praktyk nie będzie skuteczny, jeżeli jego stosowanie nie jest monitorowane przez niezależny organ. Warunek skuteczności Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce (dalej: KPF) jest w tym obszarze spełniany poprzez funkcjonowanie Komisji Etyki KPF, której członkowie są wybierani przez Walne Zebra-  
nie Członków KPF. Bardzo ważne jest, że Statut KPF zapewnia, iż Komisja Etyki jest całkowicie niezależna od pozostałych organów statutowych KPF.

W przypadku otrzymania zgłoszenia o przypuszczeniu naruszenia Zasad Dobrych Praktyk KPF (dalej także: ZDP) Komisja Etyki przeprowadza wstępną weryfikację, czy wniosek jest formalnie poprawny, a przedmiot zgłoszenia leży w kompetencjach Komisji. Po dokonaniu pozytywnej weryfikacji wszczynane jest postępowanie, przy czym Komisja Etyki zwraca się do wnioskodawcy o udzielenie upoważnienia, na podstawie którego członek KPF, wobec którego postępowanie zostało wszczęte, będzie mógł udzielić Komisji wyczerpujących wyjaśnień, w tym także obejmujących dane osobowe

wnioskodawcy oraz informacje i dokumenty odnoszące się do relacji tego klienta z tą instytucją finansową. W razie potrzeby Komisja Etyki może się także zwrócić do wnioskodawcy o udzielenie dodatkowych wyjaśnień lub dołączenie uzupełniającej dokumentacji. Oprócz tej standardowej drogi Komisja Etyki może wszcząć postępowanie także z inicjatywy własnej, na podstawie informacji pozyskanych w inny sposób.

Po zebraniu kompletu informacji i dokumentacji Komisja Etyki powiadamia członka KPF o wszczętym postępowaniu i zwraca się z prośbą o przedstawienie w formie pisemnej wyjaśnień, pełnej dokumentacji oraz jego stanowiska w sprawie. Jeżeli otrzymane informacje lub dokumentacja są niekompletne, Komisja może się zwrócić o ich uzupełnienie lub o dodatkowe wyjaśnienia. Ważna jest tu gwarancja, że postępowanie jest prowadzone na zasadzie poufności, a zatem wszelkie informacje i dokumenty są udostępniane do wyłącznej wiadomości Komisji Etyki. Już na tym etapie istotnym środkiem dyscyplinującym jest ostrzeżenie (wyraźnie sformułowane w Regulaminie Pracy

**W ciągu roku Komisja Etyki rozpatruje przeciętnie od kilkunastu do dwudziestu kilku spraw. Podkreślenia wymaga fakt, że celem postępowań nie jest karanie samo w sobie, lecz naprowadzanie członków KPF na właściwe tory etycznego prowadzenia działalności biznesowej.**

Komisji Etyki), że w razie nieudzielenia odpowiedzi i stosownych wyjaśnień Komisja rozpatrzy sprawę na podstawie posiadanych informacji i dokumentów, przedstawionych przez wnioskodawcę.

W przypadku stwierdzenia naruszenia ZDP Komisja Etyki dysponuje szerokim zestawem środków dyscyplinujących, począwszy od łagodnego upomnienia, poprzez naganę, zawieszenie prawa do powoływania się na członkostwo w KPF w materiałach promocyjnych i informacyjnych, aż po najostrejszą sankcję, jaką stanowi wniosek do Walnego Zebrania Członków KPF o wykluczenie danej instytucji finansowej z grona Członków KPF. W przypadku szczególnie rażącego naruszenia ZDP Komisja może dodatkowo przekazać informację o nałożonej sankcji bądź tylko do wiadomości członków KPF (co ma na celu wywarcie dyscyplinującej presji wewnątrzorganizacyjnej), bądź nawet do publicznej wiadomości. Zagwarantowane jest też

prawo członka KPF do złożenia wniosku o ponowne rozpatrzenie sprawy.

W ciągu roku Komisja Etyki rozpatruje przeciętnie od kilkunastu do dwudziestu kilku spraw. Podkreślenia wymaga fakt, że celem postępowań nie jest karanie samo w sobie, lecz naprowadzanie członków KPF na właściwe tory etycznego prowadzenia działalności biznesowej. Jeżeli więc w toku postępowania członek KPF wykaże, że już podjął i zastosował stosowne środki naprawcze, a także rozwiązał zgłoszony problem w sposób satysfakcjonujący wnioskodawcę, Komisja Etyki może nawet odstąpić od nałożenia sankcji. W każdym jednak przypadku stwierdzenia naruszenia konkretnej Zasady Dobrych Praktyk Komisja Etyki zobowiązuje członka KPF do usunięcia przyczyn stwierdzonych naruszeń, po czym monitoruje realizację tego zobowiązania.

## Linki do dokumentów źródłowych

**Aktualny tekst Regulaminu Pracy Komisji Etyki KPF jest dostępny na stronie internetowej KPF pod adresem:**

→ [pliki.kpf.pl/etyka/regulamin\\_pracy\\_komisji\\_etyki\\_kpf\\_19.06.2017.pdf](http://pliki.kpf.pl/etyka/regulamin_pracy_komisji_etyki_kpf_19.06.2017.pdf)

**Natomiast informacje dotyczące sposobu składania wniosków do Komisji Etyki są dostępne na stronie internetowej KPF pod adresem:**

→ [www.kpf.pl/etyka/wniosek-do-komisji-etyki/](http://www.kpf.pl/etyka/wniosek-do-komisji-etyki/)

W razie potrzeby Komisja Etyki może na podstawie zakończonego postępowania uchwalić wykładnię konkretnej Zasady Dobrych Praktyk, może też taką wykładnię uchwalić na wniosek członka KPF – w ten sposób powstaje zbiór wykładni ZDP, dostępny dla wszystkich członków KPF.

Taki sposób organizacji zadań i prac Komisji Etyki daje gwarancję, że:

- Komisja Etyki działa w sposób całkowicie niezależny od pozostałych organów KPF;
- zapewnione jest skuteczne monitorowanie stosowania Zasad Dobrych Praktyk przez członków KPF;
- każdy może łatwo zgłosić wniosek o rozpatrzenie konkretnej sprawy przez Komisję Etyki;
- członek KPF ma możliwość przedstawienia swojego stanowiska w sprawie;
- decyzje dotyczące rozstrzygnięcia konkretnych spraw są podejmowane w oparciu o wszystkie udostępnione dokumenty i informacje;
- członek KPF może złożyć wniosek o ponowne rozpatrzenie sprawy;
- szeroki wachlarz sankcji umożliwia ich dostosowanie do stopnia naruszenia ZDP;
- w każdym przypadku stwierdzenia naruszenia ZDP Komisja Etyki zobowiązuje członka KPF do usunięcia przyczyn stwierdzonych naruszeń oraz monitoruje realizację tego zobowiązania;
- celem postępowań prowadzonych przez Komisję Etyki nie jest karanie samo w sobie, lecz naprowadzanie członków KPF na właściwe tory etycznego prowadzenia działalności biznesowej.

# System zgłaszania naruszeń w ramach struktur organizacji branżowej – Sąd Dyscyplinarny INFARMY INFARMA

---

dr Anna Kacprzyk

Małgorzata Dziomdziora

## Wprowadzenie

W trosce o najwyższe standardy etyczne, z inicjatywy innowacyjnych firm farmaceutycznych wypracowane i przyjęte zostały 2 kluczowe dokumenty: Kodeks Dobrych Praktyk Przemysłu Farmaceutycznego oraz Kodeks Przejrzystości. Dokumenty te wyznaczają normy i zasady, jakimi innowacyjne firmy farmaceutyczne kierują się w realizacji swojej misji poprawy zdrowia społeczeństwa. Oba Kodeksy stanowią odzwierciedlenie jednolitego, europejskiego zbioru zasad postępowania innowacyjnego przemysłu farmaceutycznego w zakresie współpracy ze środowiskiem medycznym.

→ Kodeks Dobrych Praktyk Przemysłu Farmaceutycznego wyznacza normy działań w zakresie: promocji i reklamy produktów leczniczych, organizacji sympozjów, kongresów i innych spotkań naukowych, prowadzenia badań, współpracy

z przedstawicielami zawodów medycznych oraz organizacjami pacjentów.

→ Kodeks Przejrzystości określa zasady udostępniania informacji na temat współpracy firm z przedstawicielami zawodów medycznych oraz organizacjami ochrony zdrowia.

Wszelkie spory, mogące powstawać w związku ze stosowaniem w.w. kodeksów, których strony nie zdołają rozwiązać polubownie, bądź przypadki możliwego naruszenia Kodeksu rozstrzygane są przez Sąd Dyscyplinarny, funkcjonujący przy Związku Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych INFARMA, zgodnie ze statutem związku oraz regulaminem działania Sądu.

W przypadku stwierdzenia rażącego naruszenia przez członka INFARMY postanowień statutu lub uchwał organów związku, Sąd Dyscyplinarny może nawet



zdecydować o skreśleniu z listy członków związku i podać ten fakt do publicznej wiadomości poprzez ogłoszenie w prasie o zasięgu ogólnopolskim oraz zamieszczenie stosownej informacji na stronie internetowej związku.

#### Uzasadnienie działania

Sąd Dyscyplinarny, zgodnie z postanowieniami statutu Związku Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych INFARMA, czuwa nad przestrzeganiem przez członków związku postanowień tegoż statutu, uchwał organów związku lub kodeksów INFARMY.

Głównym zadaniem Sądu jest zarządzanie procesem rozpatrywania skarg wnoszonych przez członków INFARMY/sygnatariuszy kodeksów czy inne podmioty (za pośrednictwem Zarządu INFARMY). Natomiast *nadrzędnym celem Sądu nie jest orzeczenie o winie strony, ale rozwiązanie sporu w interesie całego przemysłu farmaceutycznego, w celu podnoszenia wysokich standardów etycznych działań marketingowych przemysłu farmaceutycznego* (artykuł 53 Kodeksu Dobrych Praktyk).

Kodeks Dobrych Praktyk w artykule 57 zawiera katalog sankcji, które Sąd może zastosować z tytułu naruszenia przepisów kodeksu. Sankcje mogą być orzekane łącznie:

- a) zakaz prowadzenia zaskarżonych działań, w szczególności natychmiastowe wycofanie ze wszystkich środków masowego przekazu materiału reklamowego naruszającego postanowienia Kodeksu,
- b) karę upomnienia lub nagany,
- c) nakaz złożenia we wskazanym środku publicznego przekazu bądź do oznaczonych adresatów, jedno- lub wielokrotnego oświadczenia określonej treści,
- d) zawiadomienie Głównego Inspektora Farmaceutycznego o zapadłym orzeczeniu,
- e) zawiadomienie EFPIA (The European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations) lub IFPMA (International Federation of Pharmaceutical Manufacturers and Associations) o zapadłym orzeczeniu,
- f) zawiadomienie podmiotu lub podmiotów powiązanych kapitałowo ze stroną, która naruszyła Kodeks, o zapadłym orzeczeniu,
- g) zobowiązanie do jednokrotnego lub wielokrotnego opublikowania zapadłego orzeczenia lub jego części we wskazanych środkach masowego przekazu,
- h) zawieszenie bądź wykluczenie z ZP INFARMA w przypadku rażących naruszeń Kodeksu.

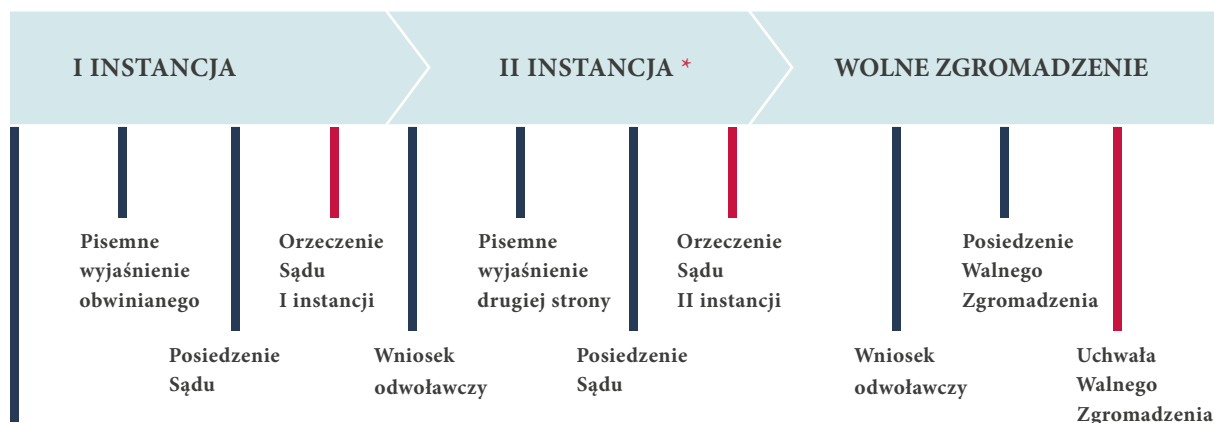
Informacja o ostatecznym orzeczeniu Sądu jest podawana do informacji wszystkich członków INFARMY, a o treści tej informacji decyduje Sąd w sentencji orzeczenia.

**Nadrzędnym celem Sądu nie jest orzeczenie o winie strony, ale rozwiązanie sporu w interesie całego przemysłu farmaceutycznego, w celu podnoszenia wysokich standardów etycznych działań marketingowych przemysłu farmaceutycznego**

Opis

**Postępowanie przed Sądem dyscyplinarnym – schemat uproszczony**

Postępowanie przed Sądem w pierwszej instancji powinno zakończyć się najpóźniej w terminie 3 miesięcy od dnia złożenia wniosku wszczynającego postępowanie, 4 miesiące w przypadku gdy sprawa jest rozpatrywana przez sąd obydwu instancji.



Wniosek o wszczęcie postępowania złożony przez

- firmę członkowską, sygnatariusza kodeksu
- inne podmioty (za pośrednictwem Zarządu INFARMY)

\* W przypadku złożenia odwołania od orzeczenia Sądu I Instancji lub II Instancji

Sąd Dyscyplinarny jest dwuinstancyjny. Uprawnienie do skierowania sprawy pod rozstrzygnięcie Sądu posiadają sygnatariusze kodeksów INFARMY i inne podmioty (za pośrednictwem Zarządu INFARMA). Regulamin Sądu Dyscyplinarnego szczegółowo reguluje proces i terminy rozpatrywania skarg/wnioseków przez Sądy obu instancji.

Sąd pierwszej instancji liczy 5 członków, a drugiej instancji – 7 członków, wybranych przez Walne Zgromadzenie Związku. Praktyką jest, że w każdej instancji jeden członek Sądu pochodzi spoza firm członkowskich (ekspert z dziedziny prawa lub etyki) i pełni jednocześnie funkcję przewodniczącego sądu danej instancji. Kadencja członków Sądu Dyscyplinarnego trwa 2 lata. Sąd Dyscyplinarny orzeka w składzie 3 osób w pierwszej instancji oraz 5 osób w drugiej instancji. Wyboru składu orzekającego Sądu w danej sprawie dokonuje Przewodniczący danej instancji Sądu, mając

w szczególności na uwadze bezstronność orzekania. W skład orzekający nie może wchodzić przedstawiciel członka Związku zaangażowanego w dany spór.

Postępowanie przed Sądem w pierwszej instancji powinno zakończyć się najpóźniej w terminie 3 miesięcy od dnia złożenia wniosku wszczynającego postępowanie (4 miesiące w przypadku, gdy sprawa jest rozpatrywana przez sąd obydwu instancji).

Od orzeczenia Sądu Dyscyplinarnego drugiej instancji w przedmiocie naruszenia przez członka Związku postanowień statutu lub uchwał organów Związku i orzeczenia na tej podstawie skreślenia z listy członków Związku przysługuje odwołanie do Walnego Zgromadzenia, w terminie 30 dni od daty doręczenia zainteresowanemu orzeczenia. Uchwała Walnego Zgromadzenia jest ostateczna.

---

## Kluczowe korzyści

Najważniejsze korzyści wynikające z wprowadzenia instytucji wewnętrznego Sądu Dyscyplinarnego INFARMY:

- skuteczne narzędzie do egzekwowania przepisów wewnętrznych i samoregulacji INFARMY, w skład Sądu wchodzi eksperci branżowi, co jest istotne, gdyż sprawy często dotyczą skomplikowanych aspektów działalności firm,
- Sąd stanowi platformę wymiany informacji i doświadczeń dot. najlepszych praktyk w zakresie podnoszenia standardów etycznych branży,
- funkcjonowanie Sądu umożliwia szybkie rozwiązania zgłaszanych problemów (maksymalny czas trwania postępowania to 4 miesiące).

### Wyzwania/trudności

Jako najważniejsze wyzwania w funkcjonowaniu Sądu Dyscyplinarnego można wskazać:

- Regulamin Sądu Dyscyplinarnego z 2006, który wymaga aktualizacji.
- Ograniczenia czasowe sędziów wynikające z bieżących obowiązków służbowych.
- Zakres postępowań Sądu dot. firm działających na tym samym rynku.

## Linki do stron internetowych

- [www.infarma.pl/etyka/sad-dyscyplinarny/](http://www.infarma.pl/etyka/sad-dyscyplinarny/)
- [www.infarma.pl/etyka/kodeks-dobrych-praktyk/](http://www.infarma.pl/etyka/kodeks-dobrych-praktyk/)
- [www.kodeksprzejrzystosci.pl/kodeks-przejrzysto%C5%9Bci/](http://www.kodeksprzejrzystosci.pl/kodeks-przejrzysto%C5%9Bci/)

# Uwrażliwienie na zgłoszenia naruszeń i nadużyć w branży

Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce – Związek Pracodawców

---

Andrzej Roter

## Wprowadzenie

Dokumenty Zasad Dobrych Praktyk (ZDP), Kodeksy Etyczne (KE), o ile sam ich proces tworzenia odpowiadał dobrym praktykom w tym względzie, w tym poprzez rzetelny proces ich konsultacji uwzględniający opinie szerokiego zakresu podmiotowego interesariuszy, mogą stać się rodzajem umowy społecznej pomiędzy uczestnikami rynku. W ten sposób powiększa się zasobność kapitału społecznego, a jako uzupełnienie twardego prawa, regulacje te wspólnie wpływają na – między innymi – podniesienie poziomu ochrony praw konsumentów, pracowników, kontrahentów. W ten sposób wzrasta poziom jakości życia, warunków pracy i współpracy, a co za tym idzie – następuje rozwój takich wartości jak zaufanie oraz rozwój gospodarczy i społeczny. Jednak, pomimo spełnienia tak opisanych warunków dobrej samoregulacji, reakcją interesariuszy na zauważone nierzetelne praktyki jest najczęściej zwrócenie się z reklamacją czy złożenie skargi, najczęściej jednak z ograniczeniem listy adresatów wyłącznie do samych przedsiębiorców. Nadto, co wydaje się nader

częstą praktyką w odniesieniu zarówno do naruszeń tzw. twardego prawa, jak i samoregulacji, zamiast reakcji w postaci zgłoszenia naruszeń, to w przypadku mniejszych rozmiarów konsekwencji zdarzenia następuje pogodzenie się z poniesioną przez konsumenta stratą. Co więcej, w odniesieniu do naruszenia zasad samoregulacji, brak woli do podjęcia przez konsumentów działań ujawniających takie praktyki to jeszcze częstszy przypadek.

## Uzasadnienie działania

Uczynienie z samoregulacji, stanowiącej tzw. miękkie prawo, efektywnego narzędzia do kształtowania praktyk biznesowych, a przez to uzyskanie możliwości poprawy standardów rynkowych, jakości produktów i usług, wprost wymaga czynnej postawy ze strony osób i podmiotów, dotkniętych konsekwencjami złych praktyk ze strony przedsiębiorców. Przez analogię do twardego prawa należałoby podnieść, iż przez brak jego egzekucji stawałoby się ono tzw. martwym prawem i przestałoby być źródłem społecznego czy

---

gospodarczego porządku. Podobnie, choć analogia oczywiście nie jest pełna, jest z samoregulacją – miękkim prawem. Brak jego egzekwowania powoduje, że przestaje ono pełnić swoją funkcję – podnoszenia jakości życia konsumentów czy tworzenia lepszych warunków pracy dla pracowników albo rzetelnych warunków współpracy pomiędzy kontrahentami. Należy zatem wskazać, iż występujący u interesariuszy brak woli czy świadomości potrzeby zgłaszania naruszeń ZDP do organów samorządowych, działających przy związkach czy izbach pracodawców, może mieć podobne znaczenie dla osłabianiu porządku prawnego i społecznego jak martwe, choć twarde prawo. Będzie to źródłem niskiej skuteczności kodeksów etycznych dla ochrony praw uczestników rynku. **Jedynie uwrażliwienie interesariuszy na zgłaszanie naruszeń może spowodować, iż samoregulacja będzie co prawda nadal tzw. miękkim, ale żywym i skutecznym prawem.**

Podstawową korzyścią, jaką uzyskiwać mogą konsumenci, kontrahenci czy pracownicy w wyniku wyrobienia pozytywnie rozumianej potrzeby i nawyku

zgłaszania naruszeń ZDP, jest uzyskanie możliwości wywierania silnej, samorządowej presji na przedsiębiorców, by skłonić ich do traktowania KE jako zadania i obowiązku. Taki sposób monitorowania przez interesariuszy zgodności praktyk biznesowych z ZDP winien skutkować między innymi naprawieniem szkody poniesionej przez klientów, kontrahentów czy pracowników, wyeliminowanie krytykowanej praktyki i wyciągnięciem konsekwencji (samorządowych) przez samorząd pracodawców wobec przedsiębiorców naruszających ZDP.

W ostatnich kilkunastu latach trwania procesu legislacyjnego wdrożono lub zmieniono kilkadziesiąt regulacji, do czego główną motywacją była potrzeba podniesienia poziomu ochrony praw konsumentów w związku ze zdaniem regulatora, pojawieniem się zjawisk uznawanych za masowe i występowaniem praktyk sprawiających, iż konsument ponosił negatywne, czy wręcz bardzo negatywne ich konsekwencje. Skumulowane koszty procesu legislacyjnego, ponoszone przez wszystkich jego uczestników, włączając

**Uczynienie z samoregulacji, stanowiącej tzw. miękkie prawo, efektywnego narzędzia do kształtowania praktyk biznesowych, a przez to uzyskanie możliwości poprawy standardów rynkowych, jakości produktów i usług, wprost wymaga czynnej postawy ze strony osób i podmiotów, dotkniętych konsekwencjami złych praktyk ze strony przedsiębiorców.**

## SAMORZĄDOWA ORGANIZACJA PRACODAWCÓW

### KIERUNKI DZIAŁAŃ

na rzecz pogłębiania świadomości interesariuszy zewnętrznych

na rzecz pogłębienia świadomości interesariuszy wewnętrznych

na rzecz efektywności monitoringu praktyk biznesowych

### CELE I ZAKRES DZIAŁAŃ

→ informowanie prasy o wydarzeniach związanych z działalnością Komisji Etyki i funkcjonowania programu etycznego organizacji (np. zakończenie audytu, nowa księga ZDP)

→ inicjowanie i pogłębianie świadomości potrzeby oznaczania swoich stron internetowych logo organizacji, informacją o przyjętych ZDP

→ dobór narzędzi i sposobów prowadzenia stałego monitoringu praktyk biznesowych  
→ nawiązanie współpracy z organizacjami konsumenckimi

→ upowszechnienie treści ZDP

→ uświadamianie wartości społecznej i biznesowej ZDP

→ nawiązanie współpracy z organizacjami samorządowymi przedsiębiorców

→ upublicznianie składu Członków organizacji

→ wzmacnianie potrzeby przeprowadzania audytu etycznego

→ nawiązanie współpracy z Urzędami, odpowiedzialnymi za ochronę praw konsumentów

→ upowszechnienie zasad zgłaszania wniosków o zbadanie praktyk biznesowych

→ aktualizowanie wiedzy nt. obowiązków członkowskich w zakresie ZDP

### REKOMENDOWANE DZIAŁANIA CYKLICZNE

→ udostępnianie na stronie www. organizacji informacji nt. ZDP, Regulaminu Pracy Komisji Etyki

→ zobowiązanie Członków organizacji do zapoznawania się ich pracowników z ZDP

→ przegląd mediów i blogów, portali traktując to jako narzędzie do monitoringu praktyk biznesowych

→ kierowane do głównych interesariuszy akcje informacyjne nt. działalności Komisji Etyki na przykład poprzez zaktualizowane memoranda informacyjne na temat funkcjonowania tego organu samorządowego

→ przygotowanie zawartości merytorycznej do szkoleń nowo przyjmowanych pracowników z zakresu etyki biznesu i obowiązujących ZDP

→ upowszechnianie idei monitoringu praktyk biznesowych w gronie głównych interesariuszy poprzez materiały informacyjne, udostępnianie podczas konferencji merytorycznych, skierowanych do reprezentowanych przez organizację środowisk przedsiębiorców

→ zobowiązanie do informowania przez członków organizacji o obowiązujących ZDP swoich kontrahentów i podwykonawców

- 
- systematyczne, cykliczne spotkania z podmiotami zajmującymi się ochroną praw konsumentów dla aktualizowania wiedzy o funkcjonowaniu Komisji Etyki, obowiązujących ZDP
  - otwarta dyskusja z interesariuszami o pojawiających się problemach, związanych ze stosowanymi praktykami biznesowymi dla pozyskania aktualnej wiedzy w tym zakresie i w efekcie możliwość adekwatnej aktualizacji ZDP
  - szerokie konsultacje społeczne zmian w ZDP, uwzględniając urzędy, organizacje konsumenckie, inne organizacje samorządowe
  - cykliczne akcje informacyjne, kierowane do podmiotów statutowo chroniących prawa konsumentów na temat aktualnej treści ZDP
  - wyróżnianie podmiotów, wykazujących się wysoką jakością wykonywanych obowiązków etycznych, związanych z ZDP
  - zbudowanie rejestru praktyk niedozwolonych i nierzetelnych, systematycznie aktualizowanych i upublicznianych w środowisku samorządowym
  - zbudowanie zbioru rekomendacji interpretacyjnych zasad dobrych praktyk, ułatwiających przedsiębiorcy samorządowemu ocenę stosowanych przez niego praktyk biznesowych
  - zachęcanie Członków do udziału w zespołach roboczych, pracujących nad nowymi ZDP lub aktualizujących obowiązujące ZDP
  - przegląd stron internetowych Członków organizacji, komunikowanie im wyników raportu z przeglądu oraz zachęcanie do właściwego oznaczania stron www – logo organizacji i informacją o stosowanych ZDP
  - współpraca z organizacjami, podmiotami zajmującymi się ochroną praw konsumentów dla wypracowania praktyki zgłaszania przypadków przekraczania ZDP
  - zamawianie raportów z przeglądów zgłaszanych do organizacji konsumenckich przypadków naruszanych ZDP
  - systematyczne, cykliczne zapraszanie do samorządowego monitoringu praktyk biznesowych członków organizacji własnej
  - cykliczne zapraszanie do monitoringu praktyk biznesowych członków organizacji własnej przez członków organizacji zewnętrznych

---

## REKOMENDOWANE DZIAŁANIA OKAZJONALNE

---

- organizacja konferencji merytorycznych poświęconych tematyce etyki biznesu, zasad dobrych praktyk, z udziałem interesariuszy, zapraszanych do współpracy w zakresie monitoringu praktyk biznesowych
  - uwzględnianie i rekomendowanie tematyki etyki, dobrych praktyk w programach konferencji branżowych, inspirując do debaty o kondycji etycznej zarówno po stronie przedsiębiorców, jak i pracowników i konsumentów/klientów
  - organizacja konkursów dla prac magisterskich, licencjackich, doktorskich etc. na tematy związane z szeroko rozumianą etyką biznesu
  - wydawnictwa nt. projektów samorządowych czy projektów poszczególnych firm członkowskich z zakresu edukacji finansowej konsumentów, kierując je do członków organizacji, inspirując do podobnych działań wszystkich członków organizacji i podnoszą standardy działania całego środowiska samorządowego
-

w to koszty działań dostosowawczych z ich strony po wejściu w życie nowych przepisów, których można byłoby uniknąć poprzez zgodność praktyk biznesowych z ZDP (KE), to również świadectwo skali wspólnych korzyści, do których może się przyczynić uwrażliwienie uczestników rynku na potrzebę zgłaszania naruszeń.

### Opis rozwiązania

Celem działań, jakie organizacja samorządowa winna podjąć dla uwrażliwienia interesariuszy, jest przede wszystkim poprawa świadomości treści ZDP oraz sposobu ich monitorowania przez tę organizację, a także usprawnienie komunikacji z tymi organami samorządowymi, które są odpowiedzialne za monitorowanie zgodności praktyk biznesowych swoich członków z Zasadami Dobrych Praktyk. Konkretnie rozwiązania w tym zakresie zaprezentowano na schemacie zaprezentowanym na poprzedniej stronie. Wszystkie działania podejmowane w tym obszarze winny zachowywać pewną równowagę i być prowadzone we wszystkich 3 wyszczególnionych kierunkach równocześnie i z podobnym natężeniem oraz systematycznością. Wymaga to świadomie przyjętego przez środowisko spójnego samorządowego programu etycznego.

### Kluczowe korzyści

Z uwrażliwieniem interesariuszy, w tym konsumentów, kontrahentów, pracowników, na zgłaszanie naruszeń Zasad Dobrych Praktyk przez przedsiębiorców wiąże się, także dla samych przedsiębiorców, duża liczba bardzo istotnych celów biznesowych i gospodarczych. Ich zrealizowanie przynieść może zasadnicze korzyści dla konkretnej branży, która przyjmie takie wskazanie jako samorządowe zobowiązanie:

1. Pozyskanie kanału efektywnej komunikacji, dzięki któremu przedsiębiorca zyskuje wciąż aktualną i bardzo szczegółową wiedzę na temat oferowanych przez siebie produktów i usług, procesów operacyjnych, a także na temat doświadczenia klienta (które nie zawsze jest adekwatne do rzeczywistej wysokiej czy rzeczywistej niskiej jakości

produktów albo procesów operacyjnych danego przedsiębiorcy). Tak pozyskana wiedza pozwala na dostosowanie wielu procesów operacyjnych do oczekiwań odbiorców – klientów – lub do modyfikacji komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej, przyjętej polityki informacyjnej czy działań o charakterze PR;

2. Możliwość budowania przewagi konkurencyjnej przez kształtowanie procesów operacyjnych tak, by zminimalizować ryzyka i koszty generowane w konsekwencji działań i praktyk nierzetelnych, naruszających interesy klientów i kontrahentów, czy obniżających ich poziom satysfakcji, co wiąże się z koniecznością zapewnienia zasobów dla rozwiązywania sporów, koniecznością ponoszenia kosztów niezbędnych modyfikacji, zmian, ulepszeń czy wymuszonej naprawy, restrukturyzacji, zażegnania sytuacji kryzysowych;
3. Uniknięcie kosztów dostosowań do zmian regulacyjnych, wywołanych nierzetelnymi praktykami rynkowymi oraz brakiem skuteczności samorządu gospodarczego w ich likwidacji;
4. Budowanie środowiska pracy opartego o wartości wspólne dla całego zespołu pracowników, wzmacniając ich poczucie lojalności wobec pracodawcy, minimalizując koszty związane z fluktuacją kadry, a maksymalizując korzyści wynikające z identyfikacji celów indywidualnych pracowników z celami firmy;
5. Wzrost zaufania do sektora, branży czy do podmiotu, który w komunikacji zewnętrznej powołuje się na ZDP, dobrze monitorowane (efekt uwrażliwienia na zgłaszanie naruszeń) – co do zasady poprawia otoczenie społeczne i gospodarcze, a w efekcie również warunki prowadzenia biznesu.

### Wyzwania/trudności

Trudności w realizacji założonego celu, jakim jest uwrażliwianie interesariuszy na potrzebę zgłaszania



---

naruszeń dobrych praktyk, mają wielowymiarowy charakter. Leżeć mogą one po stronie jakości procesu tworzenia ZDP, tworzenia programu etycznego, czy też po stronie jakości realizacji, czy narzędzi samorządowych do doskonalenia tego procesu.

Główne wyzwania przy uwrażliwianiu interesariuszy należy upatrywać w następujących kwestiach:

1. Zbudowanie programu etycznego, który będzie wiarygodnym projektem, zarówno dla interesariuszy wewnętrznych, jak i – w równej mierze – dla interesariuszy zewnętrznych;
2. Uzyskanie porozumienia członków organizacji w sprawie programu etycznego, angażującego do realizacji wszystkie organy statutowe samorządu pracodawców, w celu zapewnienia spójności działań w zakresie etyki biznesu całej organizacji samorządowej;
3. Uzyskanie konsensusu co do formuły funkcjonowania Komisji Etyki czy innego organu o podobnej charakterystyce, a także w zakresie jego kompetencji wobec członków organizacji w przypadku naruszania przez nich ZDP;
4. Zbudowanie wiarygodności dokumentu ZDP;
5. Zapewnienie niezależności Komisji Etyki w relacji do innych organów statutowych danej organizacji samorządowej pracodawców;
6. Zbudowanie wiarygodności Komisji Etyki;
7. Pozyskanie źródeł finansowania działań samorządowych związanych z etyką biznesu, w szczególności zapewnienie odpowiednich zasobów dla ciągłości działania Komisji Etyki czy innego organu samorządowego monitorującego wypełnianie obowiązków związanych ze stosowaniem się do ZDP;
8. Zbudowanie relacji partnerskich z organizacjami konsumenckimi w zakresie monitorowania ZDP;
9. Zbudowanie partnerskich relacji z innymi organizacjami pracodawców w zakresie monitorowania ZDP.

## Link do strony internetowej

→ [www.kpf.pl/etyka/zasady-dobrych-praktyk/](http://www.kpf.pl/etyka/zasady-dobrych-praktyk/)

# Bankowy Arbitraż Konsumencki

## Związek Banków Polskich

Agnieszka Wicha

Norbert Jeziolowicz

### Wprowadzenie

Związek Banków Polskich jest samorządową organizacją banków działającą na podstawie Ustawy o izbach gospodarczych. Powstał w 1991 r. Głównymi zadaniami Związku są między innymi: tworzenie sprzyjających warunków organizacyjnych i prawnych rozwoju sektora bankowego poprzez współdziałanie z organami Państwa czy organizowanie współdziałania banków na rzecz rozwoju sektora bankowego i infrastruktury międzybankowej. Zadania ZBP realizują specjalnie powołane w tym celu zespoły, rady i komitety.

W ramach Związku i jego biura działa kilkadziesiąt zespołów problemowych, komitetów, rad, komisji i podkomisji (m.in. Komisja Etyki Bankowej, Arbiter Bankowy, Komitet ds. Standardów Kwalifikacyjnych

w Bankowości Polskiej, Komitet ds. Jakości Usług Finansowych), których zadaniem jest opracowywanie i wydawanie opinii oraz stanowisk w sprawach decydujących dla funkcjonowania polskiego systemu bankowego, w tym również wypracowywanie wspólnych standardów i zasad postępowania według najwyższych standardów etycznych, z poszanowaniem interesu klienta i innych interesariuszy banków. Pełnią one także rolę integrującą środowisko bankowe wokół wspólnie realizowanych przedsięwzięć.

Przedstawiciele Związku aktywnie uczestniczą w pracach gremiów i instytucji kształtujących sektor bankowy i środowisko ekonomiczne w Polsce, np. Rady ds. Systemu Płatniczego przy NBP, Bankowego Funduszu Gwarancyjnego. ZBP uczestniczy w konsultacjach w toku prowadzonych prac legislacyjnych

---

z Ministerstwem Finansów, Komisjami stałymi Sejmu RP, Komisją Nadzoru Finansowego.

Podczas ponad 25 letniej działalności w ramach Związku wspólnie z przedstawicielami sektora bankowego wypracowany został szereg dokumentów stanowiących zbiór dobrych praktyk, rekomendacji w zakresie standardu działania sektora bankowego w jego poszczególnych obszarach. Jako przykłady można wskazać opracowany w 1995 r. Kodeks Etyki Bankowej, Dobre Praktyki Obsługi Klientów z Niepełnosprawnościami (ostatnia wersja dokumentu 2017 r.), Dobre Praktyki Reklamowania Kredytu Konsumenckiego (z 2016 r.). Wszystkie dokumenty są dostępne na stronie internetowej Związku Banków Polskich.<sup>4</sup>

Jednym z instrumentów pozwalających na wyznaczenie, rozwijanie i przestrzeganie standardów postępowania w branży bankowej jest Bankowy Arbitraż Konsumentcki.

Bankowy Arbitraż Konsumentcki (BAK) rozpoczął swoją działalność w marcu 2002 r. na podstawie uchwały Walnego Zgromadzenia członków ZBP. Powołując Arbitra Bankowego (AB) członkowie ZBP zdecydowali się na poddanie pod rozpatrzenie wszelkich sporów wniesionych do Arbitrażu Konsumentckiego po spełnieniu wymogów określonych w Regulaminie Bankowego Arbitrażu Konsumentckiego.

Koszty funkcjonowania BAK pokrywane są w całości przez banki – członków Związku Banków Polskich oraz banki i oddziały instytucji kredytowych, które zadeklarowały poddanie się orzeczeniom wydawanym w Arbitrażu.

Bankowy Arbitraż Konsumentcki jest podmiotem uprawnionym do prowadzenia postępowania w sprawie pozasądowego rozwiązywania sporów konsumenckich w rozumieniu Ustawy z dnia 23 września 2016 roku

o pozasądowym rozwiązywaniu sporów konsumenckich i został wpisany pod poz. 1 do Rejestru podmiotów uprawnionych – pozasądowe rozwiązywanie sporów konsumenckich – prowadzonego przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów.

Bankowy Arbitraż Konsumentcki jest członkiem europejskiej sieci FIN-NET.

### **Jakie spory rozstrzyga BAK?**

BAK działa przy ZBP, został powołany w celu rozstrzygania sporów pomiędzy konsumentami-klientami banków a bankami w zakresie roszczeń pieniężnych z tytułu niewykonania lub nienależytego wykonania przez bank czynności bankowych lub innych czynności na rzecz konsumenta. Przedmiotem postępowania przed Arbitrem Bankowym mogą być wyłącznie spory między konsumentem a bankiem, których wartość nie przekracza 12 000 zł (20 000 zł w przypadku kredytów hipotecznych). Przed złożeniem wniosku do BAK musi zostać wyczerpana procedura reklamacyjna w banku.

Co do zasady przedmiotem sporu mogą być spory pomiędzy konsumentem a bankiem – członkiem Związku Banków Polskich, jednak po złożeniu stosownego oświadczenia przez bank nie będący członkiem ZBP spór może także być rozpatrywany.

Arbiter Bankowy nie rozpatruje spraw związanych ze świadczeniami Skarbu Państwa (np. związane z kredytami z dopłatą ze środków Skarbu Państwa).

Poddanie wniosku pod rozstrzygnięcie Arbitra Bankowego wymaga wniesienia opłaty w wysokości 50 zł. Jeżeli wartość przedmiotu sporu jest niższa niż 50 zł, opłata wynosi 20 zł.

### **Arbiter Bankowy**

Funkcję Arbitra Bankowego może pełnić osoba spełniająca warunki określone w Regulaminie BAK. Kandydat na Arbitra musi łącznie spełniać następujące warunki: jest obywatelem polskim i stale zamieszkuje

---

4. [www.zbp.pl/o-zbp/dzialalnosc](http://www.zbp.pl/o-zbp/dzialalnosc)

## Arbiter po zapoznaniu się ze stanowiskami obydwu stron wydaje orzeczenie na podstawie powszechnie obowiązujących przepisów prawa oraz w oparciu o zasadę współżycia społecznego i zasady określone w Kodeksie Etyki Bankowej.

na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, zajmował przez 7 lat stanowisko sędziego lub wykonywał zawód adwokata lub radcy prawnego, wyróżnia się wysokim autorytetem moralnym, korzysta z pełni praw publicznych. Kadencja Arbitra trwa 4 lata.

### Postępowanie przed Arbitrem Bankowym

Wszczęcie postępowania przed Arbitrem następuje na wniosek konsumenta lub jego pełnomocnika. Wniosek kierowany do Arbitra jest w formie pisemnej, nie ma formularza wniosku, natomiast konsument powinien wskazać skarżony bank, wysokość przedmiotu sporu, dokładne określone żądanie oraz zwięźle opisać kwestię sporną wraz z przywołaną argumentacją. Do wniosku powinny zostać dołączone potwierdzenie zakończenia procedury reklamacyjnej w banku oraz dokumenty, które konsument uznaje za istotne przy rozpatrywaniu sporu. Do wniosku powinno być dołączone także potwierdzenie wniesienia opłaty arbitrażowej.

Po otrzymaniu kompletnego wniosku Arbiter Bankowy podejmuje decyzję o skierowaniu sprawy do rozpatrzenia lub odmowie rozpatrzenia sporu. Odmowa Arbitra może zostać wydana jeśli:

→ jego przedmiot wykracza poza kategorie sporów objęte właściwością Arbitra Bankowego

- konsument nie zakończył postępowania reklamacyjnego w banku
- spór jest błahy lub wniosek o wszczęcie postępowania przed Arbitrem Bankowym spowoduje uciążliwość dla drugiej strony
- sprawa o to samo roszczenie między tymi samymi stronami jest w toku albo została już rozpatrzona przez Arbitra Bankowego, inny właściwy podmiot albo sąd

W przypadku skierowaniu sprawy do rozpatrzenia Arbiter Bankowy przesyła do oznaczonego banku kopię wniosku i wzywa do udzielenia odpowiedzi na wniosek w terminie 14 dni. Postępowanie przed Arbitrem jest pisemne. Bank w odpowiedzi na pismo powinien wskazać czy uznaje roszczenia konsumenta czy też wnosi o jego oddalenie.

Arbiter po zapoznaniu się ze stanowiskami obydwu stron wydaje orzeczenie na podstawie powszechnie obowiązujących przepisów prawa oraz w oparciu o zasadę współżycia społecznego i zasady określone w Kodeksie Etyki Bankowej.

### Orzeczenia Arbitra

Banki zrzeszone w ZBP podjęły decyzję, że orzeczenia wydane przez Arbitra Bankowego są dla banków ostateczne. Bank jest obowiązany wykonać orzeczenie Arbitra Bankowego nie później niż w terminie 14 dni od dnia otrzymania wypisu orzeczenia. Należy podkreślić, że od 2002 r. wszystkie banki zrzeszone w ZBP wykonują orzeczenia.

W odniesieniu do konsumenta orzeczenie wydane przez Arbitra nie jest ostateczne i może on wystąpić roszczeniem do sądu powszechnego i w tym trybie dochodzić swoich roszczeń.

Wszczęcie postępowania przed Arbitrem Bankowym zawiesza bieg terminów przedawnienia.

## Więcej informacji na temat postępowania przed Arbitrem Bankowym:

→ [www.zbp.pl/dla-konsumentow/arbitr-bankowy/regulamin](http://www.zbp.pl/dla-konsumentow/arbitr-bankowy/regulamin)

## Sprawozdania z działalności BAK wraz z charakterystyką przedmiotu spraw kierowanych do BAK są publikowane na stronie Związku Banków Polskich:

→ [www.zbp.pl/dla-konsumentow/arbitr-bankowy/sprawozdania](http://www.zbp.pl/dla-konsumentow/arbitr-bankowy/sprawozdania)

## Działalność Arbitra

Od 2002 r. do końca 2017 r. do BAK wpłynęło 16768 wniosków. W ostatnich latach liczba wniosków w skali roku utrzymuje się na podobnym poziomie. W 2017 r. złożono 1046 wniosków. Arbiter w 2017 r. wydał 1074 orzeczeń, z czego 341 na korzyść klienta, 320 na korzyść banku, 31 postępowań zakończyło się ugodą, natomiast pozostałe postępowania zakończyły się zwrotem wniosku lub odmową rozpatrywania lub zawieszeniem.

Powszechna zgoda banków zrzeszonych w ZBP na rozpatrywanie sporów z konsumentami przez BAK przyczynia się do wysokiej skuteczności postępowań toczonych przed Arbitrem Bankowym oraz szybkości postępowania. Średni czas merytorycznego rozpoznania spraw – 53 dni, zaś średni czas wydania zarządzenia o zwrocie lub odmowie rozpatrzenia wniosku – 6 dni. Czas jaki ma bank na wykonanie orzeczenia BAK, zgodnie z Regulaminem, to 14 dni, zatem konsument w przypadku wygranej bardzo szybko otrzymuje zaspokojenie swoich roszczeń.

### Rada Arbitra Bankowego

Przy Arbitrze Bankowym działa także Rada Arbitra Bankowego. Jest to gremium, w skład którego wchodzi przedstawiciele instytucji rządowych i nadzorczych, organizacji konsumenckich, rzeczników konsumentów, największych banków komercyjnych, Komisji Etyki Bankowej oraz Związku Banków Polskich.

Rada swoją działalność skupia na wymianie doświadczeń z zakresu ochrony praw konsumenta usług bankowych, identyfikacji i analizie głównych przyczyn

sporów między bankami a konsumentami, omawianiu praktycznych aspektów funkcjonowania regulacji prawnych w zakresie ochrony konsumenta usług bankowych, analizie struktury merytorycznej oraz statystycznej wniosków kierowanych do BAK a także prezentacji wydawanych orzeczeń oraz konsultacji projektów nowych przedsięwzięć podejmowanych przez poszczególne instytucje w zakresie ochrony konsumenta na rynku usług finansowych.

Rada zbiera się w miarę potrzeb, średnio co pół roku.

---

# Popularyzacja standardów etycznych za pomocą działań edukacyjnych i promocyjnych

Francusko-Polska Izba Gospodarcza (CCIFP)

---

Mariusz Kielich

## Wprowadzenie

Działać etycznie to działać odpowiedzialnie. Wartości i zasady etyczne powinny przyświecać każdemu zachowaniu, zarówno w sferze biznesowej, jak i publicznej oraz prywatnej. Wiele z podmiotów polskiej gospodarki nie tylko zauważa tę konieczność, ale również aktywnie wdraża rozwiązania gwarantujące przestrzeganie praw, regulacji i kodeksów. Takie aktywne podejście nie jest jeszcze szerokim standardem. Organizacje i związki pracodawców odgrywają kluczową rolę w procesie upowszechniania standardów etycznych poprzez edukację firm na temat dostępnych narzędzi i instrumentów wdrażania efektywnych rozwiązań na rzecz rozwoju etyki w biznesie. Upowszechnianie wiedzy, a także dzielenie się dobrymi praktykami stanowią ważny element działań podejmowanych przez Francusko-Polską Izbę Gospodarczą.

## Uzasadnienie działania

Zasobem, z którego korzysta CCIFP są firmy stowarzyszone, zarówno francuskie, jak i polskie, które dzięki różnym doświadczeniom mogą wzajemnie się inspirować i uczyć odpowiedzialnego podejścia w biznesie. Naszą rolą jest wychwytywanie najbardziej wartościowych rozwiązań i promowanie ich zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz naszej organizacji. Mając tak bogaty zasób członków, firm o zasięgu globalnym, w większości wywodzących się z rynku francuskiego, możemy dzielić się tymi międzynarodowymi doświadczeniami – to jest kluczowa wartość izb bilateralnych działających w naszym kraju.

Jak pokazuje badanie *CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej z 2017 roku*, aż 95% firm stowarzyszonych w naszej organizacji deklaruje,

że prowadzi zarządzanie wartościami etycznymi. Tak wysoki wynik mógłby świadczyć o tym, że nie ma już potrzeby angażowania się w edukację na temat etyki w biznesie, że wszystko już zostało powiedziane, a firmy same świetnie realizują wyznaczone sobie cele. Gdy jednak przyjrzymy się szczegółowym wynikom, widać, że jest jeszcze wiele obszarów, w których firmy mają coś do nadrobienia. Na poziomie deklaracji jest nieźle, aż 89% firm komunikuje zasady i wartości etyczne wewnątrz organizacji, 86% wpisuje je w misję firmy, 75% firm posiada kodeks etyki lub kodeks zasad zawodowych. Działania proaktywne, takie jak analiza nieetycznych zachowań, system zgłaszania nadużyć czy system nagród promujących zachowania wykraczające ponad zasady etyczne, są obecne w mniejszości firm – stosuje je odpowiednio 40%, 35% i 14% przedsiębiorstw.

#### Opis przewodnikowy / techniczny działania

Promocja i edukacja dotycząca etyki w biznesie odbywa się w Izbie w ramach tematu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. W 2012 roku rozpoczęliśmy regularne prace Komitetu CSR we Francusko-Polskiej Izbie Gospodarczej, które mają za zadanie wymianę doświadczeń i wiedzy pomiędzy firmami należącymi do Izby. Ponieważ wśród naszych członków mamy duże przedsiębiorstwa prowadzące od lat zaawansowane działania w zakresie etyki oraz firmy mniejsze, nie posiadające długiej praktyki w tym obszarze, staraliśmy się, by poruszane tematy i przykłady były przydatne dla firm o różnym poziomie zaawansowania. Spotkania te podzielone są na 2 części – teoretyczną i praktyczną. W części pierwszej dane zagadnienie wyjaśniane jest przez eksperta, na podstawie polskich i światowych trendów. Część druga to przedstawienie jednej lub kilku dobrych praktyk w danym obszarze przez firmy stowarzyszone w CCIFP. Skupiamy się tutaj przede wszystkim na praktycznych aspektach działania, pokazujemy początki danych projektów, a także ich ewolucję, problemy, z którymi spotykały się firmy wdrażając dane inicjatywy. Na koniec prowadzona jest dyskusja pomiędzy wszystkimi uczestnikami spotkania, która pozawala na swobodną wymianę myśli, doświadczeń, zadawanie pytań. Nie wszystkie spotkania Komitetu

CSR poświęcone są aspektom etycznym, jednak temat ten często pojawia się w dyskusji. Kwestie etyki są bowiem ściśle powiązane z odpowiedzialnym podejściem do prowadzenia biznesu.

Efektom prac komitetu było powstanie przewodnika dobrych praktyk, którego jeden z rozdziałów poświęcony był kwestiom etycznym. Opisywał on proces budowania kultury etycznej w organizacji, a także zawierał przykłady działań prowadzonych przez firmy.

Kolejnym krokiem do zwiększenia świadomości na temat etyki w biznesie było poszerzenie badania CSR w *Praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej* o dodatkowe pytania z tego obszaru. Co roku firmy biorące udział w badaniu odpowiadają na pytania dotyczące ich postrzegania CSR w Polsce, zasobów dedykowanych realizacji działań z tego obszaru, a także konkretnych programów, które wdrażają. W roku 2017, we współpracy z Global Compact Network Poland, przygotowaliśmy kilka dodatkowych pytań, opartych na standardzie minimum, które pozwoliły zbadać stan zarządzania kwestiami etycznymi w firmach stowarzyszonych. Mogliśmy te wyniki porównać później z podobnym badaniem prowadzonym w 2016 roku przez Global Compact. Dzięki tego rodzaju analizom firmy mogą same zmierzyć swój poziom zaangażowania w danym obszarze, zobaczyć, które elementy działają dobrze, a które należałoby poprawić. Jest to rodzaj autodiagnozy wykonywanej przez firmy, szczególnie te, które nie mają zaawansowanych struktur odpowiedzialnych za działania CSR-owe.

Francusko-Polska Izba Gospodarcza nie ogranicza się wyłącznie do działań skierowanych do swoich członków. Wspólnie z innymi izbami bilateralnymi w Polsce staramy się promować etyczne zachowania w całym środowisku biznesowym, niezależnie od kraju pochodzenia kapitału. Zależy nam bowiem na równym traktowaniu wszystkich podmiotów gospodarczych, co bezpośrednio łączy się z etyką zarówno w działaniach podmiotów prywatnych, jak i publicznych. W ramach International Group of Chambers of Commerce przygotowaliśmy 5 zasad otoczenia biznesowego, które



---

staramy się upowszechniać. Są to: równe traktowanie inwestorów; przewidywalność otoczenia prawnego; prawodawstwo poprzedzone konsultacjami; sprawny system prawny; wzajemny szacunek.

Kolejną inicjatywą związaną z promowaniem wartości etycznych i wzajemnym poszanowaniem jest powołanie Międzynarodowego Centrum Mediacji. Jest to niezależna organizacja założona przez kilka Izb bilateralnych w Polsce, która ma za zadanie pomagać w rozwiązywaniu sporów poza drogą sądową. Ideą tej organizacji jest budowanie dialogu pomiędzy stronami, opartego na wzajemnym poszanowaniu, transparentności i chęci osiągnięcia porozumienia, bez konieczności oddawania sprawy do sądu.

#### **Kluczowe korzyści / sukcesy:**

- Zwiększenie zainteresowania tematem etyki w biznesie wśród członków CCIFP, potwierdzone przez większy udział firm w kolejnych spotkaniach Komitetu CSR.
- Zwiększający się odsetek firm należących do CCIFP, które wdrażają lub deklarują wdrożenie w najbliższych latach kodeksów etycznych, zasad współpracy z dostawcami w swoich organizacjach (według wyników barometru CSR z 2016 i 2017 roku).
- Większa świadomość zagrożeń wynikających z nieetycznego zachowania, a co za tym idzie wprowadzanie w firmach nowych procedur mających na celu nie tylko kontrolę przestrzegania kodeksów, ale również prowadzenie działań edukacyjnych oraz prewencyjnych.
- 95% francuskich firm deklaruje, że prowadzi zarządzanie wartościami etycznymi.
- Blisko 100 firm jest sygnatariuszem Deklaracji Odpowiedzialnego Biznesu CCIFP. Liczba ta sukcesywnie rośnie.

#### **Wyzwania / trudności:**

- Etyka jest dla firm ważna, jednak w większości z nich pozostaje ona w sferze deklaracji (wpisanie etyki w misję firmy, komunikowanie o wartościach etycznych, itp.). Nadal zbyt mało prowadzonych jest działań proaktywnych, związanych z wprowadzaniem procedur czy nagradzaniem zachowań zgodnych ze standardami etycznymi.
- Zbyt mały nacisk postawiony jest na edukację. Nawet w przypadku posiadania kodeksów etycznych czy zasad współpracy mniejszość firm prowadzi regularne szkolenia, np. dla dostawców, które pomogłyby im w dostosowaniu swoich działań do wymaganych standardów.
- Mniej niż połowa firm kontroluje, czy kodeksy etyczne są przestrzegane, co powoduje, że nierzadko są one martwym prawem. Firmy deklarują jednak, że w kolejnych latach zaczną wprowadzać procedury umożliwiające audytowanie przestrzegania kodeksów.
- Biznes nie działa w próżni. Jest on ściśle połączony z innymi dziedzinami życia społecznego. Firmy stanowią jeden z elementów polskiej gospodarki. Dlatego też ważne jest, by wysiłki na rzecz wprowadzania etycznych standardów działania nie dotyczyły jedynie przedsiębiorców, ale wszystkich podmiotów życia społecznego – instytucji państwowych, organizacji, samorządów, społeczności lokalnych, każdego obywatela z osobna. Dopiero wtedy będziemy mogli mówić o etycznym społeczeństwie.

# Wyznaczanie standardów zawodowych pracowników branży

Polskie Forum HR

---

Agnieszka Zielińska

## Etyka zawodowa

Etyka zawodowa to zespół norm moralnych obowiązujących w danej profesji. Uważa się, że warto je tworzyć w odniesieniu do zawodów, których wykonywanie łączy się z obcowaniem z wartościami wyższego rzędu, dużym stopniem autonomii, wysokim prestiżem społecznym. Lekarze, prawnicy, nauczyciele są przykładem najbardziej oczywistych profesji, które posiadają jasno określone zasady etyki wykonywania zawodu. Warto jednak tworzyć je również dla innych grup zawodowych, już nie tak bardzo oczywistych. Takim przykładem jest zawód rekrutera, zwanego również konsultantem ds. rekrutacji w agencjach zatrudnienia.

## Specyfika rynku rekrutacyjnego

Konsultant jest najważniejszą osobą w procesie rekrutacji i selekcji pracowników, jest odpowiedzialny za łączenie odpowiednich pracowników i pracodawców na rynku pracy. Od jego doświadczeń, kompetencji i profesjonalizmu zależy nie tylko powodzenie tego procesu, ale również dalsze losy współpracy między pracownikiem a pracodawcą. Dodatkowo jest

odpowiedzialny za budowanie wizerunku nie tylko agencji czy klientów, w imieniu których występuje, ale również swojego. Charakterystyką rynku agencji zatrudnienia jest bardzo duża moc tzw. personal branding. Zarówno klienci, jak i kandydaci dużo bardziej przywiązują się do osób, które wspierają ich w odnalezieniu się na rynku pracy, niż do brandów, które reprezentują. Ze względu na dużą odpowiedzialność społeczną, bez wątpienia jest to grupa zawodowa, która potrzebuje zbioru norm etycznych pozwalających na wykonywanie zawodu w sposób należyty.

Mimo kodeksu etycznego w branży jest wiele wyzwań, które wymagają głębszej współpracy i tworzenia standardów dla rekruterów. Tak się dzieje w sytuacjach, kiedy branża jest różnorodna, a zakresy działań poszczególnych pracowników są bardzo rozmaite i wymagające odmiennego przygotowania. Wtedy bezpośrednio przełożenie zasad zawartych w kodeksie branżowym jest trudne, zasady te bywają określone na zbyt dużym poziomie ogólności. Poszczególne grupy pracowników wymagają uwzględnienia swojej specyfiki, potrzebują odpowiedzi na pytania, które pojawiają się w trakcie wykonywania zadań.

---

## Dekalog konsultanta

Mając na uwadze powyższe, eksperci Polskiego Forum HR zdefiniowali zestaw zasad wyznaczających standardy etyczne dla zawodu Rekrutera, zwany Dekalogiem Konsultanta.

Dekalog składa się z głównych zasad, które doprecyzowane zostały w podpunktach. Znajdują się tam zarówno normy wynikające z przepisów prawa, jak na przykład „dbaj o poufność danych kandydata na każdym etapie procesu rekrutacyjnego i po jego zakończeniu”, jak i z dobrych praktyk, jak „dbaj o dobre relacje z kandydatem również po zakończeniu procesu (bez względu na jego wynik)” czy „dawaj dobre świadectwo branży, dbaj o jego powagę i godność oraz bądź wzorem do naśladowania”.

Choć część zapisów może wydawać się oczywista, niestety nie wszyscy konsultanci działają według tych reguł. Najczęstszym zarzutem im stawianym jest brak informacji o tym, na jakim etapie znajduje się projekt, czy też brak feedbacku ze strony konsultanta o jego rezultatach. Często postępowanie rekrutera może być brzemiennie w skutkach dla kandydata, dzieje się tak w przypadku, kiedy np. konsultant bez porozumienia z kandydatem rozsyła jego CV do różnych pracodawców, czy też poszukuje referencji u obecnego pracodawcy. Sytuacje takie, jakkolwiek nie notorycznie, zdarzają się i odbijają na wizerunku całej branży.

Zapisy, które znalazły miejsce w Dekalogu, odnoszą się nie tylko do relacji z kandydatami i klientami, ale zwracają również uwagę na niezwykle ważny aspekt ciągłego rozwoju konsultanta i doskonalenia jego umiejętności.

Dekalog jest nie tylko narzędziem wsparcia dla konsultantów, ale również wyznacznikiem zachowań, których zarówno Klient, jak i Kandydat powinni oczekiwać od rekrutera. Świadomość istnienia tych norm, nie tylko w środowisku agencji zatrudnienia, jest niezbędnym elementem pozwalającym na upowszechnienie oczekiwanych zachowań.

### Stworzenie norm to nie wszystko

Samo powstanie norm etycznych jest tylko początkiem drogi. Budowanie określonych postaw w danej grupie zawodowej rozpoczyna się od edukacji. W przypadku zawodu rekrutera jest to dość utrudnione, ponieważ nie istnieje jednolity system kształcenia, który przygotowałby konsultantów do zawodu. Na rynku dostępne są tylko jedno studia podyplomowe Rekrutacja i Selekcja przygotowane przy współpracy Polskiego Forum HR oraz Akademii Leona Koźmińskiego, które odpowiadają na zapotrzebowanie branży agencji zatrudnienia. Poza tym powszechną formą nauki zawodu są szkolenia wewnętrzne, które w każdej firmie mogą wyglądać inaczej.

W ramach programu studiów znaczącą rolę odgrywają zajęcia na temat dylematów etycznych rekrutera – są

one przestrzenią do dyskusji i rozważania, które zachowania konsultanta są zgodne z etyką zawodu, a które nie. Nie wszystkie przypadki są oczywiste. Zgromadzone doświadczenia pokazują, jak wiele wątpliwości mają rekruterzy, szczególnie ci, którzy są na początku swojej drogi zawodowej.

Nieustanna edukacja i promocja zachowań zgodnych z etyką zawodu mają nieoceniony wpływ na budowanie wizerunku branży, więc warto w to inwestować. Coraz więcej firm jest świadomych tego faktu, zagadnienia etyczne coraz częściej stają się częścią tzw. szkoleń onboardingowych, czyli podstawowego pakietu wiedzy, która jest przekazywana konsultantom w czasie ich wdrażania w obowiązki. W niektórych firmach np. dawanie informacji zwrotnej jest częścią oceny pracy konsultanta. Wszystko to sprawia, że powszechność postaw zgodnych z etyką zawodu jest coraz większa

## Materiały uzupełniające:

Dekalog konsultanta Polskiego Forum HR

→ [www.polskieforumhr.pl/dekalog-konsultanta](http://www.polskieforumhr.pl/dekalog-konsultanta)

---

**Wypracowanie  
standardów  
postępowania w zakresie  
konkretnych wyzwań  
w branży na drodze  
dialogu społecznego**

Stowarzyszenie Komunikacji  
Marketingowej SAR  
Polskie Stowarzyszenie  
Menedżerów Logistyki i Zakupów

---

Paweł Tyszkiewicz

Andrzej Zawistowski

Magdalena Spisak

Marcin Olkowicz

## Wprowadzenie

### Bariery i wyzwania branży reklamowej, medialnej i PR

**Bariery dla rozwoju postaw etycznych na poziomie branży.** Polski rynek jest nadal „młody” (biorąc pod uwagę transformację ustrojową i gospodarczą oraz rozwój wolnego rynku dopiero po 1989 roku) – polskim dostawcom i zleceniodawcom brakuje długoletniego doświadczenia w praktycznym zastosowaniu standardów biznesowych i etycznych, powszechne jest stosowanie praktyk lub procedur biznesowych, które nie uwzględniają wzajemnych, partnerskich interesów zleceniodawcy i dostawcy. Stosunkowo niskie pozostaje zainteresowanie obszarem relacji z dostawcami w polityce CSR spółek w stosunku do innych zagadnień, np. zatrudnienia nieletnich, pracy przymusowej, czy ekologii. **Coraz więcej firm na polskim rynku szczyli się postępowaniem zgodnie z zasadami „społecznej odpowiedzialności biznesu”. Najczęściej jednak przybiera ono formę doraźnych, służących celom marketingowym i nieskoordynowanych ze strategią rozwoju firmy działań o charakterze filantropijnym.**

*Działając na wolnym rynku w pierwszej kolejności powinno zwracać się uwagę na swoje bezpośrednie otoczenie, czyli biznes partnerów oraz klientów.* Kryzys rynków finansowych w 2007 roku oraz skala makroekonomiczna kryzysów gospodarczych zwiększają koncentrację spółek na maksymalizacji własnych korzyści kosztem dostawców. Środki na wzajemną edukację dostawców oraz zleceniodawców w zakresie etyki i standardów odpowiedzialnego prowadzenia biznesu w obszarze relacji z dostawcami są ograniczone. Brakuje świadomości wzajemnych korzyści biznesowych wynikających z etycznych postaw i partnerskiej współpracy.

### Wyzwania branży

Po kryzysie rynków finansowych obserwowaliśmy pogarszające się standardy współpracy. Naruszanie partnerskich zasad relacji z dostawcami (w sprzeczności z zasadą równości stron w kształtowaniu stosunków cywilno-prawnych). Narzucanie abuzywnych

zapisów dot. współpracy na etapie przetargu, negocjacji, nawiązywania relacji biznesowej (w sprzeczności z zasadą swobody kształtowania umów przez strony); czy wydłużanie terminów płatności i wymuszanie kredytowania zleceniodawców przez słabszych kapitałowo dostawców. Do tego dochodzi naruszanie praw autorskich i wartości intelektualnej dostawców oraz naruszanie dobrych praktyk w przetargach. Nieuczciwe i niejasne praktyki podczas przetargów na zakup usług komunikacyjnych to jedna z poważniejszych bolączek całej branży. Pogarszały one procesy zakupowe, zwiększając koszty przetargów branży, zarówno dla reklamodawców (zleceniodawców), jak i agencji (zleceniobiorców).

### Skutki niestosowania standardów dla branży

Analizy prowadzone przez Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR wykazały, że poszukiwanie optymalizacji procesów i oszczędności nie poprawiło jednak efektywności współpracy Reklamodawców z Agencjami. Według monitoringu prowadzonego przez SAR liczba przetargów reklamowych w 2016 roku wyniosła 655. (Źródło: Portal Przetargowy prowadzony przez SAR oraz przetargi wg Instytutu Monitoringu Mediów, odnotowane w mediach). Łączny koszt przygotowania ofert merytorycznych i komercyjnych (projektów i materiałów reklamowych) w tych 655 przetargach w roku 2016 wyniósł 135 912 500 zł netto. (Źródło: Badanie przeprowadzone przez SAR, wrzesień 2016, wśród 98 agencji członkowskich). Dodatkowo średnio 20% przetargów kończy się bez rozstrzygnięcia i wyłonienia partnera do współpracy. (Źródło: jw.)

Koszty przetargów obciążają wszystkich uczestników rynku reklamowego – zarówno agencje, jak i reklamodawców. Przegrane agencje wliczają je w koszty ogólne firmy, co podwyższa kolejne ich oferty dla innych reklamodawców, którzy w ostatecznym bilansie je pokrywają. Przetarg reklamowy, inaczej niż postępowania w większości kategorii zakupowych, wymaga od agencji opracowania wielu zadań przetargowych (strategicznych, kreatywnych) i nie dotyczy jedynie złożenia oferty cenowej na usługi. Wykonanie

## Stosunkowo niskie pozostaje zainteresowanie obszarem relacji z dostawcami w polityce CSR spółek w stosunku do innych zagadnień, np. zatrudnienia nieletnich, pracy przymusowej, czy ekologii.

zadań w przetargu generuje koszty wewnętrzne oraz zewnętrzne agencji, kompensowane w sprzedaży usług.

### DIALOG BRANŻOWY

#### Założenia i cele

Dwie organizacje branżowe reprezentujące środowisko zakupowe oraz rynek komunikacji marketingowej: Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR oraz Polskie Stowarzyszenie Menedżerów Logistyki i Zakupów PSML rozpoczęły w 2015 roku Dialog Branżowy Reklamodawców i Agencji z udziałem najbardziej doświadczonych praktyków i ekspertów oraz przy wsparciu organizacji branżowych: IAB Polska – Związek Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska, ZFPR – Związek Firm Public Relations, IAA Polska – Międzynarodowe Stowarzyszenie Reklamy, SOIT – Stowarzyszenie Organizatorów Incentive Travel MeetingPlanner.pl, Konfederacja Lewiatan. Celem Dialogu Branżowego było stworzenie platformy wymiany wiedzy i oczekiwań obu stron oraz ustalenie najlepszych standardów zakupowych i przetargowych w kategoriach marketingowych, mając na uwadze równość i partnerstwo biznesowe stron oraz najwyższą możliwą efektywność w zakupach marketingowych. Projekt zakładał cykl spotkań edukacyjnych i strategicznych

z udziałem praktyków i ekspertów, obejmując łącznie 8 kategorii z obszaru mediów, reklamy, PR i szeroko rozumianej komunikacji marketingowej: media, komunikacja digital, usługi full service, PR, branding, eventy, incentive travel, produkcja filmów reklamowych.

#### Cele projektu DIALOG BRANŻOWY

→ **Cele strategiczne** Zwiększenie zainteresowania zagadnieniami etyki w biznesie i jej praktycznymi aspektami we współpracy. Zwiększenie zainteresowania obszarem „relacje z dostawcami” w polityce CSR spółek. Systemowe podejście dla branży w zakresie standardów i dobrych praktyk. Poprawa warunków komercyjnych współpracy, w tym optymalizacja procesów i ponoszonych kosztów.

#### Cele taktyczne

- przeciwdziałanie nienależytej staranności w przetargach (która generuje koszty dla całego rynku);
- przeciwdziałanie naruszaniu standardów przetargowych (jak wyżej);
- ochrona przed wydłużaniem terminów płatności i wymuszaniem kredytowania zleceniodawców przez dostawców (bez prawa do pokrycia kosztów pieniądza w czasie);
- przeciwdziałanie nieuczciwej konkurencji;
- ochrona praw autorskich i wartości intelektualnej;

- ochrona danych wrażliwych, poufnych i informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa;
- przeciwdziałanie korupcji i uzyskiwaniu niedozwolonych korzyści;
- przeciwdziałanie stosowaniu dumpingu cenowego (sprzedaż towarów lub usług po cenach niższych od rynkowych w celu zachwiania pozycji lub wyparcia konkurencji).

#### Cele operacyjne

- wzajemna edukacja;
- wypracowanie i publikacja jednego dokumentu – BIAŁEJ KSIĘGI BRANŻY KOMUNIKACYJNEJ, opisującej dobre praktyki i narzędzia przetargowe w 8 obszarach komunikacji marketingowej: media, komunikacja digital i usług full service, komunikacja PR, branding, eventy, incentive travel, produkcja filmów reklamowych. Celem opracowania jest ułatwienie realizacji procesów zakupowych na usługi i produkcję komunikacji marketingowej.

#### Założenia projektowe

- lepsza policzalność i transparentność zakupów marketingowych;
- poznanie istotnych zmiennych kosztowych we wszystkich kategoriach marketingowych, co pozwala na długofalowo lepsze zarządzanie dostawcami – lepsze zarządzanie ryzykiem dostawcy i możliwość współpracy z najlepszymi dostawcami na rynku;
- gwarancja weryfikacji rynku i wykorzystania szans rynkowych w zakresie najlepszych usług i dostawców;
- znajomość rynku dostawców w kategoriach marketingowych – lepsza selekcja podmiotów do przetargów i tym samym lepsza selekcja partnerów do realizacji zadań spółki;
- lepsze oferty kosztowe (uwzględniające czas dla partnera na optymalizację procesów i kosztów wewnętrznych oraz negocjację ewentualnych kosztów trzecich);
- lepsze zarządzanie czasem w procesach przetargowych i tym samym mniejsze koszty przetargów po stronie reklamodawcy i agencji;
- lepsza jakość usług komunikacji marketingowej.

#### Doświadczenia innych rynków – benchmark dla projektu

- **2003 rok:** Światowa Federacja Reklamodawców WFA i Europejskie Stowarzyszenie Komunikacji EACA opracowuje Wytyczne przetargowe.
- **2011: Brytyjska IPA wspólnie z ISBA** publikuje odświeżone standardy przetargowe (The Good Pitch) – po raz pierwszy dialog zaczyna się odbywać w trio: Marketing, agencje, Procurement.
- **We Francji „La Belle Competition”** zmiana z wytycznych na dwustronne porozumienia klienta i agencji z 3 kluczowymi wartościami: transparentność, odpowiedzialność, otwartość.
- **Polski rynek: zmiana podejścia do przetargów po kryzysie rynków finansowych w 2007 roku** – koncentracja na transparentności oraz optymalizacji kosztów.
- **Procurement (Dział Zakupów Marketingowych) przejmuje dbałość o transparentność i koszty**, ale inaczej niż Marketing dopiero pozyskuje specjalistyczną wiedzę na temat kategorii reklamowych, wskaźników efektywności procesów zakupowych, istotnych zmiennych kosztowych, itd. Wg badania IAA (z marca 2017) w 3 na 5 polskich firm w procesie przetargowym zaangażowany jest dział zakupów.

#### Egzekucja projektu i rozwiązania

Uczestnicy Dialogu Branżowego zostali podzieleni na podgrupy, z których każda pracowała w ramach określonej branży bądź tematyki. Osiem spotkań dotyczyło konkretnych obszarów usług komunikacyjnych, m.in: **full service, media, brand design, eventy, PR, digital czy produkcja**. Cztery spotkania z udziałem ekspertów z branży PR, reklamy i zakupów miały charakter ogólny. Ich celem było ustalenie wspólnego stanowiska w zakresie dobrych praktyk przetargowych i dobrych praktyk we współpracy Reklamodawca-Agencja.

#### Pełna reprezentacja branży w projekcie

Do projektu dołączyły następujące związki branżowe i organizacje:



---

## W celu publikacji efektów działań uczestników Dialogu Branżowego powstała strona

→ [www.dobryprzetarg.com.pl](http://www.dobryprzetarg.com.pl).

- SAR – Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR, reprezentuje agencje komunikacji marketingowej i domy mediowe;
- PSML – Polskie Stowarzyszenie Menedżerów Logistyki i Zakupów, reprezentuje interesy polskich menedżerów łańcucha dostaw (Logistyki i Zakupów);
- ZFPR – Związek Firm Public Relations, reprezentuje agencje PR;
- IAB POLSKA – Związek Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska;
- IAA POLSKA – Międzynarodowe Stowarzyszenie Reklamy, zrzesza reklamodawców (Marketing), agencje reklamowe, domy mediowe i media (wydawców);
- SOIT – Stowarzyszenie Organizatorów Incentive Travel, zrzesza agencje incentive travel;
- KONFEDERACJA LEWIATAN.

### Egzekucja i kalendarz projektu

- październik 2015 – idea Dialogu Branżowego rodzi się w czasie panelu dyskusyjnego na konferencji PSML/Optibuy Procon – Polzak;
- grudzień 2015 i styczeń 2016 – spotkania inicjujące projekt;
- kwiecień 2016 – otwarcie Dialogu Branżowego – spotkanie strategiczne;
- kwiecień – wrzesień 2016 – spotkania etapu strategicznego;
- październik 2016 – czerwiec 2017 – 34 spotkania w 8 obszarach tematycznych;
- maj 2017 – konferencja Polzak Marketing;
- wrzesień/październik 2017 – publikacja I części opracowań po Dialogu Branżowym i Biała Księga Dobrych Praktyk Przetargowych w Zakupach Marketingowych.

### Uczestnicy Dialogu

- 31 ekspertów ze strony reklamodawcy;
- 31 ekspertów ze strony agencji, pracujących wspólnie w 8 grupach: komunikacja full service, digital, public relations, eventy, media, produkcja filmów reklamowych, branding, incentive travel;
- 41 firm reprezentujących branże: FMCG, farmaceutyczną, bankowość, ubezpieczenia, media i rozrywkę, telekomunikację, transport;
- 220 uczestników spotkań otwartych (edukacyjnych).

### Zasady pracy ekspertów

#### → Poufność

Osoby biorące udział w Dialogu Branżowym, jako uczestnicy lub eksperci wypowiadają się we własnym imieniu – nie jako reprezentanci spółek, w których pracują.

#### → Reguła Chatham House

Publikacja wypracowanych w ramach Dialogu materiałów uwzględnia wspólne ustalenia praktyków zaangażowanych w projekt oraz regułę Chatham House (brak powiązania konkretnej opinii z konkretną osobą).

### Wyniki projektu

#### Rezultaty Dialogu Branżowego

- Pełna reprezentacja branży komunikacji marketingowej w projekcie.
- Uczestnictwo w projekcie wszystkich istotnych związków branżowych i organizacji.
- Bezpośrednie zaangażowanie w projekt 280 osób ze strony reklamodawcy i agencji, w tym 62 ekspertów.
- Przyjęcie 4 wspólnych wartości dla branży.
- Konferencja z udziałem 166 osób (56% agencje, 44% reklamodawcy).

- Wypracowanie wspólnych standardów współpracy i dobrych praktyk – BIAŁA KSIĘGA BRANŻY KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ
- Opracowanie narzędzi i wzorów dokumentów dla 8 obszarów: media, komunikacja digital i usług full service, PR, branding, eventy, incentive travel, produkcja filmów reklamowych.
- Wspólna strona [www.dobryprzetarg.com.pl](http://www.dobryprzetarg.com.pl) jako źródło informacji, narzędzi i wzorów dokumentów przy współpracy reklamodawców i agencji.

#### Przyjęcie wspólnych wartości

- Przyjęcie 4 wspólnych wartości dla efektywnej i etycznej współpracy reklamodawcy i agencji:
- partnerstwo i odpowiedzialność;
  - kompetencje;
  - otwartość i transparentność;
  - efektywność.

#### Opis wartości, opinie ekspertów na ich temat znajdują się na:

- [www.dobryprzetarg.com.pl/wartosci.html](http://www.dobryprzetarg.com.pl/wartosci.html)

#### Lista zagadnień i ustaleń w ramach Dialogu Branżowego:

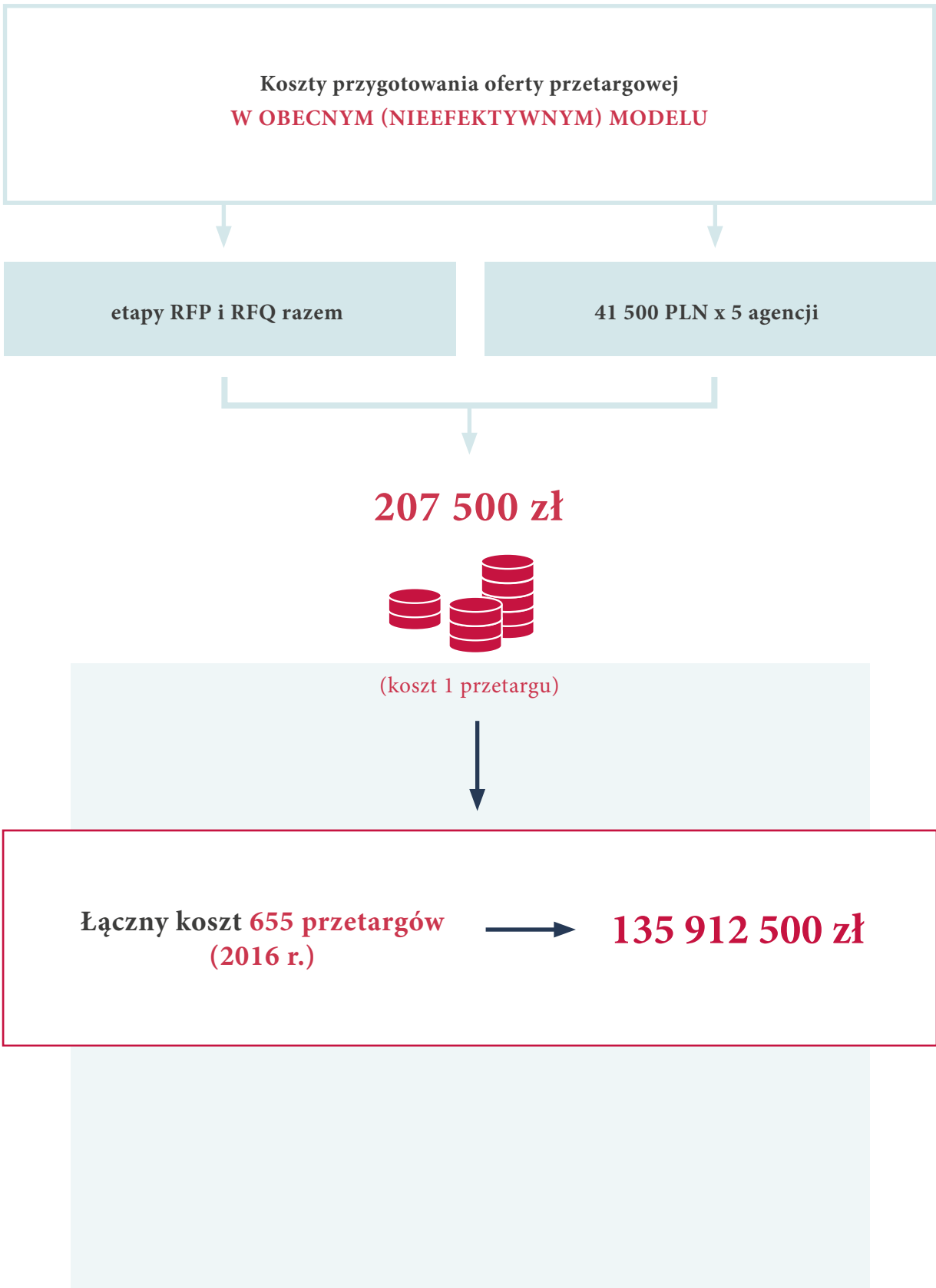
Ustalenia w grupach roboczych i rekomendacje objęły następujące zagadnienia:

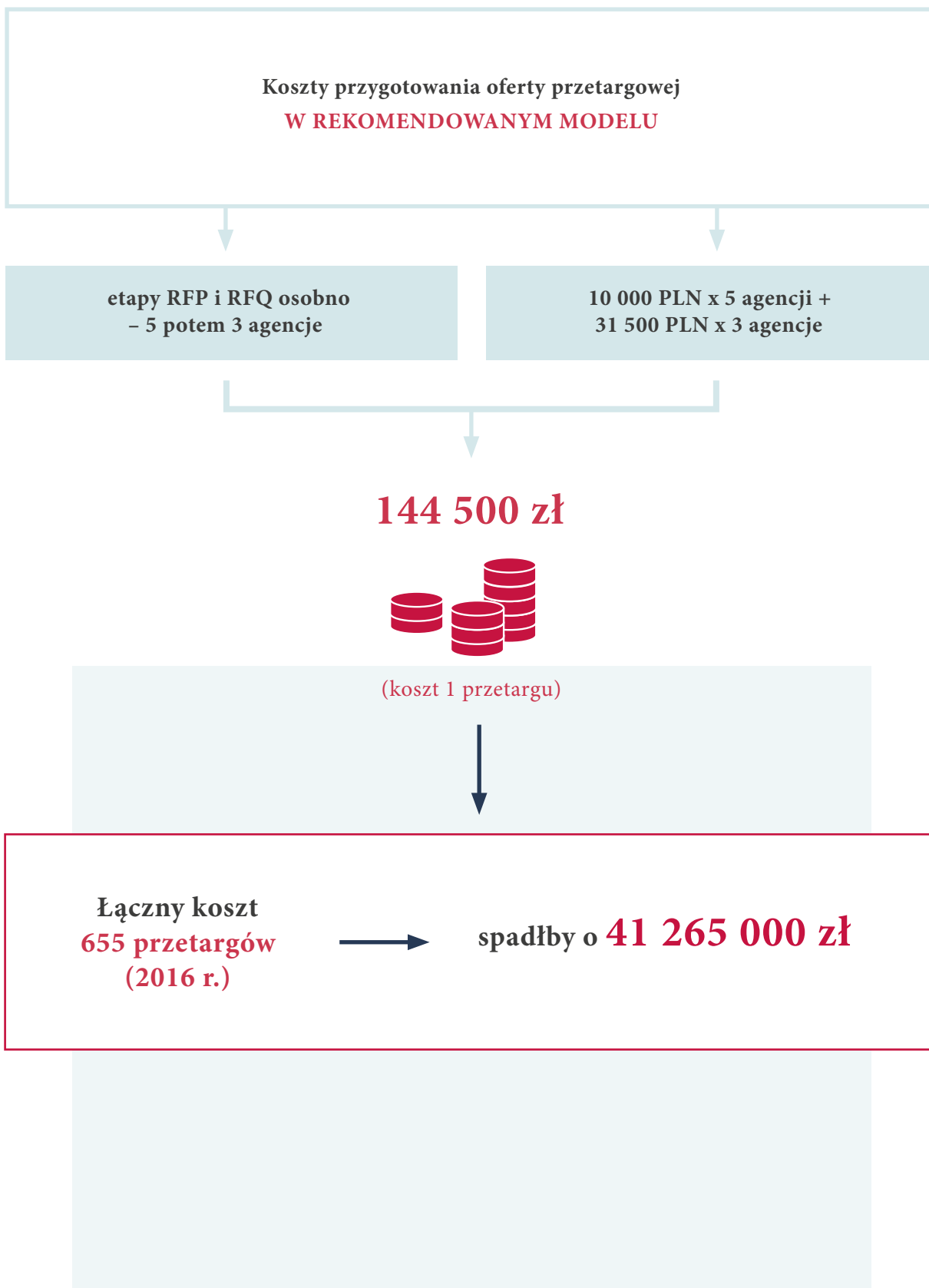
- analiza potrzeb i określanie celów biznesowych;
- budowanie wiedzy o rynku dostawców – rekomendowane źródła danych;
- zapytanie o informację – RFI (Request For Information);
- umowy o zachowaniu poufności – NDA (Non Disclosure Agreement);
- znajomość uczestników przetargu;
- minimalny czas i szczegółowy harmonogramu przetargu;
- zespół oceniający w przetargu;
- kryteria oceny w przetargu;
- zasady komunikacji w przetargach;

- ochrona praw autorskich na etapie przetargu;
- modele przetargów w 8 kategoriach – zastosowanie Zapytania o rozwiązanie RFP, Zapytania ofertowego RFQ;
- narzędzia i dokumenty przetargowe (wzorcowy brief, kosztorys, arkusze oceny, itd.) umowa na etapie przetargu;
- informacje zwrotne po zakończeniu przetargu;
- opłata dla agencji za udział w przetargu;
- terminy płatności i koszt pieniądza w czasie;
- odbiory częściowe i etapowanie płatności;
- zaliczki.

Wypracowanie nowych modeli przetargów:

- w 8 kategoriach
- optymalizujących proces
- ograniczających koszty





---

## Przykładowe narzędzia i wzory dokumentów opracowane w ramach Dialogu Branżowego

- Wzór Dwustronnej Umowy o Poufności
- Wzór Zapytania o informację RFI
- Brief w przetargu RFP
- Brief w przetargu RFQ
- Wzór Kosztorysu
- Arkusz Oceny w przetargu RFP
- Arkusz Oceny w przetargu RFQ

Platforma komunikacyjna Dialogu Branżowego i źródło szczegółowych informacji o projekcie oraz dostęp do manuali przetargowych, narzędzi i wzorów dokumentów opracowywanych w ramach projektu można znaleźć na stronie projektu Dobry Przetarg.

## Link do strony internetowej

**Strona projektu**

→ [www.dobryprzetarg.com.pl](http://www.dobryprzetarg.com.pl)

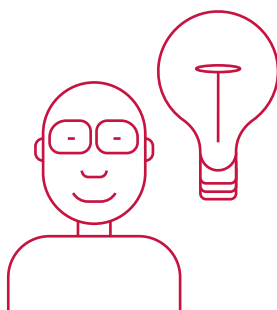
## POLZAK MARKETING 24 maja 2017

24 maja 2017 roku w hotelu Novotel Warszawa Airport odbyła się pierwsza konferencja POLZAK MARKETING 2017. To pierwsze tego typu spotkanie organizowane przez Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR oraz Polskie Stowarzyszenie Menedżerów Logistyki i Zakupów w ramach inicjatywy Dialog Branżowy Reklamodawca-Agencja. Konferencja miała na celu wymianę wiedzy pomiędzy profesjonalistami ze strony Zakupów, Marketingu oraz Agencji. Podczas wydarzenia reprezentanci z branży mieli możliwość spotkać się przy jednym stole i wymienić wiedzę z zakresu zakupu usług marketingowych i PR. W ramach poszczególnych modułów programu na konferencji zostały zaprezentowane między innymi:

- Raport IAA Polska: Pozycja Dyrektora Marketingu w Przedsiębiorstwie oraz relacje Działu Marketingu z dostawcami usług marketingowych.
- Finansowe aspekty efektywnej współpracy

Reklamodawcy i Agencji: Terminy płatności i koszt pieniądza w czasie. Odbiory częściowe i etapowanie płatności.

- Jak zaangażować agencje w przetargu? Moduł na podstawie procesu przetargowego na obsługę komunikacji marki IKEA.
- Czy zakupy marketingowe rzeczywiście są subiektywne? Jak je mierzyć? Rola Marketingu i Zakupów w tworzeniu efektywnej komunikacji. Case na podstawie konkursu Effie Awards oraz kampanii Lecha Premium, zdobywcy Nagrody Srebrne Effie 2015.
- Zakupy Incentive Travel zaprezentowane z 3 stron procesu zakupowego – z perspektywy Klienta, Agencji Incentive Travel oraz Agentów Lotniczych.
- Efektywność w zakupach komunikacji PR.
- Nowe technologie i narzędzia komunikacji na podstawie kategorii Media i Digital – jak nimi zarządzać, jak je kupować.
- Wyniki Dialogu Branżowego Reklamodawca-Agencja SAR-PSML.



## POLZAK MARKETING 24 MAJA 2017

### Najciekawsze wydarzenie w zakupach marketingowych

Wiedza

Case studies

Standardy

Networking

## WYNIKI KONFERENCJI | POLZAK MARKETING W LICZBACH



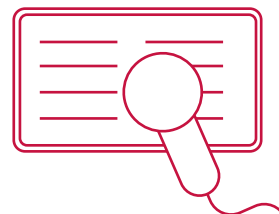
Uczestnicy

166



Prelegenci

32



Prelekcje

15

### BIAŁA KSIĘGA BRANŻY KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ

24 listopada 2017 roku w Studio Bank w Warszawie, w obecności wszystkich ekspertów reprezentujących zakupy, marketing i agencje, została podpisana Biała Księga Komunikacji Marketingowej oraz deklaracja dotycząca praktyk i standardów współpracy „klient – agencja”. Podpisy złożyły wszystkie organizacje biorące udział w trwającym od dwóch lat Dialogu Branżowym, jako wyraz akceptacji zawartych w niej rekomendacji i promocji opracowanych standardów. Biała Księga to pierwszy z dziewięciu rozdziałów w postaci uogólnionych wytycznych i rekomendacji na bazie pracy 8 grup. Zawiera zbiór dobrych praktyk i standardów efektywnej współpracy reklamodawcy z agencją. Organizacje reprezentujące rynek komunikacji marketingowej w Polsce podpisały deklarację przyjęcia Białej Księgi Branży Komunikacji Marketingowej jako rekomendacji nowych standardów i dobrych praktyk oraz zobowiązały się do ich promocji w środowisku i wśród swoich członków. Każdy kolejny rozdział dotyczący przetargu na jedną z ośmiu kategorii (full service, digital, eventy, PR, produkcja filmów reklamowych, incentive travel,

branding, media,) będzie odnosił się do pierwszego rozdziału wytycznych, a w razie odstępstw od głównych rekomendacji zachowa własne zapisy i specyficzne narzędzia przetargowe (zgodnie z ustaleniami 8 grup ekspertów). Każdy z publikowanych rozdziałów zawierać będzie: wytyczne w formie opisowej oraz narzędzia przetargowe (wzory dokumentów).

Co dalej?

- **Dalsze publikacje** opracowań, narzędzi, raportów.
- **Promocja opracowanych dokumentów.**
- **Wspólny model „watchdog”** – kontynuacja interwencji w przetargach, praktykach naruszających partnerskie zasady, już nie tylko przez SAR, ale cały rynek, włączając w to także organizacje reprezentujące reklamodawców (PSML).
- **Wspólna Platforma Przetargowa** – jako baza wiedzy, praktyk, narzędzi, ale i możliwość anonimowych zgłoszeń naruszeń standardów współpracy i dobrych praktyk.
- **Nagradzanie firm (fair co-operate © Copyright SAR) stosujących standardy i dobre praktyki** (dotyczy relacji z dostawcami w CSR, szerzej niż przetargi).

# Dialog i współpraca etyczną powinnością organizacji branżowych

## Konfederacja Lewiatan

---

dr Marcin Kilanowski

Konfederacja Lewiatan jako jedna z najbardziej wpływowych polskich organizacji biznesowych reprezentuje interesy pracodawców w Polsce i Unii Europejskiej. Monitoruje bariery dla przedsiębiorczości i przygotowuje własne ekspertyzy makroekonomiczne. Dbą o trwałą wzrost gospodarczy, lepsze prawo, zdrową konkurencję, wzrost zatrudnienia i wzmocnienie kapitału społecznego oraz wspiera przedsiębiorców we wszelkich przejawach samoregulacji biznesowej w ramach 2 filaru Wytycznych ONZ ds. biznesu i praw człowieka<sup>5</sup>. Samoregulacja biznesu jest potrzebna, bowiem stanowi ważny sygnał, że pracodawcy pragną działać etycznie i odpowiedzialnie względem pracowników, społeczeństwa i państwa, co obecnie jest już standardem w rozwiniętych demokratycznych gospodarkach.

Jednym z istotnych przejawów wspierania 4100 firm skupionych wokół Konfederacji Lewiatan i zatrudniających ponad 1 mln osób jest udział w Radzie Dialogu Społecznego. Ustawa o Radzie Dialogu Społecznego, wynegocjowana przez związki zawodowe, organizacje pracodawców i rząd, wzmacnia rolę partnerów społecznych w kształtowaniu polityki państwa i precyzuje cel dialogu. Jest nim zapewnienie warunków rozwoju społeczno-gospodarczego przez zwiększenie międzynarodowej konkurencyjności polskiej gospodarki i spójności społecznej. Jako członek Rady Konfederacja Lewiatan wskazuje, że konkurencyjność ta możliwa będzie tylko wtedy, gdy zwiększy się etyczność biznesu.

Od 22 października 2016 roku Przewodniczącą Rady Dialogu Społecznego jest Henryka Bochniarz, Prezydent Konfederacji Lewiatan. Przewodniczącą i członków Rady Dialogu Społecznego powołuje Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej. Przewodniczącym Rady jest naprzemiennie przedstawiciel strony pracowników, strony pracodawców lub strony rządowej. Do zadań Rady Dialogu Społecznego należy w szczególności wyrażanie opinii i zajmowanie stanowisk, opiniowanie projektów, założeń projektów ustaw oraz projektów aktów prawnych, czy też inicjowanie procesu legislacyjnego. Za sprawą Konfederacji Lewiatan jest

---

5. W czerwcu 2011 r. Rada Praw Człowieka ONZ przyjęła *Wytyczne dotyczące biznesu i praw człowieka (UN Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the UN "Protect, Respect and Remedy" Framework)*. *Wytyczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka* wskazują w jaki sposób państwa oraz przedstawiciele biznesu powinni wdrażać ramowe zalecenia przyjęte już wcześniej przez ONZ w 2008 r. pt. „*Chronić, Szanować, Naprawiać*” (*"Protect, Respect, Remedy" Framework*).



---

ona także miejscem, w którym zwraca się uwagę na konieczność tworzenia przez podmioty gospodarcze kodeksów etyki, kształtujących w miejscu pracy odpowiedzialność, zaangażowanie, lojalność i wzajemne zaufanie. W oparciu o takie etyczne podstawy można wspólnie kreślić odważne cele i strategie ich osiągnięcia. Warto dodać, że taka postawa przynosi efekty, a liczba kodeksów etyki przyjmowanych przez członków Konfederacji Lewiatan powiększa się z każdym miesiącem.

Działalność Konfederacji Lewiatan w Radzie Dialogu Społecznego związana jest z ogłoszonym w 2015 *Maniifestem Dialogu*. To dialog daje szansę na wzajemne zrozumienie swoich potrzeb i pozwala na inicjowanie zmian. W Maniifestie podkreślono, że mija 25 lat przemian w Polsce. Miały one jasno wyznaczone cele, które osiągnięto: zmianę ustrojową, demokratyzację, liberalizację gospodarki, prywatyzację, członkostwo w NATO i Unii Europejskiej oraz postęp cywilizacyjny. Dzięki odważnym reformom i wielkiej fali przedsiębiorczości, staliśmy się ósmą gospodarką Unii Europejskiej, a wartość naszego PKB podwoiła się. Teraz potrzeba nowej wizji i nowych celów. Musimy myśleć o przyszłości. Pracowitość i indywidualna przedsiębiorczość nie wystarczą, potrzebujemy również więcej kreatywności, współdziałania opartego na dialogu i odpowiedzialności przekładającej się na etyczne prowadzenie biznesu.

### **Poszanowanie człowieka fundamentem działalności gospodarczej**

W Maniifestie Polska 2015–2025 Konfederacja Lewiatan zapisała 2 uzupełniające się cele: wzrost PKB o 50% i redukcję ubóstwa o połowę. Cele te wiążą się z przekonaniem, że ich osiągnięcie zapewni Polsce stabilność społeczną i polityczną oraz trwały rozwój gospodarczy. Przedsiębiorcy i pracodawcy – członkowie Konfederacji Lewiatan – są przekonani, że wszyscy powinni korzystać z owoców tego wzrostu. Jednak jednoczesne osiągnięcie celów gospodarczych i społecznych jest możliwe tylko poprzez dialog i etyczną współpracę. Nie należy narzucać rozwiązań bez wzajemnego zrozumienia się, należy dostrzec, że tylko działając wspólnie,

w oparciu o zaakceptowane standardy etyczne, można osiągnąć wzrost gospodarczy i dołączyć do grona państw, które osiągnęły poziom rozwoju cywilizacyjnego, wraz z którym każdy człowiek jest wartością.

Konfederacja Lewiatan zadeklarowała w Maniifestie podejmowanie działań na rzecz budowania partnerskich relacji między właścicielami, zarządami przedsiębiorstw i pracownikami, a także partnerami społecznymi i rządami, opartych na szczerości intencji, szacunku, zaangażowaniu pracowników i pracodawców w dialog, wzajemnej otwartości na postulaty i obiektywne analizowanie problemów, co pozwoli na przyjmowanie rozwiązań krótko- i długofalowych. Konfederacja zapewniła także o konieczności samograniczenia i samokontroli, niezbędnych, aby działać dla dobra wspólnego, oraz o potrzebie rozwoju dialogu obywatelskiego, włączającego innych interesariuszy debaty publicznej w dyskusję. Tylko działania nakierowane na osiągnięcie takich celów pozwolą odbudować zaufanie obywateli do instytucji dialogu społecznego i obywatelskiego, wzmocnią kapitał społeczny Polski i usprawnią państwo. Bez tego demokracja i gospodarka rynkowa nie będą działać na rzecz nas wszystkich.

Konfederacja Lewiatan działa na rzecz realizacji wskazanych celów we wspomnianej już Radzie Dialogu Społecznego, w ramach której zawierane są porozumienia i zajmowane wspólne stanowiska. Opiniuje się w niej projekty ustaw i projekty aktów prawnych przygotowywanych przez Radę Ministrów oraz wnioskuje o przeprowadzenie wysłuchań publicznych. Prace w Radzie Dialogu Społecznego odbywają się według ściśle określonych harmonogramów dla poszczególnych aktów prawnych i są prowadzone w trybie konsultacji bądź negocjacji uwzględniających głos wszystkich stron dialogu. To jednak tylko jeden z przykładów działalności Konfederacji Lewiatan.

Innym przykładem współpracy Konfederacji z szerokim gronem podmiotów skupiających się na polepszeniu warunków rozwoju społecznego i gospodarczego jest podejmowanie wspólnych działań z United Nations Development Program („Program Narodów

Zjednoczonych ds. Rozwoju”) i Global Compact Network Poland, wraz z którymi Konfederacja stała się partnerem projektu Gender Index. Celem projektu było wypracowanie, przetestowanie i upowszechnienie kompleksowego narzędzia analizy Zarządzania Różnorodnością w przedsiębiorstwie, dostosowanego do warunków działania polskich przedsiębiorstw. Wypracowano rzetelny instrument analizy i monitoringu zarządzania różnorodnością w miejscu pracy, pozwalający na realną i obiektywną diagnozę polityki danego pracodawcy. Umożliwiło to zdiagnozowanie obszarów różnorodności w polskich organizacjach i stało się częścią długotrwałego procesu służącego wypromowaniu idei Zarządzania Różnorodnością w Polsce. W ramach tego projektu odbyły się 2 edycje Barometru Różnorodności – badania, które pozwoliło przyjrzeć się, czy zarządzanie różnorodnością staje się coraz bardziej popularne w Polsce i czy działania podejmowane przez firmy idą we właściwym, z punktu widzenia lepszego wykorzystania grup dotychczas defaworyzowanych na rynku pracy, kierunku. Badania te pozwoliły wyróżnić podmioty gospodarcze, które uzyskały prawo posługiwania się godłem Firma Równych Szans. Firmy te zostały szczególnie docenione przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego. W liście gratulacyjnym wyraził poparcie dla działań, które podejmują, by zredukować bariery na drodze do ekonomicznego równouprawnienia kobiet i mężczyzn oraz osiągnięcia najwyższego poziomu etyki w działalności gospodarczej – opartej na wzajemnym szacunku i zrozumieniu potrzeb.

Kolejnym przykładem współpracy, o którym należy wspomnieć, jest działalność Konfederacji w Koalicji Rzeczników Etyki powołanej przy Global Compact Network Poland w Polsce. Koalicja kierowana jest przez Komitet Sterujący Programu Standard Etyki w Polsce,

którego Konfederacja jest członkiem założycielem. Koalicja ta jest miejscem wymiany wiedzy, doświadczeń i wspólnego wypracowywania nowych rozwiązań, miejscem, gdzie można otrzymać odpowiedź na nurtujące pytania oraz problemy, które często hamują rozwój systemów etycznych, przepisów czy kodeksów w przedsiębiorstwach lub instytucjach. W wyniku tych prac powstał *Standard Minimum Programu Etycznego* jako przejaw samoregulacji biznesowej w ramach 2 filaru Wytycznych ONZ ds. biznesu i praw człowieka, który został zaakceptowany przez szerokie grono podmiotów gospodarczych chcących, by ich działalność była w pełni transparentna i etyczna. Podmioty te zadeklarowały, że będą kierować się w swej działalności kodeksami etycznymi, zgadzając się, że samoregulacja biznesu w tym zakresie jest potrzebna.

Warto dodać, że Komitet Sterujący, którego Konfederacja Lewiatan jest członkiem wraz z Global Compact Network Polska, działa także na linii biznes – państwo, co zaowocowało chociażby konsultacjami z byłym Ministerstwem Rozwoju. Dotyczyły one możliwości włączenia aspektów etycznych do Prawa Zamówień Publicznych. Omawiano między innymi kwestie barier, jakie przedsiębiorcy napotykają w ramach zamówień publicznych. Zastanawiano się również, czy posiadanie kodeksu lub programu etycznego postępowania dostawców może stać się atutem firmy w ramach procedur weryfikacyjnych oraz w jakiej formule narzędzia opisane w Standardzie Minimum Programu Etycznego mogłyby zostać włączone do PZP. Komitet Sterujący stoi na stanowisku, że etyczne postępowanie przedsiębiorstwa powinno być kryterium jego wyboru do wykonywania zadań publicznych. Umieszczenie takiego kryterium w ustawie Prawo zamówień publicznych dałoby dodatkowy sygnał, że etyczny biznes jest dzisiaj wymaganym standardem cywilizacyjnym.

---

# Nowe technologie w służbie standardów etycznych – Internetowy System Certyfikacji Wydarzeń INFARMY

INFARMA

---

dr Anna Kacprzyk

Małgorzata Dziomdziora

## Wprowadzenie

Współpraca pomiędzy przemysłem farmaceutycznym a pracownikami służby zdrowia przynosi korzyści pacjentom. Dzięki tej współpracy powstaje wiele innowacyjnych leków, które zmieniają negatywny wpływ choroby na życie ludzkie.

Jednym z podstawowych obszarów współpracy firm farmaceutycznych i przedstawicieli zawodów medycznych jest wymiana wiedzy i doświadczeń na temat schorzeń/chorób, sposobów ich leczenia oraz konkretnych leków. Dzięki wsparciu firm farmaceutycznych lekarze, pielęgniarki i farmaceuci mają możliwość uczestniczenia w warsztatach, konferencjach czy kongresach podnoszących poziom ich wiedzy i umiejętności.

Jednocześnie innowacyjne firmy farmaceutyczne stawiają sobie za cel, aby wzajemne kontakty z przedstawicielami zawodów medycznych spełniały najwyższe standardy etyczne. Z inicjatywy innowacyjnych firm farmaceutycznych wypracowane i przyjęte zostały 2 kluczowe dokumenty w tym zakresie: Kodeks Dobrych Praktyk Przemysłu Farmaceutycznego oraz Kodeks Przejrzystości. Oba stanowią odzwierciedlenie jednolitego, europejskiego zbioru zasad postępowania innowacyjnego przemysłu farmaceutycznego w zakresie współpracy ze środowiskiem medycznym.

→ Kodeks Dobrych Praktyk Przemysłu Farmaceutycznego wyznacza standardy organizacji wydarzeń naukowych/edukacyjnych, które mogą otrzymać wsparcie firm-sygnatariuszy.

→ Kodeks Przejrzystości określa zasady udostępniania informacji na temat współpracy firm z przedstawicielami zawodów medycznych oraz organizacjami ochrony zdrowia.

Aby zapewnić najwyższy standard etyczny wydarzeń, w których biorą udział firmy członkowskie, INFARMA (Związek Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych) uruchomiła 1 stycznia 2018 roku internetowy system certyfikacji wydarzeń. Wydarzenia naukowe, które miałyby być sponsorowane przez firmy zrzeszone w związku, w których uczestniczą przedstawiciele zawodów medycznych, poddawane są ocenie w oparciu o kryteria, wypracowane na podstawie w/w kodeksów, do przestrzegania których zobowiązani są członkowie Związku. Ocena INFARMY pomaga firmom członkowskim w podjęciu decyzji w zakresie możliwości zapewnienia wsparcia finansowego danego wydarzenia, zgodnie z przyjętymi zasadami.

### Uzasadnienie

Związek Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych INFARMA reprezentuje 28 wiodących firm sektora farmaceutycznego, prowadzących działalność badawczo-rozwojową i produkujących leki innowacyjne.

Wszystkie firmy zmierzają do tego samego celu, jakim jest budowa etycznego i przejrzystego systemu ochrony zdrowia oraz zapewnienie najskuteczniejszego leczenia dla pacjentów. Jednocześnie każda z firm jest podmiotem niezależnym i funkcjonującym w różnym otoczeniu, firmy mają odrębne, zróżnicowane modele biznesowe, współpracują z różnymi przedstawicielami zawodów medycznych, prowadzą działalność w różnych obszarach terapeutycznych.

Kodeks Dobrych Praktyk określa kierunki i zasady angażowania się firm w wydarzenia, natomiast niektóre jego zapisy pozostawiają pole do indywidualnej interpretacji. Firmy członkowskie INFARMY dostrzegły potrzebę ujednolicenia swojego podejścia do procesu oceny zgodności wydarzeń w odniesieniu do obu Kodeksów INFARMY.

W tym celu, w pierwszej kolejności został powołany dedykowany do projektu zespół zadaniowy, w skład którego wchodzi pracownicy firm farmaceutycznych i INFARMY odpowiedzialni za obszar „compliance” (zgodność z przepisami prawa/ samoregulacjami). Zespół zadaniowy we współpracy z kluczowymi interesariuszami projektu, wypracował kryteria służące weryfikacji zgodności wydarzeń z wymaganiami kodeksu. Przedmiotowe kryteria obejmują takie zagadnienia, jak: program, przejawy gościnności, udział osób towarzyszących oraz zapewnienie przejrzystości przepływów finansowych. Na podstawie kryteriów powstał internetowy system informatyczny (formularz), dostępny na stronie internetowej systemu, który zbiera informacje niezbędne do oceny wydarzenia. System ten służy organizatorom (firmom komercyjnym czy organizacjom ochrony zdrowia) do weryfikacji zgodności planowanego wydarzenia z kryteriami etyki i przejrzystości INFARMY.

Rok 2017 był okresem próbnym/ pilotażowym, w którym certyfikacja obejmowała konkretne wydarzenia zgłoszone przez członków INFARMY. Celem tego etapu było usprawnienie funkcjonowania systemu i wdrożenie aplikacji w pełnym zakresie z dniem 1 stycznia 2018 r.

### Opis

Proces certyfikacji wydarzeń obejmuje 3 główne etapy. Pierwszym etapem jest wypełnienie przez organizatora formularza, który po zapisaniu automatycznie trafia do INFARMY. Następnie, formularz podlega weryfikacji systemowej oraz jest jeszcze analizowany przez zespół w INFARMIE. W przypadku, gdy wydarzenie spełnia standardy INFARMY, wystawiany jest Certyfikat. W przypadku, gdy wydarzenie nie spełnia standardów, wystawiana jest negatywna opinia.

Do września 2018 r. certyfikaty pełniły funkcję pomocniczą dla firm członkowskich. Intencją firm stowarzyszonych w INFARMIE jest, aby od 1 września 2018 opinia INFARMY stała się wiążącym kryterium podjęcia decyzji o udziale w wydarzeniu dla firm członkowskich.

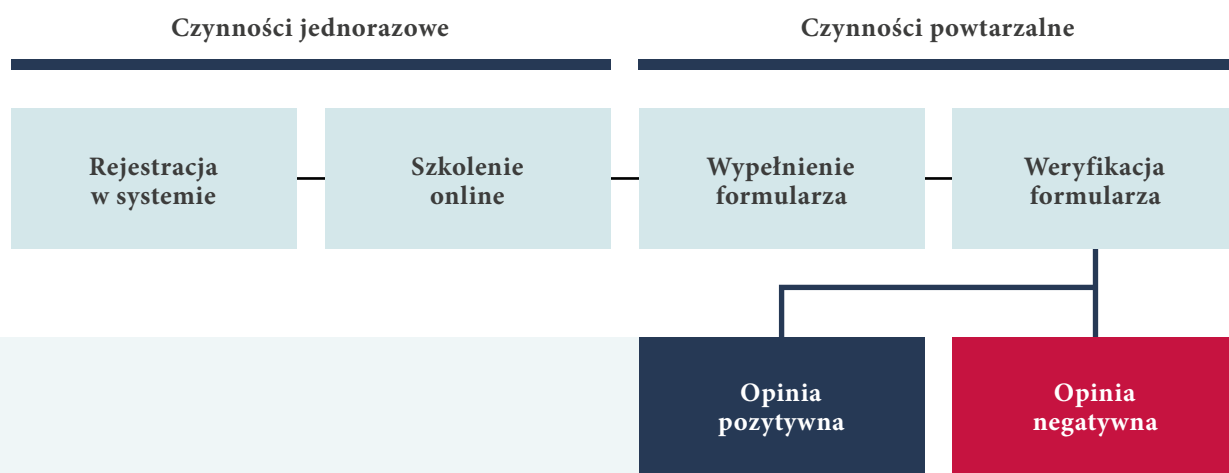
Wówczas firmy innowacyjne nie będą mogły angażować się w wydarzenia, które nie zostało uprzednio pozytywnie ocenione przez INFARMĘ.

Każda negatywna opinia opatrzona jest szczegółowym komentarzem INFARMY, wskazującym na

niespełnione kryteria. Organizator może starać się o zmianę oceny INFARMY, poprzez zweryfikowanie elementów, co do których wskazano zastrzeżenia. Po dostosowaniu się do wskazówek INFARMY, organizator musi ponownie wypełnić formularz celem uzyskania nowego certyfikatu.

## Proces

### SCHEMAT PROCESU CERTYFIKACJI WYDARZEŃ Z UDZIAŁEM INNOWACYJNYCH FIRM FARMACEUTYCZNYCH



## Kluczowe korzyści opisanego rozwiązania, sukcesy

Na obecnym etapie prowadzonego internetowego systemu certyfikacji wydarzeń można wskazać na najważniejsze korzyści:

- Edukacja organizatorów wydarzeń w zakresie standardów wynikających z kodeksów INFARMY dotyczących organizacji sympozjów, kongresów i innych spotkań.
- Możliwość tworzenia przez innowacyjne firmy farmaceutyczne standardów postępowania w zakresie organizowania wydarzeń naukowych i medycznych, tak żeby miały wyłącznie merytoryczny charakter.
- Pełniejsza standaryzacja podejścia firm zrzeszonych w INFARMIE do standardów organizacji wydarzeń.
- Mniejsze obciążenie administracyjne po stronie firm członkowskich.

### Wyzwania/trudności

Jako najważniejsze zdiagnozowane trudności przy wdrażaniu systemu można wskazać:

- Ustalenie precyzyjnych kryteriów.
- Zbudowanie zrozumienia i poparcia wszystkich interesariuszy projektu.

## Link do strony internetowej

→ [www.certyfikacja.infarma.pl/](http://www.certyfikacja.infarma.pl/)

---

# Etyka w komunikacji – odpowiedzialność wobec konsumentów

Związek Stowarzyszeń  
Rada Reklamy

---

Marcin Olkowicz

## Wprowadzenie

Zapewnienie najwyższych standardów etycznych reklamy w Polsce oraz ochrona konsumentów i konkurencji przed nieuczciwym lub nieetycznym przekazem reklamowym to cele samoregulacji zainicjowanej przez branżę komunikacji marketingowej. Jest to szczególnie istotne z uwagi na rozwój rynku reklamy w Polsce – wzrost wydatków na reklamę szacowany jest na 3% w stosunku do 2016, kiedy wyniosły one blisko 7 mld zł. Konsumenty, podejmując decyzje zakupowe, coraz uważniej analizują komunikację, a od reklamodawców żądają „dużo konkretnych informacji o towarze i niewielu godzi się na przesadę w podkreślanu jego zalet”<sup>6</sup>. Dlatego szczególnie ważne jest etyczne i odpowiedzialne prowadzenie komunikacji. Rada Reklamy od 2006 roku nadzoruje standardy reklamy w Polsce, dbając o uczciwą i zgodną z Kodeksem Etyki Reklamy komunikację marketingową. Sprawne działanie Rady i szybko rosnący prestiż w środowisku komunikacji marketingowej były sygnałem dla innych obszarów

rynku i zaowocowały powstawaniem analogicznych do Rady Reklamy instytucji np. Rady Etyki PR (REPR) działającej w obszarze public relations.

## Uzasadnienie działania

- Rada Reklamy (RR) tworzy jednolity, przejrzysty system samoregulacji reklamy w Polsce, oparty na Kodeksie Etyki Reklamy. Organem kontrolującym zgodność przekazów reklamowych z Kodeksem jest działająca przy Radzie Reklamy Komisja Etyki Reklamy (KER).
- Głównymi celami RR są:
  - » ochrona odbiorców reklamy przed przekazami, które łamią zasady opracowane w Kodeksie Etyki Reklamy;
  - » budowanie, promocja i ochrona zasad, jakimi powinien kierować się rynek reklamy w Polsce, tj.: reklamodawcy, osoby działające na ich rzecz, pośrednicy oraz środki przekazu;
  - » ocena przekazu reklamowego i doskonalenie praktyki reklamowej w Polsce;
  - » edukacja rynku.
- KER w swoich uchwałach wskazuje praktyki, które nie są zgodne z ustalonymi zasadami. Rada Reklamy

---

6. [www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K\\_016\\_11.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2011/K_016_11.PDF)

oferuje również procedurę Copy Advice, pozwalającej na zasięgnięcie opinii na wczesnym etapie tworzenia przekazów reklamowych i zapobieganie pojawianiu się przekazów niegodnych z Kodeksem Etyki Reklamy.

- Ważnym przykładem realnego wpływu na rynek reklamy w Polsce jest ochrona małoletnich przed reklamami produktów niespełniających kryteriów żywieniowych określonych przez Instytut Żywności i Żywienia, realizowana wspólnie z wiodącymi nadawcami oraz Krajowej Rady Radiofonii i Telewizji we współpracy z Polską Federacją Producentów Żywności. Przyjęte rozwiązania eliminują przekazy reklamowe produktów niespełniających uzgodnionych kryteriów żywieniowych z programów skierowanych do dzieci poniżej 12 roku życia. System jest monitorowany przez KRRiT, a wyniki są publikowane w formie raportów. Z danych obejmujących pierwsze 2 lata działania systemu wynika, że ekspozycja dzieci poniżej 12 r.ż. na przekazy reklamowe produktów żywnościowych zmniejszyła się o ponad 50%. Co ważne, z pasm programowych skierowanych do dzieci praktycznie zniknęły reklamy produktów, których reklama jest niedozwolona w kryteriach żywieniowych.
- RR podejmuje nowe inicjatywy zmierzające do osiągnięcia najwyższych możliwych standardów

reklamy. Są to m.in. moduły edukacyjne dla studentów szkół o profilu ekonomicznym i warsztaty dla przedstawicieli branży. Przeprowadzone zostały również pierwsze pilotażowe zajęcia (krytyczna ocena przekazów reklamowych) dla uczniów szkół podstawowych w ramach programu Media Smart. Ponadto w ramach RR pracują grupy robocze, odpowiedzialne za opracowywanie zapisów określających standardy komunikacji marketingowej w poszczególnych branżach. Arbitrzy KER stale podnoszą kwalifikacje w ramach szkoleń dotyczących kwestii ściśle prawnych i związanych z dobrymi obyczajami.

- Analogiczną instytucją w branży public relations (rozumianej jako część środowiska komunikacji marketingowej) jest Rada Etyki Public Relations (REPR). Członkowie Rady pochodzą z wyboru, a nie z nominacji, co daje większą gwarancję ich bezstronności, obiektywności i rzetelności, a środowiska, z których zostali wybrani (PSPR, ZFPR), traktują ich jako osoby godne zaufania i stosujące się w swojej pracy zawodowej do najwyższych standardów etycznych i obyczajowych. Rada może wydawać opinie o sprawach, które zostały zgłoszone przez osoby lub instytucje związane z branżą PR w Polsce, może również sama podejmować takie inicjatywy.

**Rada Reklamy (RR) tworzy jednolity, przejrzysty system samoregulacji reklamy w Polsce, oparty na Kodeksie Etyki Reklamy.**

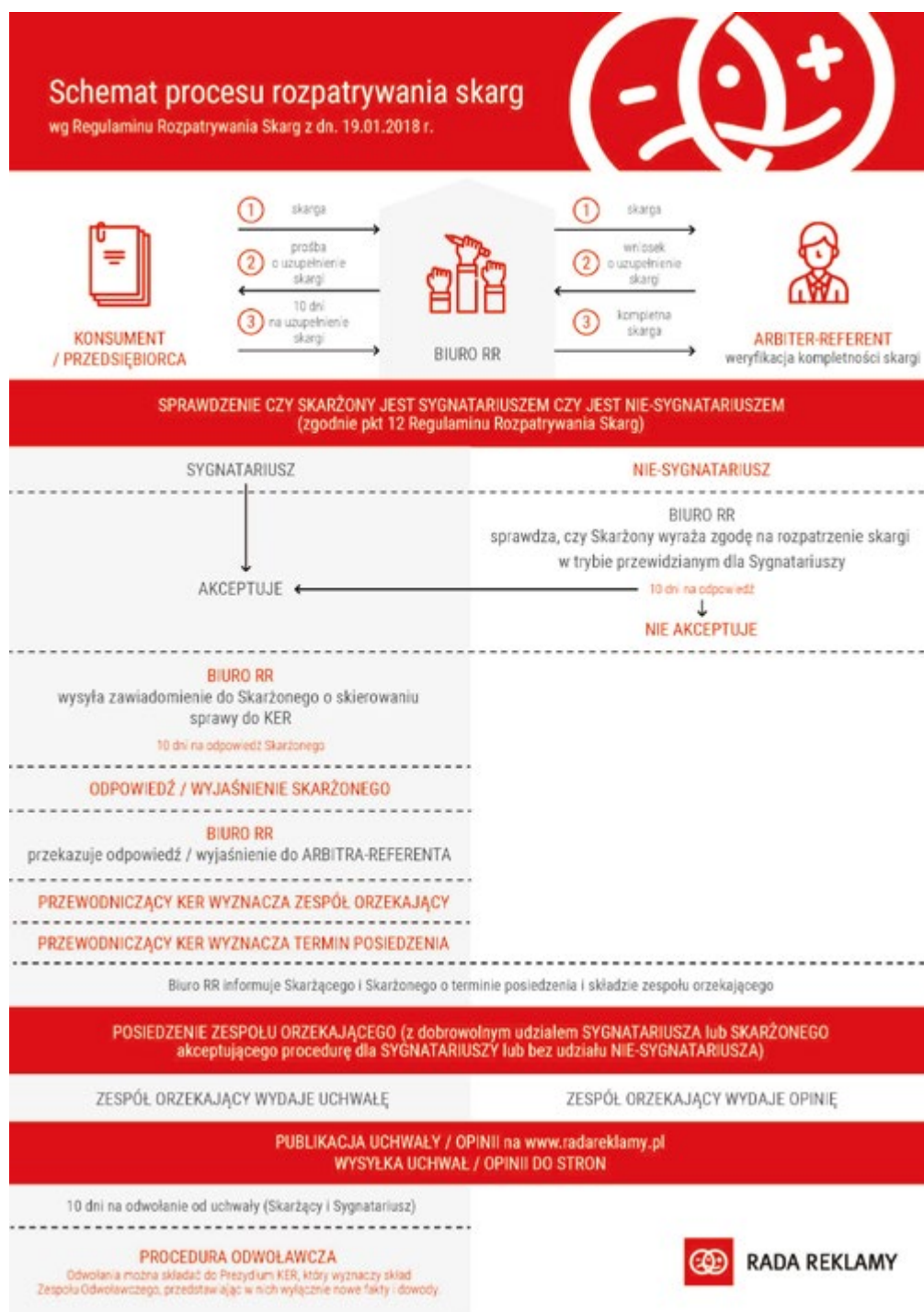


## Opis

### PROCEDURA SKŁADANIA SKARG

Każda osoba, firma lub instytucja może złożyć skargę konsumencką na przekaz reklamowy, który w jej opinii narusza normy Kodeksu Etyki Reklamy. W tym celu

należy wypełnić formularz znajdujący się na stronie RR, podając informacje o skarżonej reklamie (typ reklamy, data emisji, czas emisji, miejsce emisji, produkt/usługa, których reklama dotyczy) oraz informację, jakie normy etyczne w opinii skarżącego narusza dany przekaz.



## ZASADY UDZIELANIA COPY ADVICE

Wypełniając założenia dotyczące prewencji w branży reklamowej, RR realizuje usługę Copy Advice (CA), które jest poufnym, niewiążącym zaleceniem, dotyczącym konkretnego przekazu reklamowego. Może być ono udzielone reklamodawcy, medium lub agencji reklamowej. Ideą Copy Advice jest zapobieganie ewentualnym problemom z treścią przekazu reklamowego i może być udzielone na każdym etapie produkcji reklamy.

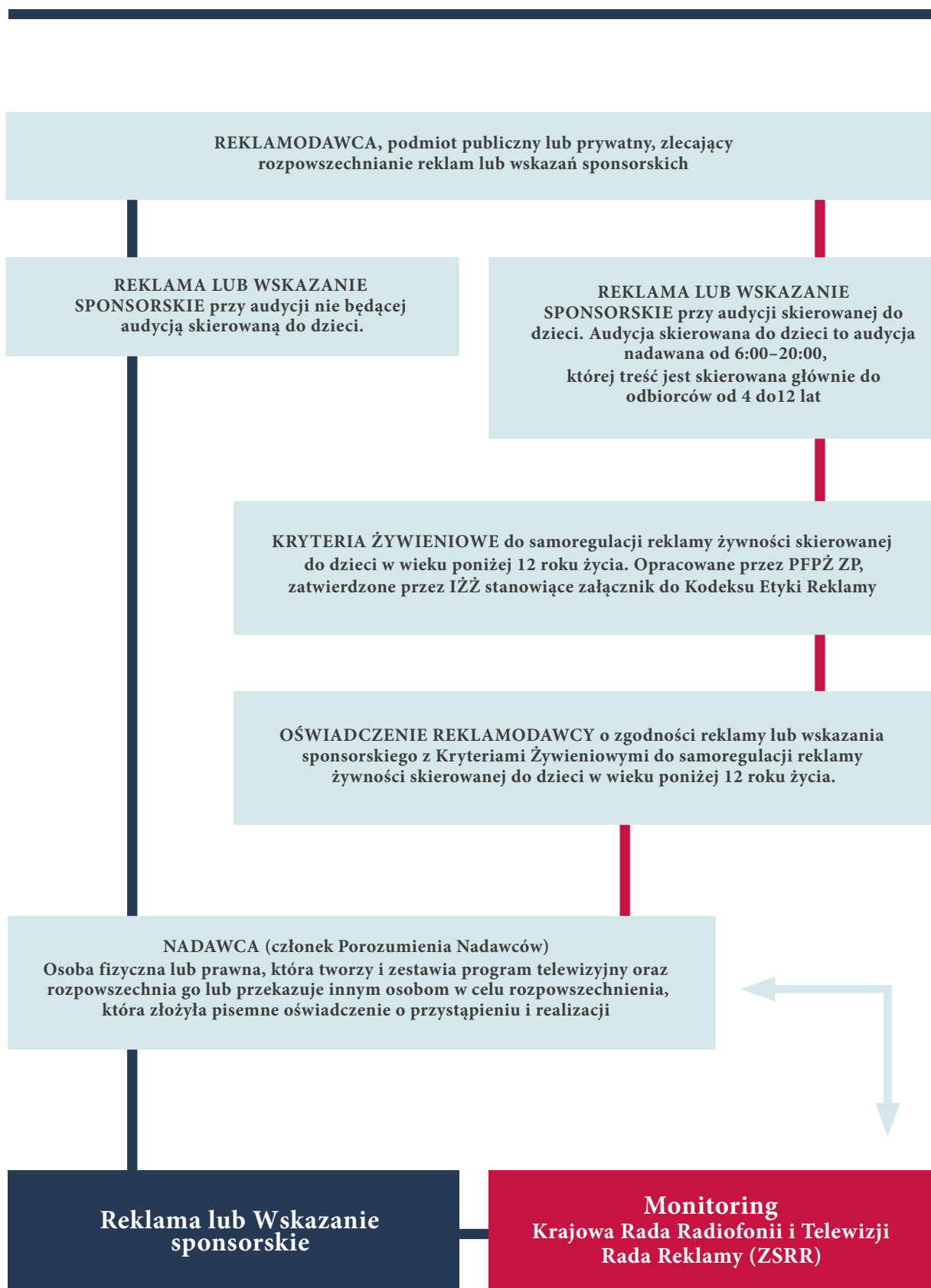
1. Copy Advice:
  - a. jest opinią wyrażaną przez ekspertów na temat zgodności reklamy z Kodeksem Etyki Reklamy.
  - b. jest udzielane przez zespół składający się z co najmniej 2 osób.
  - c. może być udzielane na każdym etapie produkcji reklamy. W ramach jednego CA możliwe jest dwukrotne konsultowanie wprowadzanych zmian.
  - d. nie ma charakteru wiążącej opinii, stanowi jedynie zbiór zaleceń, których wypełnienie jest niezbędne do osiągnięcia zgodności reklamy z Kodeksem Etyki Reklamy.
2. Komisja Etyki Reklamy nie jest zobowiązana do uwzględniania udzielonych CA w trakcie postępowania, jednak informacja o udzielonym CA jest przekazywana zespołowi orzekającemu.
3. CA jest udzielane w ciągu 3 dni roboczych. W przypadku zapytań kierowanych przez stacje telewizyjne czas odpowiedzi na zapytanie wynosi 2 dni robocze.
4. Rada Reklamy pobiera za udzielone Copy Advice niewielkie opłaty.

5. Wszelkie materiały przekazane do biura Rady Reklamy w ramach CA traktowane są jako poufne.
6. Materiały przesyłane do biura Rady Reklamy w ramach CA nie podlegają zwrotowi.
7. Rada Reklamy nie publikuje szczegółowych informacji na temat udzielanych CA. Opracowywane są jedynie ogólne statystyki dotyczące udzielanych porad, bez wskazywania źródeł zapytań.

## SCHEMAT SAMOREGULACJI REKLAMY ŻYWNOŚCI SKIEROWANEJ DO DZIECI (DO 12 LAT) W POLSCE

Związek Stowarzyszeń Rada Reklamy jest depozytariuszem Kryteriów żywieniowych będących trzonem samoregulacji podpisanej w 2014 roku przez wszystkich kluczowych nadawców telewizyjnych m.in.: Telewizja Polsat, Telewizja Polska, Telewizja Puls, TVN, ITI Neovision, VIMN Poland, The Walt Disney Company (Polska).

Opracowane przez Polską Federację Producentów Żywności, na podstawie White Paper EU Pledge i zatwierdzone przez Instytut Żywności i Żywienia Kryteria żywieniowe stanowią załącznik do Kodeksu Etyki Reklamy. Kryteria żywieniowe zawierają wytyczne ustalające podział produktów na kategorie z uwzględnieniem zawartości poszczególnych składników odżywczych oraz energii. Oświadczenie reklamodawcy o zgodności produktu z Kryteriami żywieniowymi jest podstawą do emisji danego przekazu. W przypadku braku takiego oświadczenia produkt nie może być reklamowany przy audycjach skierowanych do dzieci do lat 12.



## Kluczowe korzyści opisanego rozwiązania, sukcesy:

Zaletą samoregulacji jest jej elastyczność – błyskawicznie reaguje na zmieniające się potrzeby, co jest niezbędne w tak dynamicznej branży, jaką jest reklama, public relations czy komunikacja marketingowa. Równie istotne jest wspólne uzgadnianie zapisów etycznych przez przedstawicieli wszystkich środowisk związanych z komunikacją: reklamodawców, mediów oraz agencji reklamowych, PR oraz dostosowanie ich do realiów rynkowych, co gwarantuje, że będą powszechnie respektowane.

Samoregulacja chroni konsumentów przed reklamami i przekazami, które są realizowane w sposób niewłaściwy, a często nieetyczny, wyznaczając wysokie standardy komunikacji marketingowej. Każdy konsument może bezpłatnie złożyć skargę na reklamę czy przekaz medialny, a jej rozpatrzenie jest znacznie szybsze i prostsze niż w przypadku postępowań sądowych. Każda skarga jest traktowana równie poważnie i żaden sygnał pochodzący od konsumentów nie pozostaje bez odpowiedzi.

Efektywność RR została doceniona przez Europejskie Stowarzyszenie Standardów Reklamowych EASA Alliance i wyróżniona złotą nagrodą dla najlepszej organizacji samoregulacyjnej roku 2015. Nagroda przyznawana jest za osiągnięcia w zakresie działań na rzecz tworzenia i nadzorowania najwyższych standardów komunikacji marketingowej. Jury jednogłośnie wybrało system samoregulacji w dziedzinie reklamy żywności skierowanej do dzieci jako najlepszy

---

przykład współpracy administracji publicznej, środowiska reklamowego oraz nadawców na rzecz zapewnienia najwyższych standardów komunikacji marketingowej.

Porozumienie, podpisane przez wszystkich wiodących nadawców telewizyjnych, reguluje zasady reklamy produktów żywnościowych skierowanych do dzieci poniżej 12 roku życia. Od stycznia 2015 roku biura reklamy stacji telewizyjnych wymagają od reklamodawców złożenia pisemnego oświadczenia o zgodności reklamowanego produktu lub wskazania sponsorskiego z kryteriami żywieniowymi. Porozumienie zostało oficjalnie zaakceptowane i parafowane przez Krajową Radę Radiofonii i Telewizji oraz Związek Stowarzyszeń Rada Reklamy, które monitorują jego realizację.

## Linki do dokumentów źródłowych

- [www.radareklamy.pl/images/Dokumenty/Kodeks.pdf](http://www.radareklamy.pl/images/Dokumenty/Kodeks.pdf)
- [www.radareklamy.pl/images/Dokumenty/Regulamin\\_04.11.2014.pdf](http://www.radareklamy.pl/images/Dokumenty/Regulamin_04.11.2014.pdf)
- [www.radareklamy.pl/images/Dokumenty/Formularz%20skargi%20dla%20konsumentow.pdf](http://www.radareklamy.pl/images/Dokumenty/Formularz%20skargi%20dla%20konsumentow.pdf)
- [www.radareklamy.pl/images/Dokumenty/Formularz%20skargi%20dla%20przedsiębiorcow.pdf](http://www.radareklamy.pl/images/Dokumenty/Formularz%20skargi%20dla%20przedsiębiorcow.pdf)
- [www.radareklamy.pl/copy-advice](http://www.radareklamy.pl/copy-advice)
- [www.repr.pl/repr/17547/dokumenty-do-pobrania](http://www.repr.pl/repr/17547/dokumenty-do-pobrania)
- [www.repr.pl/repr/17546/statut](http://www.repr.pl/repr/17546/statut)

# O organizacjach współpracujących przy przygotowaniu Przewodnika

---

**Górnictwo OK** jest wspólnym projektem Szkoły Eksploatacji Podziemnej i Fundacji AGH. Celem działania Grupy jest stworzenie przestrzeni i środowiska do budowy wspólnych inicjatyw w ramach szeroko pojętej społecznej odpowiedzialności biznesu oraz dla branży górniczej w Polsce. W ramach spotkań Grupy prowadzona jest wymiana poglądów dotyczących potrzeb, zasad, przyszłości i dobrych praktyk związanych z poszczególnymi sferami CSR, a także wypracowywanie wspólnych, skutecznych biznesowo i społecznie projektów służących realizacji tej filozofii w obrębie i dla działalności górniczej.

**Francusko-Polska Izba Gospodarcza (CCIFP)** skupia blisko 450 firm z kapitałem francuskim oraz polskim i jest jedną z najaktywniejszych izb handlowych w Polsce. Głównym celem działań Izby jest współtworzenie jak najlepszych warunków do inwestycji i rozwoju gospodarczego w Polsce. Aktywność CCIFP w kontaktach z organami administracji państwowej oraz organizacjami pracodawców sprzyja współpracy i wymianie doświadczeń biznesowych pomiędzy przedsiębiorcami z Francji i Polski. Izba zajmuje się również promocją najlepszych praktyk oraz rozwiązań biznesowych zapewniających rozwój gospodarczy i społeczny. Francusko-Polska Izba Gospodarcza powstała w kwietniu 1994 roku z inicjatywy przedsiębiorców francuskich i należy do Związku Francuskich Izb Przemysłowo-Handlowych (CCIFI) zrzeszającego 115 Izb francuskich na świecie.

**INFARMA** reprezentuje 28 działających w Polsce wiodących firm sektora farmaceutycznego, prowadzących działalność badawczo-rozwojową i produkujących leki innowacyjne.

Celem INFARMY jest podejmowanie inicjatyw pozytywnie wpływających na tworzenie rozwiązań systemowych w dziedzinie ochrony zdrowia w Polsce. Rozwiązania takie powinny umożliwiać polskim pacjentom korzystanie z nowoczesnych i najbardziej skutecznych terapii, tak by polskie standardy leczenia odpowiadały światowym. Poprzez swoją działalność Związek pragnie wskazać, iż obecność globalnych firm farmaceutycznym na naszym rynku oznacza dla polskich pacjentów dostęp

do nowoczesnych leków, co w dużej mierze wpływa na poprawę stanu zdrowia społeczeństwa, a korzyści odnosi również polska gospodarka – w postaci inwestycji, podatków oraz transferu wiedzy. INFARMA jest członkiem międzynarodowych organizacji zrzeszających innowacyjną branżę farmaceutyczną (EFPIA), a także Pracodawców RP oraz Krajowej Izby Gospodarczej.

**Konfederacja Lewiatan** – polska organizacja biznesowa reprezentująca interesy pracodawców w Polsce i Unii Europejskiej. Dba o trwały wzrost gospodarczy, lepsze prawo, zdrową konkurencję, wzrost zatrudnienia i wzmocnienie kapitału społecznego. Skupia ponad 4100 firm zatrudniających w sumie ponad 1 mln osób. Członek Rady Dialogu Społecznego. Jako jedyna reprezentatywna organizacja polskich pracodawców ma przedstawicielstwo w Brukseli i należy do BusinessEurope – największej europejskiej organizacji reprezentującej interesy przedsiębiorców i pracodawców w Komisji Europejskiej, Parlamencie Europejskim i innych instytucjach UE.

**Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce – Związek Pracodawców** powstała 27 października 1999 roku i obecnie skupia ponad 80 kluczowych przedsiębiorstw z wielu sektorów polskiego rynku finansowego, w tym bankowości, zarządzania wierzytelnościami, doradców i pośredników finansowych, instytucji pożyczkowych, platform crowdfundingowych, instytucji zarządzających informacją gospodarczą i kredytową, sektora odwróconej hipoteki w modelu sprzedażowym oraz ubezpieczeń. KPF to członek Rady Rozwoju Rynku Finansowego, powołanej do życia przez Ministra Finansów Rzeczypospolitej Polskiej oraz członek prestiżowej organizacji samorządowej europejskiego przemysłu kredytowego EUROFINAS (European Federation of Finance House Associations), zrzeszającej 17 krajowych organizacji, reprezentujących ponad 1200 instytucji finansowych. KPF jest aktywnym uczestnikiem europejskiego i polskiego procesu legislacyjnego jako jego strona społeczna. Ma w swoim dorobku badawczym już kilkaset raportów, koncentrujących się wokół obszaru kredytów. Od 2005 roku realizuje program etyczny, którego model, traktowany jako wieloaspektowy proces, został wypracowany z merytorycznym zaangażowaniem i wsparciem prof. Wojciecha Gasparskiego.

### **Krajowa Rada Suplementów i Odżywek (KRSiO)**

powstała 14 lat temu, w momencie wstępowania Polski do Unii Europejskiej. Polskie firmy potrzebowały reprezentanta w celu bieżącego monitorowania zachodzących zmian, a także w celu zapewnienia bezpośredniego udziału branży w procesie tworzenia prawa. KRSiO realizuje swoje cele poprzez budowanie silnej organizacji w kraju oraz poprzez członkostwo i aktywny udział w pracach europejskiego Stowarzyszenia EHPM, działającego od 1975 roku. Członkami Stowarzyszenia są producenci i dystrybutorzy suplementów diety, firmy doradcze i kancelarie prawne specjalizujące się w prawie żywnościowym oraz wybitni eksperci z dziedziny suplementacji żywieniowej. Dodatkowo KRSiO, poprzez wewnętrzny organ pn. Rada Ekspertka, tworzy platformę wymiany informacji i współpracy pomiędzy ekspertami, naukowcami i praktykami, których działalność wiąże się z tematyką zdrowia, żywienia, żywności, suplementów diety, świadomego konsumenta, a także prawodawstwa regulującego ww. obszary.

**Polskie Forum HR** powstało w 2002 roku z inicjatywy wiodących firm z branży agencji zatrudnienia, funkcjonujących według najwyższych standardów etycznych. Od początku swojego istnienia eksperci Polskiego Forum HR działają na rzecz rozwoju sektora agencji zatrudnienia w Polsce. Współtworzą i opiniują projekty ustaw, uczestniczą w pracach komisji trójstronnej, spotykają się z przedstawicielami instytucji publicznych, broniąc interesów branży. Jako członkowie Konfederacji Lewiatan oraz World Employment Confederation, największej konfederacji zrzeszającej agencje zatrudnienia na świecie, Polskie Forum HR jest uznanym partnerem społecznym w Polsce i Europie.

**Polskie Stowarzyszenie Menedżerów Logistyki i Zakupów** – jesteśmy organizacją reprezentującą interesy polskich menedżerów łańcucha dostaw (Logistyki i Zakupów), przyjmującą za cel tworzenie z Polski centrum kompetencji na skalę Europy. W partnerstwach z instytucjami i firmami realizujemy programy wspierające dążenie do osiągnięcia tego ambitnego celu. Budujemy kompetencje w środowisku łańcucha dostaw, wzmacniamy też świadomość na poziomie zarządów o rynku

dostawców jako źródło generowania przewagi konkurencyjnej firmy. Jesteśmy członkiem The International Federation of Purchasing and Supply Management (IFPSM) oraz The European Logistics Association (ELA). Jesteśmy inicjatorem i współorganizatorem warsztatów, szkoleń, konferencji. Organizujemy konkursy (Lider Zakupów, Executive in Procurement) i we współpracy z naszymi krajowymi i międzynarodowymi partnerami realizujemy programy wspierające biznes. Dzięki programowi Top Young 100 wspieramy młode talenty łańcucha dostaw w płynnym wejściu w świat biznesu. Jesteśmy platformą startową dla pomysłów członków Stowarzyszenia.

**Rada Etyki Public Relations (REPR)** jest powołanym przez organizacje branży PR (Związek Firm Public Relations, Polskie Stowarzyszenie Public Relations) w Polsce niezależnym, społecznym narzędziem kontroli i edukacji praktyków komunikacji społecznej (komunikacji marketingowej) w zakresie przestrzegania norm etycznych i eliminowania niepożądanych zachowań w praktyce zawodowej. REPR zabiera głos autonomicznie w kwestii obserwowanych zjawisk i w sprawach pojedynczych zdarzeń będących udziałem uczestników rynku komunikacji marketingowej. REPR tworzą autorytety ze środowiska naukowców i specjalistów z wieloletnim doświadczeniem i uznanymi dokonaniem zawodowymi. Wszystkie publiczne wypowiedzi REPR oparte są o zasady przyjęte w międzynarodowych i krajowych dokumentach dotyczących etycznego wykonywania profesji specjalisty PR oraz o odpowiednie normatywne akty prawne obowiązujące w Polsce.

**Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR** – kształtujemy dobre praktyki. Należymy do międzynarodowych i polskich organizacji branżowych i marketingowych. Współpracujemy ze środowiskiem pracodawców i przedsiębiorców. Stoimy na straży standardów biznesowych. Działamy na rzecz poprawy obowiązującego prawa dotyczącego komunikacji. Niezmiennie, z sukcesem od 1997 roku tworzymy platformę współpracy, budowania relacji, szacunku i wymiany wiedzy dla wszystkich, dla których priorytetem jest partnerski i etyczny model skutecznej komunikacji przekładający się na sukces w biznesie. Zrzeszamy obecnie 106 firm, które zajmują



---

się profesjonalną komunikacją marketingową: agencje full service, domy mediowe, agencje brand design, interaktywne i event marketingowe. Koncentrujemy się na tworzeniu, wdrażaniu i popularyzowaniu standardów biznesowych, w tym przetargowych i prawnych. Wychodzimy z założenia, że wierność zasadom etyki i odpowiedzialności społecznej powinna być ważnym krokiem do sukcesu w każdym biznesie.

**Związek Firm Public Relations** – powstał w 2001 roku jako reprezentacja branży profesjonalnych usług public relations w Polsce. Aktualnie zrzeszamy 34 firmy. Jesteśmy członkiem Konfederacji Lewiatan i Międzynarodowej Organizacji Konsultantów do Spraw Komunikacji (ICCO).

Naszymi celami są: ochrona praw i interesów zrzeszonych członków, reprezentowanie ich wobec organów państwowych i instytucji, dbałość o najwyższe standardy etyczne i zawodowe w oparciu o Kodeks Dobrych Praktyk i Kartę Sztokholmską ICCO, umacnianie pozycji zawodu specjalisty public relations i kształtowanie właściwego rozumienia roli tego zawodu, budowanie profesjonalnego dialogu między branżą PR i mediami, realizacja badań dotyczących istotnych w branży zjawisk, tworzenie programów szkoleniowych i edukacyjnych podnoszących kwalifikacje zawodowe oraz kształtujących rozwój profesjonalnych kompetencji.

Jesteśmy jednym z założycieli Rady Etyki PR (REPR), będącej podmiotem społecznym dbającym o ochronę najwyższych standardów etycznych w public relations. Prowadzimy również intensywny program szkoleniowy London School of Public Relations oraz cykliczne spotkania edukacyjne Kawa, Herbata, PR.

**Związek Banków Polskich** to samorządowa organizacja banków działająca na podstawie ustawy o izbach gospodarczych z 30 maja 1989 roku, powołana do życia w styczniu 1991 roku. Członkostwo w ZBP ma charakter dobrowolny i obejmuje banki działające na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej, utworzone i działające na podstawie prawa polskiego. Do zadań Związku należy w szczególności:

1. tworzenie sprzyjających warunków organizacyjnych i prawnych rozwoju sektora bankowego poprzez współdziałanie z organami Państwa,
2. organizowanie współpracy banków na rzecz rozwoju sektora bankowego i infrastruktury międzybankowej, w tym zwłaszcza w zakresie: rozliczeń pieniężnych, obrotu czekowego i kartowego, standaryzacji instrumentów rynków finansowych, zbierania, przetwarzania i wymiany informacji bankowej i gospodarczej, kształcenia kadr bankowych i upowszechniania wiedzy bankowej, bezpieczeństwa banków i przeciwdziałania wykorzystywaniu banków w działalności przestępczej, prowadzenia działalności informacyjnej i promocyjnej, tworzenia forum dyskusji i spotkań środowiska bankowego, kształtowania zasad dobrej praktyki bankowej,
3. podejmowanie działań na rzecz tworzenia i rozwoju instytucji obsługujących sektor bankowy, zwłaszcza w zakresie: rozliczeń pieniężnych, organizacji izb rozliczeniowych, wymiany informacji bankowej i gospodarczej, podpisu elektronicznego i certyfikacji, szkolnictwa bankowego i badań nad bankowością, postępowania pojednawczego i sądownictwa polubownego, arbitrażu bankowego na rzecz klientów banków (konsumentów).

**Związek Stowarzyszeń Rada Reklamy** odpowiada za samoregulację w dziedzinie reklamy. Działalność związku opiera się na Kodeksie Etyki Reklamy, który określa standardy komunikacji marketingowej w Polsce. Członkami Rady Reklamy są organizacje branżowe skupiające reklamodawców, media i agencje reklamowe / domy mediowe. Sygnatariuszami Kodeksu Etyki Reklamy są reklamodawcy, media oraz agencje reklamowe.

O autorach

---

**dr inż. Paweł Bogacz** – adiunkt w Katedrze Ekonomiki i Zarządzania w Przemysle na Wydziale Górnictwa i Geoinżynierii Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie, z ponad 15-letnim doświadczeniem naukowym, edukacyjnym i aplikacyjnym. Swą aktywność naukową realizuje w 2 głównych obszarach badawczych. Pierwszym z nich jest społeczna odpowiedzialność biznesu, a także kwestie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. Drugi stanowią zarządzanie produkcją oraz zarządzanie jakością, z naciskiem na problematykę optymalizacji tych procesów. Autor ponad 120 prac naukowych z powyższych dziedzin, a także kilkudziesięciu projektów przemysłowych, realizowanych głównie w branżach górniczej, energetycznej, motoryzacyjnej i meblarskiej. Oddany sprawom rozwoju naukowego młodzieży, pełniąc rolę Pełnomocnika Rektora AGH ds. Kół Naukowych. Członek Zarządu Fundacji dla AGH. Jest inicjatorem i koordynatorem działania Grupy Wspólnych Inicjatyw Społecznych Górnictwo OK.

**Małgorzata Dziomdziora**, specjalista ds. etyki i współpracy, Związek Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych INFARMA – ekonomistka. Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej oraz Community of European Management Schools (CEMS), stypendystka na uniwersytecie Louvain-la-Neuve w Belgii. Z branżą farmaceutyczną związana od 2004 roku, najpierw pracowała w praktyce farmaceutyczno-medycznej globalnej firmy doradztwa strategicznego, a następnie była odpowiedzialna za wdrożenia nowych produktów w międzynarodowej firmie farmaceutycznej. W INFARMIE pracuje od 2008 roku. W pierwszych latach pracy zajmowała się obszarem refundacji i cen leków innowacyjnych. Obecnie odpowiada za obszar etyki i przejrzystości oraz badania kliniczne. Małgorzata jest współautorką publikacji dotyczących zarządzania i oceny technologii medycznych.

**dr Krzysztof Grabowski**, Doradca ds. ładu korporacyjnego, KPE, makler papierów wartościowych, dr nauk prawnych, aktywny uczestnik rynku kapitałowego od 1992 roku. Wykładowca ładu korporacyjnego w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Uczestnik

prac legislacyjnych z zakresu prawa rynku kapitałowego oraz prawa spółek na poziomie krajowym i unijnym, m.in. prac nad dyrektywą o prawach akcjonariuszy (2007/36/WE). Członek Towarzystwa Akademickiego Instytutu Allerhanda oraz Towarzystwa Naukowego Prakseologii, uczestnik Polskiego Instytutu Dyrektorów, arbiter i mediator Sądu Polubownego przy Komisji Nadzoru Finansowego. Biegły sądowy z zakresu obrotu papierami wartościowymi. Członek kapituły konkursu The Best Annual Report oraz kapituły konkursu na najlepszą pracę magisterską i doktorską z etyki biznesu Verba Veritatis. Uczestnik międzynarodowych organizacji ładu korporacyjnego. Pracował w wielu instytucjach rynkowych: domy maklerskie, GPW, KPWiG, KNF. Były członek Rady Giełdy oraz Rady Nadzorczej Banku Handlowego w Warszawie, były prezes Związku Maklerów i Doradców. Autor licznych publikacji naukowych i popularyzatorskich, wykładowca na seminariach i warsztatach z zakresu rynku kapitałowego, ładu korporacyjnego i etyki biznesu.

**Teresa Hildebrand-Wrzesień** – Pełnomocnik Zarządu Związku Banków Polskich, wieloletnia Prezes zarządu Centrum Prawa Bankowego i Informacji sp. z o.o., doradca wiceprezesa Rady Ministrów Józefa Koziola oraz wiceprezesa Rady Ministrów i Ministra Finansów Leszka Balcerowicza.

**Norbert Jeziolowicz** – Dyrektor Zespołu Bankowości Detalicznej i Rynków Finansowych w Związku Banków Polskich. Reprezentuje także polski sektor bankowy w pracach Europejskiej Federacji Bankowej. W ramach Federacji bierze udział w Komitecie ds. Bankowości Detalicznej w ramach którego pełni także funkcję Przewodniczącego Grupy roboczej ds. kredytu hipotecznego. Od maja 2013 pełni funkcję niezależnego członka Rady Nadzorczej KDPW CCP S.A., a od czerwca 2013 roku kieruje także pracami Komitetu do Spraw Ryzyka KDPW CCP S. A. W latach 2013–2018 był członkiem Rady ds. Stawek Referencyjnych WIBID i WIBOR, a od lutego 2018 roku wchodzi w skład Komitetu Nadzorczego GPW Benchmark SA.

■ **dr Anna Kacprzyk**, Innovation and Public Affairs Manager, Związek Pracodawców Innowacyjnych Firm Farmaceutycznych INFARMA – jest absolwentką ekonomii oraz doktorem nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Wieloletni pracownik instytucji publicznych, kierowała pracą departamentów w Ministerstwie Gospodarki (obecnie Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii) i w Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, gdzie była odpowiedzialna za realizację programów w zakresie innowacji i wsparcia przedsiębiorstw, współpracy nauki z biznesem oraz społecznej odpowiedzialności biznesu. Posiada również doświadczenie biznesowe jako członek rad nadzorczych, współpracowała z instytucjami otoczenia biznesu i organizacjami przedsiębiorców. Obecnie odpowiada w INFARMIE za działania z zakresu innowacji i public affairs.

■ **Mariusz Kielich** – Kierownik ds. Komunikacji i PR we Francusko-Polskiej Izbie Gospodarczej (CCIFP). Absolwent Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych na Uniwersytecie Warszawskim oraz francuskiego Institut d'Etudes Politiques de Lille. Z Francusko-Polską Izbą Gospodarczą związany od 2009 roku, wcześniej zdobywał doświadczenie w agencjach public relations. W CCIFP odpowiada za komunikację i działania public relations na rzecz francuskich firm w Polsce. Wraz z zespołem CCIFP rozwijał takie projekty jak: Forum Gospodarcze Polska-Francja z udziałem Prezydentów Francji i Polski, Pawilon Francuski na Forum Ekonomicznym w Krynicy (3 edycje), Raport 20 lat inwestycji francuskich w Polsce, a także szereg cyklicznych wydażeń Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej, w tym Spotkania Warszawskie czy obchody Święta Francji. W 2012 roku zainicjował spotkania Komitetu CSR we francuskiej izbie i od tego czasu propaguje wiedzę na temat Społecznej Odpowiedzialności Biznesu wśród firm stowarzyszonych. Efektem prac Komitetu jest m.in. Deklaracja CSR Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej, *Przewodnik Dobrych Praktyk* oraz raport z badania CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej.

■ **dr Marcin Kilanowski** – reprezentant Konfederacji Lewiatan ds. biznesu i praw człowieka, adiunkt na Wydziale Prawa i Administracji UMK, Dyrektor Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości UMK oraz członek Rady ds. Innowacji i Wdrożeń UMK odpowiedzialny za kształtowanie polityki UMK w zakresie innowacyjnego rozwoju i transferu wiedzy do gospodarki. Wiceprezes Kujawsko-Pomorskiej Organizacji Pracodawców LEWIATAN i Wiceprezydent Sejmiku Gospodarczego Województwa Kujawsko-Pomorskiego odpowiedzialny za współpracę nauki z biznesem. Od roku 2013 Członek Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu przy Premierze RP i Ministerstwie Gospodarki odpowiedzialny za przygotowywanie propozycji rozwiązań prawnych dotyczących ochrony praw człowieka w działalności podmiotów gospodarczych zgodnie z wytycznymi ONZ i zobowiązaniami Unii Europejskiej. Współtworzył Regionalną Strategię Rozwoju Innowacyjności Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014-2020 oraz Regionalną Strategię Rozwoju Województwa na lata 2014-2020. Absolwent UMK, Uniwersytetu w Utrechcie i Uniwersytetu Harvarda. W swych badaniach skupia się na rozwoju demokracji i państwa prawa, społeczeństwa obywatelskiego, ochronie praw człowieka i na globalnym zarządzaniu poprzez zredefiniowanie podziału na to, co prywatne i publiczne na płaszczyźnie filozoficznej i prawnej. Wyniki badań publikuje w artykułach naukowych oraz wykorzystuje w wykładach akademickich.

■ **Marcin Olkowicz** – Dyrektor Generalny ZFPR, Konsultant ds. edukacji SKM SAR. Trener biznesu. Od 25 lat w branży komunikacji marketingowej. Od 20 lat aktywny trener i konsultant ds. kariery. Od lat bada meandry kultur organizacyjnych. Wykładowca akademicki (Collegium Civitas, School of Form – SWPS). Jego żywiołem jest wspieranie ludzi i ich talentów w procesach rozwoju osobistego i zawodowego. Wierzy w podejście humanistyczne w pracy trenerskiej i warsztatowej. Zaangażowany społecznie, także w działania związane z etyką w biznesie.

---

**Andrzej Roter** – Prezes Zarządu, Konferencja Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce. W początkach kariery zawodowej asystent w Instytucie Teorii Ekonomii Uniwersytetu Gdańskiego, z zainteresowaniami badawczymi w obszarze jakości i poziomu życia, zjawiska ubóstwa. Doświadczenie finansowe zebrane w pracy w Kredyt Banku S.A., BRE Banku S.A., BEST S.A. Od 2004 roku związany z Konferencją Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, pierwotnie jako Dyrektor Generalny, od 2016 roku na stanowisku Prezesa Zarządu. Współautor koncepcji programu etycznego, realizowanego w Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych, w tym takich jego elementów, jak dokument Zasad Dobrych Praktyk, formuła samorządowego audytu etycznego oraz zasady funkcjonowania Komisji Etyki KPF. Autor wielu artykułów na temat rynku consumer finance i etyki biznesu. Inicjator i współorganizator cyklicznych projektów badawczych odnoszących się do kilku sektorów rynku usług finansowych oraz wydawnictw i projektów edukacyjnych skierowanych do konsumentów.

**Krzysztof Sołkiewicz** – Przewodniczący Komisji Etyki przy Konferencji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce; prezes Zarządu PRETORIUS Sp. z o.o. Od kilkunastu lat związany z branżą zarządzania wierzytelnościami, Radca Prawny. Absolwent Szkoły Praw Człowieka przy Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka w Warszawie. Członek Świętokrzyskiego Stowarzyszenia Pomocy Ofiarom Przystępstw.

Doktorant w Katedrze Prawa Cywilnego i Prawa Prywatnego Międzynarodowego Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Śląskiego. Specjalizuje się w materii instrumentów finansowych w obrocie gospodarczym oraz problematyką ochrony praw człowieka w aspektach działalności windykacyjnej.

**Magdalena Spisak** – Procurement Consultant, Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR. W SAR odpowiedzialna za projekty statutowe klient – agencja. W Dialogu Branżowym odpowiada m.in. za opracowanie i redakcję wszystkich publikacji powstałych w ramach projektu na podstawie spotkań ekspertów.

Doradza i prowadzi szkolenia w zakresie: przetargów, optymalizacji procesów marketingowych, negocjacji, zarządzania ryzykiem dostawców. Realizowała przetargi reklamowe i projekty optymalizacyjne m.in. dla: BNP Paribas, Bacardi-Martini, Bakalland, SABMiller, Konfederacji Lewiatan. Do 2012 roku zarządzała zakupami marketingowymi marek z portfolio CANAL+ Cyfrowy. Do 2007 roku związana z branżą komunikacji marketingowej – obsługiwała m.in.: Telekomunikację Polską, Duracell, Logitech. Pracowała w zespole odpowiedzialnym za wprowadzenie na polski rynek marki Polbank.

**dr Robert Sroka** – Współpracownik Katedry Przedsiębiorczości i Etyki w Biznesie Akademii Leona Koźmińskiego.

Od 2016 roku członek Zespołu do spraw Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, organu pomocniczego Ministra Rozwoju i Finansów, w ramach którego przewodniczy Grupie roboczej ds. etyki i standardów odpowiedzialnego prowadzenia biznesu.

W latach 2010–2013 był członkiem Zespołu ds. Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, organu opiniodawczo-doradczego Prezesa Rady Ministrów, w ramach którego stał na czele Grupy roboczej ds. Odpowiedzialnych Inwestycji. Wykładowca etyki biznesu, CSR i odpowiedzialnego inwestowania na studiach MBA oraz podyplomowych. Nagrodzony „Piórem Odpowiedzialności” przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu za najlepszy artykuł ekspercki na temat etyki biznesu w Polsce w 2014 roku. Autor książki *Etyka i prawa człowieka w biznesie. W poszukiwaniu metody*.

**Michał Tracz** – Przewodniczący Komisji Etycznej Krajowej Rady Suplementów Diety i Odżywek. Pracuje jako radca prawny w praktyce Life Sciences kancelarii Domański Zakrzewski Palinka sp. k. Specjalizuje się w prawie żywnościowym, prawie farmaceutycznym, prawie produktów kosmetycznych oraz doradztwie regulacyjnym. Doradzał przy tworzeniu Kodeksu Dobrych Praktyk Suplementów Diety na wszystkich etapach jego powstawania. W zakresie samoregulacji doradzał również organizacjom branżowym z sektora produktów leczniczych oraz kosmetyków.

**Paweł Tyszkiewicz** – W 1987 roku ukończył studia magisterskie na kierunku historia filozofii, na Chrześcijańskiej Akademii Teologicznej w Warszawie. Od stycznia 2003 roku, Pełnomocnik Zarządu Stowarzyszenia Komunikacji Marketingowej SAR – jednej z największych i najważniejszych polskich organizacji skupiających podmioty z szeroko rozumianej branży komunikacji marketingowej. Odpowiedzialny za organizację i rozwój najbardziej prestiżowych konkursów z zakresu reklamy: Konkurs Klubu Twórców Reklamy, Effie, Innovation Award Media Trendy czy Young Creatives. Od 2005 roku członek zarządu ZKDP, w latach 2007–2009 Prezes Rady Reklamy. Od 2010 roku pełni funkcję Prezesa Ad Artis Fundacji Sztuki, a od 2011 roku członka zarządu Europejskiego Stowarzyszenia Agencji Komunikacji Marketingowej z siedzibą w Brukseli (The European Association of Communication Agencies – EACA). Od października 2013 roku prezes Instytutu Badań Outdooru, powstałego z inicjatywy AMS, Clear Channel Poland i Ströer Polska, którego celem jest realizacja i wdrożenie projektu badań nad reklamą zewnętrzną na polskim rynku.

**Agnieszka Wicha** – Sekretarz Komisji Etyki Bankowej przy Związku Banków Polskich, starszy specjalista w Zespole Bankowości Detalicznej i Rynków Finansowych Związku Banków Polskich. Doświadczenie zdobywała podczas staży i praktyk w instytucjach krajowych i zagranicznych, m.in.: w Biurze Rzecznika Praw Obywatelskich, Ministerstwie Spraw Zagranicznych i Parlamencie Europejskim. Pracownik i wolontariusz fundacji i stowarzyszeń przeciwdziałających

wykluczeniu społecznemu i podnoszących szanse edukacyjne młodzieży.

**Andrzej Zawistowski** – Senior International Manager z udokumentowanym trzydziestoletnim doświadczeniem pracy w środowiskach międzynarodowych, tworzący i efektywnie zarządzający zespołami d/s logistyki, dystrybucji, zakupów oraz strategicznych stosunków z dostawcami, na szczeblu lokalnym, regionalnym oraz globalnym. Pracując ponad 13 lat w jednym z największych światowych koncernów tytoniowych, stworzył od podstaw organizację odpowiedzialną za zarządzanie łańcuchem dostaw w zakładzie produkcyjnym w Polsce, a następnie w centrali koncernu był odpowiedzialny za globalne zakupy w obszarze nieprodukcyjnym. Po powrocie do Polski zbudował jedną z pierwszych w kraju Grupę Zakupową z udziałem 10 dużych firm i przez kolejne lata był odpowiedzialny za negocjacje globalnych kontraktów w imieniu Grupy. Obecnie jest członkiem Rady Nadzorczej XBS GROUP i wspiera nowatorskie rozwiązania oferowane przez XBS w obszarze zarządzania łańcuchami dostaw. Od ponad 10 lat zaangażowany czynnie w tworzenie aktywnego środowiska zakupowego. Od ponad 6 lat pracuje społecznie jako członek Zarządu PSML – Polskiego Stowarzyszenia Menedżerów Logistyki i Zakupów ([www.psml.pl](http://www.psml.pl)). Odpowiada z ramienia PSML za przygotowanie merytorycznego programu największej w Polsce Konferencji Zakupowej POLZAK. Wykładowca Akademii im. Leona Koźmińskiego – Podyplomowe Studia Zarządzanie Zakupami.

**Agnieszka Zielińska** od 7 lat pełni funkcję Kierownika Polskiego Forum HR – organizacji pracodawców reprezentującej branżę agencji zatrudnienia. Aktywnie działa na rzecz podniesienia standardów usług HR w Polsce. Współorganizatorka Studiów Podyplomowych Rekrutacja i Selekcja na Akademii Leona Koźmińskiego oraz Certyfikacji Konsultantów. Członkini Public Affairs Committee w Eurociett oraz Sectorial Social Dialogue Committee działającej przy Komisji Europejskiej. Absolwentka Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

---

Publikacja przygotowana przez Grupę roboczą ds. etyki i standardów odpowiedzialnego prowadzenia biznesu w ramach Zespołu do spraw Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, organu pomocniczego Ministra Inwestycji i Rozwoju. Publikacja przygotowana pod redakcją dr. Roberta Sroki, koordynatora Grupy roboczej

**Wydawca:**

Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju  
ul. Wspólna 2/4  
00-926 Warszawa  
[www.miiir.gov.pl](http://www.miiir.gov.pl)

**Opracowanie graficzne:**

Studio graficzne Papercut

---



MINISTERSTWO  
INWESTYCJI  
I ROZWOJU