



# ANALIZA: ZRÓWNOWAŻONE ZAMÓWIENIA PUBLICZNE W KONTEKŚCIE ŁAŃCUCHA DOSTAW



**Natalia Ćwik-Obrębowska**  
**Przemysław Oczyp**

**ANALIZA:  
ZRÓWNOWAŻONE  
ZAMÓWIENIA PUBLICZNE  
W KONTEKŚCIE  
ŁAŃCUCHA DOSTAW**

# ZRÓWNOWAŻONE ZAMÓWIENIA PUBLICZNE W KONTEKŚCIE ŁAŃCUCHA DOSTAW

AUTORZY: NATALIA-ĆWIK OBRĘBOWSKA I PRZEMYSŁAW OCZYP (GO RESPONSIBLE CONSULTING)

KOREKTA I SKŁAD: MARIA HUMA

PROJEKT GRAFICZNY: MANTO (MANTO.COM.PL)

KRAKÓW/WARSZAWA 2015

PUBLIKACJA PRZYGOTOWANA W RAMACH PROJEKTU „ZRÓWNOWAŻONE ZAMÓWIENIA PUBLICZNE. MONITORING PRAWA I STANDARDÓW”, REALIZOWANEGO PRZEZ:

FUNDACJĘ KUPUJ ODPOWIEDZIALNIE (WWW.EKONSUMENT.PL)



**KUPUJ ODPOWIEDZIALNIE !**

PARTNERZY PROJEKTU:

FUNDACJA „KOALICJA SPRAWIEDLIWEGO HANDLU” (FAIRTRADE.ORG.PL)



FRAMTIDEN I VÅRE HENDER (WWW.FRAMTIDEN.NO)



PUBLIKACJA POWSTAŁA W RAMACH PROGRAMU OBYWATELE DLA DEMOKRACJI, FINANSOWANEGO Z FUNDUSZY EOG.



ANALIZA „ZRÓWNOWAŻONE ZAMÓWIENIA PUBLICZNE W KONTEKŚCIE ŁAŃCUCHA DOSTAW” JEST DOSTĘPNA NA LICENCJI CREATIVE COMMONS. UZNANIE AUTORSTWA 3.0 POLSKA.

Jeśli chcesz wesprzeć powstawanie takich publikacji i inne nasze działania na rzecz odpowiedzialnej produkcji i konsumpcji, wpłać darowiznę na konto Fundacji Kupuj Odpowiedzialnie:  
**22 1140 2004 0000 3602 7524 1829**  
Więcej o tym dlaczego warto nas wspierać: [www.ekonsument.pl/wesprzyj](http://www.ekonsument.pl/wesprzyj)

# SPIS TREŚCI

<b>Wprowadzenie</b>	<b>5</b>
<hr/>	
<b>1. Zrównoważony łańcuch dostaw</b>	<b>6</b>
Definicja łańcucha dostaw	6
Przykład łańcucha dostaw – branża odzieżowa	8
Przegląd teorii na temat zrównoważonego łańcucha dostaw	9
Zrównoważony łańcuch dostaw w praktyce	10
Standardy i normy zrównoważonego łańcucha dostaw	12
Zrównoważony łańcuch dostaw – szanse i wyzwania	14
<hr/>	
<b>2. Zrównoważony łańcuch dostaw, a zamówienia publiczne</b>	<b>16</b>
Rola i znaczenie łańcuchów dostaw w zamówieniach publicznych	16
Zielone i społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne w kontekście łańcucha dostaw	17
Przegląd regulacji międzynarodowych	18
Prawo w Polsce	21
Przegląd rozwiązań międzynarodowych	23
<hr/>	
<b>3. Perspektywy na przyszłość</b>	<b>27</b>
<hr/>	
<b>Podsumowanie</b>	<b>28</b>
<hr/>	

# WPROWADZENIE

Każdy z nas podczas zakupów dokonuje pewnego rodzaju wyborów – etycznych, społecznych, ekologicznych. To, za co płacimy, zostało wyprodukowane z zastosowaniem różnego rodzaju standardów. Możemy świadomie dążyć do tego, aby standardy te były jak najwyższe w rozumieniu etycznym tj. aby nasze pieniądze wspierały produkcję uwzględniającą prawa człowieka, prawa pracownicze, wysokie standardy środowiskowe. Kiedy zakupów dokonuje instytucja wybór taki obciążony jest szczególną odpowiedzialnością – ze względu na skalę zakupów oraz rangę organizacji. Zrównoważone, społecznie odpowiedzialne czy zielone zamówienia publiczne to szansa na to, aby zamówienia publiczne stały się motorem zmian w wielu branżach. W niniejszej analizie zwracamy uwagę na aspekt łańcucha dostaw – to w ramach skomplikowanych relacji na linii producent-dostawca dzieją się rzeczy ważne z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności biznesu. To w tym newralgicznym obszarze najczęściej dochodzi do nadużyć czy zaniedbań. Zachęcamy do zapoznania się z analizą, która ma przybliżyć temat odpowiedzialnego łańcucha dostaw w kontekście zamówień publicznych. Naszym zdaniem to ważny i wiecznie aktualny temat, wobec którego nie można przechodzić obojętnie.

# 1. ZRÓWNOWAŻONY ŁAŃCUCH DOSTAW

Dostawcy i kontrahenci biznesowi to jedna z najważniejszych grup interesariuszy współczesnych przedsiębiorstw, które funkcjonując w wielowymiarowych, złożonych relacjach biznesowych potrzebują partnerów godnych zaufania, odpowiedzialnych, wolnych od ryzykownych decyzji. Rolą dostawcy nie jest wyłącznie dostarczenie produktu czy usługi w dobrej jakości i niskiej cenie w określonym terminie. Jest też elementem łańcucha wartości tej firmy, jej wizerunku i reputacji. Wystarczy spojrzeć na listę firm nominowanych do *Public Eye Award*<sup>1</sup>, żeby stwierdzić, że bardzo często „winę” za niszczenie środowiska czy łamanie praw pracowniczych ponoszą dostawcy dużych korporacji, które się na takie praktyki milcząco godzą lub w ten sposób windują warunki współpracy, że kooperanci nie mają wyboru. Dlatego też tak ważne jest, aby zarządzanie łańcuchem dostaw i budowanie relacji z dostawcami odbywało się w zgodzie ze standardami i wspólnymi ustaleniami obu stron.

## Definicja łańcucha dostaw

Koncepcja łańcucha dostaw jest dość nowa, powstała dopiero w połowie XX wieku, jako „alternatywa wobec tradycyjnego sposobu postrzegania relacji między dostawcami i odbiorcami, które charakteryzują antagonizmy, wykorzystywanie własnej siły przetargowej oraz związane z tym przesuwanie obowiązku ponoszenia zwiększonych kosztów na kooperanta”.<sup>2</sup> Każde przedsiębiorstwo posiada właściwie sobie zorganizowany i zarządzany łańcuch dostaw, który obejmuje wszystkich dostawców i kontrahentów. **„Łańcuch dostaw obejmuje cały cykl życia produktu, łącznie ze sprzedażą, usługami posprzedażowymi i utylizacją, obejmuje zatem szereg kluczowych procesów biznesowych, stanowiących swego rodzaju kręgosłup przedsiębiorstwa. To, w jaki sposób firma pozyskuje podstawowe surowce, produkty i usługi decyduje o tym, w jaki sposób tworzy wartość dla interesariuszy.”**<sup>3</sup> Taka definicja łańcucha dostaw powoduje, że firmy muszą wyjść poza swój własny interes, przewidywać potencjalne sytuacje ryzykowne w każdym aspekcie i miejscu łańcucha.

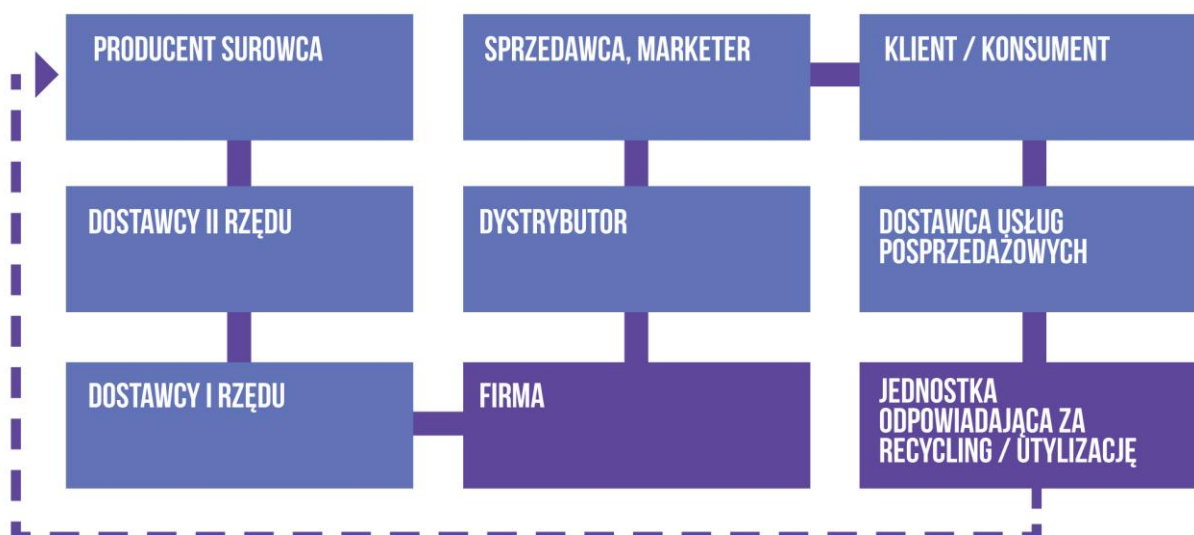
---

<sup>1</sup> Nagroda przyznawana przez szwajcarską organizację Erklärung von Bern (EvB) oraz Greenpeace. Do 2015 roku przyznawana podczas dorocznego spotkania Światowego Forum Ekonomicznego (WEF) w Davos. Wyróżnienie trafia do korporacji, które działały niezgodnie z ideą odpowiedzialnego biznesu, łamią prawa pracownicze, niszczą środowisko naturalne. Więcej: <http://publiceye.ch>

<sup>2</sup> J. Witkowski, *Prekursorzy logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw*, „Gospodarka Materiatowa i Logistyka”, nr 9/2003, s. 4, za: [http://mfiles.pl/pl/index.php/%C5%81a%C5%84cuch\\_dostaw](http://mfiles.pl/pl/index.php/%C5%81a%C5%84cuch_dostaw)

<sup>3</sup> N. Ćwik, *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów*, [w:] N. Ćwik (red.), *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011, s. 8.

**Rys. 1. Łańcuch dostaw**



Źródło: [www.interesariusze.pl/artykuly/definicja-lancucha-dostaw/?m=dostawcy](http://www.interesariusze.pl/artykuly/definicja-lancucha-dostaw/?m=dostawcy)

W ramach łańcucha dostaw wyodrębnić można jego **górną i dolną część**. Producent i dostawca pierwszego i drugiego stopnia to **górną część**. Dystrybucja i sprzedaż, aż do klienta końcowego to **dolną część łańcucha dostaw**.<sup>4</sup>

**W grupie dostawców znajdować się mogą takie organizacje jak**<sup>5</sup>:

- dostawcy usług (logistyka, transport, usługi marketingowe, usługi księговые, doradztwo, usługi ochroniarskie itp.),
- dostawcy surowców,
- dostawcy produktów sprzedawanych pod marką klienta,
- outsourcing,
- podmioty ekonomii społecznej,
- firmy zajmujące się obsługą posprzedażową,
- przedsiębiorstwa zajmujące się recyklingiem, utylizacją odpadów,
- hurtownie, dystrybutorzy, sprzedawcy,
- franczyzobiorcy,
- partnerzy sieciowi,
- wszelkie inne podmioty współpracujące z firmą.

Zarządzanie łańcuchem dostaw opiera się na zarządzaniu relacjami, informacjami, komunikacją, logistyką. Zrównoważone zarządzanie łańcuchem dostaw włącza kwestie społeczne, środowiskowe i ekonomiczne, opiera się na ogólnie przyjętych standardach i wytycznych. Z definicji *Business For Social Responsibility* wynika, że zrównoważony łańcuch dostaw jest systemem powiązanych czynności, które obejmują cały cykl życia produktu i tworzą wartość dla wszystkich interesariuszy. Jednocześnie zaś ma wymiar biznesowy i przy zapewnieniu sukcesu komercyjnego, przyczynić się powinien do wzrostu i dobrobytu społecznego i poprawy stanu środowiska.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> <http://interesariusze.pl/artykuly/definicja-lancucha-dostaw/?m=dostawcy>

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> Business For Social Responsibility (BSR 2007), za: <http://interesariusze.pl/artykuly/definicja-lancucha-dostaw/?m=dostawcy>



## Przykład łańcucha dostaw – branża odzieżowa

Niektóre branże, szczególnie pozyskujące surowce z kontrowersyjnych źródeł, opierające się na tradycyjnym rolnictwie, ale też ze znaczną ingerencją w środowisko, czy też posiadające wielu poddostawców, mają szczególnie skomplikowane relacje w ramach łańcucha dostaw.

Ostatnio nagłaśniane skandale związane z podwykonawcami, które dotyczą branży odzieżową potwierdzają, że firmy z tego sektora mają szczególnie wiele wyzwań: środowiskowych, związanych z uprawami bawełny; społecznych dotyczących niskich płac dla pracowników szwalni oraz ekonomicznych związanych z masową produkcją i koniecznością optymalizacji kosztów.

### **Kluczowe kwestie, na których należy skupić się analizując łańcuch dostaw odzieży:**

1. Moda i konsumpcjonizm – zwiększająca się ilość odzieży, jaką kupujemy, a następnie, której się pozbywamy.
2. Natężenie produkcji bawełny wymagające dużych nakładów energii, wody oraz użycia pestycydów.
3. Warunki pracy w całym łańcuchu dostaw od produkcji bawełny do pracy w zakładach, w których panują ciężkie i niebezpieczne warunki pracy (tzw. Sweatshops).
4. Wpływ energii zużywanej podczas prania odzieży na zmianę klimatu.
5. Substancje chemiczne występujące w środowisku pracy. Mogą być one toksyczne oraz niekorzystnie wpływać na zdrowie pracowników i środowisko lokalne.
6. Sztuczne włókna chemiczne mogą o wiele dłużej rozkładać się na wysypiskach śmieci.
7. Transport materiałów i odzieży na całym świecie, który przyczynia się do zwiększenia emisji tlenu węgla podczas pokonywania kolejnych kilometrów.
8. Dobro zwierząt – zapewnienie, że przestrzegane są odpowiednie standardy podczas produkcji skór i wełny oraz unikanie naturalnych futer.

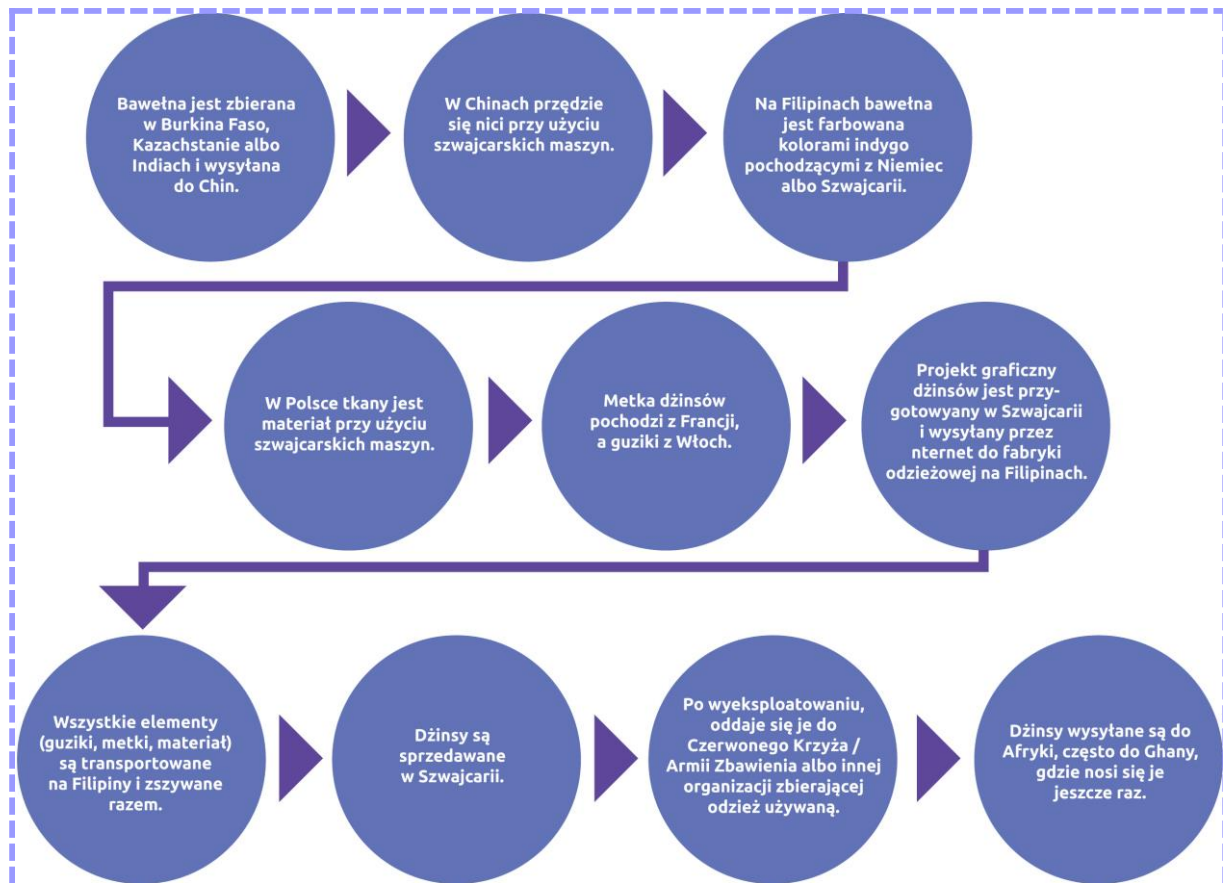
Źródło: A. Rudnicka (oprac.), „Moda w 2050 roku. Punkt widzenia konsumentów. Raport z badań”, Łódź 2014, s. 20.

Według raportu organizacji As You Sow „Towards Safe, Just Workplace: Apparel Supply Chain Compliance Programs” amerykańskie firmy odzieżowe coraz większą wagę przykładają do kodeksów postępowania i audytów dostawców. To wciąż jednak za mało, aby azjatyccy poddostawcy zaczęli przestrzegać praw człowieka. W ramach badania przyznano oceny od A (najlepsza) do F (najgorsza) pod kątem m.in. kodeksów postępowania, audytu, poprawy jakości, wyboru dostawców, wysiłków na rzecz poprawy warunków w łańcuchu dostaw, przejrzystości i odpowiedzialnego zarządzania. W zakończeniu raportu, As You Sow przedstawił szereg rekomendacji: firmy muszą zwiększyć zasoby przeznaczane na poprawę warunków w łańcuchu dostaw, powinny zapewnić wolność zrzeszania się przez pracowników poprzez odpowiednie zapisy w kodeksie postępowania, a także dokonywać ewaluacji postępów dokonywanych przez zarządzających łańcuchem dostaw w zakresie poprawy warunków pracy.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> łańcuch dostaw firm odzieżowych, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/lancuch-dostaw-firm-odziezowych>



**Rys. 2. Etapy produkcji odzieży – przykład szwajcarskich džinsów**



Źródło: R. Gerster, *Ethique et mondialisation*, éditions LEP [za:] A. Paluszek, „Etyka w biznesie międzynarodowym”, [www.ceo.org.pl/sites/default/files/news.../m1\\_etyka\\_w\\_biznesie\\_fin.pdf](http://www.ceo.org.pl/sites/default/files/news.../m1_etyka_w_biznesie_fin.pdf)

## Przegląd teorii na temat zrównoważonego łańcucha dostaw

Rozwój teorii o łańcuchu dostaw jest kompatybilny z rozwojem idei zrównoważonego rozwoju, wśród najważniejszych z nich wymienić należy RSCM, *Cradle to cradle* oraz *circular economy*.

**Responsible Source Chain Management (RSCM)** można zdefiniować jako zarządzanie ekonomicznym, społecznym i środowiskowym wpływem procesu dostaw. Celem RSCM jest tworzenie, ochrona i długofalowy rozwój wartości ekonomicznej, społecznej i środowiskowej dla wszystkich interesariuszy zaangażowanych w proces dostaw.<sup>8</sup> Strategia RSCM bierze pod uwagę m.in. warunki kontraktów, regulację należności, transparentność, przeciwdziałanie korupcji i nadużyciom, przestrzeganie prawa pracy i praw człowieka, godziwe wynagrodzenie, równe traktowanie, zasady BHP, niwelowanie negatywnego wpływu na środowisko, ślad węglowy, efektywność energetyczna i rozwiązania prośrodowiskowe.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> United Nations Global Compact (UNGC) & Business for Social Responsibility (BSR), *Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement* za: *Zrównoważony łańcuch dostaw: trendy i innowacje. Analiza tematyczna*, A. Gruszecka-Tieśluk (oprac.), Warszawa 2013, s. 1.

<sup>9</sup> Ibidem.

**Cradle to Cradle (C2C)**, czyli od kolebki do kolebki. Wyrażenie te zostało po raz pierwszy użyte przez Waltera R. Stahela w 1970 roku. Współcześnie koncepcja ta rozwijana jest przez Michaela Braungarta i Environmental Protection Encouragement Agency (EPEA). Opiera się na zasadzie 3R (*reduce reuse recycle*). Celem C2C jest stworzenie w pełni zamkniętego cyklu, w którym za pomocą odpowiednich konstrukcji, technologii produkcji i materiałów możemy uzyskać produkty, które mogą być w pełni ponownie wykorzystane zarówno dla biosfery (wszystkie naturalnie produkowane materiały) oraz dla technosfery (wszystkie inne materiały, takie jak tworzywa sztuczne, które nie występują w naturze).<sup>10</sup>

Rozwinięciem koncepcji C2C jest trend wchodzący obecnie do biznesu: **circular economy** (gospodarka okrężna), który zakłada minimalizację wpływu na środowisko tworzonych produktów, dzięki takiemu wyborowi składników i takiemu projektowaniu, które umożliwiają powtórne ich wykorzystanie.<sup>11</sup> Inaczej mówiąc jest to wizja mądrzejszego, nastawionego na regenerację i wzmocnienie sposobu tworzenia, korzystania i dysponowania produktami, które projektuje się z odpadów z cyklu. Będąc alternatywą do modelu „weź, zrób i pozbyć się” (ang. *take, make and dispose*), który dominuje dzisiaj, okrężna gospodarka jest koncepcją, która stale zyskuje zwolenników wśród różnych wpływowych podmiotów i korporacji.<sup>12</sup>

Widać również coraz większą przychylność administracji publicznej do takich rozwiązań. Komisja Europejska w ramach „zielonego tygodnia” zorganizowała akcję pod hasłem „Circular economy – saving resources, creating jobs”, w ramach której wyliczyła, że przejście na system gospodarki okrężnej do 2030 roku przyczyni się do powstania 860 tys. dodatkowych miejsc pracy.<sup>13</sup>

Biznes również dostrzega zalety z tego typu rozwiązań. W fabrykach Procter&Gamble istnieje zasada „zero waste”, producenci samochodowi propagują car-sharing (jak program Daimlera Car2go, czy Forda ford2go), Interface wprowadza leasing dywanów, a duńska firma Mud dzierżawi jeansy.

## Zrównoważony łańcuch dostaw w praktyce

Zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw możliwe jest dzięki szeregowi inicjatyw, narzędzi i aplikacji, które wspierają przedsiębiorstwa w wyborze, ocenie oraz audycie obecnych i przyszłych dostawców. Poniższe zestawienie przedstawia wybrane narzędzia wspierające budowanie relacji z kontrahentami oraz partnerami biznesowymi.

---

<sup>10</sup> K. Dulko, *Od kotycki po grób, czy lepiej Cradle 2 Cradle?*, [www.moj-ogrodek.pl/ekologia/Od-kolyski-po-grob-czy-lepiej-Cradle-2-Cradle-648-a/str0](http://www.moj-ogrodek.pl/ekologia/Od-kolyski-po-grob-czy-lepiej-Cradle-2-Cradle-648-a/str0)

<sup>11</sup> *Ekologia przyszłości*, A. Abec (red.), Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2013, s. 41.

<sup>12</sup> J. Vaughn, *The Circular Economy*, J. Walter Thompson Company, Nowy Jork 2014, [www.jwtintelligence.com/wp-content/uploads/2014/06/F\\_JWT\\_The-Circular-Economy.06.20.14.pdf](http://www.jwtintelligence.com/wp-content/uploads/2014/06/F_JWT_The-Circular-Economy.06.20.14.pdf), s.4.

<sup>13</sup> A. Abec, *Ekonomia od kotycki do kotycki*, [w:] „Magazyn Miasta”, nr 2(8)/2014, s. 34.

Nazwa	Opis	Link
<b>Narzędzia pomagające monitorować kwestie zarządzania łańcuchem dostaw na różnych jego etapach, w tym również umożliwiające wybór społecznie odpowiedzialnych dostawców:</b>		
SEDEX (Supplier Ethical Data Exchange)	Platforma wymiany danych związanych z zarządzaniem zrównoważonym łańcuchem dostaw. W bazie znajdują się dostawcy, którzy dzielą się informacjami na temat: standardów pracy, zdrowia, bezpieczeństwa, środowiska pracy, etyki. Zalety: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Możliwość sprawdzenia obecnych i przyszłych dostawców.</li> <li>– Jedno miejsce zbierające w kompleksowy sposób różne dane z firm.</li> <li>– Baza pozwala również monitorować postępy we wdrażaniu standardów.</li> </ul> Wady: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Udział w platformie jest płatny i dostępny tylko dla innych organizacji członkowskich.</li> <li>– Nie wszyscy dostawcy znajdują się w bazie.</li> <li>– Brakuje tam podmiotów z Polski.</li> </ul>	<a href="http://www.sedexglobal.com">www.sedexglobal.com</a>
SHD B (Social Hotspots Database)	Amerykańskie narzędzie zbierające informacje na temat ryzyka społecznego współpracy z poddostawcą. Baza ta zbiera informacje z różnych źródeł, między innymi Międzynarodowej Organizacji Pracy, Światowej Organizacji Zdrowia, Banku Światowego i innych.	<a href="http://socialhotspot.org">socialhotspot.org</a>
Ecodesk	Internetowe narzędzie umożliwiające publikowanie i komunikowanie informacji dotyczących emisji węgla, energii, wody i odpadów przez jedną firmę.	<a href="http://www.ecodesk.com">www.ecodesk.com</a>
EcoVadis	Francuska platforma na której można znaleźć indeksy odpowiedzialnych dostawców („Suppliers CSR Ratings”) w takich branżach jak (handel detaliczny, IT, farmaceutyka oraz motoryzacja).	<a href="http://www.ecovadis.com">www.ecovadis.com</a>
<b>Rozwiązania informatyczne do zarządzania łańcuchem dostaw:</b>		
CSRware’s Sustainability Supply Chain	Jest to program informatyczny umożliwiający ewaluację i benchmark poszczególnych dostawców. Pozwala on na ocenę dostawców pod względem różnorodnych wskaźników.	<a href="http://www.csrware.com/myportfolio/sustainable-supply-chain">www.csrware.com/myportfolio/sustainable-supply-chain</a>
COMPASS (Comparative Packaging Assessment)	Aplikacja on-line przygotowana przez Sustainable Packaging Coalition.	<a href="http://www.design-compass.org">www.design-compass.org</a>
System IFS Applications™	System, który oferuje śledzenie zmian środowiskowych za pomocą modułu IFS Eco-footprint Management™.	<a href="http://www.ifsworld.com/pl/solutions">www.ifsworld.com/pl/solutions</a>
Social Fingerprint@ Supply Chain Management	Narzędzie dopasowane do różnych branż, które pomaga w samoocenie „ślądu społecznego” (ang. <i>social fingerprint</i> ) w ramach łańcucha dostaw.	<a href="http://www.socialfingerprint.org">www.socialfingerprint.org</a>

Oprac. na podst. *Zrównoważony łańcuch dostaw: trendy i innowacje. Analiza tematyczna*, A. Gruszecka-Tieśluk (oprac.), Warszawa 2013, s. 4-5.

Uzupełnieniem narzędzi zewnętrznych są narzędzia wewnętrzne, które firmy wykorzystują do efektywnego zarządzania relacjami z dostawcami. Wśród nich wymienić można m.in.:<sup>14</sup>

- Opracowanie i komunikowanie kryteriów współpracy z dostawcami (ustalenie adekwatnych wymogów ekonomicznych, społecznych, środowiskowych) w formie odpowiednich dokumentów, kodeksów, kryteriów przetargowych.
- Prowadzenie audytu u dostawców, a w razie wykrycia nieprawidłowości przygotowywanie planu naprawczego.
- Edukowanie dostawców w kwestiach związanych ze zrównoważonym rozwojem.
- Wprowadzanie systemów monitorowania aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych w łańcuchu dostaw (np. obliczanie śladu węglowego).
- Wprowadzanie standardów i norm (np. normy jakości, normy środowiskowe, standardy CSR).
- Tworzenie kanałów komunikacji z dostawcami (umożliwienie zgłaszania inicjatyw, komunikacja dwukierunkowa).
- Partnerska współpraca nad innowacyjnymi rozwiązaniami.

## Standardy i normy zrównoważonego łańcucha dostaw

Zasady uwzględniane w ramach zrównoważonego łańcucha dostaw oparte są na międzynarodowych standardach, wytycznych i normach, które regulują najważniejsze kwestie związane z łańcuchem dostaw, wyznaczają kierunki i zasady, które powinny być standardem dla każdej firmy z łańcucha dostaw.

Krajowe i międzynarodowe przepisy prawne	Kodeks pracy, Przepisy BHP, Dyrektywy i rozporządzenia UE, Konwencje Międzynarodowej Organizacji Pracy	Obowiązkowe dla wszystkich firm, mające na celu określenie minimalnych wymagań względem firm.
Międzynarodowe wytyczne	Global Compact, Wytyczne ONZ dotyczące Biznesu i Praw Człowieka, Wytyczne OECD	Określające, co jest dopuszczalne, a co nie w ramach zasad stworzonych przez międzynarodowe organizacje: UNDP i OECD.
Standardy niepodlegające certyfikacji	ISO 26000	Międzynarodowa norma określająca ramy społecznej odpowiedzialności biznesu, w takich obszarach jak: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu prawa pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.

<sup>14</sup> N. Ćwik, *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów*, [w:] N. Ćwik (red.), *Wspólna odpowiedzialność. Rola dostaw i zakupów*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2011, s. 10.

Wytyczne dotyczące raportowania	GRI (Global Reporting Initiative)	Wytyczne, które mówią o wskaźnikach podlegających raportowaniu związanych m.in. z odpowiedzialnością w ramach łańcucha dostaw.
Standardy do certyfikowania	SA 8000	Określają jak powinien wyglądać system zarządzania, potwierdzone certyfikatem. Standard SA 8000 określa w jakim stopniu przedsiębiorstwo zapewnia pracownikom podstawowe i fundamentalne prawa.
Standardy do certyfikowania	IQNet SR10	System certyfikacyjny Międzynarodowej Sieci Jednostek Certyfikujących IQNet, w Polsce jeszcze mało znany.*
Kodeksy postępowania etycznego	ETI Base Code	Stowarzyszenie firm, organizacji pozarządowych i związków zawodowych, które ma na celu promowanie tych działań firm w łańcuchu dostaw, które poprawią warunki bytu pracowników i pracownic zatrudnionych przy wytwarzaniu różnego rodzaju produktów. Organizacja ta opracowała kodeks postępowania etycznego pod nazwą ETI Base Code. Kodeks ten był jedną z pierwszych w Europie prób ujednoczenia wymagań postępowania etycznego stawianych wszystkim uczestnikom łańcucha dostaw.*
Kodeksy postępowania etycznego	BSCI	Standard etyczny opracowany początkowo dla firm niemieckich. Obecnie stosowany jest na całym świecie do oceny etyczności postępowań firm występujących w łańcuchu dostaw. Został jednak on wypracowany bez udziału przedstawicieli NGO i realnego uwzględnienia pracowników.*
Kodeksy postępowania etycznego	ICS	Standard opracowany przez francuską organizację. Kieruje się wytycznymi Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP), normy SA 8000, ale również prawa lokalnego.*
Kodeksy postępowania etycznego	WCA (Workplace Conditions Assessment)	Standard etyczny opracowany i wdrożony przez firmę audytową INTERTEK. Główne kryteria audytowe nawiązują do programu GSCP (Globalny Program Społecznej Odpowiedzialności), konwencji MOP oraz do wytycznych prawa lokalnego.*
Branżowy kodeks etyczny	Fair Wear	Kodeks i system weryfikacji stworzony przez organizację Fair Wear Foundation dla branży odzieżowej. Jest on m.in. używany w zamówieniach publicznych w Holandii.**

\*Zrównoważony łańcuch dostaw: trendy i innowacje. Analiza tematyczną, A. Gruszecka-Tieśluk (oprac.), Warszawa 2013, s. 4-5. Wszystkie najważniejsze standardy etyczne zostały zebrane przez Artura Dominiaka na stronie [www.standardyetyczne.pl](http://www.standardyetyczne.pl)

\*\* [www.fairwear.org](http://www.fairwear.org)

Do powyższej listy należy dodać również firmowe kodeksy etycznego postępowania (wymienić tu można globalne rozwiązania wprowadzone w takich firmach jak: IKEA, McDonald's, Wal-Mart, czy lokalne m.in. przez PKN Orlen, czy Grupę Lotos). Warto zaznaczyć, że tego rodzaju narzędzia wprowadzone nieumiejętnie wzbudzają kontrowersje, przede wszystkim dlatego, że nie zawsze są w pełni wiarygodne. Często służą jako PR, a nie faktyczny mechanizm weryfikacji dostawców. Dlatego tak ważne jest, aby miały one realne przełożenie na łańcuch dostaw firmy.

# Zrównoważony łańcuch dostaw – szanse i wyzwania

## – Wyzwania zrównoważonego łańcucha dostaw

Dostawcy i kontrahenci są ważną grupą interesariuszy w działaniach międzynarodowych korporacji oraz dużych firm. Coraz większe znaczenie w zarządzaniu łańcuchem dostaw i odpowiadaniem na ryzyka biznesowe widzą również firmy w Polsce. Wciąż jednak temat relacji z partnerami biznesowi w kontekście odpowiedzialnego biznesu jest niszowy. Jeszcze kilka lat temu, kiedy Forum Odpowiedzialnego Biznesu zaprosiło do badania na ten temat 500 największych przedsiębiorstw w Polsce, na udział w badaniu odpowiedziało zaledwie 9 firm. Wśród głównych przyczyn wymieniano brak łańcucha dostaw i obojętność wobec tematu („to nas nie dotyczy”), co organizacja zinterpretowała jako „brak wiedzy, przejrzystości i świadomości zagadnienia”.<sup>15</sup>

„Za największe przeszkody stojące na drodze do wprowadzenia standardów społecznych i środowiskowych w łańcuchu dostaw reprezentanci firm uważają niski poziom świadomości na ten temat, bariery finansowe, ignorancję zarządu i klientów oraz konkurencję na rynku. Badani byli mniej zgodni w kwestii braku odpowiedniej komunikacji wewnątrz firmy czy wpływu rozproszonego łańcucha dostaw.”<sup>16</sup>

Główne wyzwania wiążące się z wdrożeniem zrównoważonego łańcucha dostaw w praktyce dotyczą przede wszystkim złożoności relacji z dużą liczbą rozproszonych podmiotów, z którymi firma współpracuje. Są również pochodną braku przekonania, że zaniechanie takich działań będzie miało jakiegokolwiek konsekwencje. Inaczej mówiąc firmy nie zdają sobie często sprawy, że dostawcy mają realny wpływ na zarządzanie ryzykiem.

## – Szanse zrównoważonego łańcucha dostaw

Podkreślenie ważności relacji z dostawcami w ramach Normy ISO 26000, uwypuklenie istotności łańcucha dostaw w ramach raportowania danych pozafinansowych zgodnie z Wytycznymi GRI G4, czy też specjalne nawiązanie do tego aspektu zarządzania korporacją międzynarodową w ramach Wytycznych dla Przedsiębiorstw Wielonarodowych OECD to dowody, że obecność tego zagadnienia w międzynarodowych dokumentach działa mobilizująco na firmy. „Czynnikami skłaniającymi największą liczbę osób odpowiedzialnych za łańcuch dostaw do zainteresowania się kwestiami społecznymi są zaangażowanie zarządu oraz dostępność informacji na ten temat. Najmniejszy wpływ mają obowiązujące regulacje prawne. Kwestia zaangażowania rządu jest również najczęściej wskazywaną odpowiedzią w pytaniu o wspieranie wprowadzania takich standardów w łańcuchu dostaw. Za równie ważną aktywność uznano działalność organizacji pozarządowych, regulacje międzynarodowe oraz wewnątrz danej branży.”<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/badanie-odpowiedzialny-lancuch-dostaw> [dostęp 26.07.2015].

<sup>16</sup> *Odpowiedzialny łańcuch dostaw w oczach osób zarządzających dostawami w firmach*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Interaktywny Instytut Badań Rynkowych, Warszawa 2010, s. 26.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 27.



Liczne korzyści z wprowadzania zasad odpowiedzialnego biznesu do relacji z dostawcami dowodzą, że jest to temat, który w najbliższych latach będzie zyskiwał na popularności. Wśród pozytywów wymienić można m.in. minimalizowanie ryzyka w takich obszarach jak: reputacja, ryzyka operacyjne, ale również: „optymalizacja kosztów prowadzenia działalności, zwiększenie efektywności, redukcja ‘śladu węglowego’, wzrost lojalności dostawców, wzrost płynności dostaw, zwiększenie dostępu do inwestycji, zwiększenie udziału w rynku, przyciąganie talentów, zwiększenie zainteresowania konsumentów/klientów, korzyści wizerunkowe, budowanie reputacji”.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> <http://interesariusze.pl/artykuly/cel-budowania-relacji-z-dostawcami/?m=dostawcy> [dostęp 26.07.2015]



## 2. ZRÓWNOWAŻONY ŁAŃCUCH DOSTAW, A ZAMÓWIENIA PUBLICZNE

### **Rola i znaczenie łańcuchów dostaw w zamówieniach publicznych**

Droga, którą przebywa produkt do momentu, aż trafi w ręce ostatecznego użytkownika jest długa. Najczęściej zwykły konsument nie zastanawia się nad tym jak powstały i jaką drogę przebyły nabywane produkty lub jak zostały wykonane usługi. Nie ma świadomości, ani wiedzy gdzie, w jakich warunkach i przez kogo dany produkt został wyprodukowany, jak wiele procesów i osób było zaangażowanych w jego powstanie. Począwszy od zaangażowania osób w firmach produkcyjnych, transportowych, fabrykach, po firmy i osoby zajmujące się promocją produktu i jego sprzedażą. Każdy produkt powstaje też w określonym otoczeniu przyrodniczym – do jego wytworzenia korzystano z wody, różnego rodzaju surowców, a nawet powietrza. Każda jednostka i firma znajdując się w obrębie długiego łańcucha powiązań, jaki spaja procesy produkcji, może być traktowana etycznie lub nie. Końcowy odbiorca nie wie czy firma sprzedając nam produkt zadbała w całym procesie o prawa człowieka, standardy ochrony środowiska, czy upewniła się, że produkcja przebiegała odpowiedzialnie. Cały proces w łańcuchu dostaw ma na każdym etapie wpływ na środowisko, społeczeństwo i gospodarkę.

Indywidualny konsument nie ma jednak takiego przebiecia, jakie ma chociażby administracja publiczna realizując zamówienia publiczne. Każdego roku instytucje publiczne wydają znaczne środki na zakup towarów np. sprzętu biurowego, odzieży roboczej, elementów budowlanych i pojazdów transportowych, a także usług w zakresie, m.in. utrzymania budynków, transportu, sprzątnia i cateringu oraz robót budowlanych. Szacuje się, że te koszty sięgają 50% kosztów przeznaczonych na działalność administracji publicznej, a w całej UE zakup tych towarów i usług sięga równowartości 16% produktu krajowego brutto UE.<sup>19</sup>

Administracja w procesie przetargowym może uwzględniać kwestie środowiskowe, takie jak: efektywność energetyczna kontrahenta, wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, a także społeczne: zagwarantowanie płacy minimalnej, przestrzegania praw człowieka. Może również ustalać wytyczne dla społecznego i środowiskowego wpływu inwestycji oraz dodatkowo punktować firmy posiadające certyfikaty ekologiczne<sup>20</sup>, a także certyfikaty społeczne np. potwierdzające stosowanie standardów praw pracowniczych.

---

<sup>19</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów (Kom(2008)400) „Zamówienia publiczne na rzecz poprawy stanu środowiska”, Bruksela 2008

<sup>20</sup> Ibidem

Zakup produktów ekologicznych, które nie są droższe od alternatywnych produktów nieekologicznych (przy uwzględnieniu kosztu cyklu życia produktu) w ramach zamówień publicznych przyczynia się do zwiększania konkurencyjności przemysłu europejskiego. W ten sposób pobudzając innowacje w zakresie technologii ekologicznych, uznawanych za sektor wysokiego wzrostu, w którym Europa jest światowym liderem. Stwarza to również szanse powstania gospodarek „ekologicznych”.<sup>21</sup> Wpływ produktu na środowisko określa się w oparciu o cykl życia, dlatego ekologiczne zamówienia publiczne mogą mieć wpływ na cały łańcuch dostaw oraz mogą przyczyniać się do szerszego stosowania norm ekologicznych również w zamówieniach prywatnych.<sup>22</sup>

Jeszcze większy wpływ na podmioty w łańcuchu dostaw może mieć stosowanie kryteriów społecznych w zamówieniach publicznych. Społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne mogą być silnym narzędziem wspomagającym zarówno zaawansowany, zrównoważony rozwój, jak i osiągnięcie celów społecznych UE (i państw członkowskich). Obejmują szeroką gamę zagadnień społecznych, które instytucje zamawiające mogą wziąć pod uwagę na właściwym etapie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego. Potencjalne korzyści wynikające z uwzględnienia kryteriów społecznych mogą dotyczyć stymulowania integracji, powstawanie rynków świadomych społecznie, czy zwiększenie efektywności wydatków publicznych.<sup>23</sup>

Zamówienia publiczne są realizowane na dużą skalę i mogą zaspokajać potrzeby danej instytucji, a równocześnie mieć pozytywny wpływ na społeczeństwo i środowisko naturalne. Dzięki temu mogą przyczyniać się do rozwiązywania różnego rodzaju problemów społecznych i ekologicznych.<sup>24</sup>

## Zielone i społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne w kontekście łańcucha dostaw

Zielone i społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne mają bardzo duży wpływ na wzrost odpowiedzialności w całym łańcuchu dostaw.

Zielone zamówienia publiczne (ang. *green public procurement* – GPP) stanowią proces, w ramach którego instytucje publiczne starają się uzyskać towary, usługi i roboty budowlane, których oddziaływanie na środowisko w trakcie ich powstawania i użytkowania jest mniejsze w porównaniu do tych o identycznym przeznaczeniu, jakie zostałyby zamówione w innym przypadku.<sup>25</sup> Zielone zamówienia należy jednak rozpatrywać znacznie szerzej w całym łańcuchu dostaw, powinny uwzględniać cały cykl życia produktu, czyli nie tylko ile energii zużywa podczas pracy, ale również ile jest jej potrzebne do wytworzenia danego produktu

---

<sup>21</sup> Ibidem

<sup>22</sup> Ibidem

<sup>23</sup> *Kwestie społeczne w zakupach. Przewodnik dotyczący uwzględniania kwestii społecznych w zamówieniach publicznych*, Komisja Europejska, 2011, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=pl&pubId=606&type=2&furtherPubs=no>

<sup>24</sup> [www.monitoringzpp.pl/zrownowazone-zamowienia](http://www.monitoringzpp.pl/zrownowazone-zamowienia)

<sup>25</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów (Kom(2008)400) „Zamówienia publiczne na rzecz poprawy stanu środowiska”, Bruksela 2008

i do jego utylizacji.<sup>26</sup> Produkty powinny powstawać z materiałów pochodzących z odzysku i łatwo ulegać biodegradacji. Jedną ze stosowanych praktyk jest zawieranie w umowie zapisów dotyczących sposobu kontroli wywiązywania się dostawcy ze swoich zobowiązań. Masowe stosowanie zielonych zamówień pozwoli na ogromne oszczędności energii i surowców oraz przyczyni się do większej świadomości i odpowiedzialności firm realizujących zamówienia publiczne i ich podwykonawców.<sup>27</sup>

Spotecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne oznaczają zamówienia, w ramach których bierze się pod uwagę co najmniej jedną z kwestii społecznych: możliwości zatrudnienia, godną pracę, zgodność z prawami społecznymi i z prawem pracy, integrację społeczną (w tym także osób niepełnosprawnych), równość szans, dostępność, projektowanie dla wszystkich, uwzględnianie kryteriów zrównoważonego rozwoju, w tym kwestii etycznego handlu oraz szerszego dobrowolnego przestrzegania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu, z jednoczesnym uwzględnieniem zasad ujętych w Traktacie o Unii Europejskiej oraz w dyrektywach dotyczących zamówień publicznych. Spotecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne mogą być skutecznym narzędziem wspomagającym zarówno zaawansowany, zrównoważony rozwój, jak i osiągnięcie celów społecznych UE (i państw członkowskich).<sup>28</sup> Patrząc na cały cykl życia produktu, sięgamy głęboko w łańcuch dostaw. To może mieć znaczenie przy produkcji oraz realizacji zamówień. Większa kontrola łańcucha dostaw może realnie przyczynić się do zmian społecznych i ekologizacji produktów.

## Przegląd regulacji międzynarodowych

Temat łańcucha dostaw i uwzględniania w nim kwestii społecznych i środowiskowych w regulacjach międzynarodowych dyskutowany jest od wielu lat, natomiast dopiero w ostatniej dekadzie zaczęto precyzować i zaostrzać wytyczne w tym zakresie.

Wytyczne ONZ dotyczące Biznesu i Praw Człowieka zostały przyjęte w 2011 roku po niemal 3 latach przygotowań, w ramach których odbyło się 47 międzynarodowych konsultacji, na wszystkich kontynentach. Dokument ramowy poparty lub zastosowały poszczególne rządy, przedsiębiorstwa i organizacje biznesowe, organizacje społeczne i pracownicze, narodowe instytucje praw człowieka oraz inwestorzy.

Wytyczne zwracają szczególną uwagę na prawa i potrzeby, a także wyzwania, przed jakimi stają osoby z grup lub populacji, które mogą być szczególnie wrażliwe lub narażone na ryzyko marginalizacji. Wytyczna nr 13 odnosi się do wdrażania wytycznych w całym łańcuchu dostaw. Odpowiedzialność za poszanowanie praw człowieka wymaga, by przedsiębiorstwa podejmowały działania mające na celu zapobieżenie negatywnemu wpływowi na prawa człowieka w całym łańcuchu dostaw. Przedsiębiorstwa powinny łagodzić swój negatywny wpływ, nawet jeśli one

---

<sup>26</sup> [www.monitoringzgp.pl/zielone-zamowienia](http://www.monitoringzgp.pl/zielone-zamowienia)

<sup>27</sup> Ibidem

<sup>28</sup> *Kwestie społeczne w zakupach. Przewodnik dotyczący uwzględniania kwestii społecznych w zamówieniach publicznych.*, Komisja Europejska, 2011, <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=pl&pubId=606&type=2&furtherPubs=no>

same nie przyczyniły się do niego. W wytycznych „działalność przedsiębiorstwa” rozumiana jest zarówno jako jego działania, jak i zaniechania. Natomiast „relacje biznesowe” oznaczają zarówno relacje z partnerami biznesowymi, podmiotami w łańcuchu dostaw przedsiębiorstwa, jak i wszelkimi innymi podmiotami państwowymi i niepaństwowymi, bezpośrednio powiązanymi z jego działalnością operacyjną, produktami czy usługami.<sup>29</sup>

W odniesieniu do krajów, które wdrażają wytyczne, powinny one promować poszanowanie praw człowieka przez przedsiębiorstwa, z którymi zawierają transakcje handlowe, także w drodze zamówień publicznych. Dzięki temu, każde państwo ma możliwości promowania świadomości i poszanowania praw człowieka w całym łańcuchu dostaw przez przedsiębiorstwa, z którymi współpracuje. Może to egzekwować między innymi dzięki wprowadzaniu odpowiednich warunków do zawieranych umów, z uwzględnieniem odpowiednich zobowiązań wynikających z prawa krajowego i międzynarodowego.

Jednak rola państw w zakresie poprawy warunków społecznych czy ekologicznych w łańcuchu dostaw jest dużo większa. Mogą one nie tylko promować odpowiedzialny biznes, ale są również odpowiedzialne za stwarzanie warunków prawnych by przedsiębiorstwa przestrzegały prawa człowieka w swoich łańcuchach dostaw. Wytyczne ONZ podkreślają rolę zamówień publicznych jako istotnego narzędzia, poprzez które mogą wprowadzać odpowiednie warunki do zawieranych umów, zgodnie z zobowiązaniami z zakresu praw człowieka wynikającymi z ratyfikowanych przez państwa umów międzynarodowych. Wówczas państwo, jako zamawiający, nie będzie narażone na współodpowiedzialność za naruszenia praw człowieka, czy to w odniesieniu do danego przedsiębiorstwa, czy też jego łańcucha dostaw.<sup>30</sup>

W Unii Europejskiej podstawę prawną zamówień publicznych do niedawna stanowiły dyrektywy 2004/17/EC i 2004/18/EC, które wskazują możliwość uwzględniania kwestii społecznych, zwłaszcza gdy kwestie te są powiązane z przedmiotem zamówienia i są we właściwej proporcji do wymagań zamówienia, a także o ile odnotowuje się przestrzeganie zasady zachowania właściwej relacji wartości do ceny oraz równego dostępu dla wszystkich dostawców z UE.

17 kwietnia 2014 roku weszły w życie nowe dyrektywy unijne dotyczące zamówień publicznych

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/24/UE z dnia 26 lutego 2014 roku w sprawie zamówień publicznych, uchylająca dyrektywę 2004/18/WE.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/25/UE z dnia 26 lutego 2014 roku w sprawie udzielania zamówień przez podmioty działające w sektorach gospodarki wodnej, energetyki, transportu i usług pocztowych, uchylająca dyrektywę 2004/17/WE.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/23/UE z dnia 26 lutego 2014 roku w sprawie udzielania koncesji.

<sup>29</sup> Wytyczne dotyczące Biznesu i Praw Człowieka. Wdrażanie dokumentu ramowego ONZ „chronić, szanować i naprawiać”, Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu, 2014

<sup>30</sup> Zrównoważone zamówienia publiczne w Polsce. Możliwości bariery, strategię, s.7 Warszawa 2015, [www.ekonsument.pl/materiały/publ\\_606\\_raport\\_zzp\\_w\\_polsce\\_mozliwosci\\_bariery\\_strategie\\_2015.pdf](http://www.ekonsument.pl/materiały/publ_606_raport_zzp_w_polsce_mozliwosci_bariery_strategie_2015.pdf)

Państwa członkowskie mają czas najpóźniej do 18 kwietnia 2016 roku na implementację dyrektyw.

Nowe regulacje unijne umożliwiają położenie większego nacisku na jakość towarów czy też zamawianych usług i koszty ponoszone przez zamawiającego w trakcie całego cyklu korzystania z przedmiotu zamówienia. Oznacza to, że instytucje zamawiające mogą przyjmować oferty najkorzystniejsze ekonomicznie, które obejmują najlepszą relację jakości do ceny, uwzględniając aspekty jakościowe, ekologiczne lub społeczne związane z przedmiotem zamówienia. Zamówienia mogą wykorzystywać również podejście oparte na efektywności kosztowej, takie jak koszt cyklu życia.

Regulacje zostały opracowane z uwzględnieniem tzw. „podejścia opartego na narzędziach”. Oznacza to, że głównym zamierzeniem projektodawcy było udostępnienie instytucjom i podmiotom zamawiającym możliwie szerokiej gamy narzędzi pozwalających im w sposób optymalny zorganizować proces udzielania zamówienia.

Dyrektywa 2014/24/UE w art. 18 wprowadza wytyczne zgodnie, z którymi państwa członkowskie powinny podjąć stosowne środki służące zapewnieniu, by przy realizacji zamówień publicznych wykonawcy przestrzegali obowiązków wynikających z prawa ochrony środowiska, prawa socjalnego i prawa pracy. By umożliwić państwom członkowskim realizację założeń klauzuli społecznej, nowa dyrektywa wprowadza m.in. możliwość wykluczenia wykonawcy z postępowania, jeśli nie przestrzega on przepisów prawa pracy (art. 57 ust. 4 pkt a) dyrektywy 2014/24/UE).

Podobnie, jak w obecnym stanie prawnym dyrektywa 2014/24/UE daje możliwość odrzucenia oferty wykonawcy, gdy zawiera ona rażąco niską cenę. Nowością wartą uwagi, jest jednak wprowadzenie przez dyrektywę 2014/24/UE katalogu przesłanek, jakie powinien uwzględnić wykonawca, odpowiadając na wątpliwości zamawiającego co do ceny ofertowej, która zdaje się rażąco niska. Jedną z nich jest zgodność z obowiązkami wynikającymi z prawa socjalnego lub prawa pracy. Takie rozwiązanie może wspomóc ograniczenie naruszenia praw człowieka i prawa pracy w całym łańcuchu dostaw wynikające z zaniżania wynagrodzenia osób zatrudnionych przy realizacji zamówienia.

Dyrektywa wprowadza możliwość stosowania etykiet ekologicznych bądź społecznych, które mogą być stosowane jako narzędzie weryfikujące kryteria związane z odpowiedzialnością społeczną i środowiskową w łańcuchu dostaw. W przypadku gdy instytucje zamawiające zamierzają dokonać zakupu robót budowlanych, dostaw lub usług o szczególnych cechach środowiskowych, mogą w specyfikacjach technicznych, kryteriach udzielenia zamówienia lub w warunkach realizacji zamówienia, wymagać dokumentu potwierdzającego odpowiedzialny charakter produktu czy usługi. Nie mogą jednak sugerować wprost zastosowania danej etykiety środowiskowej lub społecznej, ale mogą one być traktowane jako dowód na to, że te roboty budowlane, dostawy lub usługi spełniają wymagane cechy.

Dyrektywy odnoszą się jedynie częściowo do kwestii łańcucha dostaw m.in. w odniesieniu do kryteriów kwalifikacji wśród dowodów na zdolność techniczną wykonawcy: „wskazanie systemów zarządzania łańcuchem dostaw i śledzenia łańcucha dostaw, które to systemy wykonawca będzie mógł zastosować podczas realizacji zamówienia” (art. 58). Wprowadzają jednak narzędzia i wytyczne, które pomogą w przestrzeganiu praw człowieka oraz przyczynią się do produkcji w bardziej ekologiczny sposób. Dotyczyć to będzie nie tylko przedsiębiorstw w Unii Europejskiej, ale również firm wytwarzających produkty lub komponenty poza UE.

## Prawo w Polsce

Udział zrównoważonych zamówień publicznych w Polsce nadal pozostaje na niższym poziomie w stosunku do postulowanego poziomu wskazanego w Komunikacie Komisji Europejskiej z 2008 roku oraz celu który był wskazany w Krajowym Planie Działań w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych na lata 2010-2012. Według wytycznych Komisji Europejskiej, do 2015 roku aż połowa zamówień udzielanych przez administrację szczebla centralnego powinna uwzględniać kryteria środowiskowe, a na szczeblu lokalnym – do 2020.<sup>31</sup>

Rezultaty monitoringu w ramach projektu „Wzmocnienie monitoringu zrównoważonych zamówień publicznych w Polsce” przeprowadzonego w 2014 roku przez Centrum CSR.PL wskazują, że aspekty środowiskowe zastosowano w 22,8%, a klauzule społeczne w 1,8% analizowanych zamówień. Pod kątem stosowania „zielonych” zamówień publicznych sprawdzone zostały 584 ogłoszenia o zamówieniach. Za „zielone” uznawano także zamówienia, w których aspekty środowiskowe zastosowano nawet wobec niewielkiej części dostaw. Pod kątem stosowania zamówień społecznie odpowiedzialnych zbadano 660 ogłoszeń o zamówieniach. Klauzule społeczne w przedstawionym rozumieniu zastosowano w 12 przypadkach.<sup>32</sup>

W ramach realizacji Krajowego Planu Działań w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych na lata 2013-2016, Urząd Zamówień Publicznych planuje dalsze monitorowanie procesu uwzględniania aspektów środowiskowych w postępowaniach przetargowych polskich instytucji zamawiających.<sup>33</sup> Jednak ze względu na fakt, że nie udało się zwiększyć odsetka zielonych zamówień do zakładanego poziomu 20%, pomimo szeregu działań zrealizowanych w ramach Planu Działań na 2010-2012 roku, w najnowszym planie na lata 2013-2016 postanowiono utrzymać poziom 20% zrównoważonych zamówień publicznych jako cel do realizacji.<sup>34</sup>

Łańcuch dostaw w zamówieniach publicznych powinien być rozumiany szeroko i dogłębnie. Często jednak w zamówieniach publicznych w Polsce jego znaczenie jest zawężane, nie sięgając w swym zakresie do produktów lub poszczególnych komponentów wytwarzanych w krajach rozwijających się. Natomiast wiele

---

<sup>31</sup> [www.brief.pl/artykul,1167,po\\_co\\_nam\\_zielone\\_zamowienia\\_publiczne.html](http://www.brief.pl/artykul,1167,po_co_nam_zielone_zamowienia_publiczne.html)

<sup>32</sup> *Stosowanie zrównoważonych zamówień publicznych w Polsce. Raport z 1 etapu monitoringu*, Fundacja CentrumCSR.pl, 2015

<sup>33</sup> [www.zielone-zamowienia.ews21.pl/index.php?page=news&id=179](http://www.zielone-zamowienia.ews21.pl/index.php?page=news&id=179)

<sup>34</sup> Krajowy Plan Zrównoważonych Zamówień Publicznych na lata 2013-2016, s.46



produktów takich jak sprzęt elektroniczny, odzież robocza, gadzety promocyjne mają bardzo rozbudowane łańcuchy dostaw rozciągające się na kilka, a nawet kilkanaście krajów na różnych kontynentach.

W Polsce zrównoważone zamówienia publiczne mogą w lokalnym zakresie stymulować rozwój ekonomii społecznej. W Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej celem strategicznym do 2020 roku jest aktywizacja osób znajdujących się w trudnej sytuacji poprzez rozwój podmiotów ekonomii społecznej, będących dostarczycielem usług użyteczności publicznej. Planowane rezultaty zakładają wzrost wartości zleconych w trybie konkursowym przez jednostki samorządu terytorialnego podmiotom ekonomii społecznej do 3,5 mld zł. Zakłada się również, że 30% jednostek samorządu będzie stosowało klauzule społeczne, a realizacja tego wskaźnika będzie mierzona na podstawie rezultatów, a nie tylko uwzględnienia zapisów w postępowaniu przetargowym. Zakładane jest również powstanie do 2020 roku blisko 9000 miejsc pracy w nowopowstających podmiotach ekonomii społecznej, a także ponad 40% wzrost zatrudnienia w już istniejących podmiotach.

W znowelizowanej w październiku 2014 roku ustawie Prawo zamówień publicznych, zwarty jest już szereg rozwiązań i zaleceń dotyczących stosowania zrównoważonych zamówień publicznych, m.in. rozszerzony został ustawowy katalog klauzul społecznych. Do przykładowego katalogu kryteriów oceny ofert dodano następujące kryteria: aspekty środowiskowe, społeczne, innowacyjne. Ustawa rozszerza katalog klauzul społecznych poprzez dodanie klauzuli, która umożliwia zamawiającemu określenie w opisie przedmiotu zamówienia wymagań dotyczących zatrudnienia na podstawie umowy o pracę przez wykonawcę lub podwykonawcę osób wykonujących czynności w trakcie realizacji zamówienia na roboty budowlane lub usługi. Nowelizacja przepisów wprowadza także zmiany regulujące kryteria oceny ofert, w ramach których do katalogu kryteriów oceny ofert dodano aspekty środowiskowe, społeczne, innowacyjne (w art. 91). Wprowadzenie tych aspektów ma być zachętą do ich uwzględniania przez zamawiających w procesie badania ofert i wyboru najkorzystniejszej oferty. Zmiany wprowadzono także w odniesieniu do kryterium ceny, które odnoszą się do kosztów ponoszonych w całym okresie korzystania z przedmiotu zamówienia. Nowa regulacja ma przeciwdziałać praktyce stosowania ceny jako wyłącznego kryterium wyboru oferty.<sup>35</sup>

Pomimo tego, że polska ustawa Prawo zamówień publicznych została znowelizowana pod koniec 2014 roku, to nowe dyrektywy UE wymagają większego dostosowania prawa krajowego. Dlatego Urząd Zamówień Publicznych opracował projekt nowej ustawy Prawo zamówień publicznych, który w maju 2015 roku został przekazany do konsultacji społecznych. Do projektu ustawy skopiowano wiele zapisów pojawiających się w dyrektywach UE i będących podstawą do stosowania zrównoważonych zamówień publicznych. Dodatkowo organizacje pozarządowe zgłosiły swoje rekomendacje. Ich bardzo ważnym punktem był postulat bezpośredniego odniesienia się do kwestii łańcucha dostaw w nowym prawie. Zwłaszcza w rozumieniu szerszym: łańcuchów dostaw wykraczających poza granice Polski. W uwagach organizacji znalazł się też postulat wprowadzenia zapisów zobowiązujących instytucje zamawiające do uwzględnienia wymogu, który

---

<sup>35</sup>

[www.monitoringzpp.pl/ostatnia-nowelizacja-ustawy-prawo-zamowien-publicznych-rozszerza-ustawowy-katalog-klauzul-spoecznych-zmiany-okiem-eksperta/#more-429](http://www.monitoringzpp.pl/ostatnia-nowelizacja-ustawy-prawo-zamowien-publicznych-rozszerza-ustawowy-katalog-klauzul-spoecznych-zmiany-okiem-eksperta/#more-429)



w przypadku nie zastosowania kryteriów zrównoważonych zamówień publicznych, nakłada konieczność uzasadnienia dlaczego nie zostały zastosowane klauzule społeczne i/lub środowiskowe lub inne zapisy zapewniające większe zrównoważenie danego zlecenia.<sup>36</sup> Zastosowanie takiego rozwiązania, skłoni wykonujących zamówienia do głębszego zastanowienia się, czy mogą zastosować takie kryteria lub do refleksji dlaczego tego nie zrobili. To mogą być również ważne kwestie w monitoringu zamówień publicznych wskazujące problemy, które napotykają zleceniobiorcy. Nowa ustawa jeszcze nie trafiła pod obrady Parlamentu RP, jednak zgodnie z wytycznymi UE, państwa członkowskie mają czas najpóźniej do połowy kwietnia 2016 roku na dostosowanie prawa krajowego do wymogów zawartych w nowych dyrektywach.

## Przegląd rozwiązań międzynarodowych

### – Norwegia

Instytucją odpowiedzialną za wdrażanie polityk i rozwiązań z zakresu zrównoważonych zamówień publicznych w Norwegii jest Ministerstwo Administracji, Reform i Spraw Kościelnych. Ministerstwo to ma prawo do aktualizacji przepisów po wykonaniu standardowej procedury konsultacji, a także może zaproponować zmiany w prawie (po zakończeniu procesu konsultacji), ale muszą one być zatwierdzone przez parlament. Ministerstwo zarządza także jednostką Difi (Agency for Public Management and Government), której celem jest m.in. zwiększenie skuteczności zamówień publicznych. Główne priorytety działań instytucji to:

- Zwiększenie wykorzystania nowych technologii w zamówieniach publicznych.
- Prowadzenie strony internetowej, organizacja konferencji i kursów, które mają za zadanie zwiększenie kompetencji w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych.
- Zbieranie danych związanych z zamówieniami publicznymi.
- Zapewnienie wsparcia dla rozwoju polityk związanych z zamówieniami publicznymi.
- Wdrażanie i rozwój zrównoważonych zamówień publicznych.

Administracja zarówno na poziomie krajowym jak i lokalnym zobowiązana jest do uwzględniania aspektów środowiskowych przy realizowaniu zamówień publicznych, a dla zamówień powyżej 500 000 koron kwestie środowiskowe i dodatkowo cyklu życia produktów powinny zostać uwzględnione w dokumentacji przetargowej.

W 2007 roku powstał Krajowy Plan Działań w zakresie zrównoważonych zamówień publicznych. Zobowiązuje on jednostki administracji publicznej na poziomie krajowym do posiadania systemu zarządzania środowiskowego oraz stosowania polityki środowiskowej przy realizacji zamówień publicznych.

---

<sup>36</sup> *Uwagi do projektu ustawy Prawo zamówień publicznych*, Fundacja Kupuj Odpowiedzialnie, Instytut Spraw Publicznych, Koalicja Sprawiedliwego Handlu, Polski Instytut Praw Człowieka i Biznesu, Polskie Stowarzyszenie Sprawiedliwego Handlu, Warszawa, maj 2015

Określono priorytetowe grupy produktów, są to:

- Budownictwo i nieruchomości, w tym zużycie energii i drewna
- Transport i pojazdy, w tym podróże służbowe
- Sprzęt informatyczny
- Żywność
- Tekstylia, środki piorące i czyszczące
- Zdrowie oraz środki higieny osobistej
- Papier i wydruki, wyposażenie biur, usługi sprzątanania i hotelowe

Difi dostarcza rekomendacji dotyczących kryteriów dla ww. produktów oraz proponuje 5-stopniowe podejście do realizacji zrównoważonych zamówień publicznych. Pierwszym etapem powinno być ich ustanowienie w danej organizacji poprzez wydanie odpowiedniego rozporządzenia oraz opracowanie strategii i planu jej wdrożenia. Podkreśla się, że plan taki zawierać powinien wskaźniki do osiągnięcia i określone ramy czasowe. Dodatkowo, na tym etapie organizacja wdrażająca zrównoważone zamówienia publiczne postawić powinna na przejrzystą i efektywną komunikację, zarówno wewnętrzną – skierowaną do pracowników, jak i zewnętrzną – ukierunkowaną na istotnych interesariuszy danej instytucji. Drugim etapem procesu rekomendowanego przez Difi jest planowanie. Krok ten składać się powinien z dwóch elementów: oceny ryzyka związanego z nabywaniem określonych dóbr (do kategorii wysokiego ryzyka Difi zalicza: materiały budowlane, sprzęt i przybory do gotowania, sprzęt elektroniczny i komputerowy, produkty spożywcze, meble, odzież i tekstylia, wyposażenie medyczne, wyposażenie szkół i biur, sprzęty sportowe, zabawki) oraz nawiązania stałego dialogu z obecnymi i potencjalnymi dostawcami, co pozwoli na uzyskanie przez nich pełnej informacji o wymaganiach instytucji zamawiającej i wyjaśnienie wszelkich ewentualnych wątpliwości. Etap trzeci to realizacja zamówienia. Difi zaleca stworzenie dokumentu zawierającego warunki realizacji zamówienia, który dołączony powinien być do umowy podpisywanej z wykonawcą, a także przygotowanie kryteriów pozwalających na weryfikację dostawców. Takimi kryteriami może być wymóg wskazania przez dostawcę, że jego kodeks etyczny zapewnia godne warunki pracy. Na tym etapie Difi wskazuje także jakie mogą być kryteria wyboru dostawcy. Zalicza do nich m.in. odpowiedzialne społecznie zarządzanie łańcuchem dostaw, a więc np. zapewnienie wolności zrzeszania się we wszystkich zakładach produkcyjnych, czy efektywne zapobieganie użyciu nielegalnych chemikaliów podczas produkcji. Krok czwarty w procesie realizacji zrównoważonych zamówień publicznych to weryfikacja zgodności procesów i działań dostawcy z założeniami zawartymi w warunkach realizacji zamówienia. Zachodzić ona może dwustopniowo – poprzez samoocenę dostawcy lub ewaluację przeprowadzoną przez instytucję zamawiającą. Ostatni, piąty etap zalecany przez Difi to raportowanie, a więc sprawozdawanie przed interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi założeń i efektów polityki zrównoważonych zamówień publicznych.

#### **Przykład:**

Jedną z priorytetowych grup produktów, określonych w ramach norweskiego Krajowego Planu Działań, są pojazdy. Przygotowując przetarg na dostarczenie samochodów dla potrzeb samorządu miasta Osl, określono, że mają to być samochody elektryczne, co pozwoli miastu na zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych oraz zanieczyszczenia powietrza. Jest to zgodne z całościową strategią środowiskową Oslo, której jednym z celów jest zero-emisyjność.

## – Wielka Brytania

Polityka dotycząca zrównoważonych zamówień publicznych realizowana jest przez Ministerstwo Środowiska, Żywności i Spraw Wsi (Department for Environment, Food and Rural Affairs, Defra).

Kwestia zrównoważonych zamówień publicznych jest dla rządu w Londynie jednym z czterech celów „zazieleniania” urzędu, obok redukcji emisji gazów cieplarnianych, zmniejszenia ilości wytwarzanych odpadów oraz zmniejszenia zużycia wody. Jest to o tyle istotne dla zmniejszenia wpływu na środowisko instytucji rządu brytyjskiego, że 70% tego wpływu generowane jest nie bezpośrednio przez jednostki rządowe, lecz poprzez instytucje łańcucha dostaw, zatem decyzje podejmowane w tym obszarze mają kluczowe znaczenie dla odpowiedzialności środowiskowej władz brytyjskich.

Specyfikacje produktów zawarte w Rządowym Standardzie Zamówień (Government Buying Standard, GBS) są obligatoryjne dla zamówień publicznych realizowanych przez ministerstwa, pozostałe instytucje sektora publicznego są zachęcane do ich stosowania. Przy każdym określonym produkcie GBS wskazuje elementy, które obowiązkowo muszą się znaleźć w specyfikacji zamówienia oraz takie, na które warto zwrócić uwagę.

Instytucją tworzącą i ewaluującą działanie GBS jest Ministerstwo Środowiska, Żywności i Spraw Wsi. Przy tworzeniu standardów brane są pod uwagę: wykorzystanie wody, wykorzystanie energii, koszty cyklu życia (możliwość naprawy, rozbudowy i recyklingu produktu, a także ryzyka związane z użytymi materiałami) oraz efektywność wykorzystanych zasobów – czy w procesie produkcji pojawiają się materiały rzadkie lub pochodzące z recyklingu. Standardy GBS przygotowane zostały dla następujących grup produktów: produkty i usługi związane ze sprzętami, narzędzia elektroniczne, meble, ogrodnictwo, sprzęt komputerowy, papier i produkty z papieru, tekstylia, pojazdy, budownictwo, żywność i usługi cateringowe oraz produkty, które zużywają wodę. I tak, GBS określa np., że wszystkie kupowane koperty muszą pochodzić w 100% z recyklingu.

Dodatkowo, wszystkie ministerstwa mają dostęp do bazy danych zawierającej informacje o działaniach w zakresie ograniczania emisji, zużycia wody i produkcji odpadów podejmowanych przez 500 największych dostawców administracji.

## – Holandia

W Holandii instytucjami odpowiedzialnymi za realizację polityki z zakresu zrównoważonych zamówień publicznych są Ministerstwo Infrastruktury i Środowiska oraz Ministerstwo Spraw Wewnętrznych. W 2005 r. parlament przyjął wniosek stwierdzający, że kryteria związane ze zrównoważonym rozwojem powinny stanowić istotny element wszystkich zamówień publicznych do roku 2010. W ślad za tym, w 2011 r., wszedł w życie dokument opisujący jakie konkretnie kryteria należy przyjąć dla 45 najważniejszych grup produktowych. Do początkowych kryteriów środowiskowych, w 2012 r. dodane zostały kwestie społeczne (prawa człowieka i warunki pracy). Długofalowym planem rządu jest wymaganie od dostawców przeprowadzania analizy ryzyka oraz deklaracji przestrzegania zapisów dotyczących praw człowieka zawartych w Wytycznych ONZ dot. Biznesu i Praw Człowieka.

Określone są cztery rodzaje kryteriów, powiązanych ze zrównoważonym rozwojem, do których odwołać się musi każde zapytanie realizowane w ramach zamówień publicznych:

- 1) Kryteria kwalifikacyjne – pomagają określić, czy dostawca jest w stanie dostarczyć określone produkty lub usługi. Pozwalają wykluczyć dostawcę, jeśli w przeszłości dopuścił się np. naruszenia prawa związanego z ochroną środowiska.
- 2) Możliwości techniczne – w tym typie kryteriów mogą być również dołączone kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem, jak np. wymagania dotyczące określonego poziomu użycia energii przez dany produkt.
- 3) Kryteria przyznania kontraktu – oprócz ceny, powinny zawierać kryteria jakościowe, które związane mogą być z kwestiami środowiskowymi lub społecznymi.
- 4) Warunki realizacji umowy – są wiążące dla dostawcy, który będzie realizował zamówienie. Również na tym poziomie instytucja publiczna może wymagać od dostawcy najwyższej staranności w zakresie kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem.

**Przykład:**

W 2009 r. 8 gmin z regionu Gooi en Vechtstreek zorganizowało wspólny przetarg na realizację usługi sprzątnięcia powierzchni biurowych (60 000 m<sup>2</sup>). Do przetargu zostały dopuszczone jedynie przedsiębiorstwa społeczne, a dodatkowymi warunkami było spełnienie kryteriów związanych ze zrównoważonym rozwojem: wskazany został maksymalny poziom określonych substancji chemicznych, które mogą być zawarte w detergentach, wymagano także minimalizacji wytwarzanych podczas realizacji usługi odpadów. Ponad 8% punktów oferenci mogli zdobyć wskazując dodatkowe sposoby minimalizowania ich wpływu na środowisko. W efekcie to zamówienie publiczne zostało zrealizowane w ramach założonego budżetu, a dodatkowe pozytywne efekty to: zmniejszenie ilości wytwarzanych odpadów, zmniejszenie zanieczyszczenia wody i powietrza chemikaliami, zmniejszenie zagrożeń dla zdrowia pracowników.

### 3. PERSPEKTYWY NA PRZYSZŁOŚĆ

W perspektywie ubiegłych lat nie zadziało się wiele, aby zrównoważone zamówienia publiczne zostały skutecznie wdrożone w Polsce. W konsekwencji Polska plasuje się znacznie poniżej średniej UE w tym zakresie. Jednak w świetle dyrektywy 2014/24/UE, przyszłej ustawy Prawo zamówień publicznych, a także większej świadomości i odpowiedzialności firm w zakresie łańcucha dostaw pojawia się szansa na zmiany.

Polska chcąc dążyć do zrealizowania założeń zawartych w nowym Krajowym Planie Zrównoważonych Zamówień Publicznych oraz wymogów Unii Europejskiej będzie kładła nacisk na wdrażanie zielonych i społecznie odpowiedzialnych kryteriów w zamówieniach publicznych, co oznacza, że będzie kładziony również coraz większy nacisk na firmy realizujące zamówienia. Już teraz firmy te chcąc zdobyć przewagę konkurencyjną nad innymi, muszą się zastanowić, w jaki sposób uwzględnić aspekty środowiskowe i społeczne w swojej ofercie, produktach i usługach zamiast tego jak dalej obniżać koszty i cenę.

Międzynarodowe korporacje coraz częściej wprowadzają monitoring działań podwykonawców w całym łańcuchu dostaw. Również międzynarodowe wytyczne raportowania Global Reporting Initiative w najnowszej wersji wytycznych – G4, kładą duży nacisk na raportowanie działań w łańcuchu dostaw. Jednak wdrażanie standardów etycznych nie powinno opierać się na jednostronnym nadzorowaniu dostawców, ale na uczestnictwie zainteresowanych stron w różnych aspektach procesu wdrażania kodeksu postępowania. Pomóc w tym może członkostwo w wiarygodnej inicjatywie wielostronnej (MSI). To może stanowić dla firm ważny krok w kwestii poprawiania standardów na rzecz przestrzegania praw człowieka w łańcuchu dostaw. Inicjatywy te wymagają od firm, związków zawodowych i organizacji pozarządowych współpracy w celu promowania lepszych praktyk w stosunkach pracy poprzez kodeksy i monitoring inicjatyw. Firmy, które zdecydowały się na udział w inicjatywie, robią to, aby uniknąć podwójnego monitoringu w fabrykach produkujących dla więcej niż jednej firmy, a także podzielić się kosztami związanymi z weryfikacją przestrzegania kodeksów i stworzyć mechanizmy przyjmowania i rozpatrywania skarg.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> *Kodeksy postępowania a prawa pracownicze*, Clean Clothes Campaign, Warszawa, 2008

## 4. PODSUMOWANIE

Temat odpowiedzialności społecznej w kontekście zamówień publicznych poruszany jest od dawna, jednak hasło „łańcuch dostaw” pojawia się w nim zdecydowanie zbyt rzadko. Przy pomocy tej analizy chcemy pokazać, że jest to newralgiczny aspekt zamówień (oraz wszelkiego rodzaju masowych, i nie tylko, zakupów) – to właśnie w ramach rozległych i skomplikowanych sieci relacji między producentami, dystrybutorami i dostawcami (oraz klientami) najczęściej „gubi się” odpowiedzialność za ludzi i środowisko. Istnieją jednak narzędzia i instrumenty umożliwiające w mniejszym lub większym stopniu monitorowanie aspektów etycznych, społecznych i środowiskowych w ramach łańcuchów dostaw – są to narzędzia znane i rozpowszechnione coraz bardziej w biznesie, a możliwe do zastosowania również w ramach zamówień publicznych. Przedstawione przykłady z innych krajów pokazują, że to, co niektórym w Polsce wydawać się może odległą przyszłością jest możliwe: zamówienia publiczne mogą być nie tylko zielone, zrównoważone czy społecznie odpowiedzialne. Mogą być tym wszystkim naraz i to w niedalekiej przyszłości, przy odpowiednim zaangażowaniu osób odpowiedzialnych za wdrażanie rozwiązań w administracji.



