

# Lista kontrolna 3P dotycząca ludzi, polityk i procedur: Ustanowienie sprawnych systemów zarządzania firmą (Etap 1 OECD) za pomocą ludzi, polityk i procedur

Co	W jakim celu	W jaki sposób (najważniejsze wskazówki)
<b>1. Ludzie</b>		
1. Ludzie	Wytyczne	Wskazówki dodatkowe
A. Należy wyznaczyć <b>osobę odpowiedzialną</b> za zapewnienie należytej staranności	<p>Musi istnieć <b>osoba zarządzająca</b> koordynacją, organizacją, rozwijaniem i kontrolowaniem wdrażania należytej staranności. Osoba taka powinna mieć stanowisko wyższego szczebla i być dobrym organizatorem.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jeżeli decyzje dotyczące należytej staranności wymagają zaangażowania osób na <b>różnych stanowiskach</b> w przedsiębiorstwie lub jeśli wywierają na nie wpływ (tzn. jeśli więcej niż jedna osoba zajmuje się zaopatrzeniem, zgodnością, zrównoważeniem, komunikacją, zagadnieniami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Zadania i obowiązki zespołu wewnętrznego</b> obejmują: <ul style="list-style-type: none"> <li>Upewnianie się, że wszystkie aspekty zapewniania należytej staranności są realizowane zgodnie z politykami.</li> <li>Reagowanie na nowe zagrożenia lub zmiany statusów zagrożeń w odniesieniu do aktywnych dostawców oraz partnerów biznesowych.</li> <li>Zarządzanie <b>problemami komunikacji</b> na temat należytej staranności.</li> </ul> </li> </ul>

Co	W jakim celu	W jaki sposób (najważniejsze wskazówki)
	<p>korporacyjnymi itp.) należy rozważyć stworzenie <b>grupy roboczej</b>, która będzie zarządzała procesem należytej staranności i monitorowała go, a także omawiała sposoby zarządzania wysokim zagrożeniem. Będzie to <b>zespół wewnętrzny</b> złożony z przedstawicieli odpowiednich działów (więcej informacji znajduje się w części poświęconej Etapowi B).</p> <p>Końcowa odpowiedzialność powinna spoczywać na jednej osobie, która będzie nadzorowała działalność innych.</p> <p>Wyznaczając konkretnej osobie i zespołowi zadania związane z monitorowaniem i podejmowaniem decyzji odnośnie należytej staranności, zapewnimy <b>nadzór całego procesu</b> i nie rozproszymy odpowiedzialności za poszczególne obszary pracy pomiędzy dane działą, stworzymy zatem wydajną i scentralizowaną strukturę zarządczą.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pilnowanie, aby spółka była <b>przygotowana do audytu</b>.</li> <li>○ Przeglądanie zaproponowanych <b>udoskonaleń</b> systemu zarządzania.</li> <li>○ Podejmowanie decyzji na temat radzenia sobie z trudnymi dostawcami (rezygnacja ze współpracy, tworzenie planu działań naprawczych lub kontynuowanie pracy w zwykłym trybie).</li> </ul>
<p>B. Wyznaczenie i przeszkolenie <b>wewnętrznego zespołu</b> w zakresie</p>	<p>Skuteczne zapewnianie należytej staranności w przypadku minerałów pochodzących z regionów ogarniętych konfliktem wymaga <b>koordynacji pomiędzy wieloma działami</b> oraz obszarami</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Należy zorganizować <b>początkowe spotkanie wewnętrzne</b> z odpowiednimi działami, w tym działem zakupów, prawnym, zgodności, zrównowazenia, spraw</li> </ul>

Co	W jakim celu	W jaki sposób (najważniejsze wskazówki)
<p>wagi należytej staranności oraz metod wprowadzania procesu należytej staranności i zarządzania nim</p>	<p>przedsiębiorstwa.</p> <p>Oznacza to, że wszyscy członkowie zespołu muszą rozumieć całościowy cel należytej staranności oraz wiedzieć, jaką odgrywają rolę w jej zapewnianiu.</p>	<p>korporacyjnych oraz inżynierii.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Podczas tego spotkania należy przedyskutować i ustalić powody, dla których spółka powinna przeprowadzać analizę należytej staranności w swoich łańcuchach dostaw. Należy się na przykład zastanowić, czy istnieją prawa, do których należy się stosować? Czy istnieją powody do obawy o potencjalną ekspozycję na zagrożenia i ich konsekwencje? I tak dalej.</li> <li>○ W trakcie takiego spotkania należy pamiętać, aby omówić handlowe motywacje stojące za tą decyzją oraz upewnić się, że każdy dział pojmuje wartość oraz implikacje należytej staranności w kontekście własnych obowiązków i aktywności. Należy postarać się, aby ludzie zrozumieli, że aspekt biznesowy jest kluczowy, bo dzięki temu przekonamy personel do zmiany praktyk.</li> <li>● Należy utworzyć harmonogram oraz proces <b>regularnych spotkań</b> z zespołem wewnętrznym, aby omawiać problemy, zagrożenia oraz działania do podjęcia.</li> <li>○ Należy formalnie ustalić <b>proces podejmowania decyzji</b> podczas spotkania.</li> </ul>

Co	W jakim celu	W jaki sposób (najważniejsze wskazówki)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Należy sporządzać regularne sprawozdania z każdego spotkania, rejestrować decyzje i zachowywać dokumenty na potrzeby archiwizacji (sprawozdania będą prawdopodobnie przydatne podczas późniejszych audytów). Można użyć <b>Planu należytej staranności</b>, który powinien stanowić dokument referencyjny podczas spotkań, kiedy dobrym pomysłem będzie omówienie ukończonych i nieukończonych działań, powodów oraz następnym czynności do podjęcia.</li> <li>○ Należy rejestrować i ewidencjonować nieformalne spotkania, podczas których dyskutuje się o należytej staranności oraz ocenie ryzyka.</li> </ul>
<p>C. Informowanie <b>wszystkich istotnych interesariuszy zewnętrznych</b> o funkcjonujących procesach należytej staranności oraz o tym, co one dla nich znaczą</p>	<p>Wielu interesariuszy będzie odczuwać skutki procesów należytej staranności i jednocześnie będą oni odgrywać w nich ważną rolę.</p> <p>Aby zapewnić możliwie skuteczną współpracę pomiędzy firmą a interesariuszami, należy dopilnować, aby ci ostatni znali procesy oraz wiedzieli, jak będą na nich oddziaływać. Informowanie ich o podjętych planach oraz o tym, jak na nich wpłyną, da im możliwość zaangażowania i współpracy oraz pozwoli poczuć</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Należy zidentyfikować wszystkich istotnych interesariuszy</b>, zdefiniować ich zadania i obowiązki w procesie należytej staranności oraz ustalić, jaki ten proces wywiera na nich <b>wpływ</b>, bezpośredni lub pośredni. Interesariuszami są na przykład członkowie zarządu, kadry zarządzającej, pracownicy, partnerzy biznesowi, dostawcy, klienci oraz niektóre organizacje pozarządowe.</li> <li>● Należy dopilnować, aby odpowiedni interesariusze byli <b>informowani</b> o podejmowanych decyzjach oraz rozumieli, co one dla nich oznaczają. Można rozpocząć</li> </ul>

Co	W jakim celu	W jaki sposób (najważniejsze wskazówki)
	się częścią wspólnie realizowanego procesu.	<p>informowanie takich osób po <b>opracowaniu polityki należytej staranności</b> oraz stworzeniu jasnego planu działania.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Należy dobrze się zastanowić, kiedy poinformować odpowiednich interesariuszy – niektórzy powinni poznać taką informację wcześniej lub później niż inni.</li> <li>• Należy tworzyć <b>kluczowe komunikaty</b> wyjaśniające podejmowane decyzje oraz ich konsekwencje dla interesariuszy, a także przygotować się na fakt, że trzeba będzie poświęcić dodatkowy czas na dyskusję i interakcję z nimi, ponieważ niektórzy mogą nie rozumieć powodów, dla których podejmowane są pewne kroki.</li> <li>• Możemy także <b>opublikować</b> w witrynie internetowej informacje na temat wysiłków zmierzających do zapewnienia należytej staranności, ale należy to robić tylko, jeśli jesteśmy zdeterminowani do zakończenia rozpoczętego procesu.</li> </ul>
<b>2. Polityki</b>		
A. Tworzenie <b>polityki łańcucha dostaw dla</b>	Polityka łańcucha dostaw stanowi publiczne zobowiązanie do stosowania odpowiedzialnych praktyk w ramach łańcucha dostaw, które należy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aby stworzyć politykę łańcucha dostaw, można zasięgnąć inspiracji w modelowej polityce łańcucha dostaw przedstawionej w Załączniku II do Wytycznych</li> </ul>

Co	W jakim celu	W jaki sposób (najważniejsze wskazówki)
<p><b>minerałów pochodzących z obszarów konfliktu i wysokiego zagrożenia (CAHRA)</b></p>	<p>komunikować wewnątrz i zewnątrz. Polityka definiuje powszechne <b>zasady i standardy</b> względem których spółka przeprowadza samoocenę, a także działania i relacje pomiędzy dostawcami.</p> <p>Definiuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Problemy</b>, które spółka planuje naprawić w swoim łańcuchu dostaw (dotyczy to na przykład prania brudnych pieniędzy, łapownictwa oraz pracy przymusowej).</li> <li>• <b>Strategię zarządzania ryzykiem</b> w spółce, pozwalającą rozwiązywać takie problemy.</li> </ul> <p>Stanowi to <b>fundament transparentnego i spójnego procesu zarządzania</b> pozwalającego właściwie zarządzać zagrożeniami.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aby przeprowadzać skuteczny proces należytej staranności, należy <b>komunikować się z dostawcami</b> i upewnić, że oni sami realizują zasadę należytej staranności i wprowadzają praktyki zaopatrzenia z uwzględnieniem</li> </ul>	<p>OECD dotyczące należytej staranności w zakresie odpowiedzialnych łańcuchów dostaw minerałów z obszarów dotkniętych konfliktami i obszarów wysokiego ryzyka</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wewnątrz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wszystkie właściwe działy powinny przeanalizować politykę przed jej sfinalizowaniem, aby sprawdzić korporacyjne i operacyjne aspekty, które mogą okazać się istotne dla ich działalności.</li> <li>○ Należy upewnić się, że polityka zostanie wprowadzona do standardowych procedur operacyjnych. Polityka musi być skuteczna.</li> <li>○ Polityka musi być spisana i opatrzona datą wprowadzenia w życie. Należy ją analizować regularnie oraz brać pod uwagę zmieniające się okoliczności.</li> </ul> </li> <li>• <b>Zewnątrz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Polityka powinna być publicznie dostępna.</li> <li>○ Można również opracować kodeks postępowania dostawcy albo w kontraktach i umowach z dostawcami umieścić zapisy zobowiązujące do przestrzegania tej polityki, pomoże to komunikować i implementować</li> </ul> </li> </ul>

Co	W jakim celu	W jaki sposób (najważniejsze wskazówki)
	<p>ryzyka.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Polityka łańcucha dostaw to dobre narzędzie umożliwiające realizację tego celu, wymaga to zaangażowania ze strony dostawców oraz może pomóc we wpływaniu na ich własne praktyki biznesowe.</li> <li>• Gdy już dostawcy będą z zaangażowaniem stosować się do wymaganych polityk, należy opracować mierzalne <b>plany udoskonaleń</b>, aby zarządzać zagrożeniami. Można również angażować lokalne i centralne rządy, międzynarodowe organizacje i społeczeństwo obywatelskie, jeśli jest to istotne i właściwe.</li> </ul>	<p>swoje zobowiązania w przekroju całego łańcucha dostaw.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jeżeli istnieje taka możliwość, można również pomagać dostawcom w budowaniu potencjału w tym zakresie. Można ich na przykład zaprosić do organizowania szkolenia dla własnej firmy.</li> </ul>
<b>3. Procedury</b>		
<p>A. Ustanowienie systemu transparentności, gromadzenia informacji oraz</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aby skutecznie wprowadzać zasady należytej staranności, należy znać swój łańcuch dostaw oraz wszystkie uczestniczące w nim podmioty. Pozwoli to identyfikować ewentualne punkty ryzyka</li> </ul>	<p><b>System identyfikowalności albo kontroli pochodzenia produktu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Należy ustanowić system identyfikowalności albo kontroli pochodzenia produktu, który pomoże mapować podmioty oraz przepływ minerałów w łańcuchu dostaw.</li> </ul>

Co	W jakim celu	W jaki sposób (najważniejsze wskazówki)
<p>kontroli nad łańcuchem dostaw</p>	<p>w łańcuchu dostaw.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• W tym celu należy zaprojektować oraz wprowadzić system, który pomoże w <b>gromadzeniu informacji na temat łańcucha dostaw</b> i który będzie stanowił <b>podstawowy mechanizm identyfikacji i oceny ryzyka</b> na Etapie 2. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Analiza istniejącego systemu</b> oraz rejestrowanie aktualnie posiadanych informacji: na przykład informacji i dokumentacji na temat transakcji, w tym na temat ich formy, typu, fizycznego opisu, wagi, numeru referencyjnego dla wszystkich transakcji wejściowych i wyjściowych.</li> <li>○ <b>Identyfikacja brakujących informacji</b> (wymagane dane podano w Etapie 2, C Wytycznych OECD).</li> <li>○ Należy stworzyć kwestionariusze w formacie Excel albo używać publicznie dostępnych szablonów [(takich jak CMRT do identyfikacji hut i rafinerii albo zestaw Londyńskiego Stowarzyszenia</li> </ul> </li> </ul>	<p>Przykłady rozwiązań dotyczących identyfikowalności oraz kontroli pochodzenia produktu można zaczerpnąć z projektów Międzynarodowej Inicjatywy na rzecz Łańcucha Dostaw Cyny (International Tin Supply Chain Initiative, iTSCi) oraz Programu Odpowiedzialnego Zaopatrzenia (Better Sourcing Program, BSP). Na rynku dostępnych jest wiele systemów identyfikowalności, więcej na ich temat można dowiedzieć się dzięki <a href="#">Zestawowi narzędzi do zapewniania należytej staranności</a>, który jest dostępny na platformie Due Diligence Ready! Jeżeli koszt tych narzędzi jest zbyt wysoki, należy pomyśleć o skontaktowaniu się z klientami i dostawcami w celu omówienia partycypacji w obciążeniach finansowych związanych z zapewnianiem zgodności.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Można rozważyć wprowadzenie systemu zarządzania danymi, który automatyzuje proces zapewniania należytej staranności poprzez gromadzenie danych na temat dostawców i zagrożeń. Istnieje wiele firm, które oferują takie rozwiązania zarządzania danymi i które pomagają zbierać, agregować i raportować dane o należytej staranności. W Zestawie narzędzi do zapewniania należytej staranności znajduje się lista dostawców IT pozwalających zarządzać danymi.</li> <li>• Istnieją również systemy zarządzania danymi, które spełniają wymogi materiałowe i prawne (np. Dyrektywy</li> </ul>



Co	W jakim celu	W jaki sposób (najważniejsze wskazówki)
	<p>Rynku Kruszców (LBMA)].</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Po uzyskaniu większego wglądu w łańcuch dostaw należy wprowadzić system <b>identyfikowalności albo kontroli pochodzenia produktu</b>.</li> </ul>	<p>RoHS oraz Rozporządzenia REACH).</p>
<p>B. Gromadzenie danych w celu identyfikacji <b>dostawców, krajów tranzytowych oraz pochodzenia materiałów</b></p>	<p><b>Identyfikacja dostawców</b> na różnych poziomach łańcucha dostaw, a także krajów tranzytowych i pochodzenia jest niezbędne do zwiększania świadomości na temat całej sieci oraz identyfikowania zagrożeń, które mogą być obecne na każdym etapie łańcucha dostaw („czerwone flagi”).</p> <p>Podnosi to również umiejętność <b>rozumienia i zarządzania łańcuchem dostaw i zagrożeniami</b>, co pozwala podejmować bardziej uzasadnione i strategiczne decyzje.</p> <p>W celu gromadzenia informacji należy używać systemów opracowanych na poprzednich etapach (albo kwestionariuszy Excel, albo systemu identyfikowalności/ kontroli pochodzenia produktów).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aby identyfikować dostawców oraz mapować cały łańcuch dostaw, najłatwiej jest zacząć od podmiotów z którymi mamy najbliższy kontakt, a za ich pośrednictwem monitorować dalsze ogniwa łańcucha.</li> <li>Zapewnianie należytej staranności to stopniowy proces, a objęcie nim całego łańcucha dostaw w pierwszym roku może być niemożliwe. Celem jest wykazanie stopniowych udoskonaleń, dlatego z czasem należy zdobywać nowe informacje na temat swojego łańcucha dostaw. W pierwszym roku możliwe będzie objęcie procesem tylko dostawców poziomu pierwszego, ale w drugim roku można się dowiedzieć więcej na temat poziomu drugiego i tak dalej.</li> <li>Należy stworzyć listę kontrolną dokumentów potrzebnych od dostawców, które będą służyły jako podstawa do robienia z nimi interesów. Należy je stworzyć, analizować i nie bać się zadawać pytań, aż do</li> </ul>

Co	W jakim celu	W jaki sposób (najważniejsze wskazówki)
		<p>momentu uzyskania satysfakcjonujących odpowiedzi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• W wypadku mniejszych firm identyfikacja ryzyka może przebiegać za pośrednictwem ankiet i list kontrolnych dla dostawców lub poprzez spotkania z dostawcami wraz z tworzeniem towarzyszącej dokumentacji.</li> </ul>
<p>C. Tworzenie <b>mechanizmu rozpatrywania skarg</b></p>	<p>Mechanizm rozpatrywania skarg pozwala interesariuszom <b>zgłaszać obawy dotyczące</b> zagrożeń w łańcuchach dostaw. Jest to kluczowa część Wytycznych OECD w sprawie odpowiedzialnego łańcucha dostaw minerałów z terenów konfliktowych oraz terenów wysokiego ryzyka.</p> <p>Funkcjonowanie mechanizmu rozpatrywania skarg jest kluczowe, aby wszystkie zainteresowane strony, takie jak osoby dotknięte przypadkiem naruszenia albo zgłaszające taki przypadek mogły sygnalizować obawy dotyczące aktywności operacyjnej albo oddziaływania spółki lub innych podmiotów łańcucha dostaw.</p> <p>Skuteczny mechanizm rozpatrywania skarg pozwala terminowo identyfikować i odpowiadać</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mechanizm rozpatrywania skarg powinien obejmować następujące elementy: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dostępność dla wszystkich, np. poprzez oferowanie możliwości rozwiązywania skargi na drodze poczty elektronicznej, tradycyjnej, kontaktu telefonicznego oraz osobistego (należy pamiętać, że na wybór kanału składania skarg mogą wpływać różne kultury organizacyjne i/lub poziomy kompetencji).</li> <li>○ Należy jednoznacznie wyznaczyć osobę do kontaktu z osobami zgłaszającymi przypadki naruszeń oraz metody rozpatrywania takich skarg.</li> <li>○ Należy terminowo odpowiadać na wszystkie skargi, tj. wyznaczyć konkretne ramy czasowe odpowiedzi, przekazywać opinie po wstępnym przeanalizowaniu sprawy, reagować na/ rozpatrywać skargi oraz</li> </ul> </li> </ul>

Co	W jakim celu	W jaki sposób (najważniejsze wskazówki)
	<p>na zagrożenia oraz wykazywać zaangażowanie w zapewnianie należytej staranności.</p>	<p>informować osobę wnoszącą skargę o rozwiązaniu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Skargi i zażalenia należy rozpatrywać w sposób transparentny oraz obiektywny.</li> <li>○ Należy chronić osoby zgłaszające przypadki naruszenia, gwarantując ich anonimowość, jeśli jest to wskazane.</li> <li>○ Należy dopilnować, aby skarga doprowadziła do odpowiedzi lub działania naprawczego.</li> <li>● Mechanizm rozpatrywania skarg można także ustanowić we współpracy z innymi firmami albo stowarzyszeniami branżowymi.</li> <li>● Można się przykładowo zapoznać z wytycznymi Inicjatywy ds. odpowiedzialnego gospodarowania minerałami (Responsible Minerals Initiative, RMI), Polityką Międzynarodowej Inicjatywy na rzecz Łańcucha Dostaw Cyny (iTSCI) w sprawie zgłaszania naruszeń albo <a href="#">Oczekiwaniemi w sprawie etyki dostawców</a> obowiązującymi w firmie Intel.</li> <li>● Należy jasno udokumentować informacje na temat skargi, a także status postępów w rozwiązywaniu problemu oraz efekt rozwiązania.</li> </ul>

Co	W jakim celu	W jaki sposób (najważniejsze wskazówki)
		<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="1189 389 2040 603">• Należy dopilnować wprowadzenia procesu w celu podjęcia analizy przyczyn źródłowych zgłoszonych przypadków na poziomie indywidualnym oraz zbiorczym. Pomoże to zidentyfikować trendy oraz ustalić hierarchię działań naprawczych. Można też użyć tej analizy do raportowania problemów.</li></ul>