

OCENA DOJRZAŁOŚCI KULTURY ORGANIZACYJNEJ

PRZEDMIOT OCENY		POZIOM AD-HOC	POZIOM INICJALNY	POZIOM ZDEFINIOWANY	POZIOM ZARZĄDZANY	POZIOM ŚWIADOMY (ZOPTYMALIZOWANY)
Zasady etyczne funkcjonujące w organizacji		Spółka nie posiada kodeksów etycznych i innych procedur z zakresu etyki. Zaczyna kształtować się utarta praktyka w zakresie kluczowych zasad etycznych, jednak nie dotyczy ona wprost podatków.	Kluczowe zagadnienia dotyczące wartości etycznych (np. polityka antykorupcyjna, zgłaszanie nieprawidłowości) zostały spisane, a w pozostałej części funkcjonują jako utarta praktyka. Może się zdarzyć, że kodeks etyczny został narzucony przez spółkę matkę lub opracowany przez podmiot zewnętrzny, np. doradcę i nie jest dostosowany do specyfiki spółki albo nie zapewniono tłumaczeń na języki zrozumiałe dla pracowników spółki. Organizacja w formie utartej praktyki (np. w trakcie szkoleń) wskazuje przykłady nieakceptowalnych zachowań w niektórych obszarach etyki oraz oczekiwanych reakcji na takie zachowania. Pracownicy uczestniczą w tworzeniu zasad etyki.	Spółka spisała zasady etyczne obejmujące kodeks etyki oraz inne dokumenty związane z etyką, takie jak procedura antymobbingowa, polityka antykorupcyjna, procedura ochrony sygnalistów AML / CFT. Są one dostosowane do specyfiki spółki i zostały sformułowane w językach zrozumiałych dla pracowników spółki. Elementem wartości etycznych spółki jest tax compliance.	W organizacji funkcjonuje system zarządzania etyką jako zestaw mechanizmów kontrolnych - oddzielny lub zintegrowany w ramach systemu kontroli wewnętrznej podmiotu. Istotnym elementem wartości etycznych spółki jest tax compliance. Organizacja w formie dostępnej dla pracowników (np. broszura, filmiki, podcasty) wskazuje przykłady nieakceptowalnych zachowań w każdym obszarze etyki oraz oczekiwanych reakcji na takie zachowania. Ustalono właścicieli kodeksów i procedur związanych z etyką.	Zgodnie z wewnętrznymi regulacjami Spółka dokonuje cyklicznie porównania jakości systemu zarządzania etyką z funkcjonującymi w innych spółkach. Szuka dobrych praktyk na rynku (np. w zachowaniach kontrahentów) poprzez m.in. udział w konferencjach, targach. Już na etapie rekrutacji dokonywana jest weryfikacja w zakresie zgodności wartości etycznych przyszłego pracownika i wartości etycznych spółki.
Zarządzanie etyką	Organizacja zarządzania etyką (dedykowana)	Nie została przypisana odpowiedzialność za	Co do zasady w spisanych regulacjach nie określono:	Odpowiedzialność za obszar zarządzania etyką została przypisana do konkretnej komórki lub osoby. W spisanych zasadach	Komórka/osoba odpowiedzialna za obszar zarządzania etyką jest niezależna. Organizacja wprowadziła funkcję oficera	Organizacja wprowadziła dedykowaną funkcję etyki w osobie rzeczownika etyki w ramach

funkcja etyki w organizacji)	obszar zarządzania etyką.	<ul style="list-style-type: none"> ○ komórki/osoby odpowiedzialnej za obszar zarządzania etyką, ○ rolę, obowiązków i zakresu zadań osób zajmujących się obszarem zarządzania etyką. <p>Obszar ten funkcjonuje w oparciu o utartą praktykę.</p>	określono role, obowiązki i zakres zadań osób odpowiedzialnych za obszar zarządzania etyką.	compliance, którego rolą jest również zapewnienie zgodności w zakresie etyki. Jeśli osoba odpowiedzialna za obszar etyki wykonuje w spółce inne zadania, to – w przypadku dokonania zgłoszeń – spółka zapewnia jej czas na ich obsługę i przeprowadzenie postępowania wyjaśniającego przyczyny zaistniałych nieprawidłowości lub naruszeń.	organizacji lub w ramach outsourcingu.
Nadzór nad obszarem etyki w organizacji i odpowiedzialność za naruszenie zasad etyki	Nie wprowadzono ustrukturyzowanego nadzoru nad obszarem etyki. Nie ma żadnych mechanizmów kontrolnych, które zapobiegałyby zaistnieniu naruszeń i nadużyć w zakresie etyki. Jeśli są podejmowane działania, to oddolnie, z inicjatywy kierowników operacyjnych. Działania te nie są w żaden sposób usystematyzowane i mają charakter incydentalny. Działania dotyczące naruszeń podejmowane są wyłącznie po fakcie i	Pojawia się fragmentaryczne monitorowanie i kontrola obszaru etyki. Zaczyna kształtować się utarta praktyka w zakresie odpowiedzialności za naruszenie zasad etyki. Dominuje jednak inicjatywa oddolna w zakresie wdrażania mechanizmów kontrolnych.	Spisano zasady nadzoru nad obszarem etyki. Obszar ten został objęty kontrolą i podlega stałemu monitorowaniu. Wyniki monitorowania podlegają analizie w celu identyfikacji obszarów wymagających poprawy. W dokumentach z zakresu etyki przewidziana jest odpowiedzialność za naruszenie tych zasad i – w przypadku stwierdzenia naruszeń – faktycznie wyciągane są konsekwencje. Pracownicy organizacji mają świadomość, że w organizacji przewidziano konsekwencje naruszenia zasad etycznych. Organizacja stosuje w praktyce spisane procedury dotyczące konsekwencji naruszenia zasad etycznych. Naruszenie zasad etycznych jest raportowane zarządowi organizacji. Zgłoszenia dotyczące nieprawidłowości lub naruszeń wartości etycznych mogą	Obszar etyki objęty jest audytem wewnętrznym i uwzględniony w planach audytu. Jeśli w wyniku audytu stwierdzono nieprawidłowości, organizacja spółka podejmuje czynności zmierzające do wdrożenia zaleceń dotyczących działań naprawczych. Organizacja podejmuje działania naprawcze i prewencyjne w wyniku analizy zgłoszeń dot. naruszenia zasad etycznych - w każdym przypadku ujawnienia nadużycia lub nieprawidłowości prowadzona jest analiza w celu niedopuszczenia do wystąpienia podobnej sytuacji w przyszłości i wprowadzane są stosowne środki zapobiegające, a jeśli nadużycie jest wynikiem luki w obowiązujących regulacjach, zasady etyki podlegają uzupełnieniu.	Podmiot lub spółka matka posiada jeden z certyfikatów przyznanych przez organizację, które audytują firmy pod kątem etycznym, społecznym i środowiskowym świadczący o etycznym i społecznie odpowiedzialnym prowadzeniu biznesu. Obszar etyki objęty jest nadzorem zewnętrznym w formie niezależnych audytów przeprowadzanych w organizacji/u jej dostawców. Jeśli w wyniku audytu stwierdzono nieprawidłowości, organizacja spółka podejmuje czynności zmierzające do wdrożenia zaleceń dotyczących działań naprawczych. Organizacja dąży do udoskonalenia nadzoru nad obszarem etyki.

		dotyczą tylko przypadków, które mogą zagrozić funkcjonowaniu spółki.		być dokonywane w języku ojczystym.		
	Ochrona sygnalistów	Ochrona sygnalistów jest minimalna lub nieistniejąca. Organizacja nie ma formalnej procedury zgłaszania naruszeń prawa Unii Europejskiej. Brak dostępu do informacji na temat procedury zgłoszeń dla pracowników i interesariuszy. Nie istnieją odpowiednie kanały zgłoszeń w organizacji. Pracownicy nie są świadomi zagadnienia ochrony sygnalistów. Brak zachęty ze strony organizacji do dokonywania zgłoszeń. Brak szkoleń dotyczących procedury zgłoszeń.	Ochrona sygnalistów jest częściowo wdrożona w organizacji. Organizacja posiada formalną procedurę zgłaszania naruszeń prawa Unii Europejskiej, ale może być ona niedostatecznie znana pracownikom i interesariuszom. Kanały zgłoszeń są dostępne, ale mogą nie być w pełni skuteczne lub zrozumiałe dla zgłaszających. Pracownicy są świadomi zagadnienia ochrony sygnalistów, ale może brakować pełnej świadomości konkretnych aspektów procedury. Organizacja wyraża pewną zachętę do dokonywania zgłoszeń, ale może być niewystarczająca lub niejasna. Szkolenia dotyczące procedury zgłoszeń są prowadzone, ale mogą być sporadyczne lub nieaktualne.	Organizacja wdrożyła Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 w sprawie ochrony osób zgłaszających przypadki naruszenia prawa Unii: Spółka zapewniła pracownikom/interesariuszom dostęp do informacji na temat procedury dokonywania zgłoszeń, kanały zgłoszeń udostępnione zostały zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. Procedura została wdrożona w Spółce (pracownicy posiadają świadomość zagadnienia). Spółka zachęca pracowników w zakresie dokonywania zgłoszeń. Spółka przeprowadza cykliczne szkolenia (refreschery) w zakresie funkcjonującej procedury.	Kierownictwo zachęca pracowników do niezwłocznego informowania o ryzyku i przekazywania „złych wieści”, wskazując osoby dokonujące zgłoszeń jako przykład do naśladowania. Spółka identyfikuje ryzyka reputacyjne związane z obszarem etyki. Badanie klimatu organizacyjnego obejmuje również badanie czy przykład z góry jest jasny i czytelny dla pracowników. Jeżeli badanie klimatu organizacyjnego skutkowało zidentyfikowaniem nieprawidłowości albo nieprawidłowości zostały zidentyfikowane w inny sposób (np. na podstawie zgłoszeń), podejmowane są działania naprawcze, w tym zmiana procedur, co jest szeroko komunikowane pracownikom organizacji lub podmiotom trzecim (w zależności od rodzaju nieprawidłowości i obszaru ich zaistnienia). Zgłoszenia podejrzania zachowań niezgodnych z wartościami i zasadami etycznymi, nadużyć i nieprawidłowości w poszczególnych obszarach	Organizacja posiada kompleksową i zaawansowaną procedurę ochrony sygnalistów, która przekracza wymogi Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937. Zapewnia pełną transparentność i dostęp do informacji na temat procedury zgłoszeń zarówno dla pracowników, jak i interesariuszy zewnętrznych. Kierownictwo konsekwentnie promuje kulturę otwartości i informowania o ryzyku, zachęcając pracowników do niezwłocznego zgłaszania wszelkich nieprawidłowości i ryzyk. Przykład odgórny jest nie tylko jasny i czytelny, ale również aktywnie prezentowany jako wzór do naśladowania, podkreślając wartość i znaczenie dokonywania zgłoszeń.

					zarządzania etyką mogą być dokonywane przez osoby trzecie. W Spółce konsekwentnie budowana jest kultura informacji zwrotnej działająca w dwie strony. Spółka ma świadomość swojego typu kultury organizacyjnej i wynikających z niego zagrożeń podatkowych	
	Przeгляд i aktualizacja zasad etycznych	Na skutek zaistniałych zdarzeń Spółka identyfikuje potrzebę zmian utartej praktyki lub spisania zasad dotyczących wybranych obszarów etyki.	W organizacji zauważalne są tendencje do utrwalania się pewnych praktyk lub początki utrwalania się praktyk zakresie do przeglądu i aktualizacji zasad etyki. W niektórych obszarach spisano fragmentarycznie zasady przeglądu i aktualizacji.	Określono i spisano jednolite zasady cyklicznego przeglądu i aktualizacji standardów etycznych oraz aktualizacji ad-hoc w przypadku istotnych zmian i zdarzeń w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Zasady te są jednolicie stosowane. Właściciele kodeksów i procedur związanych z etyką odpowiadają za ich okresowy przegląd i aktualizację. Metryki poszczególnych dokumentów zawierają informacje o dacie i przyczynach ich aktualizacji. Spółka zachęca pracowników do inicjatywy w zakresie zgłaszania zmian w systemie etycznym.	Wprowadzenie zmian jest poprzedzone badaniami ankietowymi. Pracownicy są zaangażowani w ewaluację zasad etyki. Mają również możliwość zgłaszania ad hoc potrzeby zmiany zasad etyki. Jeżeli w Spółce obowiązują grupowe standardy etyczne, to Spółka inicjuje zmiany mające na celu dostosowanie regulacji do jej specyfiki.	Za pomocą systemu IT przeprowadzane są cykliczne i automatyczne ankiety w celu weryfikacji potrzeb aktualizacji systemu etyki. Spółka bierze pod uwagę opinie zewnętrznych interesariuszy w ramach procesu aktualizacji systemu etyki. Spółka przeprowadza również badania otoczenia zewnętrznego pod kątem analizy zmian mających wpływ na obszar etyki.
Świadomość etyki	Budowanie kultury organizacji (w tym przykład z góry)	Organ zarządzający i kierownictwo wyższego szczebla nie są zaangażowani w budowanie kultury organizacji. Na funkcjonowanie obszaru mają wpływ indywidualne postawy etyczne	Organ zarządzający i kierownictwo wyższego szczebla zaczynają się angażować w budowanie kultury organizacji. Pojawia się przykład z góry, ale jest niespójny i niekonsekwentny. Zaufanie do zarządu i wyższego kierownictwa organizacji jest ograniczone. Pojawiają się próby zachęcania pracowników do	W misji i wizji organizacji odwołano się do wartości etycznych. Organ zarządzający i kierownictwo wyższego szczebla aktywnie promują postawy uczciwości w organizacji oraz wzory pozytywnego działania. Podejmują działania w celu zapewnienia zrozumienia w całej organizacji norm i wartości podmiotu oraz	Zasady etyki i wartości są prezentowane w raportach niefinansowych spółki. Świadomość wartości etycznych wśród pracowników organizacji jest bardzo duża. W organizacji dominuje kultura zaufania – kierownictwo i pracownicy współpracują przy realizacji	W spółce dominuje postawa proaktywna w zakresie rozwiązywania problemów i zapobiegania kolejnym. Problem jest postrzegany jako szansa na rozwój, doskonalenie procesów. Spółka ma świadomość swojego typu kultury organizacyjnej i

		<p>pracowników. W spółce funkcjonuje kultura „ściętej głowy”. Osoba dokonująca zgłoszenia nieprawidłowości lub naruszeń w zakresie etyki traktowana jest jak donosiciel i ponosi negatywne konsekwencje dokonania takiego zgłoszenia. Pracownicy obawiają się dokonywania zgłoszeń. W kulturze organizacyjnej spółki dominuje postawa szukania winnych, zamiast rozwiązywania problemów i zapobiegania kolejnym. Brak określonych zasad budujących wizerunek organizacji. Nie ma jasnego przykładu z góry w zakresie etyki i podejścia do płacenia podatków. Brak zaufania do zarządu i kierownictwa wyższego szczebla,</p>	<p>dokonywania zgłoszeń nieprawidłowości i naruszeń.</p>	<p>wzmocnienia zaufania pracowników do nich i do firmy. W organizacji przeprowadzane są badania obszaru etyki (np. badania klimatu organizacyjnego i satysfakcji pracowniczej mające na celu m. in. uzyskanie od pracowników sugestii działań w obszarze etyki, zidentyfikowania przypadków mobbingu lub korupcji; badania satysfakcji klientów w tym obszarze). Zachowania kierownictwa organizacji są zgodne z deklarowanymi wartościami etycznymi – nie zidentyfikowano działań, które temu przeczą. W ramach systemu zarządzania etyką funkcjonują sposoby skutecznego ujawniania nadużyć i nieprawidłowości (np. stałe kanały dedykowane do zgłaszania podejrzenia zachowań niezgodnych z wartościami i zasadami etycznymi, nadużyć i nieprawidłowości w poszczególnych obszarach zarządzania etyką). Kierownictwo zachęca pracowników do niezwłocznego informowania o ryzyku i przekazywania „złych wieści” (informacji o naruszeniach lub podejrzeniu naruszeń zasad etycznych, o konfliktach, sporach itp.).</p>	<p>wspólnych celów i utożsamiają się z wartościami firmy.</p>	<p>wynikających z niego zagrożeń podatkowych.</p>
--	--	---	--	--	---	---

		zarząd nie komunikuje istotnych informacji dotyczących organizacji.				
Komunikowanie pracowników treści z zakresu etyki	Pracownicy mają niewielką świadomość kluczowych zasad etycznych. Na funkcjonowanie obszaru mają wpływ indywidualne postawy etyczne pracowników.	Kluczowe zagadnienia dotyczące wartości etycznych, które zostały spisane, udostępniono pracownikom za pomocą wewnętrznych kanałów komunikacji.	Pracownikom zapewniono stały i łatwy dostęp do spisanych zasad etycznych za pomocą odpowiednio dobranych wewnętrznych kanałów komunikacji. Pracownicy, w tym nowo zatrudnieni pracownicy, mają obowiązek potwierdzenia zapoznania się z opublikowanymi dokumentami tworzącymi system etyki i zobowiązania się do ich przestrzegania. Pracownicy podmiotu mają świadomość, jakie zasady i wartości etyczne obowiązują w organizacji. Pracownikom organizacji zapewniono stały dostęp do osób udzielających wskazówek i porad etycznych oraz świadczących pomoc przy wyjaśnieniu wątpliwości. Pracownicy mają możliwość zgłoszenia do opracowania materiałów promocyjnych, w tym audiowizualnych.	Za pomocą wewnętrznych kanałów komunikacji podmiot regularnie przekazuje pracownikom informacje o realizowanym programie etycznym, jego kluczowych założeniach oraz o postępach jego realizacji. Spółka cyklicznie, co najmniej raz w roku, przeprowadza akcje promocyjne (np. Dzień etyki, broszury, konkursy) skierowane do wszystkich pracowników. Pracownicy są zaangażowani w opracowanie materiałów promocyjnych, w tym audiowizualnych.	W siedzibie spółki, na korytarzach, na stołówkach zamieszczone są banery/tablice/ikonografiki/wizualizacje prezentujące wartości etyczne spółki, tak aby się utrwały. Kwestie podatkowe traktowane są jako zagadnienie odpowiedzialności przedsiębiorstwa, a płacenie podatków w kwocie i w czasie wymaganymi przepisami prawa jest traktowane jako należyty zwrot części zysku do społeczeństwa, w którym podmiot funkcjonuje i wykorzystuje jego zasoby. Prowadzone akcje promocyjne (np. Dzień etyki, broszury, konkursy) skierowane są również do pracowników podmiotów zależnych.	
Szkolenia z zakresu etyki	Co do zasady brak szkoleń w zakresie etyki. Szkoleniami są objęci pracownicy zatrudnieni na stanowiskach szczególnie	Funkcjonują nieformalne zasady zobowiązujące pracowników do zapoznania się z zasadami etyki opublikowanymi w ramach dostępnych w Spółce kanałów komunikacji. Brak sformalizowanej kontroli i	Spółka przeprowadza akcje edukacyjne (szkolenia, warsztaty). Obowiązuje procedura/podstawowe zasady/utarta praktyka, z której wynika:	System IT generuje alerty dotyczące obowiązku odbycia szkolenia, również w przypadku istotnych zmian w systemie etycznym, które trafiają do pracowników i osób pełniących nadzór nad obszarem etyki.	System IT generuje alerty dotyczące nieodbycia w terminie szkolenia, które trafiają do pracowników, ich bezpośrednich przełożonych, osób pełniących nadzór nad obszarem etyki i wyższej kadry	

	narażonych na korupcję.	nadзору nad faktycznym zapoznaniem pracowników z tymi zasadami. Co do zasady Spółka nie identyfikuje potrzeby realizacji szkoleń z zakresu etyki.	<ul style="list-style-type: none"> o jak często organizowane są szkolenia/warsztaty i kto ma obowiązek w nich uczestniczyć, o jakie są konsekwencje niewypełnienia obowiązku szkolenia, o w jakiej formie prowadzone są szkolenia, o kto odpowiada za organizację szkoleń/warsztatów. <p>Pracownicy mają możliwość zgłoszenia do opracowania materiałów szkoleniowych, w tym audiowizualnych.</p>	Obowiązuje procedura, z której wynika, że szkolenie jest zakończone egzaminem/zaliczeniem. Pracownicy są zaangażowani w opracowanie materiałów szkoleniowych, w tym audiowizualnych.	zarządzającej. Spółka wprowadziła elementy grywalizacji celem weryfikacji znajomości i zrozumienia zasad etycznych oraz zaangażowania pracowników do aktywności w tym obszarze.
Komunikowane treści z zakresu etyki interesariuszom zewnętrznym	Spółka nie identyfikuje potrzeby komunikowania treści z zakresu etyki na zewnątrz organizacji.	W organizacji zauważalne są tendencje do utrwalania się pewnych praktyk lub początki utrwalania się praktyk w zakresie komunikowania kontrahentom wymogu przestrzegania zasad etycznych. Podstawowe treści z obszaru etyki są komunikowane na zewnątrz organizacji, ale nie odbywa się to w sposób uporządkowany i regularnie. Organizacja rozwija uporządkowany proces komunikowania treści z zakresu etyki interesariuszom zewnętrznym. Istnieją wyznaczone kanały komunikacji, które umożliwiają skuteczne przekazywanie informacji o wartościach etycznych i	Dokumenty tworzące system zarządzania etyką zostały opublikowane na stronie internetowej spółki. Przestrzeganie zasad etycznych jest wymogiem przy zawieraniu kontraktów handlowych, a kontrahenci są zachęceni do podpisywania deklaracji/zobowiązań do przestrzegania zasad etycznych.	Przestrzeganie zasad etycznych jest wymogiem przy zawieraniu kontraktów handlowych, a kontrahenci są zobligowani do podpisywania deklaracji/zobowiązań do przestrzegania zasad etycznych. Spółka posiada dedykowany kanał do zgłoszeń naruszeń zasad etycznych przez zewnętrznych interesariuszy. Spółka weryfikuje kontrahentów w zakresie przestrzegania zasad etycznych poprzez m. in. śledzenie doniesień prasowych, określenie zakresu informacji, które muszą być cyklicznie przekazywane przez kontrahentów (np. informacja o przeprowadzonych szkoleniach, zmianach w zakresie procedury due diligence) oraz	Spółka posiada dedykowany kanał do zgłoszeń naruszeń zasad etycznych przez zewnętrznych interesariuszy. Spółka weryfikuje otrzymane zgłoszenia i przekazuje zgłaszającemu informację zwrotną o sposobie wykorzystania otrzymanej informacji. Spółka zgodnie z ustalonymi zasadami wyciąga konsekwencje w przypadku stwierdzenia naruszenia przez kontrahentów zasad etyki (ograniczenie sprzedaży/zakupów, zerwanie współpracy).

			oczekiwaniach wobec kontrahentów		przeprowadzenie kontroli lub niezależnego audytu zewnętrznego.	
Kultura organizacji ukierunkowana na ESG						
Przestrzeganie zasad uczciwej konkurencji						