



12.09.2025

Fundusze Europejskie

Spółeczna odpowiedzialność w zarządzaniu projektem

dr Katarzyna Kobielska



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską





Fundusze Europejskie

Część 1. O koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



CSR Corporate Social Responsibility



Pierwsza doktryna odpowiedzialności społecznej – Andrew Carnegie, amerykański magnat stalowy i filantrop



dobroczynność (nakazująca bogatym wspomaganie ubogich)



powierniczość (nakazująca bogatym traktowanie siebie jako włodarza majątku powierzonego przez społeczeństwo, co oznacza że majątek ten powinien być wykorzystywany zgodnie z celami ogólnospołecznymi)

Piramida Carrolla



Triple Bottom Line (TBL)

Koncepcja
J. Elkingtona,
mająca na celu
mierzenie
stabilności
organizacji za
pomocą trzech
wskaźników:

wyniki ekonomiczne

wpływ na środowisko

wpływ na otoczenie
społeczne

CSR – definicje (1)

Strategia zarządzania, która pozwala minimalizować ryzyko i maksymalizować szanse na powodzenie firmy w długim okresie, jak również **umiejętność prowadzenia przedsiębiorstwa** w taki sposób, aby zwiększyć jego pozytywny wkład w społeczeństwo, a jednocześnie minimalizować negatywne skutki działalności oraz sposób, w jaki firma na co dzień traktuje uczestników procesu rynkowego (czyli swoich interesariuszy): klientów i partnerów biznesowych, pracowników, społeczność lokalną.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu

CSR – definicje (2)

Odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko w następujących obszarach: ład organizacyjny, prawa człowieka, stosunki pracy, ochrona środowiska, rynek i relacje z konsumentami, uczciwe praktyki marketingowe oraz zaangażowanie społeczne.

Norma ISO 26000

Odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na środowisko.

Komisja Europejska

Ważne terminy

Społeczna odpowiedzialność – odpowiedzialność organizacji za **wpływ** jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, zapewniana przez przejrzyste i etyczne postępowanie, które:

- Przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa,
- Uwzględnia oczekiwania interesariuszy,
- Jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania,
- Jest zintegrowane z działaniami organizacji podejmowanymi w obrębie jej sfery oddziaływania

Ważne terminy

Rozliczalność – zdolność przyjmowania odpowiedzialności za podejmowane decyzje oraz działania przed jednostkami zarządzającymi organizacją, organami prawnymi oraz przed interesariuszami.

Należyta staranność – kompleksowy, proaktywny proces mający na celu zidentyfikowanie faktycznych i potencjalnych negatywnych skutków społecznych, środowiskowych i ekonomicznych wynikających z decyzji i działań organizacji w ciągu całego cyklu projektowego lub cyklu działania organizacji. Celem tego procesu jest unikanie i łagodzenie negatywnych skutków.

Postępowanie etyczne – postępowanie zgodne z przyjętymi zasadami prawidłowego lub właściwego zachowania w kontekście konkretnej sytuacji spójne z ogólnie obowiązującymi (międzynarodowymi) normami postępowania.

Wpływ organizacji – pozytywna lub negatywna zmiana w społeczeństwie, gospodarce lub środowisku, w całości lub częściowo wynikająca z przeszłych bądź teraźniejszych działań i decyzji.

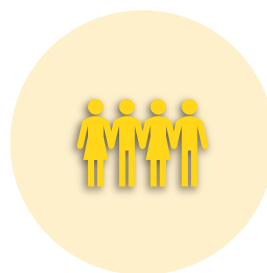
Filary społecznej odpowiedzialności organizacji



MIEJSCE PRACY



**ŚRODOWISKO
NATURALNE**



**SPOŁECZNOŚĆ
LOKALNA**



RYNEK

Miejsce pracy



- **Równość i różnorodność**
- **Etyka, wartości, zasady,**
- **Szkolenia i rozwój pracowników**
- **Wynagrodzenia**
- **BHP**
- **Relacje między pracownikami**
- **Kalkulacja i uwzględnianie ryzyka społecznego i środowiskowego w działaniach przedsiębiorstwa**
- **Przywództwo**
- **Rekrutacja i retencja**

Środowisko naturalne



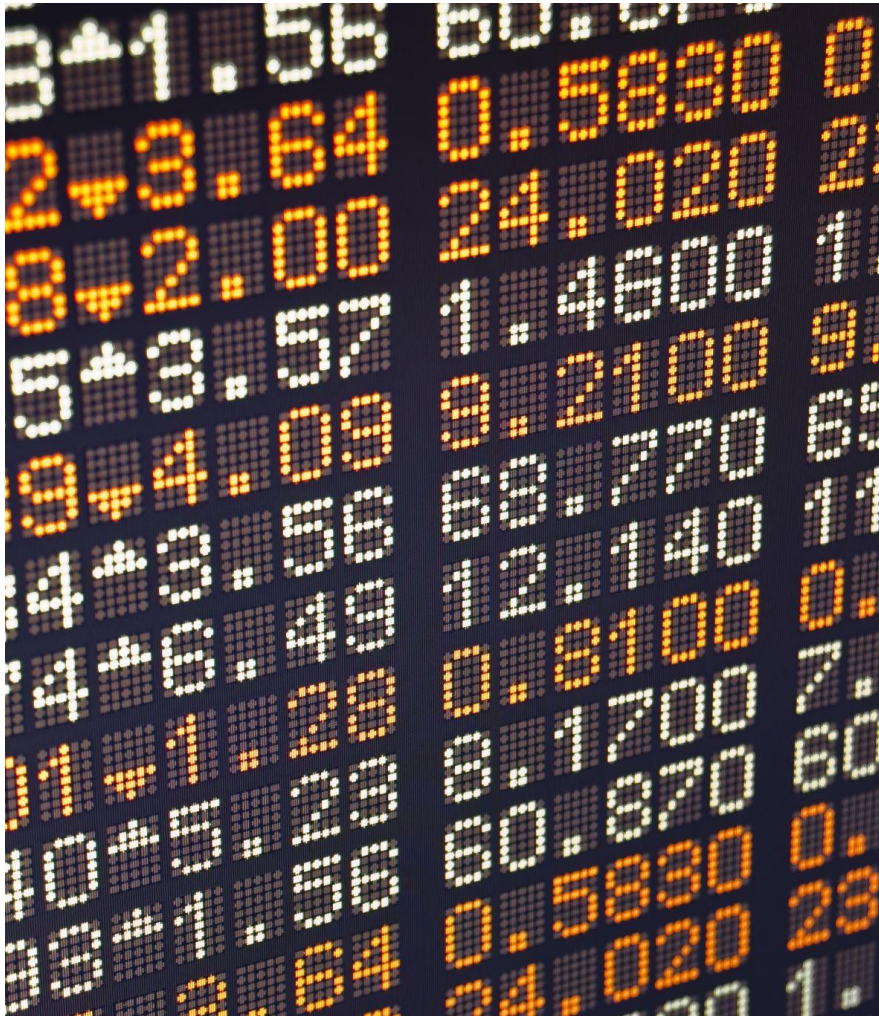
- Zarządzanie i minimalizacja odpadów
- Bioróżnorodność
- Zmiany klimatyczne
- Systematyczne podejście do zarządzania wykorzystywaniem surowców
- Energia i transport
- Poprawa w zakresie ekowydajności

Spółeczność lokalna

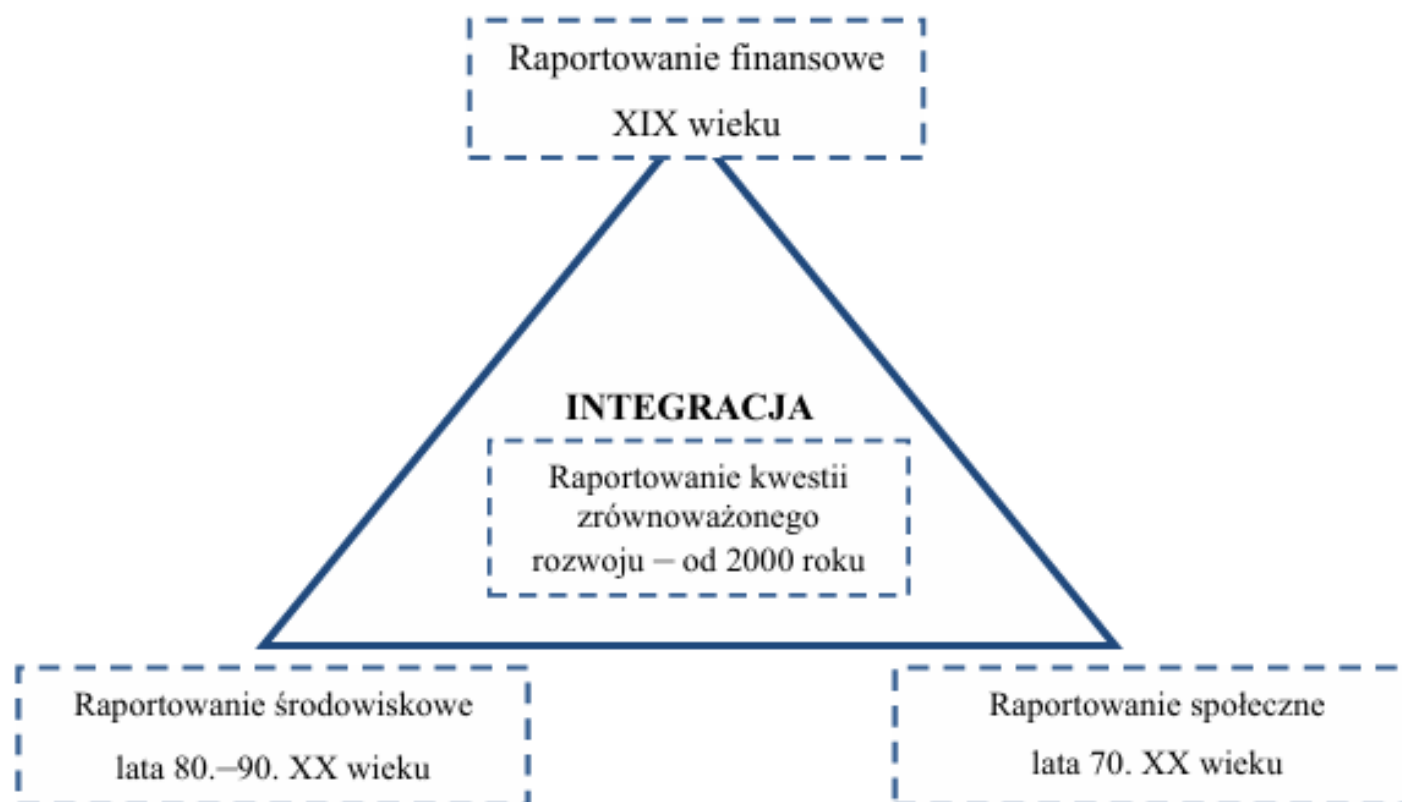


- Inwestycje społeczne
- Dobroczynność
- Dialog społeczny
- Programy społeczne międzysektorowe
- Budowanie długoterminowych partnerstw
- Pomiar własnego zaangażowania

Rynek



- Łańcuch dostaw
- Bezpieczeństwo produktów
- Odpowiedzialne produkty i usługi
- Zmiana oczekiwań rynku – nowe produkty i usługi
- Styl prowadzenia biznesu
- Zaangażowanie interesariuszy
- Sprawiedliwość i kontrola
- Odpowiedzialne inwestycje społeczne
- Dbłość o klienta



Źródło: P. Hąbek, *Sprawozdawczość przedsiębiorstw w zakresie ich społecznej odpowiedzialności. Ocena jakości raportów CSR*, CeDeWu, Warszawa 2015, s. 19.

Standardy (raportowania) społecznej odpowiedzialności



Inicjatywa ONZ Global Compact (1)

PRAWA CZŁOWIEKA

przestrzegać i wspierać ochronę
międzynarodowo uznanych praw człowieka

eliminować wszelkie przypadki łamania
praw człowieka przez firmę.

Inicjatywa ONZ Global Compact (2)

STANDARDY PRACY

popierać wolność zrzeszania się i w praktyce uznawać prawo do zbiorowych negocjacji

wspierać eliminację wszelkich form niewolnictwa i pracy przymusowej

przyczyniać się do faktycznego zniesienia pracy dzieci
przeciwdziałać dyskryminacji w sferze zatrudnienia.

Inicjatywa ONZ Global Compact (3)

OCHRONA ŚRODOWISKA

wspierać zapobiegawcze podejście do problemów środowiska naturalnego

podejmować inicjatywy propagujące większą odpowiedzialność środowiskową oraz

wspierać rozwój i upowszechnianie technologii przyjaznych środowisku.

Inicjatywa ONZ Global Compact (4)

PRZECIWDZIAŁANIE KORUPCJI

Firmy powinny przeciwdziałać korupcji we wszystkich jej formach, w tym łapówkarstwu i wymuszeniom.

NORMA ISO 26000

Norma jest przeznaczona **dla wszystkich organizacji**: biznesowych, administracji rządowej i samorządowej oraz trzeciego sektora.

Norma **nie podlega certyfikacji**, jest zbiorem praktyk i standardów dających możliwość dobrowolnego ich stosowania przez organizację. Każda organizacja może posługiwać się tą normą jeżeli postępuje zgodnie z jej zasadami. Można wybrać te obszary, które dotyczą naszej organizacji i dostosować się do nich.

Norma **ISO 26000** dotyczy odpowiedzialności organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie w kluczowych obszarach

**ład
organizacyjny**

**prawa
człowieka**

**praktyki
z zakresu
pracy**

środowisko

**uczciwe
praktyki
operacyjne**

**zagadnienia
konsumenckie**

**zaangażowanie społeczne
i rozwój społeczności
lokalnej**

STANDARD *AccountAbility* 1000

Standard AA 1000 uwzględnia 5 głównych etapów:

1. Planowanie – organizacja przystępuje do procesu
2. Określenie zasad odpowiedzialności
3. Przeprowadzenie audytu i przygotowanie raportu
4. Wdrażanie – wzmocnienie procesu
5. Współdziałanie z interesariuszami – grupami związanymi z organizacją.

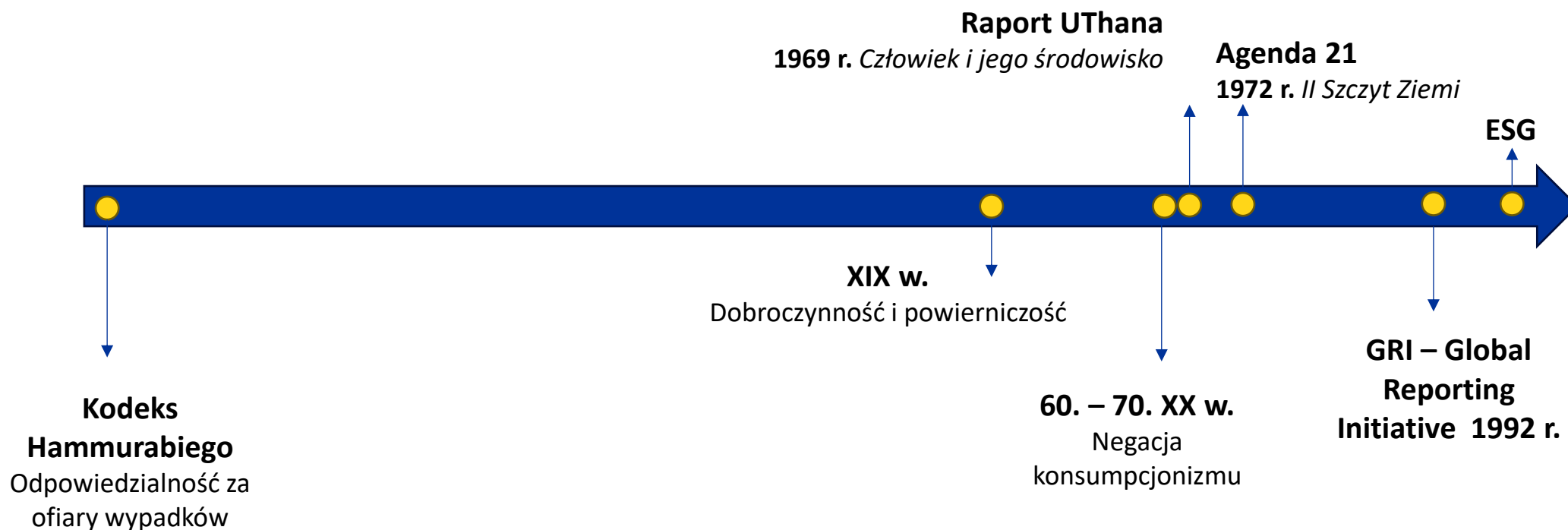
STANDARD Social Accountability 8000

- **Sformułowanie polityki społecznej odpowiedzialności firmy** (misja, cele, procedury) i **udostępnienie jej interesariuszom**;
- Powołanie **pełnomocnika** odpowiedzialnego za całokształt zagadnień związanych z SA 8000 oraz przedstawiciela pracowników reprezentującego ich punkt widzenia;
- **Dokumentowanie** zasad, sposobów realizacji i ich wyników;
- Okresowe **szkolenia i programy dla pracowników nt. zasad społecznej odpowiedzialności**;
- Ciągły **monitoring** systemu zarządzania w celu sprawdzania skuteczności działań podejmowanych na rzecz realizowania polityki społecznej firmy, którego wyniki powinny być udostępnione interesariuszom;
- Proces **ciągłego doskonalenia** poprzez wdrażanie działań korygujących czy zapobiegawczych okresowe przeglądy zgodności polityki społecznej firmy, procedur i rezultatów działania;
- Wybór i kontrolowanie **dostawców i podwykonawców** pod kątem ich zdolności do dostosowania się do wymagań polityki społecznej firmy;
- System **komunikacji społecznej**, relacje z głównymi interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Odpowiedzialność vs zrównoważony rozwój



Rozwój koncepcji (na osi czasu) społeczna odpowiedzialność vs zrównoważony rozwój



CELE
ZRÓWNOWAŻONEGO
ROZWOJU

1 KONIEC
Z UBÓSTWEM



2 ZERO
GŁODU



3 DOBRE ZDROWIE
I JAKOŚĆ ŻYCIA



4 DOBRA JAKOŚĆ
EDUKACJI



5 RÓWNOŚĆ
PŁCI



6 CZYSTA WODA
I WARUNKI
SANITARNE



7 CZYSTA I DOSTĘPNA
ENERGIA



8 WZROST
GOSPODARCZY
I GODNA PRACA



9 INNOWACYJNOŚĆ,
PRZEMYSŁ,
INFRASTRUKTURA



10 MNIEJ
NIERÓWNOŚCI



11 ZRÓWNOWAŻONE
MIASTA
I SPOŁECZNOŚCI



12 ODPOWIEDZIALNA
KONSUMPCJA
I PRODUKCJA



13 DZIAŁANIA
W DZIEDZINIE
KLIMATU



14 ŻYCIE
POD WODĄ



15 ŻYCIE
NA LĄDZIE



16 POKÓJ,
SPRAWIEDLIWOŚĆ
I SILNE INSTYTUCJE



17 PARTNERSTWA
NA RZECZ CEŁÓW





Fundusze Europejskie

Część 2.

Interesariusze organizacji w kontekście społecznej odpowiedzialności



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



PRACOWNICY – oczekiwania

- Satysfakcjonujące wynagrodzenie
- Wywiązywanie się ze zobowiązań
- Możliwość rozwoju/samorozwoju, planowanie ścieżki rozwoju
- Ułatwianie osiągnięcia równowagi na płaszczyźnie praca/życie prywatne
- Zapewnianie wszystkim równych szans
- Pełna i rzetelna informacja
- Bezpieczeństwo i higiena pracy
- Sprawne zarządzanie organizacją
- Włączenie pracowników w proces podejmowania decyzji w firmie

PRACOWNICY – wpływ

- Świadczenie pracy
- Ambasadorzy przedsiębiorstwa w otoczeniu
- (Współ)Twórcy kultury organizacyjnej
- Wywoływanie zmian organizacyjnych

KLIENCI – oczekiwania

- Cechy produktu/usługi
- Funkcjonalność produktu/usługi
- Zapewnienie jakości produktu/usługi
- Jasna, czytelna i dostępna informacja
- Satysfakcjonujący proces obsługi/zakupu
- Personifikacja relacji z klientem
- Pozytywny wizerunek organizacji
- Bezpieczeństwo życia i zdrowia ze strony produktu/usługi
- Etyczna informacja reklamowa

KLIENCI – wpływ

- Kreowanie popytu
- Kreowanie innowacji produktowych
- Dystrybucja (kanały dystrybucji)
- Bojkot konsumencki
- Kreowanie oczekiwań społecznych

DOSTAWCY – oczekiwania

- Wiarygodność finansowa partnera
- Wywiązywanie się ze zobowiązań
- Etyka działania
- Kultura i profesjonalizm działania
- Współdziałanie
- Jakość procesu komunikowania

DOSTAWCY – wpływ

- (Nie)terminowe wywiązywanie się ze zobowiązań
- Dostarczanie produktów/oferty określonej jakości

KONKURENCJA – oczekiwania

- Uczciwe zasady konkurencji
- Przejrzystość i czytelność działania
- Kultura działań biznesowych
- Etyczne zachowania
- Sprawiedliwa polityka cenowa,
- Etyczna działalność reklamowa,
- Promowanie standardów poprzez odpowiedzialne zarządzanie łańcuchami dostaw.

KONKURENCJA – wpływ

- Wpływ na kształtowanie usług – ilość i/lub jakość
- Wpływ na poziom innowacyjności

WŁAŚCICIELE – oczekiwania

- Wzrost wartości organizacji
- Realizacja misji (sektor publiczny)
- Pełna i rzetelna informacja
- Przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego
- Kompetentne organa zarządzania
- Kształtowanie wizerunku organizacji

WŁAŚCICIELE – wpływ

- Kreowanie zmian produktowych
- Pomnażanie wartości przedsiębiorstwa

BANKI/INSTYTUCJE FINANSOWE – oczekiwania

- Zyski z tytułu pożyczonego kapitału
- Wiarygodne wyniki finansowe
- Wywiązywanie się ze zobowiązań
- Jawność, rzetelność i kompleksowość informacji
- Kompetentne organa zarządzające

BANKI/INSTYTUCJE FINANSOWE – wpływ

- Umożliwiają podejmowanie nowych inwestycji
- Gwarancje kredytowe

ADMINISTRACJA/URZĘDY – wpływ

- Stwarzanie warunków/ram formalnych do funkcjonowania i rozwoju organizacji

ADMINISTRACJA/URZĘDY – oczekiwania

- Przestrzeganie norm prawnych

MEDIA/OPINIA PUBLICZNA – wpływ

- Kształtowanie wizerunku organizacji

MEDIA/OPINIA PUBLICZNA – oczekiwania

- Świadczenie wysokiej jakości usług/produktów
- Prowadzenie bezpiecznej działalności
- Wspieranie działalności społecznej i charytatywnej

ORGANIZACJE SPOŁECZNE/SPOŁECZNOŚĆ LOKALNA – oczekiwania

- Tworzenie miejsc pracy
- Prowadzenie bezpiecznej działalności
- Ochrona środowiska
- Współfinansowanie infrastruktury
- Mecenat i sponsoring

ORGANIZACJE SPOŁECZNE/SPOŁECZNOŚĆ LOKALNA – wpływ

- Kreowanie innowacji społecznych
- Wpływ na kształtowanie jakości usług
- Wpływ na kształtowanie wartości/zachowań społeczeństwa/klientów

Środowisko przyrodnicze:

- projektowanie przyjaznych dla środowiska produktów,
- implementowanie przyjaznych dla środowiska procesów produkcyjnych,
- wdrażanie oszczędnych technologii,
- dążenie do efektywnego wykorzystywania zasobów,
- wprowadzanie eko-etykietowania wyrobów,
- ograniczanie ilości wytwarzanych odpadów i zanieczyszczeń,
- stosowanie tzw. „ekologicznej oceny” dostawców,
- informowanie interesariuszy o zagadnieniach dotyczących ochrony środowiska,

14.09.2025



Fundusze Europejskie

Część 3. Kilka słów o projekcie



Projekt

PMBok

- Czasowa aktywność, której celem jest wytworzenie nietypowego produktu lub usługi, realizowana przy ograniczonych zasobach.

PRINCE2

- Czasowa organizacja powołana w celu wytworzenia produktów wspierających określoną potrzebę biznesową

R. Wysocki, R. McGary

- Projekt to sekwencja niepowtarzalnych złożonych i związanych ze sobą działań przeznaczonych do wykonania w wyznaczonym terminie bez przekraczania ustalonego budżetu i zgodnie z założonymi wymaganiami.

GŁÓWNE CECHY PROJEKTU

Zakłada cel

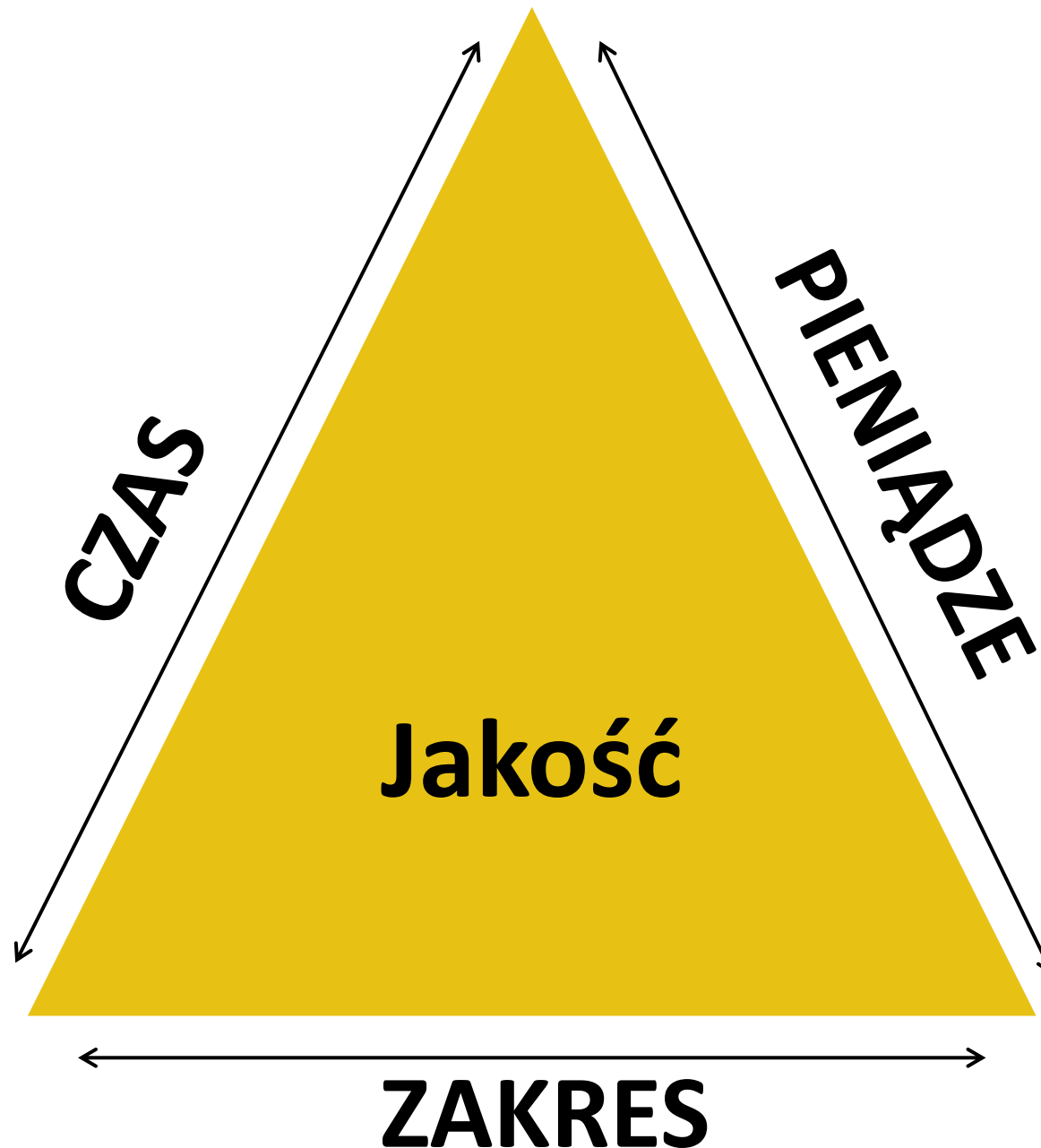
**Ma
ograniczony
czas**

Jest unikalny

**Angażuje
zasoby**

**Powoduje
zmiany**

Złoty trójkąt projektu





Projekt – źródła

Strategia organizacji

Wymóg

Okazja

Problem do rozwiązania

Potrzeba do zaspokojenia

CYKL ŻYCIA PROJEKTU (1)

Tworzenie koncepcji – okres przed oficjalnym uznaniem projektu



określenie podstawowej idei projektu,



analiza sprzeczności interesów, problemów i możliwości,



przygotowanie koncepcji projektu,



określenie problemu, który należy rozwiązać lub możliwości, którą należy wykorzystać.

CYKL ŻYCIA PROJEKTU (2)

Definiowanie projektu



opracowanie wstępnej struktury zarządzania projektem: wybór kierownika projektu oraz członków zespołu realizującego projekt,



ocena wykonalności koncepcji w formie projektu,



wstępne oszacowanie kosztów,



opracowanie wstępnego harmonogramu,



określenie parametrów jakości/wyników,



przygotowanie misji projektu oraz wstępnego opisu projektu w oparciu o kroki zaprezentowane powyżej.

CYKL ŻYCIA PROJEKTU (3)

Sporządzenie planu projektu



przygotowanie szczegółowego planu pracy poprzez określenie zadań i czynności koniecznych do realizacji projektu,



zatwierdzenie struktury zarządzania projektem,



podział obowiązków na zadania i czynności, które należy wykonać,



szczegółowe określenie parametrów czasowych, kosztowych i jakościowych oraz środków wymaganych do realizacji,



określenie cech kontrolnych (control features) projektu,



określenie ograniczeń projektu.

CYKL ŻYCIA PROJEKTU (4)

Wdrażanie projektu

**realizacja projektu zgodnie z
założonym planem,**

**monitorowanie postępów w
odniesieniu do planu,**

**wprowadzanie niezbędnych
poprawek w celu
„utrzymania” projektu w
założonych ramach
czasowych, budżetowych i
jakościowych.**

CYKL ŻYCIA PROJEKTU (5)

Zakończenie projektu

oficjalne zakończenie projektu,

ocena realizacji projektu (czas, koszty, jakość, wyniki, wykorzystanie środków),

ocena procesu zarządzania projektem,

ocena członków zespołu ds. realizacji projektu, rozwiązanie zespołu,

porównanie rzeczywistych wyników z założeniami planu projektu,

archiwizacja dokumentacji projektu.

Obszary wiedzy (PMBok) a odpowiedzialność



1. Zarządzanie zakresem
2. Zarządzanie czasem
3. Zarządzanie kosztami
4. Zarządzanie jakością
5. Zarządzanie zasobami ludzkimi
6. Zarządzanie komunikacją
7. Zarządzanie ryzykiem
8. Zarządzanie zamówieniami
9. Zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy
10. + Zarządzanie integralnością projektu

Elementy odpowiedzialności społecznej w projektach unijnych (polityki horyzontalne)

Równość szans
kobiet i mężczyzn

Niedyskryminacja
(ze względu na
niepełnosprawność)

Zrównoważony
rozwój

17.09.2025



Fundusze Europejskie

Część 4. Odpowiedzialność społeczna w zarządzaniu projektem



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Ćwiczenie: Etap realizacji projektu a zagadnienia odpowiedzialności społecznej

etap	dysfunkcje	skutki



Analiza oddziaływania projektu



Ćwiczenie: Dobór kryteriów odpowiedzialności społecznej projektu



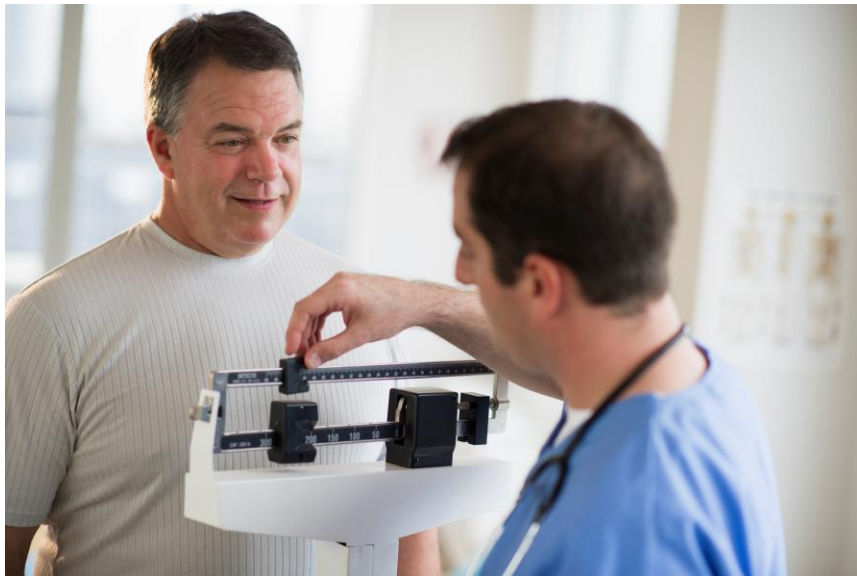
Analiza przypadku: odpowiedzialność w projekcie naukowym



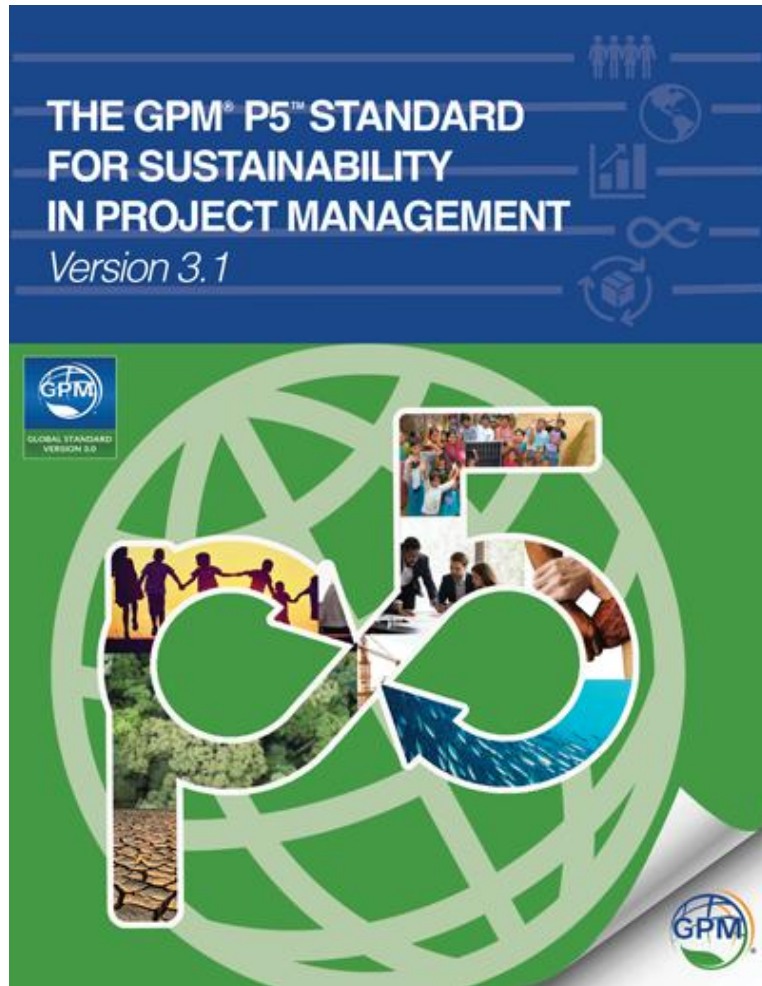
Analiza przypadku: odpowiedzialność w projekcie infrastrukturalnym



Analiza przypadku: odpowiedzialność w projekcie społecznym



PRiSM – zrównoważone zarządzanie projektem



PEOPLE



PLANET



PROFIT



GPM – P5

PROJECT										
Product Impacts				Process (Project Management) Impacts						
Lifespan of Product		Servicing of Product		Effectiveness of Project Processes		Efficiency of Project Processes		Fairness of Project Processes		
People (Social) Impacts				Planet (Environmental) Impacts				Prosperity (Economic) Impacts		
Labor Practices and Decent Work	Society and Customers	Human Rights	Ethical Behavior	Transport	Energy	Land, Air, and Water	Consump- tion	Business Case Analysis	Business Agility	Economic Stimulation
Employment and Staffing	Community Support	Non-discrimi- nation	Procurement Practices	Local Procurement	Energy Consumption	Biological Diversity	Recycling and Reuse	Modeling and Simulation	Flexibility/ Optionality	Local Economic Impact
Labor/ Management Relations	Public Policy/ Compliance	Age- Appropriate Labor	Anti- Corruption	Digital Communi- cation	CO2 Emissions	Water and Air Quality	Disposal	Present Value	Business Flexibility	Indirect Benefits
Project Health and Safety	Protection for Indigenous & Tribal Peoples	Voluntary Labor	Fair Competition	Traveling and Commuting	Clean Energy Return	Water Consumption	Contami- nation and Pollution	Direct Financial Benefits		
Training and Education	Customer Health and Safety			Logistics	Renewable Energy	Sanitary Water Displacement	Waste Generation	Return on Investment		
Organization al Learning	Product and Service Labeling							Benefit-Cost Ratio		
Diversity and Equal Opportunity	Mkt. Comm. and Advertising							Internal Rate of Return		
Local Competence Development	Customer Privacy									

Ćwiczenie: P5 analiza wpływu projektu





Fundusze Europejskie

DZIĘKUJĘ ZA UDZIAŁ W SZKOLENIU 😊



Fundusze
Europejskie



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską

