

Katarzyna Świerczek

## Rozdział 8

### Etyka w organizacjach pozarządowych

W tym rozdziale przedstawione zostanie pojęcie etyki w organizacjach pozarządowych, jego definicja, a więc specyfika rozumienia pojęcia w tej, określonej dziedzinie. Następnie krótkie rozważanie na temat wartości, będących podstawą dla kreowania standardów i sama potrzeba standaryzacji, jako jedno z największych wyzwań współczesnych organizacji pozarządowych. Ukazane zostaną również istniejące Kodeksy Etyczne oraz zasady kontroli. Na koniec przedstawiono krótko pojęcia pokrewne etyce trzeciego sektora, takie jak: społeczna odpowiedzialność biznesu, głównie w celu podkreślenia odrębności tych zjawisk.

#### KLUCZOWE TERMINY

- » etyka
- » etyka zarządzania
- » kodeks etyczny w organizacji
- » kontrola etyczna
- » społeczna odpowiedzialność biznesu

#### 8.1. Definicja etyki w organizacjach pozarządowych

Etyka to osobiste przekonanie jednostki, dotyczące tego, jakie zachowania są słuszne, a jakie nie. Etyka zarządzania to zatem normy zachowania, którymi kierują się poszczególni menedżerowie w swojej pracy [Griffin, 2013]. Przytoczona definicja podkreśla szczególnie dwa aspekty zachowań etycznych: pierwszy to osobisty wymiar, wewnętrzne przekonanie osoby podejmującej decyzje, drugi zaś dotyczy wartościowania.

W oparciu o przyjęte i zdefiniowane normy należy podjąć decyzję, która określi czy coś jest dobre, czy złe. W dziedzinie zarządzania zaś podkreślona zostaje rola menedżera, na którym spoczywa szczególna odpowiedzialność, w jego rękach bowiem leży obowiązek podejmowania kluczowych dla organizacji decyzji.

Inna definicja określa etykę jako „systematyzującą rekonstrukcję norm i reguł moralności praktykowanej oraz wyrażanej w opiniach o działalności innych jednostek i grup” [Kot, Pogonowska, Zboroń, 2004]. Tu również na pierwszym miejscu pojawiają się normy wynikające z reguł moralności, podkreślona zostaje jednak nie decyzja i odpowiedzialność jednostki, jaką w pierwszej definicji jest menedżer, ale zbiorowość, która dane normy i reguły, czy też wynikającą z nich moralność, przyjmuje jako własną i słuszną. Tak zdefiniowana etyka pozostawia reprezentującej ją grupie możliwość zmiany, poprzez rzeczoną rekonstrukcję norm i reguł, czyli systematyzację, która oznacza właśnie porządkowanie zjawisk.



Postępowanie etyczne polega zatem na podejmowaniu decyzji/działań w oparciu o wyznawane wartości. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że pozostaje ono ciągłym dylematem, który wymaga rozpatrywania każdego kolejnego przypadku i rewidowania przyjętych standardów. Jednostka pozostaje w zgodzie z etyką, kiedy w swoich działaniach kieruje się wartościami stworzonymi i przyjętymi przez zbiorowość, w której funkcjonuje.

## 8.2. Budowanie i ekspresja wartości w organizacjach pozarządowych

Etykę w organizacjach pozarządowych, podobnie jak etykę w ogóle, buduje się w oparciu o pewne ustalone i wyznawane przez członków organizacji wartości, zarówno te specyficzne dla grupy, jak i ogólnie przyjęte, stanowiące podstawę funkcjonowania społeczeństwa. Co ważne, organizacjom pozarządowym przypisuje się w tej kwestii rolę tak zwanych „strażników wartości” [Salamon, 2003]. Wynika to prawdopodobnie z wyznaczanych im misji społecznych.

„W literaturze przedmiotu podkreśla się, że nastawienie na realizację i podtrzymywanie wartości jest cechą odróżniającą sektor pozarządowy od publicznego czy prywatnego [Leat, 1993, s. 53]. Kluczowe wartości są negocjowane w organizacjach zarówno przez członków, jak i fundatorów czy liderów organizacji. Podkreśla się w szczególności realizację następujących wartości [Paton, 1996, s. 29-44; Bogacz-Wojtanowska, 2006c, s. 61-68]:

- » solidarność społeczna,
- » odpowiedzialność za siebie i innych,
- » dobrowolność,
- » spontaniczność,
- » improwizacja,
- » szybka reakcja,
- » budowanie wspólnoty,
- » transparentność,
- » jawność,
- » uczciwość,
- » zaangażowanie,
- » kompetencja,
- » lojalność w stosunku do beneficjentów i społeczności, w której działają,
- » miłosierdzie i miłość bliźniego (w przypadku organizacji mających korzenie chrześcijańskie)”.

Powszechna potrzeba, a wręcz wymóg, zarówno wewnętrzny (płynący od samej organizacji) jak i zewnętrzny (oczekiwania społeczne), doprowadził do wielu prób standaryzacji i tworzenia kodeksów etycznych uniwersalnych dla wszystkich organizacji pozarządowych bez względu na ich misję.



Kodeks etyczny jest podstawowym elementem budowania kultury etyki w organizacji. Określa on normy postępowania i definiuje wartości jakimi organizacja, przez działania ludzi będących jej członkami, kieruje się podczas realizacji swojej misji.

Droga do standaryzacji zasad i norm dla trzeciego sektora w Polsce była jednak długa i naznaczona wieloma dyskusjami, spotkaniami, oraz szeregiem deklaracji. Śledzenie rozwoju tego zjawiska ukazuje jak ważne jest ono w historii polskich ruchów obywatelskich i rozwoju naszego kraju w ogóle. Wiele wspomina się tu o zmarnowanym potencjale, potrzebie zmiany i szukaniu nowoczesnych rozwiązań w zastanej rzeczywistości, tak specyficznej dla regionu, który wyłonił się w latach dziewięćdziesiątych, aby stać się na powrót częścią kultury europejskiej.

Już w 1991 roku, tuż po zmianach ustrojowych, pojawiają się pierwsze wzmianki dotyczące potrzeby standaryzacji i zjednoczenia w trzecim sektorze. Informacje te dotyczą powołanego w tym celu



Forum Fundacji Polskich. Jego celem było określenie norm i zadań dla organizacji pozarządowych, które miały stanowić swojego rodzaju kodeks etyczny dla tych form działania.

Istniała bowiem obawa, że brak wewnętrznej regulacji spowoduje, że organizacje pozarządowe pozostaną wyłącznie niesformalizowaną grupą bez wspólnych celów, niezdolną do kooperacji i reprezentowania swoich interesów na szerszym forum, wówczas staną się łatwym celem dla władz państwowych, a normy i reguły postępowania prędszej czy później zostaną im narzucone, co trwale ograniczy możliwość działania i kreatywność podejmowanych w przyszłości projektów.

Prognozy, zapowiadające rosnące zainteresowanie sferą społeczną w latach dziewięćdziesiątych, okazały się słuszne. Nie dotyczyło to jednak tylko Polski, ale stało się ogólnoswiatowym trendem. W 1993 roku w Stanach Zjednoczonych ukazała się Międzynarodowa Deklaracja Zasad, która spotkała się z dobrym przyjęciem zarówno w Polsce, jak i na świecie.



Jednym z najważniejszych postanowień Deklaracji Zasad jest zobowiązanie organizacji społecznych do realizowania powierzonych im obowiązków w zamian za korzystanie ze szczególnych praw (m.in. do ulg podatkowych) oraz innych – finansowych i nie tylko – korzyści, jakimi cieszą się w poszczególnych krajach.

Barbara Sadowska z Fundacji „Barka” tak wówczas pisała: „Dla Polski i krajów postkomunistycznych „Deklaracja” ma szczególną, historyczną rolę. Jest wsparciem dla rodzących się oddolnych inicjatyw, podnosi rangę działań obywatelskich, nadaje sens indywidualnemu zaangażowaniu, sięganiu do najlepszych polskich tradycji i kultury. Podpisujemy się obiema rękami pod „Deklaracją”, kserujemy ją w setkach egzemplarzy, rozdajemy wolontariuszom, przedstawicielom administracji rządowej i samorządowej, przedstawicielom mass-mediów, przekazujemy studentom i wykładowcom” [Kozieł, 2005].

Na odzew w Polsce trzeba jednak było czekać prawie dwa lata, kiedy to podczas konferencji Małopolskiego Forum Inicjatyw Pozarządowych, zorganizowanej 10 czerwca 1995 roku, stworzono projekt Karty Etycznej Organizacji Pozarządowych. Już wstępne założenia, ujęte w projekcie, odwoływały się do amerykańskiej Deklaracji, ostatecznym zaś owocem ówczesnych prac stała się, uchwalona w 1996 roku, Karta Zasad Organizacji Pozarządowych.

Równocześnie do wydarzeń z 1995 roku, Forum Fundacji Polskich na walnym zebraniu przyjęło tak zwany Dekalog NGO, próbowano również doprowadzić do ustanowienia czegoś w rodzaju znaku jakości, którym miałyby się stać przynależenie do Forum. „Wymagałoby to od organizacji zrzeszonych w Forum nie tylko samodyscypliny, ale swojego rodzaju samolustracji, która umożliwiłaby jasne stwierdzenie, że w Forum nie ma fundacji z szarej strefy” [Kozieł, 2005].

Ostatnie lata i wybuchające raz po raz w mediach afery finansowe, w które zamieszani byli przedstawiciele trzeciego sektora, doprowadziły z kolei do sytuacji, w której fundacje i inne organizacje pozarządowe muszą długo walczyć o zdobycie zaufania społecznego, które stanowi przecież podstawę ich działania.



**Przykład:** W 2011 roku wybuchła w mediach seria afer związana z faktami, ujawnionymi po kontrolach w organizacjach, będących beneficjentami 1% podatku. Antybohaterem jednej z nich stała się Fundacja X wspierająca niepełnosprawne dzieci. Raport z kontroli dowiódł bowiem, że znaczna część pieniędzy przekazywanych do Fundacji, nie była wykorzystywana do realizacji jej statutowej działalności. Co więcej – pracownicy organizacji nie potrafili przedstawić dokumentacji wewnętrznej, ponieważ nie była ona systematycznie prowadzona, do urzędów nie trafiały roczne sprawozdania albo były oddawane z opóźnieniem i niekompletne. Po tej (i serii podobnych) historii wiele osób straciło zaufanie do trzeciego sektora, co znacznie utrudnia pracę działającym nadal i nowopowstającym organizacjom pozarządowym.

Główną przyczyną ograniczonego zaufania społecznego dla działalności organizacji pozarządowych jest istnienie dwóch typów podmiotów działających w tym obszarze, są to organizacje społeczne oraz tak zwane organizacje quasi-społeczne. Kryterium takiego podziału stanowią motywy, jakie kierują osobami tworzącymi organizacje. W przypadku organizacji społecznych jest to szeroko pojmowane dobro wspólne, oparte na próbie dokonania zmian, koniecznych dla lepszego funkcjonowania istniejącej rzeczywistości. Organizacje quasi-społeczne zaś kierują się głównie przesłankami ekonomicznymi, dobro wspólne jest tu jedynie pozorem, który daje możliwość podejmowania działań nie zawsze zgodnych z polityką państwa. „Przedstawiciele, a raczej quasi reprezentanci trzeciego sektora, kierujący się indywidualnym zyskiem, wypracowali system nacisku na instytucje i biznes. Dobro wspólne, mające stanowić jedną z głównych zasad etycznych, którymi kierują się organizacje, staje się narzędziem manipulacji [...] Wykorzystanie statusu organizacji pozarządowych dokonywane jest również w celu pozyskania przywilejów (źródła finansowania inicjatyw, zaufanie opinii społecznej)” [Lichwiarz, 2011].

Organizacje pozarządowe, jak pokazują prowadzone w Polsce badania, „nie są wolne od nieetycznych, a nawet niezgodnych z prawem praktyk – takich jak [Bogacz-Wojtanowska, 2006c, s. 61-68; Frączak, Skrzypiec, 2002, s. 7-12]:

- » brak transparentności i jawności działania, przejawiający się nieudostępnianiem dokumentów organizacyjnych, w szczególności sprawozdań finansowych,

co jest przede wszystkim wyrazem lekceważenia darczyńców, przekazujących środki na działanie organizacji,

- » marnotrawstwo pozyskanych zasobów (fikcyjnie realizowane projekty, wysokie koszty działania),
- » słaba znajomość potrzeb klientów i obszarów działania, niskie kompetencje,
- » działania wbrew społecznościom, w których funkcjonują, kreowanie konfliktów,
- » skrajne przejawy realizacji tylko interesów grupy, bez rozumienia potrzeb innych grup lub organizacji,
- » korumpowanie organizacji, np. przyjmowanie darowizny w zamian za rezygnację z protestów,
- » wchodzenie w sprawy wzajemnej zależności z organizacjami publicznymi (niejasne kontakty z urzędnikami, którzy mogą decydować o przyznaniu zlecenia organizacji)” [Bogacz-Wojtanowska, 2016].

W przypadku organizacji pozarządowych etyczność działań, jasno postawione cele i przestrzeganie norm jest niezwykle ważne, ponieważ ich być albo nie być często zależy od opinii społecznej. Aktualnie organizacje trzeciego sektora stoją często przed trudnym wyborem, bowiem misją, którą reprezentują nie zawsze jest zgodna z kulturowym kodem myślenia o organizacji pozarządowej.

Podsumowując należy zauważyć, że ostatnie trzydzieści lat przyniosło wielkie zmiany w Polsce i na świecie. Uległa im również rola, jaką pełnią organizacje pozarządowe, nie zmienił się jednak ich nadrzędny cel, którym od zawsze było służenie lokalnej społeczności. Wzrost znaczenia funkcji ekonomicznej w działalności trzeciego sektora przyczynił się i przyczynia się nadal do powstawania wielu trudności w projektowaniu i realizowaniu działań wspierających społeczeństwo. Przetrwanie w tych trudnych warunkach wymaga adaptacji do reguł nowej rzeczywistości, ważne jednak jest, aby organizacje pozarządowe nie zatraciły w tej próbie swojej misji i nadal w centrum stały dobro społeczności.

### **8.3. Misja społeczna organizacji pozarządowych – kodeksy etyczne**

Organizacjom trzeciego sektora często przypisuje się pewnego rodzaju misję społeczną, która wynika z reprezentowanych przez nie (a właściwie za ich pośrednictwem przez społeczność, w imieniu której występuje dany podmiot) wartości.



Misja społeczna organizacji określa powód jej istnienia i sugeruje sposób w jaki ci, którzy tworzą dany podmiot chcieliby być postrzegani, a więc jakie wartości jako podmiot pragną reprezentować.

Taki sposób patrzenia na rzeczywistość rynkową, w której muszą funkcjonować podmioty trzeciego sektora, zdecydowanie utrudnia odnajdywanie się na rynku. Cele, stawiane sobie przez fundacje, mają zwykle charakter użyteczny i z założenia mają służyć dobru społecznemu. „Naruszenie standardów etycznych diagnozuje się przede wszystkim w metodach działania jednostek, które przyznają się do manipulacji finansowych i merytorycznych, tłumacząc swoje decyzje koniecznością realizacji przyjętej misji. Jednocześnie liderzy, poproszeni o ocenę swojej postawy, wyrażają przekonanie o uczciwości oraz rzetelności” [Lichwiarz, 2011]. Ten rozdźwięk wynika w pewnym sensie z braku możliwości pogodzenia priorytetów. Z jednej strony misja, która jest nadrzędna i stanowi cel istnienia organizacji, z drugiej zaś działanie w obszarze rynku i konieczność utrzymania się na nim, a co za tym idzie zarabianie pieniędzy na rozwój i prowadzenie statutowej działalności.

Zagadnienie etyki w organizacjach pozarządowych należy rozpatrywać z dwóch różnych perspektyw, które kształtują interesariusze. Pierwsza grupa to osoby zaangażowane wewnętrznie: wolontariusze, pracownicy, działacze, aktywiści; drugą (zewnętrzną) zaś tworzą: beneficjenci, darczyńcy, samorządy, organizacje kooperujące z różnych sektorów. „Problemy etyczne podmiotów trzeciego sektora dotyczą spraw społecznych, politycznych, gospodarczych, jak i związanych z oddziaływaniem na rozwój środowiska naturalnego. Są to m.in.:

- » sponsoring ze strony nieetycznych firm,
- » nieuczciwa konkurencja z innymi organizacjami,
- » preferowanie osób związanych z organizacją, np. przy zlecaniu zadań,
- » akcje lobbingowe,
- » nieetyczne działania promocyjne i reklamowe,
- » wykorzystywanie luk prawnych” [Klimczuk, 2012].

Szczególnie często pojawiającym się problemem w kwestii etyczności działań organizacji pozarządowych jest problem ich finansowania. Bardzo często pojawia się tu, źle kojarzone (głównie przez liczne wpadki medialne) pojęcie tak zwanej kreatywnej księgowości. Finansowanie, nawet przy wsparciu z budżetu czy dotacji unijnych, jest odwiecznym problemem trzeciego sektora. Projektowy tryb pracy, niestabilne źródła finansowania i jednoczesna konieczność utrzymania pracowników czy chociażby koszty akcji promocyjnych to tylko nieliczne elementy składające się na trudną sytuację rynkową tych podmiotów. Niestety dodatkowe środki, w postaci dopłat z Unii Europejskiej, jakimi po przyłączeniu się Polski do Wspólnoty zaczęły dysponować niektóre fundacje i stowarzyszenia, nie przyczyniły się do wzrostu zaufania publicznego, głównie przez

nieumiejętny obrót pozyskanych środków czy chociażby czerpanie środków z programów niezwiązanych w żaden sposób z działalnością statutową podmiotu, aby tylko przetrwać i móc nadal funkcjonować. Pokutuje niestety przekonanie, że pozyskane w drodze konkursów i z grantów pieniądze, które zapewnią organizacji płynność finansową, nie są bynajmniej pieniędzmi zmarnowanymi, mimo iż nie trafią do miejsca docelowego, pozwolą przecież przetrwać organizacji, która w przeszłości i w przyszłości zapewne zrobiła/zrobi wiele dobrego. „Przekraczanie kolejnych granic doprowadza niektóre organizacje do sytuacji, w której realizacja misji staje się elementem pobocznym, a wielość wysiłków skierowana jest na utrzymanie płynności finansowej. Skostnienie struktur organizacji sprzyja rozwojowi patologicznych postaw wewnątrz zrzeszenia” [Lichwiarz, 2011].

Innym problemem, również silnie połączonym z tematem finansowania, jest kwestia konkurencyjności. Szybki rozwój trzeciego sektora, a co za tym idzie duża liczba organizacji na rynku, zmusza je do konkurowania między sobą, nie tylko o środki, ale również o beneficjentów. Prowadzi to do podziału na organizacje silne o dużym zasięgu, które zdecydowanie strzegą swojego obszaru działania, niejednokrotnie uniemożliwiając rozwój innych, mniejszych organizacji, ale również prowadzi do ekspansji między macierzystymi regionami. Powoduje to dwa kolejne problemy, mianowicie: silnie finansowo, dobrze prosperujące organizacje zaburzają swoją obecnością funkcjonowanie inicjatyw lokalnych oraz realizują projekty, które ze względu na brak znajomości realów danego obszaru mogą nie przystawać do potrzeb, a co za tym idzie nie realizują misji, którą wszak jest wspieranie i pomoc zainteresowanym grupom w poprawie istniejących realiów.

Inny problem, wynikający ze wspomnianego już trybu pracy w systemie projektowym, to kwestia krótkoterminowych działań i braku długofalowego monitoringu podjętych działań. Projekty rozliczane są tylko do momentu ich zakończenia, te zakończone sukcesem często powiela się w późniejszych latach, nie zawsze jednak przyczyniają się one do rzeczywistej zmiany społecznej, w większości przypadków wywołują tylko tymczasową zmianę.

## 8.4. Kodeksy etyczne w organizacjach pozarządowych

Wynikające z tych (opisywanych w poprzednich podrozdziałach) problemów dylematy etyczne zmusiły wielu przedstawicieli trzeciego sektora do dyskusji na temat konieczności stworzenia standardów dla działalności podmiotów pozarządowych. Przyjęta w 1996 roku, na I Ogólnopolskim Forum Inicjatyw Społecznych, Karta Zasad Działania



Organizacji Pozarządowych już we wstępie wskazuje na konieczność stworzenia dodatkowych, obok prawa ogólnego, norm funkcjonowania dla trzeciego sektora.



Kodeks etyczny jest podstawowym elementem budowania kultury etyki w organizacji. Określa on normy postępowania i definiuje wartości jakimi organizacja, przez działania ludzi będących jej członkami, kieruje się podczas realizacji swojej misji.

W zamyśle autorów kodeksy stanowić miały swoiste drogowskazy etycznego postępowania. Wersja Karty z 1996 roku zawierała siedem podstawowych zasad, kluczowych dla funkcjonowania organizacji w obszarze trzeciego sektora:

1. „Organizacje pozarządowe w swoim działaniu na rzecz dobra wspólnego kierują się zasadą poszanowania godności, praw i wolności człowieka;
2. Organizacje pozarządowe działają w ramach obowiązującego w demokratycznym państwie prawa, wpływając, w ramach demokratycznych procedur na jego doskonalenie;
3. Organizacje pozarządowe są samorządne i niezależne. Zasady ich działalności określają wewnętrzne mechanizmy samoregulacji, tak na poziomie poszczególnych organizacji jak i branż;
4. Działalność merytoryczna i finansowa organizacji pozarządowych jest działalnością jawną, z uwagi na szczególną troskę o posiadane przez nie środki publiczne bądź pochodzące od osób prywatnych;
5. Organizacje pozarządowe przeznaczają całe wypracowane dochody na realizację zadań statutowych oraz w rozsądnych granicach – na rozwój organizacji;
6. Każda organizacja pozarządowa powinna rozróżnić w swoim statucie funkcje zarządzające i nadzorcze. Członkowie kolegialnego organu nadzorczego nie powinni pobierać wynagrodzenia za pracę w tym organie;
7. Organizacje pozarządowe współpracują ze sobą na zasadach partnerstwa i wzajemnego wspierania się w swoich działaniach. W sytuacjach, gdy zachodzi konflikt uznawanych wartości, organizacje podejmują działania przy zachowaniu zasad tolerancji i uznania prawa innych do posiadania odmiennego zdania” [www.ngo.pl].

Wymienione zasady miały charakter wskazówek, nie stanowiły prawa i nie zobowiązywały do ich przestrzegania pod karą. Były to zapisy o bardzo ogólnym znaczeniu, wyznaczające organizacjom pozarządowym drogę, nie zmuszające jednak do podążania nią. W 2010 roku, w ramach projektu „Jawnie, Przejrzystość, Odpowiedzialnie”, zaktualizowano zapisy Karty. Obecnie obejmuje ona dziesięć zasad:

1. „Dobro wspólne – organizacje pozarządowe w swoich działaniach kierują się zasadą poszanowania godności, praw i wolności człowieka, zasadami

pomocniczości i dialogu oraz ideą dobra wspólnego. Misja organizacji powinna być podstawowym wyznacznikiem podejmowanych przez nią działań;

2. Legalizm – organizacje pozarządowe działają w ramach obowiązującego w demokratycznym państwie prawa, wpływając w ramach demokratycznych procedur na jego doskonalenie. Organizacje biorące udział w procesie stanowienia prawa muszą jasno określić, w jakim charakterze występują – jako rzecznicy interesu społecznego, w imieniu konkretnych grup zagrożonych wykluczeniem, czy też w imię innych interesów;
3. Niezależność – organizacje pozarządowe są samorządne i niezależne. Zasady ich działalności określają wewnętrzne mechanizmy samoregulacji tak na poziomie poszczególnych organizacji, jak i branż; niezależność – zarówno od źródeł finansowania, jak i politycznych ośrodków władzy – jest podstawowym wyzwaniem organizacji;
4. Jawność – działalność merytoryczna i finansowa organizacji pozarządowych jest działalnością jawną z uwagi na szczególną troskę o posiadane przez nie środki publiczne bądź powierzone im przez osoby prywatne. Przejrzystość finansów organizacji musi pozwalać na zewnętrzną ocenę zasadności i racjonalności wydatków;
5. Odpowiedzialność – organizacje pozarządowe w każdym aspekcie swojej działalności biorą pod uwagę społeczne skutki swoich działań i ich wpływ na społeczność i środowisko naturalne. Organizacje odpowiadają przed społeczeństwem za efektywne wykorzystanie powierzonych im środków;
6. Rzetelność – organizacje pozarządowe planują swoje działania w oparciu o analizę potrzeb swoich beneficjentów i regularnie ewaluują swoją skuteczność w odpowiadaniu na nie. Organizacje pozarządowe nie podejmują się działań, których nie są w stanie rzetelnie wykonać;
7. Rozliczalność – organizacje pozarządowe przeznaczają całe wypracowane dochody na realizację zadań statutowych oraz – w rozsądnych granicach – na rozwój organizacji. Dbanie o majątek organizacji, w tym tworzoną własność społeczną, i jego właściwe wykorzystanie powinno być podstawowym obowiązkiem osób zarządzających;
8. Partnerstwo – organizacje pozarządowe współdziałają z innymi podmiotami na zasadach partnerstwa stawiając wyżej współpracę, wzajemność i solidarność niż konkurencję, izolację i indywidualny sukces. W sytuacji, gdy zachodzi konflikt wyznawanych wartości, organizacje podejmują działania przy zachowaniu zasad tolerancji i uznania prawa innych do posiadania odmiennego zdania;
9. Samokontrola – każda organizacja pozarządowa powinna rozróżnić w swoim statucie funkcje zarządzające i nadzorcze. Od członków kolegiального organu

nadzorczego wymaga się bezstronności, rzetelności i zaangażowania w działalność organizacji;

10. Unikanie konfliktu interesów – w organizacjach pozarządowych szczególną wagę przywiązuje się do przejrzystych relacji oraz czystych intencji w działaniach osób zaangażowanych w pracę organizacji – tak zawodowo, jak i wolontarystycznie” [www.ngo.pl].

Zaktualizowana Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych ma formę dekalogu, hasłowe sformułowania ułatwiają posługiwanie się jej zapisami. Dodatkowo autorzy zdecydowali się na doprecyzowanie i zdefiniowanie haseł, prawdopodobnie w celu uniknięcia nadinterpretacji, a co za tym idzie kolejnych nieporozumień. W nowej Karcie szczególną uwagę zwrócono na jawność działań organizacji pozarządowych jak również kwestie niezależności, obydwie te zagadnienia łączą się ściśle z trudnym tematem finansowania organizacji pozarządowych w Polsce i zapewne mają wspierać działające w trzecim sektorze podmioty w odbudowywaniu nadszarpniętego wizerunku i budowaniu lepszej przyszłości.

## 8.5. Kontrola etyczna w organizacjach pozarządowych

W celu podniesienia wiarygodności i zwiększenia transparentności działań organizacji pozarządowe powołują często specjalne podmioty wewnętrzne odpowiedzialne za kontrolę etyczną.



Kontrola etyczna to „monitoring pomiar i ocenę działalności społecznej organizacji w odniesieniu do jej sytuacji wewnętrznej i relacji z otoczeniem” [Rybak, 2007].

Najczęściej stosowane narzędzia kontroli to:

- » audyty (wewnętrzne lub zewnętrzne),
- » raporty,
- » wydzielenie funkcji rzecznika do spraw etycznych,
- » powołanie komisji do spraw etycznych [Klimczuk 2012].

Decyzja o powołaniu specjalnej funkcji często wydaje się zbędna, mówi się bowiem, zwłaszcza w kontekście organizacji liderek, że to system wartości przywódcy jest reprezentatywny dla organizacji. Składanie tak dużej odpowiedzialności w rękach jednej osoby, wydaje się jednak złym posunięciem. „Rzecznikiem powinien być doświadczony

pracownik o nieposzlakowanej opinii, o dużym autorytecie zawodowym i moralnym, doskonale znający kodeksy etyczne, standardy profesjonalne i kulturę organizacyjną” [Klimczuk, 2012].

Do najważniejszych zadań rzecznika etycznego w organizacji pozarządowej zalicza się:

- » „uzgadnianie polityki społecznej organizacji z jej kierownictwem,
- » opracowanie, weryfikowanie i propagowanie kodeksu etycznego,
- » stworzenie efektywnych kanałów komunikacyjnych do upowszechniania standardów etycznych,
- » prowadzenie audytu etycznego i kontroli efektywności polityki społecznej,
- » opracowanie właściwych sposobów wdrażania standardów etycznych,
- » aktualizacja polityki społecznej, stosownie do zmian w strategii ogólnej” [Klimczuk, 2012].

Rzecznik zapewnia zatem standaryzację norm i dba o tworzenie kanałów przepływu informacji, ich jawność i bezproblemową komunikację. Nieco inną funkcję pełnią natomiast rady i komitety etyczne – ich zadaniem jest bowiem rozstrzygnięcie w kwestiach etycznych. Ważne jest, aby grupy te nie były tożsame z zarządem organizacji, o udziale w komitecie czy radzie powinna decydować przede wszystkim nieposzlakowana opinia członka organizacji. Komitety nie powinny być również powoływane sporadycznie, w sytuacjach kryzysu, ale działać przez cały czas od powstania organizacji. „Współcześnie istnieje wiele systemów obejmujących zróżnicowane standardy i wskaźniki pomiaru zmian etycznych (np. normy AA 1000, SA 8000, normy jakości ISO 14000/14001). Kompleksową propozycję dla organizacji pozarządowych stanowią wytyczne przygotowane przez międzynarodową instytucję Global Reporting Initiative, dostępne od 2012 w języku polskim” [Klimczuk, 2012].

## **8.6. Pojęcia pokrewne – Społeczna Odpowiedzialność Biznesu**

Bliski kontakt fundacji z sektorem biznesowym, częste wpływanie na realizację inwestycji, ale również próby ocieplenia wizerunku przez duże firmy doprowadziły do powstania wielu organizacji niebędących częścią trzeciego sektora, ale również nazywanych fundacjami i zajmujących się wspieraniem lokalnych inicjatyw czy pomocą potrzebuującym. Na przełomie lat 70. i 80. XX wieku nastąpiła systematyzacja pojęć związanych z tym zjawiskiem. Coraz częściej zaczęto mówić o moralnym wymiarze decyzji kierowników i menedżerów w sektorze biznesowym, a także odpowiedzialności społecznej korporacji, mianem której J. A. Stoner określa „podejmowanie przez organizację

działania w celu wywarcia wpływu na społeczeństwo, w którym ta organizacja istnieje” [Stoner, 2011].



Pojęcia etycznego biznesu (*ethics business*) oraz społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*) argumentuje się w czysto ekonomiczny sposób, za pomocą pojęcia zysku i opłacalności. Mianowicie działania nieetyczne i skierowane przeciw dobru wspólnemu przynoszą zyski tylko w krótkim wymiarze czasowym. Są zatem najwzyczajniej nieopłacalne dla biznesu, a podejmowanie aktywności w sferze publicznej jest jedną z możliwości zwiększenia parametrów sprzedaży.

Etyka biznesu i koncepcja CSR ma swoich zwolenników, takich jak na przykład E. Freeman – autor koncepcji interesariuszy – według którego „zachowanie wysokich standardów etycznych jest źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji. Warto pamiętać, że do interesariuszy organizacji należą zarówno grupy znajdujące się wewnątrz (np. pracownicy, akcjonariusze) jak i na zewnątrz organizacji (np. klienci, dostawcy, lobby)” [Jemielniak, 2005]. Owa przewaga miałaby się przejawiać głównie w pozyskiwaniu klientów, którzy chętniej ufają firmom odpowiedzialnym za swoje postępowanie. Nie wszyscy zgadzają się jednak z E. Freemanem. Do głosów krytycznych należy między innymi M. Friedman, który twierdzi, że „zajmowanie się etyką biznesu jest niepotrzebnym ideologizowaniem rynku: zasady wolnej konkurencji najlepiej regulują zachowania na rynku, a podstawowym także etycznym zadaniem menedżerów jest maksymalizacja zysków” [Jemielniak, 2005]. Nie można w stu procentach rozstrzygnąć tego sporu, warto jednak pamiętać, że mimo iż organizacje, powstające w nurcie społecznej odpowiedzialności biznesu łączą z trzecim sektorem wspólne cele, a niejednokrotnie również metody działania, to nie należy ich w pełni z nim utożsamiać, nadal bowiem pozostają inicjatywą biznesową, chociaż wspierającą cele społeczne.

## Sugerowana literatura rozszerzająca

- Bogacz-Wojtanowska E., (2007), *O etyce i odpowiedzialności w działaniach organizacji pozarządowych*, Kwartalnik Trzeci Sektor, nr 11, s. 61 – 68.
- Lichwiarz J., (2011), *Etyka w działalności organizacji pozarządowych*, Annales. Etyka w życiu gospodarczym, 14/2, s. 101-108.
- Jemielniak D., Latusek D., (2005), *Zarządzanie – teoria i praktyka od podstaw*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa, s. 135-144.

Frączek P., (2002), *Trzeci Sektor w III Rzeczypospolitej – Wybór artykułów 1989 – 2001*, NADHI. s.c., Warszawa.

„Z nami grzecznie – my społecznie”, czyli standardy etyczne w trzecim sektorze – *Dyskusja redakcyjna*”, (2015), *Trzeci Sektor*, nr 3, s. 45-57.

## Pytania do rozdziału:

1. Jakie są najczęstsze przyczyny przekraczania norm etycznych w trzecim sektorze?
2. Wymień wady i zalety tworzenia specjalistycznych kodeksów etycznych.
3. Przeanalizuj założenia pierwszej i drugiej wersji Kodeksu Etycznego, co się zmieniło, a co pozostało niezmienione? Odpowiedź uzasadnij.
4. Dlaczego inicjatyw związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu nie utożsamiamy z działalnością organizacji pozarządowych?

## Ćwiczenia

### **1. Etyka a projekt**

Przeanalizuj opisany przykład i zastanów się jak byś postąpił/a? Odpowiedź uzasadnij.

Współuczestniczyłeś w pierwszej edycji projektu realizowanego przez fundację, w której pracujesz od kilku lat. Celem inicjatywy było wsparcie osób bezrobotnych w poszukiwaniu pracy. Projekt jest sztandarową inicjatywą fundacji, pozyskanie środków na jego realizację kosztowało całą ekipę wiele czasu i mnóstwo wysiłku. Po zamknięciu ostatniego etapu przygotowujesz zestawienie danych do końcowego raportu. W trakcie analizy dostrzegasz jednak pewne rozbieżności. Po ponownym przeanalizowaniu danych dowiadujesz się, że wyniki ewaluacyjnych ankiet zostały częściowo sfałszowane, wskazują bowiem na znacznie większe powodzenie projektu, niż miało to miejsce w rzeczywistości. W pierwszej kolejności zgłaszasz problem osobie odpowiedzialnej za ewaluację projektu, okazuje się jednak, że wie ona o błędach. Zafałszowanie wyników tłumaczy koniecznością wykazania lepszych rezultatów. Twierdzi również, że chociaż projekt zakończył się sukcesem, to posiada nieoficjalne informacje, które potwierdzają, że osiągnięte rezultaty nie wystarczą, aby otrzymać środki na realizację kolejnej edycji w przyszłym roku. Dodatkowo dowodzi, że problem spowodowała

nieprzemyślana koncepcja badań ewaluacyjnych. Dobrowolną ankietę wypełniło bowiem tylko kilkanaście z kilkudziesięciu osób biorących udział w projekcie. Ewaluator bierze na siebie pełną odpowiedzialność za sfałszowanie wyników, nikt więcej nie wie o nieprawidłowościach, prosi cię jedynie o zachowanie dla siebie pozyskanych informacji. Zdajesz sobie sprawę, że brak spektakularnych efektów może spowodować wstrzymanie części środków finansowych, albo znacznie utrudnić ich pozyskanie, co zaowocuje okrojeniem lub całkowitym zablokowaniem kolejnych edycji, jednak w przypadku wycieku informacji o nieprawidłowościach cała fundacja zostanie zdyskredytowana.

## 2. Provident Polska – inicjatywa „Tak, pomagam!”

Provident Polska stanowi część brytyjskiej firmy Provident Financial, założonej w 1880 roku, zajmuje się głównie udzielaniem pozabankowych pożyczek gotówkowych w domu klienta. Na polskim rynku działa od 1997 roku. „Przy udzielaniu pożyczki nie są wymagani żyranci, procedura administracyjna jest ograniczona do niezbędnego minimum. Pożyczki udzielane są w ciągu 48 godzin od złożenia wniosku. Klienci firmy reprezentują różne grupy społeczne” [Kuraszko, Augustyniak, 2016]. Firma Provident Polska prowadzi wiele inicjatyw związanych z CRS, zakres tych projektów jest bardzo szeroki, wspierają one zarówno pracowników samego Providenta jak i społeczności lokalne, osoby niepełnosprawne, jak również ochronę środowiska naturalnego.

Jednym z nich jest realizowany od 2006 roku program „Tak, pomagam!”. Najlepsze ze zgłoszonych w jego ramach projektów otrzymują grant na ich realizację, a także ubezpieczenie OC i NNW oraz pomoc organizacyjną. Na realizację zwycięskich projektów, w każdej edycji programu firma przeznaczona 100 tysięcy złotych” [provident-polska.pl]

Nadrzędnym celem programu jest wsparcie lokalnej społeczności, poprzez udzielanie wsparcia dla domów seniora, ośrodków opieki społecznej, czy domów dziecka, a także budowanie zaufania społecznego poprzez lepsze poznanie otoczenia, jego specyfiki i problemów z niej wynikających<sup>8</sup>.

### Pytania do zadania

1. Jakie grupy interesariuszy obejmuje program „Tak, pomagam!”?
2. Jakie problemy mogły wystąpić podczas wdrażania inicjatywy?
3. Jakie korzyści/straty mogą wynikać z programu? Proszę odnieść się do wszystkich wymienionych w pytaniu pierwszym grup interesariuszy.

---

8 Tekst powstał w oparciu o stronę programu tj.: <http://providentpolska.pl/odpowiedzialny-biznes/takpomagam> i opracowanie Kuraszko I., Augustyniak S, (2009), 15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu, Forum Odpowiedzialności Biznesu, Warszawa.