

# Model Równe NGO

r.pr. Katarzyna Bogatko  
adw. Dorota Dudek  
r.pr. Karolina Kędziora

redakcja merytoryczna  
Karolina Kędziora i Anna Czerwińska

Warszawa 2026

**RÓWNE**  
**NGO**



# Model Równe NGO

r.pr. Katarzyna Bogatko

adw. Dorota Dudek

r.pr. Karolina Kędziora

redakcja merytoryczna

Karolina Kędziora i Anna Czerwińska

Warszawa 2026

Model Równe NGO

Autorki:

r.pr. Katarzyna Bogatko

adw. Dorota Dudek

r.pr. Karolina Kędziora

red. merytoryczna: Karolina Kędziora i Anna Czerwińska

Koordinacja projektu: Krzysztof Kumor

red. językowa: Anna Czerwińska

Skład i oprawa graficzna: Marianna Wybieralska / mariannawybieralska.pl

Korekta dostępności: Paulina Tota-Stawarczyk

Materiał powstał w ramach projektu „Równość standardem pracy w trzecim sektorze”

Sfinansowano ze środków Narodowego Instytutu Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021–2030.



Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego  
ul. Szpitalna 5/6a, 00-031 Warszawa



Wszelkie prawa zastrzeżone. Wykorzystywanie zawartych w publikacji tekstów, zarówno w całości, jak i we fragmentach, stanowi naruszenie praw autorskich i jest karalne. Dotyczy to również tłumaczenia, powielania, wykonywania mikrofilmów i reprodukcji metodami elektronicznymi.

ISBN 978-83-944572-4-2

# Spis treści

Wstęp 6

1. Czym jest polityka równościowa i antymobbingowa w organizacji pozarządowej 11

2. NGO jako miejsce pracy 15

2.1. **Diagnoza** potrzeb i poziomu realizacji polityki równościowej i antymobbingowej w organizacji 16

2.1.1. Analiza istniejących dokumentów 16

2.1.2. Ankieta ewaluacyjna 18

2.1.3. Ankieta samoewaluacyjna 20

2.2. **Prewencja** wobec występowania patologii zatrudnienia 22

2.2.1. Dokument określający politykę równościową organizacji w zatrudnieniu 24

2.2.2. Działalność osoby wyznaczonej do zajmowania się obszarem dotyczącym równego traktowania, przeciwdziałania mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom 25

2.2.3. Działania edukacyjne (dla wszystkich osób współpracujących) 26

2.2.4. Przejrzysty model zarządzania 28

2.2.5. Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu 29

2.3. **Interwencja**, czyli co powinna zawierać wewnętrzna procedura skargowa dot. reagowania na patologie zatrudnienia 30

2.3.1. Definicje 31

2.3.2. Obowiązki pracodawcy 33

2.3.3. Osoba zaufania 34

2.3.4. Komisja rozpatrująca skargi 36

## 2.4. Monitoring i ewaluacja realizowanych w ramach polityki równościowej i antymobbingowej działań 38

### 2.4.1. Monitoring 39

### 2.4.2 Ewaluacja 46

## 3. NGO jako usługodawca 51

### 3.1. Diagnoza sytuacji w organizacji w obszarze przeciwdziałania dyskryminacji i innym niepożądanym zachowaniom, które mogą prowadzić do naruszania dóbr osobistych 55

#### 3.1.1. Analiza dokumentów 55

#### 3.1.2. Ankieta dla klientów/beneficjentów działań projektowych 56

#### 3.1.3. Ankieta samoewaluacyjna dotycząca obszaru świadczenia usług 58

### 3.2. Prewencja wobec występowania dyskryminacji i innych niepożądanych zachowań, które mogą prowadzić do naruszania dóbr osobistych klientów/ek i beneficjentów działań projektowych organizacji 60

#### 3.2.1. Działania osoby wyznaczonej do zajmowania się obszarem dotyczącym równego traktowania oraz przeciwdziałania innym niepożądanym zachowaniom w relacji z klientami/beneficjentami działań projektowych (Osoby zaufanej w obszarze usług) 60

#### 3.2.2 Działania edukacyjne (dla wszystkich osób współpracujących) 61

### 3.3. Interwencja, w sytuacji, gdy dochodzi do naruszenia wobec osób korzystających z usług organizacji 62

## O autorkach 64

## Załączniki 67

Załącznik 1 „Równe NGO – standard minimum” – wskazówki dla organizacji, które mają ograniczone zasoby kadrowo-finansowe 69

Załącznik 2 Ekspertyza B. Ciężkiej „Monitoring i ewaluacja działań organizacji w zakresie przestrzegania standardów równościowych i przeciwdziałaniem patologiom w miejscu pracy” 71

Załącznik 3 Ekspertyza P. Toty-Stawarczyk „Model w zakresie dostępności oferowanych usług przez organizacje pozarządowe” 115



# Wstęp

Trzeci sektor, sektor organizacji pozarządowych, sektor ngo to także ważna gałąź rynku pracy, chociaż nieczęsto jest tak postrzegany. Działalność organizacji pozarządowych ma charakter non profit – ngosy nie działają w celu osiągnięcia zysku finansowego, ale są ważnymi miejscami pracy. Ich pozycja, na styku biznesu i instytucji publicznych, często inicjatyw pomocowych, jest trudna do jednoznacznej definicji i przypisania im miejsca na rynku pracy: to nie przedsiębiorstwa wypracowujące zysk (choć często prowadzą działalność gospodarczą); to nie instytucje publiczne, chociaż ngosy realizują działania w interesie publicznym, często korzystając z rządowych, samorządowych czy europejskich dotacji. Ta charakterystyczna działalność prywatno-publiczna, niezależna od zysków, od rządu, poparta ideami, misją tworzenia sprawiedliwego świata dla wszystkich, chęcią niesienia pomocy czy tworzenia – nie jest postrzegana jako praca, a organizacja pozarządowa rzadko postrzegana jest jak pracodawca („organizacje są kojarzone ze społecznym, bezpłatnym zaangażowaniem działaczek i działaczy”<sup>1</sup>). Stąd, między innymi, trzeci sektor jest szczególnie narażony na patologie zatrudnienia i łamanie praw pracowniczych. Wpływ na to ma wiele czynników, w szczególności: niedostateczne, zmienne finansowanie organizacji, utrwalona kultura zarządzania organizacjami i stawianie nadrzędnego, publicznego interesu ponad prawami osób działających w ramach organizacji.

To, co kluczowe dla budowania społeczeństwa obywatelskiego – idee, misja, wartości, staje się nierzadko jedną z przyczyn naruszeń prawa pracy w sferze organizacji pozarządowych. W relacji osób pracujących w ngo: nadrzędny cel, społeczna zmiana, ochrona konkretnych dóbr czy społeczności – wskazywane są jako kluczowe kwestie, przesądzające o podjęciu pracy w tym sektorze.

1 „Kondycja organizacji pozarządowych 2021. Czy zatrudnienie zastąpi zaangażowanie?”, B. Charycka, ngo.pl, data publikacji: 31 sierpnia 2022 – dostęp online: [link do artykułu na ngo.pl](#), dostęp: 20.06.2025

Niejednokrotnie działania zmierzające do realizacji misji organizacji, przyćmiewają wartości bezpieczeństwa i dobrostanu osób pracujących w NGO. Osiągnięcie celu, leżącego w publicznym interesie, nader często odbywa się kosztem tych, którzy ten cel realizują – w imię społecznego dobra, wyższych idei, niesienia pomocy.

Szczególny charakter pracy w organizacjach pozarządowych to także niepewność wynagrodzeń i niestabilność zatrudnienia, co wynika z braku stałego finansowania, utrzymywania się z dotacji i projektów na czas określony. W organizacjach pozarządowych nagminnie stosuje się tzw. „umowy śmieciowe”, czyli umowy cywilnoprawne, rodzące stosunki, których polski ustawodawca nie chroni na równi ze stosunkiem pracy<sup>2</sup>. W wyniku takiej struktury zatrudnienia, pracownicy i pracownice trzeciego sektora nie mają warunków do tego, aby sygnalizować i reagować na nieprawidłowości, których doświadczają w organizacji pozarządowej jako miejscu pracy.

Jednocześnie w sektorze organizacji pozarządowych istnieje pewnego rodzaju przyzwolenie na wyzysk i praktyki powodujące nieuchronny odpływ pracowników, czy szerzej – osób aktywistycznych, z organizacji. Ujawnia się tu kontrast pomiędzy trzecim sektorem a obszarem biznesu – w przypadku tego drugiego, pracodawcy – nawet jeśli nie mają zrozumienia dla nieprawidłowości postaw, zachowań czy zaniechań, do których dochodzi w ich organizacji – coraz częściej inwestują w działania prewencyjne, monitorują wdrażanie polityk równościowych i reagują na naruszenia. Firmy robią to z uwagi na konsekwencje prawne i potencjalne straty: materialne, wizerunkowe, odpływ dobrych pracowników czy koszty postępowań sądowych i odszkodowań. Trudno o zbliżone motywacje w sektorze organizacji pozarządowych, w którym finansowanie zazwyczaj uzależnione jest od grantów i projektów, a rotacja pracowników stale jest wysoka.

Co charakterystyczne dla trzeciego sektora: **wiele osób doświadczających naruszeń w zakresie równego traktowania w ngo nie decyduje się na ujawnienie problemu, a tym bardziej skierowanie sprawy do sądu w przekonaniu, że może to zaszkodzić organizacji, z której misją silnie się utożsamiają.** Ponownie, na zasadzie kontrastu, wskazać należy, że osoby zatrudnione w sektorze prywatnym rzadziej mają tego typu dylematy.

Praca w trudnym, niejednokrotnie emocjonalnie obciążającym środowisku pracy, prowadzi często do wypalenia zawodowego. Przez to trzeci sektor traci cenne zasoby osobowe, zniechęcając zarazem nowe osoby do pracy społecznej.

2 Wskazuje na to nie tylko nasza praktyka, ale także badania trzeciego sektora. W najnowszym raporcie Stowarzyszenia KLON/JAWOR „Kondycja organizacji pozarządowych 2024”, czytamy: „Dwie na trzy organizacje (66%) korzystają z pracy odpłatnej, pozostałe działają wyłącznie dzięki pracy społecznej, czyli bez wynagrodzenia. Stały zespół pracowniczy ma 38% organizacji, a jego wielkość to przeciętnie 4 osoby. 19% organizacji zatrudnia przynajmniej jedną osobę na umowę o pracę. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w organizacjach pozarządowych w przeliczeniu na pełny etat wynosi 3600 zł netto.” Dostęp online – [link do strony raportu](#), dostęp 26.06.2025

Pośrednio stratne na tym jest całe społeczeństwo.

Wbrew utartym schematom funkcjonowania w organizacjach pozarządowych, wskazać należy, że osoby działające na rzecz ngo powinny być chronione przed nierównym traktowaniem na równi z pracownikami w sektorach prywatnym i publicznym. Jakość pracy w trzecim sektorze ma wpływ nie tylko na funkcjonowanie pojedynczej organizacji, lecz – przede wszystkim – na społeczeństwo, które jest beneficjentem działań ngo.

**Przedmiotowe opracowanie zawiera propozycję działań mających na celu przeciwdziałanie dyskryminacji, mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom, stanowiącym naruszenie dóbr osobistych w organizacji jako miejscu pracy oraz dyskryminacji i innym niepożądanym zachowaniom, stanowiącym naruszenie dóbr osobistych w relacji organizacji z klientami/beneficjentami świadczonych usług/działań projektowych.**

Należy zauważyć, że ze względu na specyfikę działalności czy zasoby finansowo-kadrowe, część organizacji pozarządowych nie będzie mogła zrealizować wszystkich rekomendowanych przez nas działań. Ażeby ułatwić selekcję działań, na które organizacja może się zdecydować, w przedmiotowej publikacji, przy poszczególnych działaniach, stosujemy oznaczenia KONIECZNE/WSKAZANE/DOBRZE WIDZIANE. W ten sposób wskażemy poziom znaczenia danego działania dla realizacji polityki równościowej i antymobbingowej w organizacji. Dla ułatwienia, brzegi stron będziemy również oznaczać kolorem odpowiadającym kolorowi danego oznaczenia.

czerwonym – **konieczne**

KONIECZNE

niebieskim – **wskazane**

WSKAZANE

zielonym – **dobrze widziane**

DOBRZE WIDZIANE

## Ważne informacje:

### Dyskryminacja

W świetle obowiązujących przepisów tj. Kodeks pracy i Ustawa o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania (dalej: Ustawa wdrożeniowa), dyskryminacja to pojęcie szerokie, mieszczące w sobie definicje: dyskryminacji bezpośredniej, dyskryminacji pośredniej, szykan, molestowania seksualnego i zachęcania do złamania zasady równego traktowania.

Dyskryminacja może dotyczyć zarówno osób, z którymi organizacja nawiązuje współpracę (bez względu na formę zatrudnienia), jak również osób na rzecz których świadczy usługi bądź bezpłatnie działania projektowe. Wszystkie te osoby mogą wystąpić do sądu z pozwem o odszkodowanie za naruszenie którego dopuściła się wobec nich osoba która reprezentuje organizację, bez względu na to czy ta piastuje stanowisko kierownicze czy jest szeregowym pracownikiem organizacji, o ile doszło do tego w związku z działalnością organizacji.

### Mobbing

Jak wynika z art. 94<sup>3</sup> Kodeksu pracy, mobbing dotyczy jedynie relacji na podstawie umowy o pracę, co nie zmienia faktu, iż warto zachowaniom mającym na celu bądź skutkującym: upokorzenie, poniżenie czy izolację, przeciwdziałać także w relacjach z osobami, które organizacja zatrudnia w ramach umów cywilnoprawnych, samozatrudnienia, stażu, umów wolontariatu, jak również odnośnie do relacji z klientami/beneficjentami działań projektowych. Obliguje do tego prawna ochrona dóbr osobistych, z której mogą skorzystać nie tylko pracownicy organizacji.

### Dobra osobiste

Na podstawie Kodeksu cywilnego, ochrona ta przysługuje wszystkim osobom/podmiotom, które w związku z działalnością organizacji mogłyby doświadczyć naruszenia ich dóbr osobistych takich jak np. godność, cześć, swobodę sumienia, zdrowie, wolność, twórczość naukową/artystyczną, wizerunek. Tak więc, potencjalnie, zarówno osoba wolontariacka, współpracująca w ramach działalności gospodarczej, ale też korzystająca z działań projektowych organizacji, może wystąpić na drogę sądową z roszczeniem dot. zaniechania naruszeń, usunięcia skutków naruszenia, sprostowania nieprawdziwych informacji, zadośćuczynienia pieniężnego, wpłaty na cel społeczny czy naprawienia szkody materialnej.



# 1. Czym jest polityka równościowa i antymobbingowa w organizacji pozarządowej

Motywacją do wdrożenia polityki równościowej i antymobbingowej w działaniach organizacji, powinna być chęć poprawienia poziomu i jakości pracy osób zatrudnianych oraz świadczonej usługi. Dodatkowe korzyści to: wzmocnienie więzi międzypracowniczych, uaktywnienie talentów jednostek tradycyjnie lub kulturowo wykluczanych na kolejnych szczeblach kariery zawodowej, wzmocnienie poczucia współodpowiedzialności osób zatrudnianych za tworzenie standardów miejsca pracy przyjaznego i bezpiecznego dla wszystkich, wzrost zaufania klientów/beneficjentów do organizacji.

Organizacje pozarządowe często kierują się w swojej działalności misją promowania sprawiedliwości społecznej i inkluzywności. Ich działania – nawet, jeśli nie jest to wyrażone wprost w przyjętych statutach i deklaracjach – zmierzają do poprawy sytuacji społecznej w wymiarze lokalnym lub globalnym. Wdrażanie równości w organizacji pozwala zapewnić stan, w którym wartości te są nie tylko wyrażane w oficjalnych deklaracjach, ale także wdrażane w codziennej praktyce organizacji.

Niezgodność wewnętrznej i zewnętrznej działalności organizacji z zasadami równości, może zagrozić organizacji nie tylko poprzez odpływ pracowników, ale też podważyć zaufanie do organizacji i jej działań ( a budowanie i utrzymywanie zaufania organizacji jest kluczowe dla jej działalności – zarówno wśród beneficjentów, jak i darczyńców czy partnerów).

Wdrożenie polityki równościowej, monitorowanie jej skuteczności oraz bieżące udoskonalanie, pokazuje zaangażowanie organizacji w utrzymanie wysokich standardów etycznych i równościowych, oraz jej transparentność. Nie można także tracić z pola widzenia tego, że grantodawcy, darczyńcy oraz organizacje zajmujące się dystrybucją środków na rzecz ngosów, nierzadko formułują określone wymagania dotyczące przestrzegania zasad równości

i sprawiedliwości (np. konkursy grantowe, gdzie kryterium udziału jest parytet płci w zarządzie organizacji). Wdrożenie i doskonalenie polityk równościowych w organizacji pozarządowej będzie kluczowe dla zapewnienia zgodności z wymogami grantodawców i niezbędne do dalszego pozyskiwania środków finansowych.

NGO pełnią rolę liderów zmiany społecznej, co za tym idzie ich działania na rzecz równości mają duży wpływ na społeczeństwo. Przykład równego traktowania w organizacji może inspirować inne podmioty, zarówno pozarządowe, jak i publiczne, do wprowadzania podobnych zasad i rozwiązań.

Kompleksowe podejście pracodawcy do tematu przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi powinno obejmować szereg elementów, a działaniami zapobiegającymi bezprawnym zachowaniom, należy objąć wszystkie osoby zatrudnione od samego początku świadczenia przez nich pracy. Taki program, w dużym stopniu, zapewni pracodawcy ochronę przed szkodliwymi dla organizacji skutkami mobbingu i dyskryminacji, jak również przed oskarżeniami o niewywiązywanie się z obowiązku przeciwdziałania im.

Stawiając sobie za cel realizację działań prewencyjnych w organizacji, wskazane jest działanie według wcześniej przyjętego planu. Plan, zwany tutaj polityką równościową i antymobbingową, powinien wyznaczać działania realne i efektywne, możliwe do realizacji w krótkim czasie. Działania prewencyjne powinny objąć także przeciwdziałanie dyskryminacji w relacji z klientami i beneficjentami organizacji.

Realizacja polityki równościowej i antymobbingowej jest procesem technicznym, który powinien być odpowiednio zaplanowany, wykonany i poddany ewaluacji, celem oceny rezultatów, jak i wykrycia luk lub mechanizmów, które nie zadziałały w sposób założony pierwotnie. Celem realizacji planu będzie osiągnięcie sytuacji, w której działania są najbardziej efektywne z perspektywy interesu organizacji, wszystkich osób współpracujących i interesu klientów/beneficjentów działań projektowych.





## 2. NGO jako miejsce pracy

Działania realizowane w ramach polityki równościowej i antymobbingowej, odnoszą się do:

1. **Diagnozy** sytuacji w organizacji w obszarze przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom, które mogą prowadzić do naruszania dóbr osobistych,
2. **Działań prewencyjnych** wobec występowania dyskryminacji, mobbingu i innych niepożądanych zachowań, które mogą prowadzić do naruszania dóbr osobistych,
3. **Interwencji**, w sytuacji, gdy dochodzi do naruszenia,
4. **Monitoringu i ewaluacji** realizowanych w ramach polityki równościowej i antymobbingowej działań.

Poniżej, opis poszczególnych zadań w odniesieniu do działalności organizacji jako pracodawcy, zleceniodawcy, a także podmiotu organizującego pracę wolontariacką.

## 2.1. Diagnoza potrzeb i poziomu realizacji polityki równościowej i antymobbingowej w organizacji

W celu przeprowadzenia diagnozy sytuacji w organizacji, w obszarze przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w zatrudnieniu, stosuje się powszechnie przyjęte narzędzia:

- analiza istniejących dokumentów – **konieczne**
- ankieta ewaluacyjna – **konieczne**
- ankieta samoewaluacyjna – **wskazane**

### 2.1.1. Analiza istniejących dokumentów

KONIECZNE

Diagnozę warto zacząć od analizy istniejących dokumentów, które bezpośrednio bądź pośrednio mogą odnosić się do sytuacji wszystkich osób zatrudnianych bez względu na podstawę zatrudnienia, również w ramach wolontariatu. Działanie to, pozwoli zidentyfikować newralgiczne punkty w obszarze polityki równościowej, wyeliminować potencjalne zagrożenia i zharmonizować wewnętrzne regulacje z obowiązującymi przepisami prawa. Zwykle analizie poddawane są następujące dokumenty, o ile są dostępne w organizacji:

- Misja/wizja organizacji i cele działalności,
- Statut organizacji,
- Regulamin rekrutacji,
- Regulamin wynagradzania/awansowania,
- Arkusz rozmowy rozwojowej/informacji zwrotnej,
- Polityka organizacji dot. sygnalizowania nieprawidłowości,
- Polityka równościowa i antymobbingowa organizacji (wewnętrzna procedura skargowa).

**Misja i wizja organizacji** – akt fundacyjny, to dokument, który odnosi się do wartości, którymi kierują się osoby tworzące organizację, dlatego tak ważne jest, żeby już tutaj odwołać się do równościowych standardów pracy, poszanowania godności i przeciwdziałania przemocy. Taka deklaracja, jest istotna nie tylko z perspektywy potencjalnych pracowników, pracowniczek, ale też osób zainteresowanych współpracą w ramach wolontariatu lub działalnością organizacji z perspektywy beneficjentów realizowanych działań. Wizerunek organizacji równościowej i otwartej na różnorodność to istotny zasób w sytuacji, gdy mamy w Polsce do czynienia ze starzejącym się społeczeństwem, w którym z roku na rok coraz bardziej odczuwamy braki kadrowe, nie tylko w trzecim sektorze. Dlatego też powyższe zagadnienia, powinny również mieć odzwierciedlenie we wszystkich innych kluczowych dokumentach organizacji takich jak np. statut.

**Statut organizacji** – określa zasady wyboru i podejmowania decyzji przez władze organizacji. Tutaj wskazana jest analiza tych zasad i hierarchii. Czy każda osoba z zespołu ma taki sam, równy dostęp i wpływ na kluczowe procesy decyzyjne? Czy decyzje podejmuje tylko zarząd? Włączenie większej liczby osób w proces decyzyjny to dodatkowe wyzwanie dla organizacji, ale korzyści z tego płynące w długotrwałej perspektywie mogą być kluczowe dla pozycjonowania organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy uwzględniającego potrzeby osób zatrudnianych.

Jeżeli organizacja posiada: **regulaminy rekrutacji, wynagradzania czy awansowania**, rekomenduje się aby odwoływać się w nich do stosowanych zapisów prawa, na przykład: ogólnych zasad zakazu dyskryminacji w zatrudnieniu (odnoszących się do procesu rekrutacji, czy obowiązku jednakowego wynagradzania za pracę jednakowej wartości).

Zasady przeciwdziałania dyskryminacji warto także odnieść do **formularzy informacji zwrotnej/oceny**, kierowanej do pracownika. Formularz powinien uwzględniać nie tylko informację, która odnosi się do wyników pracy, ale także oceniać, wskazywać to, jak osoba funkcjonuje w zespole, jak buduje relacje, czy dopuszcza się niewłaściwych zachowań, bądź radzi sobie w konflikcie. Odnotowanie w karcie oceny uwag dotyczących zachowania osoby zatrudnionej może mieć w przyszłości dodatkowe znaczenie przy formułowaniu np. zarzutu ciężkiego naruszenia, decyzji o odebraniu funkcji kierowniczej w sytuacji zidentyfikowania naruszenia w formie mobbingu lub/i dyskryminacji w jej zachowaniu, ale też przy podejmowaniu decyzji o przyznaniu premii uznaniowej.

Jeżeli w organizacji funkcjonuje oddzielna **wewnętrzna procedura dla tzw. sygnalistów**, należy zwrócić uwagę na tryb anonimowy składania skargi, który często jest dopuszczalny w tego typu procedurach skargowych. W związku ze specyfiką zjawisk tj. dyskryminacja i mobbing, nie rekomenduje się dopuszczania możliwości rozpatrywania skargi anonimowej w postępowaniu wewnętrznym. Organizacja może być przez to narażona na zarzut naruszenia dóbr osobistych ze strony tej oskarżonej osoby, a nawet podważenie decyzji (podjętej w wyniku postępowania wewnętrznego) na drodze sądowej w związku z brakiem możliwości obrony praw ze względu na brak informacji o tym, kto stawia zarzut.

**Wewnętrzna procedura skargowa**, dedykowana oddzielnie naruszeniom takim jak dyskryminacja, mobbing i inne niepożądane zachowania, które mogą prowadzić do naruszania dóbr osobistych, to rozwiązanie, które rekomendujemy. Jeśli w organizacji jest już taki dokument, warto sprawdzić jego funkcjonalność zarówno z perspektywy pracodawcy, jak i osób zatrudnianych<sup>3</sup>.

3 Więcej na temat rekomendowanych standardów wewnętrznej procedury skargowej, patrz: rozdział 2.3. Modelu

## 2.1.2. Ankieta ewaluacyjna

Kolejne narzędzie diagnozy to ankieta ewaluacyjna dla osób zatrudnionych, dotycząca równego traktowania w organizacji. Ten sposób pozyskiwania informacji, pozwala pracodawcy monitorować jakość kultury organizacyjnej, identyfikować obszary ryzyka i reagować na ewentualne nieprawidłowości. Celem ankiety jest ocena stanu wiedzy osób zatrudnionych na temat wewnętrznej procedury skargowej, zebranie informacji o ich doświadczeniach związanych z ewentualnymi naruszeniami, a także zebranie opinii na temat przejrzystości zasad wynagradzania i awansowania.

Wprowadzenie takiej ankiety to ważny element realizacji obowiązków pracodawcy w zakresie zapobiegania naruszeniom zasad równego traktowania wynikających z przepisów prawa, ale także wyraz zaangażowania organizacji w tworzenie bezpiecznego, sprawiedliwego środowiska pracy.

Ankieta powinna obejmować następujące obszary:

1. **Znajomość procedur i ścieżek zgłaszania naruszeń** – czy pracownicy wiedzą, jakie obowiązują procedury, komu mogą zgłosić problem, jak oceniają skuteczność procedur?
2. **Doświadczenia związane z dyskryminacją, mobbingiem i innymi niepożądanymi zachowaniami** – w jakim stopniu pracownicy zetknęli się z takimi sytuacjami w czasie zatrudnienia w organizacji? Czy je zgłaszali?
3. **Udział w szkoleniach i działaniach profilaktycznych** – jak pracownicy oceniają organizowane przez pracodawcę szkolenia i działania w obszarze równego traktowania? Czy uznają je za wystarczające? Jaki jest poziom zaangażowania pracowników w równościowe działania organizowane przez pracodawcę?
4. **Postrzeganie równości kobiet i mężczyzn w organizacji** – jak pracownicy oceniają równość płci m.in. w zakresie dostępu do awansów, wynagrodzeń i odpowiedzialnych stanowisk?
5. **Ocena przejrzystości polityki wynagrodzeń i awansów** – jak kształtuje się poziom zaufania osób zatrudnionych do systemu awansowania i jego zgodności z zasadą równego traktowania?
6. **Ocena kultury organizacyjnej** – jak kształtuje się wśród pracowników poczucie bezpieczeństwa, otwartości, zaufania i szacunku w organizacji?

## Przykładowe pytania zamknięte, które warto uwzględnić w ankiecie:

- Czy znasz obowiązującą w organizacji wewnętrzną procedurę skargową dot. dyskryminacji i mobbingu [Tak/Nie/ Nie jestem pewna/pewien]
- Skąd dowiedziałaś/eś się o tej procedurze? (można wybrać więcej niż jedną odpowiedź) [Szkolenie wstępne / Bezpośredni przełożony / Dokumenty wewnętrzne (np. intranet, regulamin) / Od współpracowników / Inne (proszę podać) / Nie wiem lub nie pamiętam]
- Czy kiedykolwiek doświadczyłaś/eś w pracy? (można wybrać więcej niż jedną odpowiedź): Dyskryminacji / Mobbingu / Innych niepożądanych zachowań / Nie doświadczyłam/em takich sytuacji
- Jeśli odpowiedziałaś/eś twierdząco, czy zgłosiłaś/eś tę sytuację zgodnie z obowiązującą procedurą? [Tak/Nie/Nie dotyczy]
- Jeśli nie zgłosiłaś/eś – dlaczego? (można wybrać więcej niż jedną odpowiedź) [Obawa przed konsekwencjami / Brak wiary w skuteczność procedury / Nie wiedziałam/em, że mogę zgłosić /]
- Czy uczestniczyłaś/eś w szkoleniach lub warsztatach z zakresu równego traktowania, przeciwdziałania dyskryminacji lub mobbingowi? [Tak, w ciągu ostatniego roku / Tak, ale ponad rok temu / Nie / Nie pamiętam]
- Czy czujesz, że w Twoim miejscu pracy panuje atmosfera szacunku i równego traktowania? [Zdecydowanie tak / Raczej tak / Raczej nie / Zdecydowanie nie]

Przykładowe pytania otwarte, które warto uwzględnić w ankiecie:

Co Twoim zdaniem można poprawić w zakresie:

- › Przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi, innym niepożądanym zachowaniom, które mogą prowadzić do naruszania dóbr osobistych? (odpowiedź otwarta)
- › Równego traktowania kobiet i mężczyzn? (odpowiedź otwarta)
- › Przejrzystości zasad wynagradzania i awansowania? (odpowiedź otwarta)

Rekomendujemy, aby ankieta była przeprowadzana co najmniej raz w roku – najlepiej w pierwszym kwartale, tak aby jej wyniki mogły wpłynąć na plan działań rozwojowych organizacji na dany rok. Warto przeprowadzić dodatkowe badania ad hoc, jeżeli w organizacji dochodzi do częstych zmian kadrowych (w takim wypadku warto badać, czy jest to spowodowane specyfiką organizacji i trybu jej pracy, czy może nieprawidłowości powodujących wypalenie i rezygnację z pracy), a także po wdrożeniu istotnych zmian (np. nowej wewnętrznej procedury skargowej, polityki wynagrodzeń, zmian w strukturze organizacji).

## Forma ankiety powinna być dostosowana do wielkości organizacji pozarządowej:

- w małych organizacjach można zastosować prosty formularz online (np. używając Google Forms, Microsoft Forms, Typeform) lub przeprowadzić ankietę w formie papierowej. Przy małych zespołach szczególnie ważne jest zapewnienie anonimowości i ochrony prywatności, by pracownicy czuli się bezpiecznie, dzieląc się swoimi opiniami,
- w przypadku średnich i dużych organizacji (powyżej 15 osób) wskazane jest korzystanie z anonimowych narzędzi cyfrowych, które umożliwiają automatyczne zbieranie i analizę danych (np. Microsoft Forms, LimeSurvey, Survio). Duże organizacje mogą też rozważyć wsparcie zewnętrznych firm lub audytorów, jeśli istnieją obawy o poufność danych czy rzetelność badania.

Niezależnie od formy, ankieta powinna:

- być anonimowa,
- poprzedzona jasnym komunikatem informacyjnym o celu badania,
- zakończona informacją, co i kiedy zostanie zrobione po otrzymaniu wyników (np. publikacja podsumowania, działania naprawcze, szkolenia).

Wyniki ankiety powinny być przeanalizowane i omówione na poziomie kierownictwa organizacji pozarządowej (zarządu organizacji lub osób faktycznie zarządzających, a jeśli organizacja jest duża – przez dział kadr lub HR organizacji wraz z zarządem organizacji), a następnie udostępnione zespołowi w formie podsumowania (z zachowaniem anonimowości odpowiedzi). Na podstawie przeprowadzonej diagnozy będzie można zaplanować działania naprawcze lub rozwojowe (np. dodatkowe szkolenia, korekta procedur), wzmocnić komunikację dotyczącą istniejących ścieżek zgłaszania naruszeń oraz monitorować postępy w kolejnych badaniach.

### 2.1.3. Ankieta samoewaluacyjna

WSKAZANE

Do oceny własnych działań w zakresie wdrażania polityki równościowej i antymobbingowej w obszarze zatrudnienia stosuje się ankietę samoewaluacyjną, przeznaczoną do wypełnienia przez osoby zarządzające organizacją. Narzędzie to pozwala spojrzeć krytycznie i całościowo na praktyki stosowane w miejscu pracy – zarówno w kontekście rekrutacji, jak i zatrudniania, awansów, wynagrodzeń czy codziennej kultury organizacyjnej.

Ankieta samoewaluacyjna może przyjmować formę tzw. check listy, czyli zestawu pytań lub twierdzeń, na które odpowiada się zaznaczając, czy dane działanie jest realizowane, planowane, czy może całkowicie pomijane. Dzięki tej prostej i przejrzystej formie możliwe jest szybkie zidentyfikowanie luk, zagrożeń lub obszarów wymagających wsparcia.

Regularne stosowanie takiego narzędzia pozwala nie tylko diagnozować bieżącą sytuację, ale także śledzić postępy w czasie i planować kolejne działania na rzecz równego traktowania. Co więcej, wyniki samooceny mogą stanowić punkt wyjścia do stworzenia wewnętrznej polityki równościowej lub strategii różnorodności, dopasowanej do charakteru i wielkości organizacji.

### **Przykładowe pytania ankiety samoewaluacyjnej dotyczące zatrudnienia:**

- Czy osoby zatrudnione w organizacji są informowane o treści przepisów o równym traktowaniu, zakazie mobbingu o ochronie dóbr osobistych w zatrudnieniu?
- Czy organizacja posiada wewnętrzną procedurę skargową dot. mobbingu, dyskryminacji i innych niepożądanych zachowań, które mogą prowadzić do naruszania dóbr osobistych w zatrudnieniu?
- Czy w organizacji istnieją przejrzyste kryteria oceny osób zatrudnionych (np. karty ocen, regulamin ocen okresowych), odnoszące się też do kwestii relacji i zachowań wobec osób zatrudnionych/przełożonych/podwładnych?
- Czy w organizacji podejmowane są programy/działania skierowane do/na rzecz wybranych grup pracowniczych (np. rodziców, matek karmiących piersią, seniorów, osób z niepełnosprawnościami)?
- Czy organizacja stosuje żeńskie końcówki lub język neutralny płciowo np. w odniesieniu do nazw stanowisk?
- Czy organizacja monitoruje strukturę zatrudnienia pod kątem różnorodności (np. ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność)?

## 2.2. Prewencja wobec występowania patologii zatrudnienia

Zgodnie z art. 94 pkt 2b Kodeksu pracy, organizacja pozarządowa jako pracodawca jest zobowiązana do przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu, ze względu na jakiegokolwiek przestanki prawnie chronione, których przykładowy katalog wskazują przepisy (tj. płeć, wiek, niepełnosprawność, rasa, religia, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkowa, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientacja seksualna, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy). Art. 94 pkt 4 kodeksu pracy, zobowiązuje pracodawcę również do zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, do których naruszenia może prowadzić sytuacja, w której pracownik narażony jest na pracę we wrogim i nieprzyjaznym środowisku. Art. 11<sup>1</sup> kodeksu, do poszanowania godności i innych dóbr osobistych pracownika, a art. 94<sup>3</sup> kodeksu, do przeciwdziałania mobbingowi. Powołane przepisy, obowiązują każdego pracodawcę, bez względu na to, czy jest to podmiot publiczny, prywatny, duża firma, czy mała organizacja pozarządowa.

Z przywołanych wyżej przepisów, wynika zobowiązanie osób zarządzających organizacją do podjęcia odpowiednich działań, które mają skutecznie zapobiegać pojawieniu się zachowań wypełniających kodeksowe znamiona dyskryminacji i mobbingu. Sąd Najwyższy<sup>4</sup>, doprecyzował, że obowiązek przeciwdziałania patologiom zatrudnienia nie polega jedynie na działaniach dotyczących przypadków wystąpienia tych zjawisk, ale również na działaniach zapobiegawczych, które powinny być realne i efektywne. Chodzi więc o podejmowanie działań tj. dobieranie kadry zarządzającej i określanie jej kompetencji z poszanowaniem zasady zapobiegania patologiom, szkolenie zatrudnionych osób nt. konieczności przestrzegania odpowiednich regulaminów, ustanowienie procedury pozwalającej na szybkie ujawnienie i wyeliminowanie przejawów patologii. Dlatego, jeśli organizacja podejmuje działania prewencyjne, muszą być one realizowane w sposób staranny, nie mogą mieć charakteru fasadowego. Co ważne, gdy pracodawca wykaże, że podjął realne działania mające na celu przeciwdziałanie mobbingowi i oceniając je z obiektywnego punktu widzenia da się potwierdzić ich potencjalną skuteczność, pracodawca może uwolnić się od odpowiedzialności za wystąpienie tego zjawiska w organizacji.

Efektywna i rzeczywista prewencja, leży w interesie organizacji, nie tylko ze względu na atmosferę miejsca pracy, ale też trudną sytuację procesową, w sytuacji gdy osoba zatrudniona postawi pracodawcy zarzut dyskryminacji. W postępowaniu sądowym, **obowiązuje zasada przeniesionego na pracodawcę ciężaru dowodu**. Oznacza to, że osoba, która stawia zarzut dyskryminacji, będzie musiała jedynie uprawdopodobnić fakt naruszenia zasady równego traktowania, a to podmiot, któremu zarzucono naruszenie zasady równego traktowania,

4 Wyroki: z dnia 21 kwietnia 2015 r. (sygn. akt II PK 149/14); z dnia 22 lutego 2023 r. (sygn. akt I PSKP 8/22)

będzie zobowiązany wykazać, że nie dopuścił się jej naruszenia, bądź różnicował sytuację pracownika w sposób usprawiedliwiony obiektywnymi przyczynami. Uprawdopodobnienie może polegać na przedstawieniu wiarygodnej wersji wydarzeń, podczas gdy udowodnienie musi polegać np. na przedstawieniu dokumentów czy świadków zdarzenia. Takie rozwiązanie, w sprawach dotyczących dyskryminacji jest niezwykle istotne, gdyż do dyskryminacji dochodzi często między dwiema osobami, bez obecności świadków (lub świadkowie odmawiają zeznań, nie chcąc ryzykować swojej pozycji w miejscu pracy). Właśnie ze względu na przeniesiony ciężar dowodu i przywołane wcześniej orzecznictwo, pracodawcy, w tym organizacje pozarządowe, przeciwdziałają patologiom zatrudnienia.

Uwzględniając specyfikę pracy w trzecim sektorze, podejmowane **działania prewencyjne powinny dotyczyć także osób, które organizacja zatrudnia na innej podstawie niż stosunek pracy** – w ramach umów cywilnoprawnych, samozatrudnienia czy kształcenia zawodowego (odbywanych praktyk czy staży). Jest to konieczne ze względu na obowiązujące przepisy, które zakaz dyskryminacji regulują nie tylko w ramach Kodeksu pracy, ale również w Ustawie o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania. Tak więc jeżeli osoba, która wykonuje zlecenie na rzecz organizacji bądź odbywająca staż, wystąpi do sądu cywilnego z zarzutem dyskryminacji, to tak samo, jak w przypadku pracownika będzie musiała jedynie uprawdopodobnić, iż została dyskryminowana, a to organizacja będzie musiała przedstawić dowody, że zarzut jest bezzasadny. W sytuacji, gdy np. w organizacji doszło do molestowania seksualnego (jedna z form dyskryminacji płciowej) pomiędzy dwiema osobami, może się okazać, że jedyną szansą uchylenia się od odpowiedzialności za działania pracownika, będzie wykazanie przed sądem, że organizacja prowadzi efektywną politykę równościową, również wobec osób współpracujących na innej podstawie niż umowy o pracę. Kodeksowy zakaz mobbingu odnosi się jedynie do osób, które mają umowę o pracę, niemniej jednak warto w ramach wewnętrznej procedury skargowej ochroną przed mobbingiem objąć również osoby współpracujące na innej podstawie niż umowa o pracę, w tym w ramach wolontariatu. Mobilizuje do tego ochrona dóbr osobistych, o której mowa w Kodeksie cywilnym, chroniąca przed wszelką przemocą i upokorzeniem wszystkie osoby, które mogłyby ich doświadczyć w związku z działalnością organizacji.

Efektywna prewencja, prowadzona w sposób regularny i zorganizowany, daje szansę zminimalizowania występowania naruszeń prawa w organizacji. Działania te zaleca się realizować poprzez:

- Dokument określający politykę równościową organizacji w zatrudnieniu – **konieczne**
- Działania osoby wyznaczonej do zajmowania się obszarem dotyczącym równego traktowania, przeciwdziałania mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom (Osoby zaufanej) – **konieczne**
- Działania edukacyjne (dla osób zatrudnianych zarówno na podstawie umowy o pracę, jak i innych form zatrudnienia łącznie z wolontariatem) – **konieczne**
- Przejrzysty model zarządzania – **dobrze widziane**
- Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu – **dobrze widziane**

### 2.2.1. Dokument określający politykę równościową organizacji w zatrudnieniu

KONIECZNE

Istotnym elementem wdrażania polityki równościowej i antymobbingowej jest określenie przez organizację podstawowych zasad, którymi kieruje się w swojej codziennej działalności, a także sposobów monitorowania ich przestrzegania w praktyce. **Zasady równego traktowania i przeciwdziałania mobbingowi oraz naruszaniu dóbr osobistych zarówno w obszarze zatrudnienia, jak i w usługach powinny zostać spisane i udokumentowane.**

Jeśli zasady te, zarówno odnośnie do zatrudnienia, jak i usług, zostały spisane w jednym dokumencie, organizacja powinna zapewnić dostępność tego dokumentu wszystkim potencjalnie zainteresowanym jego treścią, czyli zarówno osobom współpracującym, jak i korzystającym z usług, np. publikując go na stronie internetowej, udostępniając w siedzibie organizacji i w materiałach informacyjnych.

Spisanie i upowszechnienie zasad równościowych to ważny element budowania wizerunku organizacji jako podmiotu otwartego, przyjaznego i szanującego równość, inkluzywnego. Jest to również wyraźny sygnał, że organizacja dba o równe traktowanie wszystkich osób – niezależnie od płci, wieku, pochodzenia etnicznego i narodowego, orientacji seksualnej, tożsamości płciowej czy innych cech osobistych, oraz stara się aktywnie przeciwdziałać dyskryminacji, mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom, które prowadzą do naruszania dóbr osobistych.

W praktyce niezwykle istotne jest, aby wszystkie osoby współpracujące z organizacją nie tylko znały treść przyjętych zasad, ale również je rozumiały i potrafiły stosować w codziennej pracy. Dobrą praktyką jest tworzenie

takiego dokumentu wspólnie z zespołem, np. w procesie konsultacji lub warsztatów. Dzięki temu osoby zatrudnione w organizacji będą mogły aktywnie współtworzyć treść dokumentu, a tym samym lepiej identyfikować się z jego zapisami i wartościami, jakie reprezentuje organizacja. To właśnie te osoby będą bowiem w praktyce wdrażać zasady równego traktowania i przeciwdziałania patologiom w swojej codziennej pracy.

Dokument ten można zatytułować w różny sposób, w zależności od preferencji organizacji i przyjętej formuły, np.: „Polityka równościowa i antymobbingowa”, a traktując obszary zatrudnienia i usług rozdzielnie, np. „Polityka równego traktowania w zatrudnieniu” i „Polityka równego traktowania i dostępności świadczonych usług”.

**Stosowana jest praktyka wpisywania założeń realizowanej polityki równościowej do tego samego dokumentu, który zawiera procedurę składania skarg. Wówczas organizacje zwykle przyjmują dwa oddzielne dokumenty dedykowane zatrudnieniu i usługom. Dokumenty te powinny być spójne i nawzajem się uzupełniać, a także powinny być napisane prostym językiem, dostosowanym do specyfiki organizacji.**

Kwestie, które powinny zostać określone w dokumencie, to:

- podstawowe wartości, jakimi kieruje się organizacja (np. empatia, szacunek, równość i dostępność, odpowiedzialność społeczna),
- obowiązki równego traktowania i poszanowania dóbr osobistych osób współpracujących i korzystających z usług,
- monitorowanie i reagowanie na wszelkie przejawy dyskryminacji, mobbingu i innych niepożądanych zachowań, które prowadzą do naruszania dóbr osobistych, (w tym określenie procedury zgłaszania skarg),
- zapewnienie osobom zatrudnionym dostępu do odpowiednich szkoleń,
- usuwanie barier, które mogą utrudniać równy dostęp do świadczonych usług,
- wyznaczenie osoby lub osób, odpowiedzialnych w organizacji za wdrażanie polityk równościowych, w tym np. przyjmowanie skarg, dotyczących nierównego traktowania i innych form naruszania dóbr osobistych.

### **2.2.2. Działalność osoby wyznaczonej do zajmowania się obszarem dotyczącym równego traktowania, przeciwdziałania mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom**

**KONIECZNE**

Do prowadzenia efektywnej i skutecznej polityki równościowej i antymobbingowej zaleca się wyznaczenie jednej osoby odpowiedzialnej za jej wdrożenie i monitoring. Rekomendujemy, aby była to osoba na stałe współpracująca z organizacją, która w miarę możliwości jest wybierana cyklicznie przy udziale innych osób współpracujących, według jasno

określonych kryteriów. Dobrze, żeby była to osoba, która zna organizację, jej specyfikę, cieszy się zaufaniem oraz posiada wiedzę i wrażliwość w temacie przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom, które mogą prowadzić do tych naruszeń prawa.

Działalność prewencyjną osoba ta, często zwana Osobą zaufaną, czy też Pełnomocnikiem/czką ds. równego traktowania, przeciwdziałania mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom, realizuje, w szczególności poprzez:

- Współpracę ekspercką z podmiotami zewnętrznymi zarówno na potrzeby prowadzonych działań interwencyjnych w ramach wewnętrznej Komisji, która rozpatruje skargi, jak również działań edukacyjnych prowadzonych w organizacji;
- Zapewnienie przepływu informacji na temat przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w organizacji zarówno wewnątrz (informowanie o dostępnych szkoleniach, warsztatach, informowanie o publikacjach, przydatnych stronach informacyjnych, artykułach, etc.), jak i na zewnątrz – w ramach tworzenia wizerunku organizacji przyjaznej i bezpiecznej zarówno dla osób współpracujących, jak i beneficjentów/klientów organizacji;
- Organizowanie edukacji na temat przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi: szkolenia, warsztaty i działania skierowane do wszystkich osób współpracujących, w tym w szczególności do kadry zarządzającej i osób mających bezpośredni kontakt z beneficjentami/klientami organizacji;
- Prowadzenie monitoringu i ewaluacji realizowanych w ramach polityki równościowej i antymobbingowej działań wewnątrz organizacji oraz w razie potrzeby, podejmowanie działań usprawniających.

W małych organizacjach zadania te zwykle przejmuje osoba zarządzająca. W odniesieniu do realizacji działań wymienionych powyżej jest to dobre rozwiązanie, gdyż planowanie działań prewencyjnych, wpisuje się w obowiązki osoby organizującej codzienne funkcjonowanie organizacji. Trudność w praktycznym zastosowaniu powierzenia funkcji Osoby zaufanej zarządzającemu/jej organizacją, pojawia się przy realizacji zadań odnoszących się do reagowania na skargi, dot. naruszeń, o czym mowa w rozdziale 2.3.3. Modelu.

### 2.2.3. Działania edukacyjne (dla wszystkich osób współpracujących)

KONIECZNE

Zaleca się przeszkolenie nt. **przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingu i innych niepożądanych zachowań, które prowadzą do naruszania dóbr osobistych**, możliwie jak największej liczby osób zatrudnionych na różnych stanowiskach, poczynając od osób najwyżej umocowanych w hierarchii pracowniczej. W dalszej kolejności należy szkolić osoby, które zajmują stanowiska kierownicze i zarządzające oraz pracowników odpowiedzialnych za rekrutację, kształtowanie warunków wynagradzania, nagradzania, awansowania

i ocenę pracy. Wskazana kolejność wynika z tego, iż wzorce zachowań w organizacji zwykle pochodzą od decydentów, czyli np. osób, które zakładają organizację, są w niej najdłużej i mają realną władzę w strukturze, kształtując standardy w niej panujące. Najbardziej efektywna forma szkoleń to warsztaty na żywo.

Rekomendujemy zorganizowanie dla wszystkich osób współpracujących z organizacją jednodniowych warsztatów: „**Dyskryminacja i mobbing w organizacji – rozpoznaj, reaguj, zgłaszaj**”, które obejmują:

- Pracę na postawach osób uczestniczących, poprzez podniesienie ich świadomości na temat źródeł społecznych i mechanizmów dyskryminacji i wykluczania (tj. stereotypów, uprzedzeń, mikronierówności, roli władzy w łańcuchu dyskryminacji, refleksji nt. „mojej trudnej grupy” i przywilejów);
- Przekazanie wiedzy, jak skutecznie rozpoznawać zjawiska takie jak: dyskryminacja, molestowanie, mobbing i inne niepożądane zachowania, które mogą prowadzić do tych naruszenia dóbr osobistych oraz jak na nie reagować;
- zaznajomienie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami prawa i aktualnym orzecnictwem dotyczącym zarówno zatrudnienia pracowniczego (m.in. Kodeks pracy, Ustawa o rehabilitacji i zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami), zatrudnienia niepracowniczego; dostępu do dóbr i usług oraz kształcenia zawodowego (m.in. Ustawa o wdrożeniu niektórych przepisów UE w zakresie równego traktowania, Kodeks cywilny, Kodeks wykroczeń, Kodeks karny).

Warsztaty, jak wskazano wyżej, powinny koniecznie zawierać część tzw. świadomościową, opartą na pracy na postawach osób uczestniczących. Część ta powinna być poprowadzona metodami interaktywnymi. Poprzez odwołanie się do własnych doświadczeń życiowych osoby lepiej zrozumieją genezę omawianych naruszeń prawa, a w przyszłości efektywniej będą przeciwdziałać nierównemu traktowaniu, sprawniej identyfikować dyskryminację, mobbing czy nierówności oraz częściej zgłaszać zaobserwowane nieprawidłowości. Co ważne, pogłębiona wiedza zmniejsza także ryzyko zgłoszeń i oskarżeń bezpodstawnych.

Na tym jednym warsztacie nie warto jednak poprzestawać. Dobrą praktyką, którą tutaj rekomendujemy jako działanie **dobrze widziane**, jest połączenie warsztatów z kolejnym dniem szkoleniowym poświęconym tematom z zakresu **komunikacji w zespole i zarządzania** (np. takim jak: dawanie informacji zwrotnej, konstruktywna krytyka czy stawianie granic w relacjach pracowniczych). Stanowić to będzie kompleksowe wsparcie dla osób współpracujących i może mieć realny wpływ na wysokie standardy pracy w organizacji.

DOBRE WIDZIANE

Warto wspomnieć, że na rynku są dostępne **szkolenia e-learningowe** – jednak z racji na formę, nie będą pełniły najbardziej efektywnej edukacji w zakresie pracy na postawach. Oczywiście, takie szkolenia, obejmujące podstawowe zagadnienia dotyczące społecznych źródeł wykluczenia i przemocy, a także prawne definicje dyskryminacji, mobbingu czy naruszenia dóbr osobistych, mają znaczenie i realizują cel podnoszenia poziomu wiedzy. Rekomendujemy je dla małych organizacji, z racji na ograniczone zasoby finansowe, ale też ze względu na małą ilość osób współpracujących. Dla większych organizacji, to świetne wprowadzenie dla nowo zatrudnionych osób, ale też dobra forma przypomnienia, na przykład po roku, przyswojonej na warsztatach wiedzy.

DOBRZE WIDZIANE

Jako działanie **dobrze widziane**, rekomendujemy również **włączenie elementów realizowanej polityki antydyskryminacyjnej i antymobbingowej do zakresu obligatoryjnych szkoleń bhp**. Obowiązek ten nie wynika wprost z przepisów, nie ma jednak wątpliwości, iż zarówno sytuacje stanowiące dyskryminację jak i mobbing, mają wpływ na poziom bezpieczeństwa i higieny pracy. Dzięki temu, pracodawca, już od samego początku współpracy i regularnie w jej trakcie (w trakcie szkoleń okresowych), wysyła jasny sygnał, odnośnie do standardów obowiązujących w organizacji, jak również odpowiedzialności osób, które bezpośrednio dopuszczają się naruszeń. Tego typu rozwiązanie, pełni funkcję edukacyjną, odstrasza i minimalizuje zagrożenia. Co ważne, jak wynika z orzecznictwa<sup>5</sup> działanie to należy realizować dla wszystkich osób współpracujących na innej podstawie niż stosunek pracy, np. na podstawie umowy zlecenia, co zdaniem sądu wynika z art. 207 §2 w zw. z art. 304 Kodeksu pracy.

DOBRZE WIDZIANE

#### 2.2.4. Przejrzysty model zarządzania

DOBRZE WIDZIANE

W praktyce przejrzysty model zarządzania to dbałość o stałą komunikację z zespołem, która dotyczy nie tylko bieżącej działalności organizacji, ale także jej struktury, tego, jak działa zarząd i jak wygląda proces decyzyjny. To, co często frustruje osoby pracujące w trzecim sektorze, to brak wiedzy na temat możliwości awansu, podwyżki, a nawet przewidywanego okresu zatrudnienia. Jasny system ocen pracy, konstruktywna informacja zwrotna oraz stałe spotkania zespołu to zasoby, które wspierają rozwiązywanie sytuacji konfliktowych, do których może dochodzić szczególnie wtedy, gdy z charakterem działalności organizacji wiąże się częste napięcie, presja czy poczucie zagrożenia. Kuriozalne sytuacje, w których osoby koordynujące projekty nie znają ich budżetu czy nie mają żadnej samodzielności w podejmowaniu decyzji, jednocześnie za nie odpowiadając, to wciąż codzienność wielu osób zatrudnionych w organizacjach. Zasady realizacji projektów również powinny być transparentne, co jest ważne nie tylko dla atmosfery miejsca pracy, ale też dla wizerunku organizacji na zewnątrz.

5 Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego z dnia 29 stycznia 2015 r. (sygn. akt III SA/Gd 699/14).

Kolejnym wyzwaniem będzie praktyka obsadzania w zarządach organizacji osób, które w rzeczywistości nie uczestniczą w działaniach organizacji i nie znają codziennych wyzwań funkcjonowania zespołów, np. dotyczących atmosfery miejsca pracy czy narastającej rotacji osób współpracujących. Odpowiadając formalnie za kształtowanie zasad współżycia społecznego w organizacji, osoby te – nie mając wglądu w życie organizacji – nie mogą realizować swoich obowiązków w tym zakresie. Szczególnie wówczas istotne będzie wyznaczenie zespołu czy osoby w organizacji, która będzie miała rzeczywisty wgląd w bieżącą działalność, ale też formalne umocowanie do reprezentowania zarządu, co umożliwi jej szybkie podejmowanie decyzji mających na celu eliminowanie patologii zatrudnienia.

## 2.2.5. Przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu

DOBRE WIDZIANE

Przestrzeganie podstawowych zasad pracy to działanie, do którego organizacje są zobowiązane prawnie, ale też dobra praktyka, która pozwala na budowanie poczucia wspólnoty i sensu pracy w trzecim sektorze. Środowisko traci cenne zasoby, borykając się z dyskryminacją czy mobbingiem. Zjawisk tych nie da się całkowicie wyeliminować z relacji zawodowych, niemniej jednak efektywne działania prewencyjne mogą minimalizować ich skutki. Przemocowe miejsce pracy i łamanie podstawowych zasad – takich jak przestrzeganie czasu pracy czy prawo do urlopu – bez wątpienia sprzyjają wypaleniu zawodowemu. Często słyszymy, że sformalizowanie miejsca pracy (np. poprzez wprowadzenie regulaminów) zabija spontaniczność i radość ze wspólnej pracy na rzecz zmiany. W naszej ocenie to nieporozumienie. Zasady nie wykluczają budowania zaufania i poczucia wspólnoty, tym bardziej gdy są ustalane w sposób partycypacyjny.

Efektywnym sposobem przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, szczególnie wobec osób pracujących w organizacjach pomocowych, jest regularny dostęp do superwizji grupowej. Daje ona możliwość dzielenia się doświadczeniami, refleksjami i wyzwaniami w sposób zapewniający bieżące wsparcie, rozładowujący napięcia oraz budujący poczucie rozwoju zawodowego i przynależności. Funkcję taką pełnią również regularne spotkania zespołu, dające przestrzeń nie tylko na omówienie bieżących zadań, ale też na wspólne spędzenie czasu w sposób dający wytchnienie i poczucie celowości realizowanych działań.

To, co wspiera przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu, to również działania edukacyjne na temat wypalenia, jego źródeł i symptomów. Należy je w pierwszej kolejności dedykować osobom liderским i zarządzającym, a ich realizację powierzyć ekspertom i ekspertom zajmującym się szkoleniami, superwizją, doradztwem oraz edukacją, oferującym coaching, wsparcie psychologiczne lub terapię.

## 2.3. Interwencja, czyli co powinna zawierać wewnętrzna procedura skargowa dot. reagowania na patologie zatrudnienia

Organizacja, bez względu na jej wielkość, powinna być przygotowana na interwencję, w sytuacjach, gdy pojawia się podejrzenie wystąpienia dyskryminacji, mobbingu, ale też innych niepożądanych zachowań, które mogą prowadzić do patologii zatrudnienia. Zadanie to najlepiej realizować poprzez **wewnętrzną procedurę skargową**, która jest działaniem **koniecznym**.

KONIECZNE

Uwaga! Uwzględniając specyfikę małych organizacji, które samodzielnie nie mają zasobów do zapewnienia organizacji wprowadzenia procedur skargowych, czy też realizacji edukacyjnych działań prewencyjnych, rekomendujemy **konsorcja organizacji składające się z kilku podmiotów**. Organizując się – lokalnie lub tematycznie – małe podmioty, mają większe szanse na pozyskanie finansowania na wspólny system prewencyjno-interwencyjny. System taki może być realizowany przez wyspecjalizowany podmiot zewnętrzny. Oczywiście, w sytuacji, w której organizacje utrzymują się jedynie z grantów, to duże wyzwanie, stąd postulat Polskiego Towarzystwa Prawa Antydyskryminacyjnego, aby odpowiedzialność za działania edukacyjno-interwencyjne w organizacjach, przejmowały podmioty, które mają zasoby, żeby zapewnić im stałe wsparcie. Mogą to być np. samorządy terytorialne, podmioty które są operatorami środków dla trzeciego sektora, w tym organizacje pozarządowe, ale też podmioty publiczne. Podmiot taki organizuje system edukacyjny, reagowania i prowadzenia postępowań wyjaśniających w organizacjach, które korzystają z finansowania, do czego te zobowiązują się w umowach grantowych. Podmiot taki może organizować to samodzielnie lub zlecając to zadanie podwykonawcy, który jest wyspecjalizowanym podmiotem, mającym zasoby i kompetencje prowadzenia tego typu działalności w sposób ciągły.

Wewnętrzna procedura skargowa (zwana też polityką), to sposób efektywnej prewencji, rekomendowany w orzecznictwie sądów pracy. Myśląc jednak, o spójności działań organizacji, zarówno w odniesieniu do kwestii wizerunkowych, jak również deklarowanych wartości w relacjach interpersonalnych wewnątrz organizacji, rekomenduje się udostępnić ją **dla wszystkich osób współpracujących, nie tylko osób mających umowy o pracę**, wliczając w to wolontariat. W praktyce procedury skargowe w organizacjach pozarządowych najczęściej definiują osobę zatrudnioną zarówno jako tę, która współpracuje na podstawie umowy o pracę, jak i umów cywilnoprawnych, samozatrudnienia, wolontariatu czy odbywanych praktyk zawodowych i staży.

Procedura odgrywa niezwykle istotną rolę w procesie rozwiązywania konfliktów już zaistniałych. Daje szansę pracodawcy na dowiedzenie się o występowaniu

naruszeń prawa oraz na konfrontację i wewnętrzne rozwiązanie problemu, zanim osoba, która doświadczyła dyskryminacji, mobbingu bądź molestowania, zdecyduje się na wystąpienie na drogę sądową z pozwem o odszkodowanie bądź opisz sprawę w mediach.

Bezpieczna procedura, z której faktycznie korzystają osoby zatrudnione w organizacji, to również istotny argument, szczególnie w postępowaniu sądowym dotyczącym zarzutu dyskryminacji. W tego typu sprawach to pracodawca ma obowiązek udowodnienia, że dyskryminacji nie było. Pracownik lub pracowniczka, którzy nie skorzystają z wewnętrznej procedury, a pójdą z pozwem do sądu, będą musieli wykazać, dlaczego skorzystanie z niej nie było możliwe.

#### **Dobrze napisana procedura zgłaszania skarg powinna określać:**

- rodzaje działań, których może dotyczyć skarga, to jest: dyskryminacja, mobbing, inne niepożądane zachowania, które prowadzą do naruszania dóbr osobistych w związku z działalnością organizacji;
- zakres podmiotowy, to znaczy: kto może złożyć skargę;
- formy, w jakich można zgłosić skargę, np. pisemnie, ustnie, mailowo, osobiście;
- elementy, które powinno zawierać zgłoszenie;
- do kogo należy skierować skargę (Osoba zaufania, inne podmioty);
- jak wygląda proces rozpatrywania skargi;
- kto rozpatruje skargę;
- jaki jest termin rozpatrzenia skargi;
- jakie mogą wystąpić sytuacje, w których skarga pozostaje bez rozpoznania;
- co się dzieje ze skargą anonimową;
- jakie są możliwe sposoby zakończenia postępowania;
- jakie są konsekwencje w przypadku stwierdzenia naruszenia prawa.

Procedura może być spisana w tym samym dokumencie, w którym organizacja określa politykę równościową organizacji w obszarze zatrudnienia<sup>6</sup>.

Poniżej wyselekcjonowaliśmy najważniejsze elementy procedury, które, w naszej ocenie, wymagają szerszego omówienia.

### **2.3.1. Definicje**

KONIECZNE

Rekomendujemy, żeby definicje poszczególnych form dyskryminacji (bezpośredniej, pośredniej, molestowania, zachęcania do naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu), zawierały **katalog cech prawnie chronionych przed dyskryminacją szerszy niż katalog wprost wskazany w przepisach prawa** – Kodeksie pracy czy *Ustawie o wdrożeniu niektórych*

<sup>6</sup> Patrz: rozdział 2.2.1. Modelu

przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania z dnia 3 grudnia 2010 r. (dalej: Ustawa wdrożeniowa). Art. 18<sup>3a</sup> Kodeksu pracy, który poprzez sformułowanie, iż zakazana jest jakakolwiek dyskryminacja bezpośrednia lub pośrednia **w szczególności** ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie: na czas określony lub nieokreślony, albo w pełnym, lub w niepełnym wymiarze czasu pracy, wymienia jedynie przykładową listę cech, ze względu na które pracownik może postawić pracodawcy zarzut nierównego traktowania. Ustawa wdrożeniowa zawiera zamknięty katalog, ochroną obejmując nierówne traktowanie motywowane płcią, rasą, pochodzeniem etnicznym, narodowością, religią, wyznaniem, światopoglądem, niepełnosprawnością, wiekiem i orientacją seksualną. W praktyce, ze względu na ryzyko postępowań sądowych, również na podstawie kodeksowej ochrony przed naruszeniem dóbr osobistych przeciwko organizacji (np. w sytuacji naruszenia godności osoby, która współpracuje na podstawie umowy cywilnoprawnej, w związku z jej stanem zdrowia), warto poszerzyć katalog o cechy, które pojawiają się stosunkowo często i są przyczyną gorszego traktowania. Rekomenduje się ujęcie katalogu przestępstw zakazanych prawem form dyskryminacji w następujący sposób:

„...w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, stan zdrowia, kolor skóry, narodowość, pochodzenie etniczne, religię, wyznanie, bezwyznaniowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, orientację seksualną, tożsamość płciową, status rodzinny, formę, zakres i podstawę zatrudnienia...”

Proponujemy, żeby wprowadzić do procedury definicję innych niepożądanych zachowań, podając ich przykładowy katalog. Taki zapis ma na celu uczulenie osób zatrudnionych, w tym szczególnie kadry kierowniczej, na zachowania, które występując pojedynczo – mimo że nie będą stanowiły mobbingu – wymagają adekwatnej reakcji. Wychwycenie niewłaściwych zachowań odpowiednio wcześniej może zapobiec ich eskalacji i budowaniu poczucia bezkarności u osób, które się ich dopuszczają, na przykład nadużywając przewagi wynikającej z mocnej pozycji w grupie czy formalnej władzy posiadanej w związku z zajmowanym stanowiskiem. Procedura powinna zawierać możliwość zgłaszania tego typu sytuacji i reagowania na nie przez osobę/y posiadające specjalistyczną wiedzę, bez konieczności uruchamiania procedury skargowej zarezerwowanej dla poważniejszych zarzutów tj. dyskryminacja, molestowanie seksualne czy mobbing.

### Propozycja definicji innych niepożądanych zachowań, które prowadzą do naruszenia dóbr osobistych w miejscu pracy:

- nieuzasadniona krytyka;
- upokarzające postępowanie dyscyplinarne;
- ignorowanie;
- terror telefonicznym (np. telefony przełożonego po godzinach pracy, w sprawach, które obiektywnie nie są pilne);
- wysyłanie listów i e-maili zawierających zwroty powszechnie uważane za obraźliwe;
- wrogie spojrzenia, parodiowanie gestów, głosu, sposobu chodzenia, zastraszanie;
- przymusowe pozostawanie po godzinach pracy (poza zleconymi nadgodzinami);
- obiektywnie niemożliwa do realizacji ilość pracy;
- przydzielanie zadań nie związanych z pracą;
- publiczne dyskredytowanie wiedzy, umiejętności, kompetencji;
- publiczne i przejawione komentowanie wyglądu bądź cech charakteru i stylu bycia;
- przypisywanie danej osobie błędów popełnionych przez innych;
- uniemożliwianie wyrażania opinii w sytuacji, kiedy inni pracownicy mogą ją wyrazić;
- rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji o przebiegu pracy zawodowej;
- rozpowszechnianie plotek o życiu prywatnym;
- przemoc fizyczna.

### 2.3.2. Obowiązki pracodawcy

KONIECZNE

Rekomendujemy zapis zobowiązujący pracodawcę do **jednakowego wynagradzania za pracę jednakową lub pracę jednakowej wartości**. W obszarze zatrudnienia zapis ten znajduje się w Kodeksie pracy (art. 18<sup>3c</sup>). Mimo że analogiczne zobowiązanie nie zostało wpisane do *Ustawy wdrożeniowej* względem zatrudnienia niepracowniczego, zalecamy rozszerzenie tej zasady również w stosunku do osób, które współpracują z organizacją na podstawie umów cywilnoprawnych, staży, praktyk, w ramach samozatrudnienia, a nawet w ramach wolontariatu (o ile jest odpłatny), tak, żeby mimo innej podstawy zatrudnienia, jeśli wykonują pracę jednakowej wartości w rozumieniu Kodeksu pracy, zarabiali porównywalnie. Takie rozwiązanie wpłynie pozytywnie na atmosferę miejsca pracy, poczucie bezpieczeństwa i chęć współdziałania w zespołach, w których nierzadko osoby wykonujące porównywalną pracę, zarabiają znacząco inaczej, tylko w związku z formą prawną współpracy.

Art. 23a Ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, stanowi, że pracodawca jest obowiązany zapewnić **niezbędne racjonalne usprawnienia dla osoby niepełnosprawnej** pozostającej z nim w stosunku pracy, uczestniczącej w procesie rekrutacji lub odbywającej szkolenie, staż, przygotowanie zawodowe albo praktyki zawodowe lub absolwenckie. Mimo że analogiczne zobowiązanie do zapewnienia racjonalnych usprawnień nie zostało wpisane do Ustawy wdrożeniowej względem zatrudnienia niepracowniczego, rekomenduje się rozszerzenie tej zasady również w stosunku do osób, które współpracują z organizacją na podstawie umów cywilnoprawnych, w ramach samozatrudnienia, a nawet wolontariatu. Dzięki temu będą one miały możliwość podjęcia współpracy pomimo konieczności przystosowania dla nich stanowiska pracy czy też kontynuowania zatrudnienia, gdy w jego trakcie nabyły niepełnosprawność. Takie rozwiązanie wpłynie pozytywnie na wizerunek organizacji jako pracodawcy wspierającego osoby z niepełnosprawnościami na rynku pracy. Jednocześnie pracodawca zawsze będzie mógł odmówić przystosowania stanowiska pracy w sytuacji, w której przeprowadzenie wymaganych zmian lub dostosowań skutkowałoby nałożeniem na niego nieproporcjonalnie wysokich obciążeń.

Ważne! Odnośnie do osób z niepełnosprawnościami, o których mowa w art. 23a Ustawy o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (czyli pozostających z organizacją w stosunku pracy, uczestniczących w procesie rekrutacji lub odbywających szkolenia, staże, przygotowanie zawodowe albo praktyki zawodowe lub absolwenckie), pracodawca jest zwolniony z obowiązku przystosowania stanowiska pracy, o ile przeprowadzenie takich zmian lub dostosowań skutkowałoby nałożeniem na pracodawcę nieproporcjonalnie wysokich obciążeń – jednak z zastrzeżeniem. Obciążenia te nie są nieproporcjonalne, jeżeli są w wystarczającym stopniu rekompensowane ze środków publicznych. Warto to również odnotować, pisząc o racjonalnych usprawnieniach w procedurze.

### 2.3.3. Osoba zaufania

KONIECZNE

W procedurze rekomendujemy wskazać obowiązki osoby wyznaczonej w organizacji do zajmowania się obszarem dot. równego traktowania, przeciwdziałania mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom (Osoby zaufanej), które będą obejmować zarówno działania wspomniane w rozdziale 2.2.1. Modelu, ale też odnoszące się do działań interwencyjnych, to jest:

- pełnienie funkcji Przewodniczącego/ej Komisji ds. Przeciwdziałania Dyskryminacji i Mobbingowi;
- po wcześniejszym ustaleniu terminu spotkania/rozmowy telefonicznej, pozostawanie do dyspozycji osób zatrudnionych, które potrzebują konsultacji

sytuacji, co do których nie mają pewności, czy kwalifikują się do złożenia skargi dotyczącej dyskryminacji lub/i mobbingu;

- przyjmowanie skarg dotyczących dyskryminacji lub/i mobbingu i rozpatrywanie ich w organizacjach, w których nie ma procedury/komisji powołanej do rozpatrywania skarg;
- współpraca ekspercka z podmiotami zewnętrznymi, odnośnie do ich ewentualnego udziału w pracach Komisji bądź jako wsparcie, w sytuacji, gdy osoba ta samodzielnie rozpatruje skargi;
- proponowanie działań naprawczych odnośnie do innych niepożądanych zachowań w miejscu pracy;
- jeżeli poweźmie podejrzenie, że w miejscu pracy z dużym prawdopodobieństwem dochodzi do dyskryminacji lub mobbingu, może w szczególnie uzasadnionych przypadkach samodzielnie zainicjować postępowanie, bez konieczności oczekiwania na wpływ formalnej skargi od osoby pokrzywdzonej.

To dobra praktyka, gdy pracami Komisji na stałe kieruje jedna osoba, która posiada wiedzę specjalistyczną nie tylko na temat prawnych aspektów ochrony przed dyskryminacją i mobbingiem, ale również źródeł występowania tych zjawisk. Osoba ta w miarę rozpatrywania kolejnych spraw przez Komisję będzie nabierała doświadczenia. Jest to wiedza niezbędna do prawidłowej oceny zgłaszanych nieprawidłowości. Takie rozwiązanie daje możliwość stałej koordynacji działań w sposób przemyślany i efektywny. Niezbędne jest powierzenie takiej osobie odpowiedzialności za realizację tych zadań i wprowadzenie możliwości realnego jej egzekwowania. W dużej organizacji rekomenduje się, ażeby osoba ta dysponowała zespołem i funduszami, tak żeby odpowiedzialność za przyjmowanie skarg i uczestniczenie w postępowaniach skargowych została rozłożona na większą liczbę osób. W małych organizacjach, w których nie ma procedury skargowej, a więc również komisji do rozpatrywania skarg, to na tej osobie spoczywać będzie ciężar efektywnej interwencji. Dlatego tak ważne będzie wsparcie jej w uzyskaniu niezbędnej wiedzy i gratyfikacja dodatkowych zadań związanych z pełnieniem funkcji.

**Zaleca się określić tryb wyboru Osoby zaufanej.** Rekomendujemy kadencyjność: najlepiej kadencję nie dłuższą niż dwa lata, oraz partycypacyjny sposób wyboru Osoby zaufanej, polegający na możliwości wskazania przez osoby zatrudnione swoich kandydatów/kandydatek, spośród których pracodawca (osoby zarządzające organizacją) dokona wyboru. Warto wskazać minimalne wymogi wobec takiej osoby/osób, przykładowo:

- wiedza na temat struktury i specyfiki działalności organizacji;
- doświadczenie pracy w organizacji minimum 2 lata;
- gotowość do nabycia wiedzy merytorycznej na temat efektywnych sposobów przeciwdziałania zjawiskom dyskryminacji i mobbingu w miejscu pracy;
- wysoki poziom zaufania wśród osób zatrudnionych i wolontariackich w organizacji.

Ważne! Osobą zaufania, która realizuje zadania związane z działaniami interwencyjnymi organizacji, nie powinna być osoba zarządzająca. Mogłoby to powstrzymać osoby rozważające złożenie skargi przed skorzystaniem z procedury czy konsultacją sytuacji, która je spotkała. Jak wynika z naszych wieloletnich obserwacji miejsc pracy, osobom zatrudnionym niezwykle trudno jest podjąć decyzję o sygnalizowaniu nieprawidłowości pracodawcy. Osoba pośrednicząca – szczególnie taka, która ma mocną pozycję w zespole i cieszy się powszechnym zaufaniem – zwiększy szansę na to, że osoby zatrudnione zdecydują się na obronę swoich praw.

Jeśli organizacja posiada możliwości finansowe, zalecamy wprowadzenie rozwiązania wspierającego działania Osoby zaufania, czyli wprowadzenia dla osób zatrudnionych **konsultacji z zewnętrznym ekspertem/ekspertką który/a posiada wiedzę specjalistyczną w zakresie przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi**. To rozwiązanie z jednej strony ma na celu zminimalizowanie prawdopodobieństwa składania bezpodstawnych skarg przez osoby zatrudnione (preselekcja), z drugiej daje możliwość upewnienia się co do tego, że doświadczane zachowania stanowią naruszenie prawa i należy o nich poinformować pracodawcę oraz uruchomić dostępną procedurę skargową. Takie rozwiązanie podnosi poziom zaufania osób zatrudnionych do pracodawcy i wspiera sprawne funkcjonowanie procedury skargowej, co leży w interesie zarówno pracodawcy, jak i osób zatrudnionych.

#### 2.3.4. Komisja rozpatrująca skargi

KONIECZNE

Powołując skład Komisji ds. Przeciwdziałania Dyskryminacji i Mobbingowi, należy pamiętać o zachowaniu proporcji reprezentacji interesów stron konfliktu, jak również o potrzebie zapewnienia poczucia bezpieczeństwa osoby, która decyduje się sygnalizować nieprawidłowości. Najczęściej skład komisji jest nieparzysty i obejmuje: Osobę zaufania, osobę wskazaną przez składającego/cą skargę i osobę reprezentującą organizację.

Możliwość poszerzenia składu Komisji o osobę ekspercką spoza organizacji (np. na wniosek osoby, która składa skargę, Osoby zaufania, bądź osoby, której zachowania dotyczy postępowanie) zwiększa jej wiarygodność z perspektywy stron postępowania, zapewniając poczucie bezstronności przy rozpatrywaniu skargi. Osoba taka, nie będąc częścią środowiska pracy, może na sprawy spojrzeć z punktu widzenia bezstronnego obserwatora. Wprowadzenie osoby z fachową wiedzą, np. z zakresu prawa, mediacji czy psychologii, stanowić może istotne ułatwienie w pracach komisji i pomóc przy ustaleniu stanu faktycznego, ewentualnej ocenie postępowania stron sporu czy wypracowaniu najbardziej efektywnych metod rozwiązania konfliktu.

### **Dodatkowo rekomendujemy:**

- Przygotowanie jako załącznika do procedury, **wzoru skargi**. Wprowadzenie jednego wzoru skargi, zarówno odnośnie do zarzutu dyskryminacji, jak i mobbingu, będzie stanowić ułatwienie dla osób zatrudnionych i dla pracodawcy. Osoby zatrudnione otrzymują bowiem informacje na temat tego, jakie dane muszą dokładnie podać w skardze, zaś pracodawca ma możliwość określenia, jakie informacje są mu potrzebne do jej wstępnego rozpoznania. Wzór skargi stanowi również dla osoby zatrudnionej etap własnej weryfikacji zasadności zgłoszenia.
- Dołączenie do procedury **wyciągu najważniejszych przepisów** antydyskryminacyjnych, antymobbingowych dotyczących zatrudnienia i ochrony dóbr osobistych. To element edukacji równościowej osób zatrudnionych, ale też wsparcie w przygotowaniu skargi.

## 2.4. Monitoring i ewaluacja realizowanych w ramach polityki równościowej i antymobbingowej działań<sup>7</sup>

Wdrażanie polityk równościowych i antymobbingowych w organizacjach pozarządowych jest istotnym elementem budowania sprawiedliwego, inkluzywnego i efektywnego środowiska pracy oraz działań społecznych. Samo opracowanie polityk równościowych nie jest jednak wystarczające – istotne znaczenie ma ich bieżący monitoring, pozwalający gromadzić dane, które w drodze ewaluacji ukazują skuteczność podjętych działań, pozwalają identyfikować obszary wymagające poprawy i zapewnić realną zmianę w kulturze organizacji.

Podjmując działania monitoringowe i ewaluacyjne, zarówno w perspektywie wewnętrznej (pracownicy, współpracownicy, wolontariusze), jak i zewnętrznej (odbiorcy działań), należy mieć na uwadze, że kontekst społeczny i prawny dotyczący równości i niedyskryminacji nieustannie ewoluuje. Pojawiają się nowe obszary dyskryminacji, na które narażone są kolejne grupy społeczne. Co więcej, często obszary te nakładają się na siebie, co znajduje odzwierciedlenie w zjawisku tzw. dyskryminacji krzyżowej. Działania monitorujące pozwalają na bieżącą aktualizację polityk organizacji tak, aby były zgodne z obowiązującymi przepisami oraz dobrymi praktykami, a także odpowiadały na realne i aktualne zagrożenia. Brak skutecznych mechanizmów monitorowania polityk równościowych w organizacji oraz zmieniającego się prawa, może przyczynić się do naruszenia przepisów w zakresie równego traktowania, co z kolei niesie ryzyko konsekwencji prawnych oraz strat wizerunkowych.

Istotne z punktu widzenia organizacji pozarządowych jest również wzmocnienie wiarygodności i transparentności. Regularne badanie stanu równości w NGO oraz okresowe ewaluacje zwiększają przejrzystość działań organizacji i budują zaufanie wśród jej interesariuszy: zarówno wewnętrznych (pracowników, wolontariuszy), jak i zewnętrznych (darczyńców, partnerów, a przede wszystkim społeczności, grup odbiorców i adresatów działań organizacji).

Regularne działania monitoringowe w połączeniu z ewaluacją pozwalają ocenić, czy wdrożone polityki równościowe w organizacji rzeczywiście przyczyniają się do eliminowania patologii zatrudnienia i promowania równego traktowania wszystkich pracowników, współpracowników oraz beneficjentów organizacji pozarządowej. Pozwalają również na identyfikację ewentualnych barier i wdrażanie działań naprawczych.

<sup>7</sup> Szerzej o różnicach pomiędzy monitoringiem i ewaluacją oraz o działaniach, jakie podjąć należy w ramach obu elementów wdrażania równości w organizacji, w tym o proponowanych metodach, patrz: zał. nr 2 do Modelu – ekspertyza B. Ciężkiej „Monitoring i ewaluacja działań organizacji w zakresie przestrzegania standardów równościowych i przeciwdziałaniem patologiom w miejscu pracy”

Jak wspomniano już w rozdziale 2.2.1. zadania dotyczące monitoringu i ewaluacji, warto powierzyć osobie, która w organizacji zajmuje się obszarem dotyczącym równego traktowania, przeciwdziałania mobbingowi i innym niepożądanym zachowaniom, o efektach swoich działań regularnie informując osoby zarządzające organizacją. W organizacjach, w których nie ma takiej osoby, zadanie to realizują osoby zarządzające organizacją.

Odwołując się do oznaczeń poziomu ważności dla realizacji polityki równościowej i antymobbingowej w organizacji, monitoring i ewaluację realizowanych działań, w zależności od wielkości i zasobów osobowych organizacji, należy określić jako działania **wskazane** lub **dobrze widziane**. Dla organizacji, które posiadają bardziej rozbudowaną strukturę, mają zasoby, żeby wprowadzić wewnętrzną procedurę skargową czy realizować działania edukacyjne, to działania WSKAZANE. Dla organizacji, które mają ograniczone zasoby i mogą zrealizować jedynie standard minimum<sup>8</sup> jest to działanie **dobrze widziane**.

#### Rozróżnienie monitoringu i ewaluacji:

**Monitoring** to ciągły, systematyczny proces zbierania, analizowania i raportowania danych dotyczących działań organizacji w zakresie równości. Ma na celu bieżące śledzenie realizacji działań oraz szybką reakcję na ewentualnie nieprawidłowości. Monitoring polegający najczęściej na bieżącym gromadzeniu i analizie danych, pozwala na przeprowadzenie ewaluacji.

**Ewaluacja** to pogłębiona, systematyczna analiza wdrożonych w organizacji działań w zakresie równości, pod kątem ich skuteczności, adekwatności i wpływu na organizację. Pozwala ocenić, czy podjęte działania dają oczekiwane rezultaty oraz jakie zmiany należy wprowadzić dla osiągnięcia założonych celów.

### 2.4.1. Monitoring

WSKAZANE

Monitorowanie stanu równości w organizacji pozarządowej powinno obejmować następujące obszary:

- Wdrożenie polityki równościowej i jego wpływ na organizację;
- Wskaźniki dotyczące zatrudnienia;
- Skargi i nieprawidłowości zgłaszane przez osoby zatrudnione i wolontariackie.

8 Patrz: zał. nr 1 do Modelu „Równe NGO – standard minimum”

#### 2.4.1.1. Wdrożenie polityki równościowej i antymobbingowej i jej wpływ na organizację

Ustanowienie polityki równościowej i antymobbingowej w organizacji pozarządowej to pierwszy krok w budowaniu inkluzywnego środowiska pracy. Najlepiej, żeby polityka została spisana w oddzielnym dokumencie, który obejmie plan działań na wskazany w nim okres. W plan dobrze wpisać również zasady podejmowanych działań monitorujących i ewaluujących, które stanowią będą jego integralną część.

Monitoring powinien odnieść się do:

- **Zgodności polityki równościowej i antymobbingowej z obowiązującymi przepisami prawa oraz standardami** – poprzez konsultacje treści polityki czy programu realizowanych szkoleń z ekspertami w dziedzinie prawa antidyskryminacyjnego i przeciwdziałania mobbingowi oraz porównanie organizacji na zasadzie benchmarkingu z podobnymi (rozmiar, obszar działalności, forma prawna), które stosują innowacyjne rozwiązania, wyznaczając standardy w zakresie równości,
- **Wewnętrznych dokumentów organizacji**<sup>9</sup>, które w razie zidentyfikowania rozbieżności należy uwspólnić zarówno na poziomie merytoryki, jak i języka.
- **Poziomu świadomości i percepcji polityki równościowej w organizacji** – poprzez wykorzystanie ankiety ewaluacyjnej<sup>10</sup> jak również poprzez organizację okresowych spotkań na temat aktualnych działań równościowych w organizacji;
- **Skuteczności działań edukacyjnych** – poprzez sprawdzenie częstotliwości szkoleń w organizacji oraz czy są nimi objęte wszystkie osoby współpracujące; analizę poziomu wiedzy na temat równości i przeciwdziałania patologiom zatrudnienia przed i po szkoleniach, również odnośnie do oceny formy realizowanych działań edukacyjnych (np. ankiety, wywiady pogłębione);
- **Kultury organizacyjnej** – poprzez wykorzystanie ankiet ewaluacyjnej<sup>11</sup> z osobami współpracującymi i samoewaluacyjnej<sup>12</sup> dla osób zarządzających, które umożliwią sprawdzenie, czy w organizacji występują nieformalne bariery utrudniające równe traktowanie; oraz czy, i jak często, podejmowane są działania promujące kulturę inkluzywności i otwartości.
- **Raportowania wyników monitoringu** – poprzez tworzenie okresowych raportów podsumowujących wyniki prowadzonego monitoringu i utrzymywanie ich spójnej formy, tak by możliwe było ich porównanie w drodze ewaluacji, a także udostępnianie raportów osobom współpracującym i interesariuszom organizacji;

9 Patrz rozdział 2.1.1. Modelu

10 Patrz rozdział 2.1.2. Modelu

11 Patrz rozdział 2.1.2. Modelu

12 Patrz rozdział 2.1.3. Modelu

### 2.4.1.2 Wskaźniki dotyczące zatrudnienia

Jak wskazywano w poprzednich rozdziałach, osoby zatrudnione w organizacji, bez względu na formę zatrudnienia, podlegają ochronie przed dyskryminacją oraz naruszeniem ich dóbr osobistych, w tym w formie mobbingu. Zagrożenie dyskryminacją oraz faktyczne naruszenie zasady równego traktowania, jak również poprawa, bądź pogorszenie stanu równości w organizacji, można zidentyfikować, dzięki analizie wskaźników kadrowych. Wskaźniki te są kluczowe dla oceny czy polityka równościowa i antymobbingowa jest skutecznie realizowana.

Rekomendowane wskaźniki do analizy, dotyczą:

- Struktury zatrudnienia
- Równości i jawności wynagrodzeń
- Dostępu do awansów
- Rotacji pracowników

W pierwszej kolejności warto skupić się na analizie **struktury zatrudnienia**, sprawdzając, jak w organizacji prezentują się proporcje zatrudnienia pomiędzy różnymi grupami z uwagi na cechy tożsamościowe, takie jak: płeć, wiek, niepełnosprawność, rodzicielstwo, narodowość, a także cechy takie jak: forma i wymiar zatrudnienia. Tak zebrane dane należy zestawić z aktualną strukturą społeczeństwa/lokalnej społeczności i przeanalizować strukturę zajmowanych przez poszczególne osoby stanowisk. Analiza powinna dotyczyć również zasad procesów rekrutacji pod kątem dostępności oferowanej pracy dla różnych grup społecznych. Warto też porównać dane zgromadzone na przestrzeni lat. Porównanie tych danych w czasie pozwala zidentyfikować potencjalne nierówności, a także ukierunkować działania mające na celu zwiększenie różnorodności w organizacji.

Organizacje pozarządowe powinny także monitorować **wynagrodzenia i ich transparentność** w celu wykrycia ewentualnych nierówności, szczególnie w kontekście różnic płciowych lub różnic na tle innych cech tożsamościowych takich jak: narodowość, wiek czy forma zatrudnienia. Porównanie wynagrodzeń na tych samych stanowiskach, za pracę jednakową bądź pracę jednakowej wartości (zgodnie z definicją art. 18<sup>3c</sup> Kodeksu pracy<sup>13</sup>), pozwala ocenić, czy pracownicy są traktowani w sposób sprawiedliwy i równo wynagradzani. Jeśli wystąpią jakiegokolwiek nierówności lub brak transparentności, organizacja

13 Art. 18<sup>3c</sup> Kodeksu pracy

§ 1. Pracownicy mają prawo do jednakowego wynagrodzenia za jednakową pracę lub za pracę o jednakowej wartości.

§ 2. Wynagrodzenie, o którym mowa w § 1, obejmuje wszystkie składniki wynagrodzenia, bez względu na ich nazwę i charakter, a także inne świadczenia związane z pracą, przyznawane pracownikom w formie pieniężnej lub w innej formie niż pieniężna.

§ 3. Pracami o jednakowej wartości są prace, których wykonywanie wymaga od pracowników porównywalnych kwalifikacji zawodowych, potwierdzonych dokumentami przewidzianymi w odrębnych przepisach lub praktyką i doświadczeniem zawodowym, a także porównywalnej odpowiedzialności i wysiłku.

powinna podjąć działania korygujące, zapewniając przejrzystość polityki wynagrodzeń.

Kolejnym istotnym elementem monitoringu jest analiza **procesów awansowych**. Organizacje powinny upewnić się, że procedury dostępu do awansów są przejrzyste, oparte na obiektywnych kryteriach i dają wszystkim pracownikom równe szanse na rozwój zawodowy. Warto zarówno zapytać o odczucia pracowników, jak również przeanalizować dane dotyczące zatrudnienia w organizacji pod kątem tego, które grupy pracowników są promowane, czy nie występują nierówności w dostępie do wyższych stanowisk, oraz na zasadzie wyrównywania szans, wprowadzać działania wyrównawcze<sup>14</sup> dla tych grup, które są niedostatecznie reprezentowane w organizacji bądź w społeczeństwie (np. parytet płci w zarządzie).

Również **rotacja pracowników**, szczególnie w organizacjach pozarządowych, w których istnieje duże ryzyko wypalenia zawodowego, stanowi ważny wskaźnik, który należy monitorować. Szczególnie organizacje, które zajmują się bezpośrednim wspieraniem osób z grup defaworyzowanych, powinny systematycznie analizować wskaźniki odejść, zarówno pracowników, jak i wolontariuszy, aby zrozumieć, czy procesy organizacyjne mają wpływ na decyzje o rezygnacji z pracy. Analiza ta powinna dotyczyć struktury demograficznej osób odchodzących z organizacji, szczególnie pod kątem opuszczania organizacji przez osoby z grup mniejszościowych. Przeprowadzanie wywiadów wyjściowych pozwala uzyskać cenne informacje o powodach rezygnacji (np. ze względu na zachowania przemocowe osób zarządzających, brak możliwości awansu, dyskryminację ze względu na narodowość), co może pomóc we wdrażaniu działań zapobiegających nadmiernej rotacji i wypaleniu zawodowemu.

#### **2.4.1.3. Skargi i nieprawidłowości zgłaszane przez osoby zatrudnione i wolontariackie**

Istotnym narzędziem pozwalającym monitorować wdrażanie polityk równościowych w organizacji będzie systematyczne analizowanie skarg i zgłoszeń wpływających w różnych formach i trybach. Warto przyjrzeć się szeregowi kwestii możliwych do ustalenia przy każdej takiej skardze.

#### **Co przeanalizować?**

- Skargi formalne złożone w oparciu o istniejącą procedurę – a w przypadku jej braku – zgłoszenia przesyłane do osób zarządzających organizacją (działu HR, osoby zaufanej, zarządu);
- Zgłoszenia nieformalne i anonimowe;

<sup>14</sup> Art. 18<sup>3b</sup> Kodeksu pracy

§ 3. Nie stanowią naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu działania podejmowane przez określony czas, zmierzające do wyrównywania szans wszystkich lub znacznej liczby pracowników wyróżnionych z jednej lub kilku przyczyn określonych w art. 18<sup>3a</sup> § 1, przez zmniejszenie na korzyść takich pracowników faktycznych nierówności, w zakresie określonym w tym przepisie.

- Zgłoszenia sygnalistów;
- Skargi, zastrzeżenia i uwagi zawarte w okresowych ankietach oraz badaniach prowadzonych w ramach monitoringu i ewaluacji.

### Na co zwrócić uwagę?

- Rodzaj zgłaszanych problemów.  
Analizując skargi, organizacja powinna zidentyfikować, jakie konkretne problemy są podnoszone przez osoby. Czy dotyczą one kwestii związanych z:
  - › dyskryminacją, a jeśli tak, to w jakich jej formach i z uwagi na jakie cechy prawnie chronione;
  - › mobbingiem, a jeśli tak, to w jakiej relacji (przełożony-podwładny, współpracownik-współpracownik) oraz w jakich formach;
  - › innymi zachowaniami niepożądanymi, które prowadzą do naruszania dóbr osobistych w miejscu pracy (jakich dóbr osobistych dotyczą zgłoszenia);
  - › nierównym traktowaniem w kwestiach rekrutacji, wynagrodzeń, awansów, rozwoju zawodowego, warunków pracy;
  - › innymi, nie sklasyfikowanymi w polityce równościowej problemami podnoszonymi przez osoby zatrudnione.

Pomoże to w zrozumieniu, które obszary w organizacji wymagają poprawy, oraz wskaże na potencjalne systemowe, utrwalone w organizacji problemy. Pośrednio pozwoli to również zidentyfikować nieskuteczność rozwiązań przewidzianych w polityce równościowej oraz wychwycić, które rekomendacje powstałe w drodze dotychczasowych postępowań, a dotyczące systemowych rozwiązań w organizacji, są nieadekwatne lub nieskuteczne.

- Liczba zgłoszeń w określonym okresie  
Warto śledzić, ile skarg wpływa w badanym okresie, np. miesięcznie, kwartalnie lub rocznie. Porównanie tych liczb dla różnych okresów pozwala zauważyć, czy liczba zgłoszeń rośnie, spada, czy pozostaje na stałym poziomie, a także kiedy w cyklu życia organizacji dochodzi do ewentualnego wzmożenia niepożądanych sytuacji. Nagły wzrost liczby skarg może sugerować, że w organizacji występują problemy, które zaczynają wpływać na wielu pracowników. Może to dotyczyć kultury organizacyjnej, kwestii konkretnych osób lub stanowić efekt wprowadzenia samej procedury. Jeśli liczba skarg wzrosła w kolejnym cyklu po wdrożeniu polityki, warto przyjrzeć się, jakie zmiany zaszły w organizacji, w szczególności w sferze zarządzania, struktury zatrudnienia i kierownictwa.

Spadek liczby skarg może wskazywać na poprawę sytuacji po wdrożeniu działań korygujących. Warto wówczas zestawić te dane z rozwiązaniami przyjmowanymi w poprzedzającym okresie – pomoże to zmapować, które działania na rzecz równości sprawdzają się w organizacji i zostały prawidłowo wdrożone.

Stała, w szczególności wysoka w stosunku do liczby pracowników liczba skarg lub zupełny brak skarg w dłuższym okresie może oznaczać, że przyjęte procedury są nieskuteczne i wymagają rewizji. Powody tej nieskuteczności mogą być różne i wynikać np. z zasad i sposobu rozpoznawania skarg, niewłaściwego diagnozowania zgłaszanych sytuacji, przyjmowania w drodze rekomendacji nieadekwatnych rozwiązań czy kwestii personalnych.

- Źródło skarg i zgłoszeń

Prowadząc monitoring skarg, warto analizować:

- › z jakich źródeł pochodzą skargi – czy są to zgłoszenia anonimowe (np. składane do działu HR, na anonimową skrzynkę skargową), czy też osoby składające skargi identyfikują się (np. zgłoszenia bezpośrednio do przełożonego, do działu HR w sposób jawny);
- › czy skargi składane są przy użyciu obowiązującej procedury (o ile taka istnieje), czy z pominięciem tejże;
- › czy skargi pochodzą z jednego działu, zespołu, od pracowników konkretnego szczebla, czy z różnych obszarów organizacji.

Taka analiza źródeł skarg pozwala ocenić, czy pracownicy czują się bezpiecznie, zgłaszając problemy, i jakie formy zgłaszania naruszeń preferują.

Skargi anonimowe mogą sugerować niewłaściwe określenie zasad postępowania w przypadku skargi, brak zaufania do struktury zarządzającej organizacją lub obawę przed represjami, co wskazuje na konieczność poprawy procedur zgłaszania i reagowania. Z kolei zgłoszenia składane bezpośrednio, przy użyciu procedury, mogą wskazywać na większe zaufanie osób zatrudnionych oraz adekwatność przyjętych w polityce równościowej rozwiązań proceduralnych. Powtarzające się składanie skarg przez pracowników konkretnego działu czy szczebla może sugerować nieprawidłowości w kulturze pracy w tym dziale oraz w rozwiązaniach przyjętych przez osobę nim zarządzającą.

- Kto składa skargę

Należy zwrócić uwagę, czy skargi pochodzą od pracowników na różnych stanowiskach, od osób na stanowiskach kierowniczych, czy też od pracowników na stanowiskach niższego szczebla. Może to wskazywać na problemy w komunikacji między poszczególnymi szczeblami hierarchii w organizacji, a także na ewentualne nadużywanie władzy i stosowanie działań niepożądanych przez osoby na wyższych stanowiskach.

- Podział skarg według grup pracowniczych

Należy przeanalizować, z jakich grup pracowniczych (to jest grup osób posiadających konkretne cechy tożsamościowe) pochodzą skargi – czy są to zgłoszenia od kobiet, mężczyzn, osób starszych, młodszych, osób z niepełnosprawnościami, osób realizujących uprawnienia związane z rodzicielstwem, ale też osób współpracujących na innej podstawie niż umowa o pracę czy osób wolontariackich itp.

Pomoże to zidentyfikować, czy pewne grupy osób współpracujących są bardziej narażone na nierówne traktowanie lub mają większe trudności w zgłaszaniu swoich problemów. Może także wskazywać na obszary, w których organizacja powinna wdrożyć szczególne działania, aby zapewnić równy dostęp do szans i możliwości rozwoju.

- Czas, w którym zgłoszenia są składane  
Warto sprawdzić, w jakich okresach roku, kwartału czy też cyklu funkcjonowania organizacji (np. okres realizacji grantu, projektu) wpływają zgłoszenia, na przykład:
  - › Czy są to miesiące, kwartały tuż po wdrożeniu nowych polityk, po zmianach w strukturze organizacyjnej, po szkoleniach?
  - › Czy są to miesiące, kwartały odpowiednie dla tworzenia i starań o przyznanie, realizacji bądź rozliczania projektu?
  - › Czy może więcej skarg jest składanych w innych, określonych i istotnych dla organizacji momentach?

Wzrost lub spadek liczby skarg w odniesieniu do wydarzeń w organizacji może wskazywać na czasowe wzorce, wynikające m.in. z wprowadzonych zmian w organizacji, takich jak reorganizacje, zmiany w procedurach lub ich przyjęcie, zmniejszenie bądź zwiększenie liczby szkoleń dotyczących równego traktowania. Jeśli skargi wnoszone są w konkretnych momentach cyklu pracy organizacji, na przykład związanych z etapami realizacji projektów, warto przyjrzeć się strukturze zarządzania tymi etapami, wyzwaniom, z jakimi mierzą się pracownicy i podjętym środkom zaradczym.

- Czas reakcji na zgłoszenie  
Ważne jest śledzenie, jak szybko organizacja reaguje na zgłoszenia. Zbyt długi czas od zgłoszenia skargi do jej rozpoznania i wdrożenia rozwiązań może wskazywać na problem z wewnętrzną procedurą skargową i konieczność wprowadzenia zmian.

Opóźnienia w reakcji mogą powodować frustrację, pogłębiać doświadczenie naruszeń i podważać zaufanie do organizacji, a także skutkować utratą motywacji wśród osób zgłaszających.

- Typ rozstrzygnięcia skarg  
Warto analizować, jakie są wyniki i jakie decyzje zapadają po rozpatrzeniu skarg:
  - › Czy skarga uznana jest za zasadną, czy po analizie nie dopatrzone się naruszeń?
  - › Jakie rozwiązania zarekomendowano wobec osób zgłaszających skargę, ewentualnie osób, których dotyczyło zawiadomienie o naruszeniach?
  - › Jakie rozwiązania systemowe dla organizacji zarekomendowano po rozpatrzeniu skargi?

Pozwoli to zrozumieć, jak skutecznie organizacja reaguje na wpływające skargi oraz jakie działania podejmuje w celu poprawy sytuacji. Może to

również pomóc w zidentyfikowaniu ewentualnych uchybień w procedurach i politykach.

- Powtarzalność skarg od tych samych osób lub w tym samym obszarze  
W toku monitoringu skarg należy zwrócić uwagę na to: czy powtarzają się skargi składane przez te same osoby? Czy skargi składane w monitorowanym okresie dotyczą tych samych lub zbliżonych naruszeń w zakresie: formy, obszaru, osób, grup ich doświadczających lub mających się ich dopuszczać, działań, w których do tych naruszeń dochodzi?

Powtarzające się skargi mogą wskazywać na strukturalne lub systemowe problemy w organizacji, które nie zostały dotychczas odpowiednio i skutecznie rozwiązane.

- Działania podjęte w odpowiedzi na skargi  
Ważne jest również analiza skuteczności działań podjętych w odpowiedzi na zgłoszenia:
  - › Czy wprowadzone środki miały realny wpływ na rozwiązanie zgłaszanych problemów i powstrzymanie kolejnych naruszeń?
  - › Czy działania były efektywne i adekwatne do rodzaju i stopnia naruszeń?

Pozwoli to ocenić, na ile organizacja skutecznie reaguje na zgłoszone problemy i jakie zmiany wprowadza w celu zapobiegania dalszym naruszeniom w przyszłości.

## 2.4.2 Ewaluacja

WSKAZANE

Ewaluacja polityk równościowych w organizacjach pozarządowych powinna opierać się na narzędziach, które umożliwiają dokładną ocenę zarówno efektywności wdrażanych polityk, jak i tego, jak wpływają one na całą organizację. Narzędzia te powinny być dostosowane do rozmiaru, specyfiki i celów organizacji, a także uwzględniać potrzeby jej pracowników i innych interesariuszy.

Wybór odpowiednich narzędzi do ewaluacji każdorazowo będzie zależał od:

- liczby osób w organizacji,
- struktury organizacji,
- typu podejmowanych przez organizację działań.

### Lista narzędzi do przeprowadzenia ewaluacji:

- **Ankiety** – umożliwiają szerokie zbieranie danych i opinii pracowników na temat skuteczności realizowanej polityki równościowej i antymobbingowej.
- **Wywiady indywidualne** – pozwalają uzyskać szczegółowe informacje o doświadczeniach i opiniach pracowników oraz liderów.
- **Grupy fokusowe** – umożliwiają dyskusję na temat realizowanych polityk, identyfikowanie problemów i zbieranie wspólnych sugestii.
- **Analiza dokumentów organizacyjnych i wskaźników kadrowych** – pozwala ocenić, czy polityki i procedury nadal są zgodne z prawem i standardami i jak zmieniały się w czasie oraz jak wpłynęły na organizację.
- **Studium przypadku** – może to dotyczyć np. zgłoszonych spraw i rozwiązywania problemów związanych z dyskryminacją lub sposobów wspierania różnorodności w zespołach.
- **Audyt zewnętrzny** – zapewniają niezależną ocenę skuteczności polityki równościowej i antymobbingowej przez ekspertów zewnętrznych.

Dostosowanie metod do wielkości i charakteru organizacji jest kluczowe – inne podejście będzie odpowiednie dla małej organizacji działającej lokalnie, a inne dla dużej międzynarodowej organizacji pozarządowej. Ważne jest, aby ewaluacja była nie tylko rzetelna, ale także wykonalna w kontekście zasobów i struktury danej organizacji:

- W przypadku **małych organizacji**, które składają się z wąskiego kręgu osób współpracujących, realne do wykonania są działania takie jak spotkania z pracownikami i anonimowe ankiety o prostej strukturze. Narzędzia te pozwolą na szczegółową ocenę i zrozumienie rzeczywistych potrzeb osób i organizacji, przy jednoczesnym, relatywnie niskim koszcie działań.
- W organizacjach **średniej wielkości** można zastosować połączenie anonimowych ankiet, indywidualnych wywiadów z pracownikami różnych działów czy szczebli oraz grupy fokusowe.
- W **dużych organizacjach** pozarządowych, które dysponują wyższymi budżetami, zasadne jest skorzystanie ze wszystkich wskazanych metod ewaluacyjnych.

### Ankieta ewaluacyjna

Pozwala na uzyskanie szerokiego obrazu sytuacji w organizacji, umożliwiając pracownikom anonimowe wyrażenie opinii na temat realizowanej (bądź nie) polityki równościowej i antymobbingowej<sup>15</sup>. Szczególnie skuteczne dla

<sup>15</sup> Przykładowe pytania, patrz rozdział 2.1.2. Modelu

ewaluacji są ankiety porównawcze, które przeprowadza się przed wdrożeniem lub aktualizacją polityki równościowej oraz po jej wprowadzeniu. Pozwala to na zmierzenie różnic w postawach, świadomości i doświadczeniach pracowników oraz innych interesariuszy.

W mniejszych organizacjach anonimowe ankiety mogą mieć formę prostych kwestionariuszy papierowych bądź on-line (np. bezpłatne narzędzia Google Forms lub Microsoft Forms). Większe organizacje mogą skorzystać z bardziej zaawansowanych metod – wsparcia zewnętrznych podmiotów i narzędzi (aplikacje, kwestionariusze on-line).

### **Wywiady indywidualne i grupy fokusowe**

Dzięki wywiadam można uzyskać bardziej szczegółowe informacje i wgląd w osobiste doświadczenia pracowników i wolontariuszy. Rozmowy te pozwalają zrozumieć, jakie zmiany zaszczyły w funkcjonowaniu tych osób w efekcie wdrożenia polityk równościowych oraz jak postrzegają działania podejmowane przez organizację. Natomiast grupy fokusowe umożliwiają dyskusję i mogą dostarczyć cennych informacji na temat wspólnych doświadczeń różnych osób w organizacji oraz pomóc w identyfikacji obszarów wymagających dalszych działań.

Należy mieć na uwadze, że ta forma ewaluacji jest absorbująca czasowo i organizacyjnie, stąd wystarczające jest ograniczenie zastosowania wywiadów i grup fokusowych do osób współpracujących, z pominięciem beneficjentów czy klientów organizacji. Warto uwzględnić takie badania przy planowaniu działań w ramach realizowanych w przyszłości projektów. Posiadając na ten cel zasoby finansowe, organizacja będzie mogła zaangażować do prowadzenia wywiadów czy grup fokusowych podmioty lub osoby z zewnątrz, co zwiększy szanse na pozyskanie potrzebnych informacji, które mogą dotyczyć np. naruszeń ze strony osób zarządzających.

Ważne, by w indywidualnych wywiadach lub poszczególnych grupach uwzględnić zróżnicowanie osób pracujących w organizacji z uwagi na ich zadania, kompetencje i formę wykonywanej na rzecz organizacji pracy (czyli rozmawiać zarówno z pracownikami niższego szczebla, jak i osobami zarządzającymi). W ten sposób uzyskać można pełen obraz sytuacji, porównując oceny osób, dla których tworzone są polityki równościowe, z ocenami tych, które polityki te wdrażają i zmieniają.

Korzystając z tych narzędzi, odnosząc się do ewaluowanego okresu, warto zapytać uczestników o:

- Potrzeby związane z ewaluowanymi politykami równościowymi;
- Ocenę skuteczności i zasadności polityk;
- Doświadczenie nierównego traktowania, przyczyny zgłoszeń lub ich braku;
- Konieczne do wprowadzenia zmiany w tym zakresie.

### **Analiza porównawcza dokumentów organizacyjnych i wskaźników kadrowych**

Analiza dotyczy procedur, regulaminów i polityk, które wprost lub pośrednio dotyczą kultury pracy, w tym działań mających na celu przeciwdziałanie i reagowanie na patologie zatrudnienia tj. dyskryminacja, mobbing i inne niepożądane zachowania, które prowadzą do naruszania dóbr osobistych oraz zmian, jakie zaszły w nich od ostatniej ewaluacji. Warto jednocześnie przeprowadzić analizę wskaźników kadrowych, takich jak awanse, wynagrodzenia czy rotacja pracowników, aby sprawdzić, czy polityka równościowa przełożyła się na konkretne zmiany w strukturze zatrudnienia. Materiał porównawczy do tej formy ewaluacji będzie dostępny szczególnie, jeśli wdrożymy uprzednio regularny monitoring tych wskaźników<sup>16</sup>.

### **Studium przypadku**

Umożliwia dokładne przeanalizowanie konkretnych sytuacji, które miały miejsce w organizacji w wyniku wdrożenia polityki równościowej i antymobbingowej. Studium polega na analizie zgłoszeń dotyczących naruszenia zasady równego traktowania, mobbingu i innych niepożądanych zachowań, które prowadzą do naruszania dóbr osobistych. Metoda ta jest szczególnie skuteczna w organizacjach, które chcą skupić się na jakościowych aspektach wprowadzanych zmian i zrozumieć realny wpływ nowych polityk na funkcjonowanie zespołów. Studiując poszczególne zgłoszenia, warto zwrócić uwagę na to, czego dotyczyły skargi i jakie środki zaradcze podjęto po ich rozpoznaniu i wyciągnąć wnioski na przyszłość.

### **Audyt zewnętrzny**

Umożliwia uzyskanie niezależnej opinii na temat skuteczności realizowanych polityk. Zewnętrzni eksperci mogą dostarczyć obiektywnej oceny, bazując na doświadczeniu oraz najlepszych praktykach w obszarze równości i przeciwdziałania mobbingowi oraz innym formom naruszeń dóbr osobistych w miejscu pracy.

To rozwiązanie sprawdza się szczególnie w większych organizacjach, które dysponują środkami na przeprowadzenie profesjonalnej oceny. Warto jednak uwzględnić taki audyt i ewaluację pracy organizacji, projektując działania i budżety w ramach pozyskiwanych grantów. Niejednokrotnie ewaluacja, w tym audyt zewnętrzny, będzie aprobowaną przez grantodawców formą rozwoju instytucjonalnego organizacji.

### **Raport**

Zrealizowane działania ewaluacyjne warto podsumować, szczególną uwagę zwracając na zmiany, jakie zaszły w organizacji, kluczowe wyzwania i problemy, z jakimi się ona mierzy, osiągnięcia wypracowane w okresie objętym ewaluacją oraz konkretne rekomendacje dotyczące ulepszenia polityki równościowej i antymobbingowej w przyszłości.

<sup>16</sup> Więcej patrz rozdział 2.4.1.2. Modelu



### 3. NGO jako usługodawca

Organizacje pozarządowe zazwyczaj występują w podwójnej roli — pracodawcy oraz podmiotu świadczącego różnego rodzaju usługi: nieodpłatne — realizowane na rzecz swoich beneficjentek i beneficjentów w ramach działalności statutowej, oraz odpłatne — w ramach prowadzonej działalności gospodarczej lub odpłatnej działalności pożytku publicznego. Wdrażanie standardów równościowych przez organizacje pozarządowe powinno zatem obejmować także obszar świadczenia usług.

Przykładami usług świadczonych przez organizacje pozarządowe są: pomoc prawna i psychologiczna, doradztwo, organizowanie szkoleń, warsztatów, spotkań i konferencji, prowadzenie ośrodków wsparcia dla osób w trudnej sytuacji, sprzedaż różnych produktów, na przykład książek, rękodzieła, kursów online, webinarów, czy innych materiałów cyfrowych.

**RÓWNE NGO** to organizacja, która przeciwdziała dyskryminacji i stosuje zasadę równego traktowania nie tylko w obszarze zatrudnienia, ale również w zakresie dostępu do dóbr i usług, które oferuje.

Zanim przejdziemy do omówienia poszczególnych działań, których realizację rekomendujemy organizacjom chcącym wdrażać politykę równościową w obszarze usług – krótki wstęp prawny.

O ile przepisy dotyczące zakazu dyskryminacji w zatrudnieniu są dość dobrze znane pracodawcom i pracownikom, o tyle – jak wynika z wieloletnich obserwacji zespołu prawnego PTPA – ochrona klientek i klientów podmiotów świadczących usługi nie jest powszechnie znana.

Tymczasem równe traktowanie i przeciwdziałanie dyskryminacji w usługach świadczonych przez organizacje pozarządowe to nie tylko obowiązek moralny

(niejednokrotnie wpisany w ich cele statutowe), ale przede wszystkim obowiązek prawny. Przepisy, które bezpośrednio odnoszą się do zakazu dyskryminacji w dostępie do usług, znajdują się w ustawie o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania (Ustawa wdrożeniowa).

Art. 6 tzw. Ustawy wdrożeniowej głosi: „Zakazuje się nierównego traktowania osób fizycznych ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne lub narodowość w zakresie dostępu i warunków korzystania z zabezpieczenia społecznego, usług, w tym usług mieszkaniowych, rzeczy oraz nabywania praw lub energii, jeżeli są one oferowane publicznie”.

Usługi, o których mowa w Ustawie wdrożeniowej należy rozumieć jako świadczenia wykonywane zwykle za wynagrodzeniem w zakresie, w jakim nie są objęte postanowieniami o swobodnym przepływie towarów, kapitału i osób i obejmują zwłaszcza:

- działalność o charakterze przemysłowym,
- działalność o charakterze handlowym,
- działalność rzemieślniczą,
- wykonywanie wolnych zawodów.

Usługą w rozumieniu Ustawy wdrożeniowej jest zatem świadczenie dostępne publicznie i wykonywane zwykle za wynagrodzeniem. Przykładem takich usług świadczonych przez organizacje pozarządowe będzie np. sprzedaż w ramach działalności gospodarczej szkoleń e – learningowych, gadżetów organizacji, czy też udzielanie odpłatnych konsultacji. Co więcej, katalog cech prawnie chronionych, zawarty w art 6 Ustawy wdrożeniowej jest zamknięty i obejmuje zakazem dyskryminacji, jedynie nierówne traktowanie motywowane: płcią, rasą, pochodzeniem etnicznym i narodowością.

**W przypadku, jeśli usługi są nieodpłatne, np. świadczone w ramach realizowanych działań projektowych lub/i statutowych, bądź dochodzi do dyskryminacji z uwagi na inną, niewymienioną w Ustawie wdrożeniowej przesłankę np. wiek, niepełnosprawność czy orientację seksualną, wtedy zastosowanie znajdą przepisy dotyczące ochrony dóbr osobistych zawarte w art. 23 i 24 Kodeksu cywilnego.**

Przykładem dyskryminacji w dostępie do usług zakazanej Ustawą wdrożeniową będzie wyproszenie z warsztatów realizowanych w ramach projektu (odmowa świadczenia usługi) osoby romskiego pochodzenia, motywowane przekonaniem, że inne osoby znajdujące się na warsztatach mogą nie czuć się bezpiecznie w ich towarzystwie.

Przykładem dyskryminacji, która nie jest objęta ochroną ustawy wdrożeniowej, ale może stanowić naruszenie dóbr osobistych przez organizację, będzie uzależnienie uczestnictwa w oferowanym kursie zawodowym od przedstawienia

przez osobę zainteresowaną zaświadczenia od proboszcza o przynależności do lokalnej społeczności Kościoła katolickiego.

W obydwu przywołanych przykładach osoba, która doświadczyła dyskryminacji w dostępie do publicznie dostępnych usług świadczonych przez organizację pozarządową, może dochodzić roszczenia o zapłatę odszkodowania.

**Działaniami o charakterze dyskryminacyjnym w usługach będą m.in.:**

- odmowa świadczenia usługi,
- świadczenie usługi gorszej jakości,
- pobieranie opłaty wyższej niż od innych klientów,
- utrudnianie korzystania z usługi

z uwagi na jakąś cechę prawnie chronioną (przesłankę dyskryminacji) np. płeć, wiek, niepełnosprawność, pochodzenie narodowe, orientację seksualną, czy wyznanie.

Kolejnym ważnym aktem prawnym, który wpisuje się w temat równego traktowania w dostępie do usług jest *Ustawa o zapewnieniu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami* oraz *Ustawa o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych*. Przepisy tych ustaw nakładają na organizacje pozarządowe, realizujące zadania publiczne, szereg obowiązków związanych z zapewnieniem dostępu do świadczonych usług osobom ze szczególnymi potrzebami np. osobom z niepełnosprawnościami czy osobom starszym<sup>17</sup>.

Osoby, które doznały dyskryminacji w dostępie do usług, polegającej na odmowie sprzedaży towaru, mogą także skorzystać z art. 135 Kodeksu wykroczeń. Głosi on, że podmiot, który zajmuje się sprzedażą, ukrywa towar albo odmawia sprzedaży towaru bez uzasadnionej przyczyny, podlega karze grzywny. Grzywna taka może wynieść od 20 do 5 000 złotych.

<sup>17</sup> Więcej o obowiązkach związanych z zapewnieniem dostępności patrz: zał. nr 3 do Modelu – ekspertyza P. Toty-Stawarczyk „Model w zakresie dostępności oferowanych usług przez organizacje pozarządowe”

Ważne:

- Przepisy prawa wprost zakazują dyskryminacji w usługach.
- Organizacja pozarządowa świadcząca usługi odpowiada za dyskryminujące działania osób, którym zleca wykonywanie zadań np. obsługę beneficjentów/ek, klientów/ek.
- Klient/ka, którzy doznali dyskryminacji w dostępie do usług, w tym również świadczonych nieodpłatnie przez organizację pozarządową, mogą domagać się od tej organizacji zapłaty odszkodowania.
- Jeśli organizacja pozarządowa świadczy usługi w ramach realizacji zadań publicznych obowiązana jest dostosować swoje działania do wymagań dostępności opisanych w artykule 6 Ustawy o zapewnianiu dostępności oraz w Ustawie o dostępności cyfrowej.

Działania realizowane w ramach polityki równościowej organizacji jako usługodawcy, obejmują (podobnie jak w obszarze zatrudnienia):

- **Diagnozę** sytuacji w organizacji w obszarze przeciwdziałania dyskryminacji i innym niepożądanym zachowaniom, które mogą prowadzić do naruszania dóbr osobistych,
- **Prewencję** wobec występowania dyskryminacji i innych niepożądanych zachowań, które mogą prowadzić do naruszania dóbr osobistych klientów/ek i beneficjentów działań projektowych organizacji,
- **Interwencję**, w sytuacji, gdy dochodzi do naruszenia wobec osób korzystających z usług organizacji,
- **Monitoring i ewaluację** realizowanych w ramach polityki równościowej w obszarze usług działań<sup>18</sup>.

<sup>18</sup> Wskazówki dotyczące monitoringu i ewaluacji, są adekwatne do opisanych w rozdziale 2.4. Modelu, który dotyczy zatrudnienia, z tą uwagą, że osoba/zespół) odpowiedzialna/y za to działanie będzie się koncentrować na obszarze dostępu do dóbr i usług, czyli w dużej mierze ocenie działań organizacji przez klientów/beneficjentów działań projektowych organizacji.

### 3.1. Diagnoza sytuacji w organizacji w obszarze przeciwdziałania dyskryminacji i innym niepożądanym zachowaniom, które mogą prowadzić do naruszania dóbr osobistych

Zanim organizacja zacznie planować i wdrażać polityki równościowe, powinna najpierw sprawdzić, jak obecnie przeciwdziała dyskryminacji i czy zapewnia równe i inkluzywne traktowanie w różnych obszarach swojej działalności – także w obszarze świadczenia usług.

Przeprowadzenie diagnozy dotyczącej obszaru świadczonych usług pozwoli uzyskać odpowiedzi na takie pytania, jak:

- Czy organizacja posiada określone polityki równościowe, antymobbingowe w obszarze świadczonych usług?
- Czy polityki równościowe są stosowane w praktyce?
- Jaki jest aktualny stan wdrażania polityk równościowych w dostępie do świadczonych usług?
- Jakie są główne problemy, wyzwania oraz obszary wymagające poprawy w zakresie wdrażania tych polityk?
- Jakie są potrzeby i oczekiwania klientów/beneficjentów działań projektowych organizacji?
- Czy organizacja wpisuje polityki/plany równościowe do opisów projektów i konsekwentnie stosuje je na etapie realizacji?

Narzędzia, jakie można wykorzystać do przeprowadzenia diagnozy w tym zakresie są analogiczne do narzędzi diagnozy dla organizacji jako miejsca pracy i są to:

- analiza wewnętrznych dokumentów organizacji – **konieczne**,
- ankiety skierowane do osób korzystających z usług – **wskazane**,
- ankieta samoewaluacyjna dla osób zarządzających organizacją – **wskazane**.

#### 3.1.1. Analiza dokumentów

KONIECZNE

Dokumenty, które mogą zostać poddane analizie, to między innymi polityki i procedury dotyczące równego traktowania oraz przeciwdziałania dyskryminacji w ngo. W szczególności chodzi o te dokumenty, które odnoszą się do kwestii dostępności i warunków korzystania ze świadczonych usług. Takie polityki mogą stanowić oddzielny dokument lub być częścią innych wewnętrznych regulacji np. Regulaminu antydyskryminacyjnego, Kodeksu Etyki Organizacji, Kodeksu Dostępności czy Kodeksu Dobrych Praktyk. Mogą też być wpisane w projekty realizowane przez organizację.

Wszelkie dokumenty ustanawiające zasady kontaktu z klientami lub beneficjentami działań projektowych (np. zasady udziału w szkoleniu, stażu, regulamin wolontariatu itd.) powinny być przygotowywane zgodnie z zasadą równego traktowania – bez względu na to, czy wymaga tego grantodawca, czy nie. Zasada równego traktowania i zakaz dyskryminacji powinny być w dokumentach zapisane wprost: bez ogródek, nie „małym drukiem”, ale w sposób dobrze widoczny i podkreślony. Dodatkowo rekomenduje się, aby w dokumentach podać informację, jakie działania może podjąć osoba (np. gdzie złożyć skargę), która uzna, iż doszło w stosunku do niej do naruszenia prawa lub złamania ustalonych zasad.

W celu zminimalizowania prawdopodobieństwa nie uzasadnionych skarg, w dokumentach warto zapisać podstawowe definicje zakazu dyskryminacji i ochrony dóbr osobistych w dostępie do usług<sup>19</sup>.

Analizując te dokumenty, warto w szczególności zwrócić uwagę na to, czy:

- zasady równego traktowania i niedyskryminacji zostały w nich jasno określone;
- zapisy te są spójne z zasadami obowiązującymi w obszarze równego traktowania i przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu;
- treść dokumentów jest zgodna z przepisami prawa krajowego i międzynarodowego (np. w zakresie stosowanych definicji form dyskryminacji);
- dokumenty uwzględniają wszystkie formy dyskryminacji, w tym molestowanie seksualne;
- została określona procedura skargowa – zgłaszania naruszeń zasady równego traktowania i niepożądanych zachowań, które prowadzą do naruszania dóbr osobistych;
- wszystkie osoby współpracujące z organizacją, w tym wolontariackie, mają obowiązek zapoznania się z treścią tych dokumentów,
- osoby, korzystające z usług organizacji (niezależnie, czy płatnych, czy nieodpłatnych) mają dostęp do dokumentów, określających zasady i warunki ich świadczenia.

### 3.1.2. Ankieta dla klientów/beneficjentów działań projektowych

WSKAZANE

Kolejnym narzędziem, jest ankieta badająca satysfakcję osób korzystających z jej usług. Przeprowadzenie takiej ankiety pozwala zebrać cenne informacje na temat tego, jak organizacja jest postrzegana na zewnątrz. Umożliwia również zidentyfikowanie kluczowych problemów związanych z polityką równego traktowania oraz dostępnością świadczonych usług, a następnie zaplanowanie odpowiednich działań naprawczych.

<sup>19</sup> Rekomendujemy zastosować definicję usług, która obejmuje nie tylko usługi świadczone odpłatnie (w rozumieniu *Ustawy o wdrożeniu niektórych przepisów UE w zakresie równego traktowania*), ale też nieodpłatnie, ze względu na specyfikę działalności trzeciego sektora.

Pytania ankiety skierowanej do klientów/beneficjentów działań projektowych, będą różnić się w zależności od rodzaju usług świadczonych przez organizację, ponieważ różne formy wsparcia mogą wiązać się z odmiennymi barierami i potrzebami w zakresie dostępności. W przypadku usług stacjonarnych istotne będą pytania dotyczące dostępności architektonicznej, natomiast przy usługach cyfrowych – kwestii dostępności technologicznej i komunikacyjnej. W przypadku działań edukacyjnych ważne będzie także uwzględnienie języka, formy przekazu czy metod nauczania dostosowanych do różnych grup odbiorców/czyń. Dlatego, każda organizacja, powinna dostosować treść ankiety do specyfiki oferowanych usług, uwzględniając szczególne potrzeby osób, dla których usługi są kierowane.

W ankiecie badającej dostępność usług i doświadczenia osób z nich korzystających, niezwykle istotne jest uwzględnienie **konkretnych przesłanek dyskryminacji**, ponieważ pozwala to na dokładniejsze zidentyfikowanie, które grupy społeczne mogą być narażone na nierówne traktowanie lub wykluczenie. Dzięki temu organizacja może lepiej dopasować działania naprawcze i prewencyjne.

Przykładowe pytania, które może zawierać ankieta:

- Czy miałeś/aś trudności z dotarciem do naszego lokalu ze względu na bariery architektoniczne (np. schody, brak windy, wąskie przejścia)?
- Czy nasz lokal jest odpowiednio przystosowany do potrzeb osób poruszających się na wózkach lub z ograniczoną mobilnością?
- Czy informacje o naszych usługach (na stronie internetowej, ulotkach, w mediach) są dla Ciebie łatwe do znalezienia i zrozumienia?
- Czy nasza strona internetowa jest dla Ciebie dostępna, np. w kontekście korzystania z czytnika ekranu lub powiększania tekstu?
- Czy komunikacja z pracownikami odbywa się w języku, który jest dla Ciebie zrozumiały?
- Czy spotkałeś/aś się z sytuacją, w której bariera językowa lub kulturowa utrudniła dostęp do świadczonej przez nas usługi?
- Czy w trakcie korzystania z naszych usług zapewniono odpowiednie dla Ciebie dostosowania (np. tłumacz PJM, materiały w formacie łatwym do czytania)?
- Czy możesz zaproponować konkretne zmiany, które zwiększyłyby dostępność naszych usług?
- Czy kiedykolwiek podczas korzystania z naszych usług doświadczyłeś/aś nierównego traktowania ze względu na:  
płeć, wiek, niepełnosprawność, pochodzenie etniczne lub narodowość, religię/wyznanie, orientację seksualną, tożsamość płciową, sytuację ekonomiczną, inne (proszę podać jakie)?

Jeśli tak, prosimy o opis sytuacji. Można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

### Ważne!

- Przeprowadzenie ankiety skierowanej do beneficjentów/ek i klientów/ek organizacji pozwala zidentyfikować najważniejsze problemy oraz ujawnić konkretne sytuacje lub obszary, w których dochodzi do nierównego traktowania lub dyskryminacji;
- Dane uzyskane z badania, pomogą organizacji wdrożyć zmiany i zaplanować konkretne działania, np. szkolenia dla osób zatrudnionych, czy zmiany w wewnętrznych politykach;
- Powtarzanie badań pozwoli ocenić skuteczność wprowadzonych zmian oraz zaplanować dalsze działania w zakresie wdrażania standardów równości.
- Ankiety powinny dotyczyć osób korzystających z usług świadczonych odpłatnie, ale również usług świadczonych nieodpłatnie w ramach projektu. Jeżeli projekt zakłada dłuższą perspektywę czasową, możliwe staje się przebadanie tej samej grupy zarówno na początku, jak i na końcu jego realizacji. Taki zabieg pozwala nie tylko na ocenę skuteczności wdrażanych działań, ale również na monitorowanie postępów i wprowadzanie bieżących korekt.

### 3.1.3. Ankieta samoewaluacyjna dotycząca obszaru świadczenia usług

WSKAZANE

Do oceny własnych działań w zakresie wdrażania polityk równościowych w obszarze usług przeprowadzana jest ankieta samoewaluacyjna, wypełniana przez osoby zarządzające organizacją. Może ona przyjmować formę tzw. check-listy, która w prosty i szybki sposób pozwala zidentyfikować obszary wymagające dalszych działań lub wsparcia.

Przykładowe pytania ankiety samoewaluacyjnej (dotyczącej obszaru świadczenia usług):

- Czy organizacja posiada dokument – politykę, który odnosi się do kwestii równego traktowania i przeciwdziałania dyskryminacji i innych niepożądanych zachowań, które prowadzi do naruszania dóbr osobistych w zakresie świadczonych usług?
- Czy organizacja posiada określone sposoby monitorowania przestrzegania zasad określonych w dokumencie, o którym mowa powyżej?
- Czy organizacja posiada określone procedury na zgłaszanie, przez osoby korzystające z jej usług, skargi, z zakresu dyskryminacji, nierównego traktowania, naruszania dóbr osobistych?
- Czy osoby korzystające z usług organizacji są informowane o jej polityce równościowej w obszarze usług, jeśli taka istnieje?
- Czy osoby zatrudnione w organizacji biorą udział w szkoleniach z zakresu przeciwdziałania dyskryminacji w dostępie do usług?

- Czy organizacja sprawdza, czy i jakie szczególne potrzeby mają osoby korzystające z jej usług? Czy je uwzględnia?
- Czy strona internetowa/materiały informacyjne organizacji są dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (np. możliwość zmiany kontrastu, rozmiaru czcionki, czytnik ekranowy)?
- Czy osoby zatrudnione w organizacji są przeszkolone do obsługi osób ze szczególnymi potrzebami (np. osoby z niepełnosprawnościami, seniorzy, osoby z trudnościami w komunikacji)? Czy istnieje możliwość zgłoszenia indywidualnych potrzeb dotyczących dostępności przed skorzystaniem z usługi organizacji?
- Czy organizacja zwraca uwagę na to, aby język, którego używa do opisywania świadczonych usług, był jasny i nikogo nie dyskryminował?

Analiza wyników przeprowadzonej diagnozy pomoże organizacji w określeniu problemów oraz wskaże **obszary wymagające poprawy**, jak np.:

- Brak odpowiednich procedur przeciwdziałania dyskryminacji i naruszeniu dóbr osobistych w usługach,
- Brak dostępności usług,
- Nierówny dostęp do usług,
- Nieuzasadnione różnicowanie warunków świadczenia usług,
- Bariery architektoniczne,
- Bariery cyfrowe,
- Niezadowolenie z jakości usług,
- Brak procedury skargowej w obszarze świadczonych usług.

Znając swoje mocne i słabe strony w obszarze przeciwdziałania dyskryminacji, organizacja może przejść do kolejnego etapu — opracowania planu działań o charakterze prewencyjnym i interwencyjnym. Plan ten powinien być dostosowany zarówno do specyfiki organizacji, jak i do zidentyfikowanego poziomu wdrażania polityk równościowych.

## 3.2. Prewencja wobec występowania dyskryminacji i innych niepożądanych zachowań, które mogą prowadzić do naruszania dóbr osobistych klientów/ek i beneficjentów działań projektowych organizacji

Rekomendowane działania prewencyjne, to:

- Dokument określający politykę równościową organizacji w dostępie do dóbr i usług<sup>20</sup> – **konieczne**
- Działania osoby wyznaczonej do zajmowania się obszarem dotyczącym równego traktowania oraz przeciwdziałania innym niepożądanym zachowaniom w relacji z klientami/beneficjentami działań projektowych (Osoby zaufanej w obszarze usług) – **konieczne**
- Działania edukacyjne (dla wszystkich osób współpracujących) – **konieczne**

### 3.2.1. Działania osoby wyznaczonej do zajmowania się obszarem dotyczącym równego traktowania oraz przeciwdziałania innym niepożądanym zachowaniom w relacji z klientami/beneficjentami działań projektowych (Osoby zaufanej w obszarze usług)

KONIECZNE

Aby wdrażanie polityk równościowych w usługach organizacji, przebiegało sprawnie i spójnie, warto wyznaczyć jedną osobę odpowiedzialną za ten proces. Jeśli w organizacji jest już osoba zajmująca się kwestiami równego traktowania i przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu, można rozszerzyć jej zakres obowiązków o zagadnienia związane ze świadczeniem usług. Takie rozwiązanie umożliwi skoordynowanie wszystkich działań i większą skuteczność prowadzonej polityki. Alternatywnie, można również powołać inną osobę, która będzie się zajmować tylko obszarem usług.

Tę funkcję może pełnić jedna osoba lub ciało kolegialne, w zależności od specyfiki i wielkości organizacji. Jej kompetencje co do zasady będą obejmować zarówno działania prewencyjne, jak i interwencyjne, adekwatnie do zadań osoby zaufanej opisanych w obszarze zatrudnienia (z tą różnicą, że w obszarze usług). Dodatkowe zadanie, dedykowane specyficznie usługom, powinno dotyczyć monitorowania i zapewnienia dostępności usług świadczonych przez organizację.

W małej organizacji bądź takiej, która ze względów ekonomicznych nie może wyznaczyć odrębnej osoby zaufania w obszarze usług, zadania związane z wdrażaniem standardów równościowych należą do zarządu. To właśnie

<sup>20</sup> Działanie zostało opisane wspólnie z obszarem zatrudnienia – patrz: rozdział 2.2.1. Modelu

na zarządzie jako kierownictwie organizacji spoczywa wówczas obowiązek planowania, inicjowania i aktualizowania działań mających na celu przeciwdziałanie dyskryminacji oraz innym formom naruszania dóbr osobistych osób korzystających z usług.

### 3.2.2 Działania edukacyjne (dla wszystkich osób współpracujących)

KONIECZNE

Kolejnym elementem wdrażania polityk równościowych przez organizację jest zapewnienie dostępu do szkoleń, podnoszących poziom kompetencji i wiedzy z zakresu przeciwdziałania dyskryminacji oraz zapewniania dostępności usług świadczonych przez organizację. W tego rodzaju szkoleniach, oprócz kadry zarządzającej, powinny uczestniczyć wszystkie osoby współpracujące, które na co dzień mają wpływ na jakość i warunki świadczenia usług, a także osoby bezpośrednio obsługujące klientów/beneficjentów działań projektowych organizacji.

Szkolenia te powinny obejmować, w szczególności, zagadnienia takie jak: przeciwdziałanie dyskryminacji w usługach, zasada równego traktowania, zapewnienie dostępności, obsługa osób ze szczególnymi potrzebami oraz inkluzyjna komunikacja, a także tzw. komponent świadomościowy, o ile nie został zaopiekowany podczas szkoleń dotyczących przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w zatrudnieniu.<sup>21</sup>

#### Przykładowe szkolenia dotyczące obszaru usług:

- Przeciwdziałanie dyskryminacji w usługach (cele: zaznajomienie z obowiązującymi przepisami prawa antydyskryminacyjnego w obszarze dostępu do dóbr i usług i ochrony przed naruszeniem dóbr osobistych; rozwinięcie umiejętności identyfikowania przypadków naruszeń i reagowania na nie).
- Zapewnienie dostępności świadczonych usług (cel: podniesienie świadomości i kompetencji zespołu w zakresie zapewniania dostępności usług, w tym osób z niepełnosprawnościami i innych ze szczególnymi potrzebami)
- Komunikacja wrażliwa na różnorodność (cele: zdobycie umiejętności komunikacji inkluzyjnej, uwrażliwienie na eliminowanie barier w relacjach z osobami korzystającymi z usług, nabycie umiejętności budowania atmosfery otwartości i szacunku w kontaktach z osobami korzystającymi z usług organizacji).

21 Więcej na ten temat patrz: rozdział 2.2.3. Modelu

### 3.3. INTERWENCJA, w sytuacji, gdy dochodzi do naruszenia wobec osób korzystających z usług organizacji

Oprócz działań o charakterze prewencyjnym organizacja powinna interweniować w sytuacjach, gdy dochodzi do dyskryminacji i innych niepożądanych zachowań, które prowadzą do naruszania dóbr osobistych ze strony osób reprezentujących organizację w obszarze dostępu do usług oraz warunków ich świadczenia. Aby było to możliwe, osoby zarządzające muszą posiadać wiedzę na temat takich naruszeń. Informacje te organizacja może pozyskiwać dzięki procedurze skargowej.

Posiadanie procedury skargowej w obszarze usług, rekomendujemy jako działanie **konieczne**, do tego, żeby efektywnie chronić osoby, które korzystają z usług organizacji. O osoby współpracujące, które doświadczają dyskryminacji lub innych form naruszania dóbr osobistych, należy zadbać w ramach procedury skargowej dotyczącej obszaru zatrudnienia. Niezwykle ważne jest udostępnienie informacji o tych procedurach w sposób umożliwiający łatwe zapoznanie się z nimi wszystkim zainteresowanym.

KONIECZNE

**Dobrze napisana procedura zgłaszania skarg powinna określać:**

- rodzaje działań, których może dotyczyć skarga, to jest: dyskryminacja, inne niepożądane zachowania, które prowadzą do naruszania dóbr osobistych w związku z działalnością organizacji;
- zakres podmiotowy, to znaczy: kto może złożyć skargę, np. klienci korzystający z usług komercyjnych, beneficjenci działań projektowych organizacji;
- formy, w jakich można zgłosić skargę, np. pisemnie, ustnie, mailowo, osobiście;
- elementy, które powinno zawierać zgłoszenie;
- do kogo należy skierować skargę (Osoba zaufania w obszarze usług, inne podmioty);
- jak wygląda proces rozpatrywania skargi;
- kto rozpatruje skargę;
- jaki jest termin rozpatrzenia skargi;
- jakie mogą wystąpić sytuacje, w których skarga pozostaje bez rozpoznania;
- co się dzieje ze skargą anonimową;
- jakie są możliwe sposoby zakończenia postępowania;
- jakie są konsekwencje w przypadku stwierdzenia naruszenia prawa.

Procedura, może być spisana w tym samym dokumencie, w którym organizacja określa politykę równościową organizacji w obszarze usług. **Nie rekomenduje**

się wprowadzania tej samej procedury skargowej dla osób współpracujących i osób korzystających z usług. Przemawia za tym odmienna specyfika relacji łączących te podmioty z organizacją.

Dobłą praktyką jest, aby osobą odpowiedzialną za przyjmowanie skarg oraz inicjowanie procesu ich rozpatrywania była ta sama osoba, która odpowiada za wdrażanie polityki równościowej (**Osoba zaufania**). W przypadku jej braku warto wyznaczyć konkretnego pracownika, który zostanie wcześniej przeszkolony, by móc właściwie identyfikować opisane w skardze naruszenia.

Osoba, do której wptynęła skarga, powinna zainicjować procedurę mającą na celu wyjaśnienie, czy zdarzenie opisane w zgłoszeniu rzeczywiście miało miejsce. W sprawach skomplikowanych pod względem prawnym lub w sytuacjach silnego konfliktu warto przewidzieć możliwość zaangażowania zewnętrznego eksperta/ekspertki. Osoba ta mogłaby wesprzeć proces wiedzą specjalistyczną z zakresu prawa lub mediacji.

Procedura powinna także określać, jakie działania podejmie organizacja w przypadku otrzymania **anonimowej skargi** dotyczącej wystąpienia dyskryminacji w usługach. W procedurze, należy wprost wskazać, że wówczas skarga nie zostanie rozpatrzona, ale że organizacja podejmie działania prewencyjne. W tym zakresie rekomendujemy: przeprowadzenie badań ankietowych wśród osób zatrudnionych oraz korzystających z usług organizacji, np. w zakresie sygnalizowanym w anonimowej skardze; czy też przeprowadzenie warsztatów lub pogadań poświęconych tematowi dyskryminacji i innych niepożądanych zachowań w dostępie do dóbr i usług.

## O autorkach

### Katarzyna Bogatko

Radczyni prawna. W 2007 r. ukończyła studia prawnicze na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu im. Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie. Jest także absolwentką Instytutu Profilaktyki Społecznej i Resocjalizacji Wydziału Stosowanych Nauk Społecznych i Resocjalizacji Uniwersytetu Warszawskiego. Od 2010 r. związana z Polskim Towarzystwem Prawa Antydyskryminacyjnego, w którym na przestrzeni lat koordynowała wiele projektów związanych z przeciwdziałaniem dyskryminacji i wykluczeniu społecznemu w różnych obszarach życia i z uwagi na różne przestanki. Obecnie w PTPA koordynuje świadczenie poradnictwa prawnego, udziela porad prawnych oraz reprezentuje w postępowaniach sądowych osoby doświadczające dyskryminacji. Inicjatorka projektu „Równe Miejsce – sieć współpracy warszawskich miejsc usługowych wolnych od dyskryminacji”. Prowadzi szkolenia o tematyce antydyskryminacyjnej dla pracodawców, osób zatrudnionych, usługodawców, przedstawicieli organizacji pozarządowych czy podmiotów publicznych. Wykładowczyni studiów podyplomowych na SWPS – „Neuroróżnorodność w zatrudnieniu”. Członkini Rady fundacji Atypika – Fundacja dla Neurokultury. Członkini zespołu specjalistów Fundacji – Zamieszkani, który wspiera osoby z doświadczeniem kryzysu zdrowia psychicznego oraz kryzysu bezdomności.



## Dorota Dudek

Adwokatka, członkini Okręgowej Rady Adwokackiej w Lublinie. Członkini Zarządu Polskiego Towarzystwa Prawa Antydyskryminacyjnego, koordynatorka Koalicji na rzecz Równych Szans. Wyróżniona w plebiscycie „Adwokatka Roku 2023” Naczelnej Rady Adwokackiej, nominowana w plebiscycie Rising Stars Prawnicy – Liderzy Jutra Wolters Kluwer. Pełnomocniczka procesowa w sprawach z zakresu prawa antydyskryminacyjnego, prawa cywilnego, prawa pracy i szeroko pojętych praw człowieka. Członkini programu Pro Bono dla Równości. Ekspertka w zakresie wdrażania standardów równościowych m.in. w biznesie i mediach. Certyfikowana trenerka antydyskryminacyjna, wykładowczyni oraz ekspertka zewnętrzna komisji antymobbingowych i antydyskryminacyjnych. Współautorka i autorka opinii prawnych do rządowych i poselskich projektów ustaw. Autorka podcastu „Rozmowy o dyskryminacji” PTPA.



## Karolina Kędziora

Radczyni prawna. Od 2007 r. współprowadzi Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego. Certyfikowana trenerka antydyskryminacyjna oraz trenerka Programu Human Rights Education for Legal Professionals Rady Europy. Współautorka wielu publikacji dot. prawnej ochrony przed dyskryminacją i mobbingiem. Od 2008 r. jako ekspertka doradza biznesowi, urzędowi, ngo i uczelniom w zakresie efektywnych form przeciwdziałania dyskryminacji, molestowaniu seksualnemu i mobbingowi, wprowadzania i realizacji polityk DEI, raportowania ESG (w zakresie S). W 2013 r. nominowana do nagrody Profesjonaliści Forbesa. Laureatka nagród – I wyróżnienie w konkursie „Prawnik Pro Bono 2017” organizowanym przez Centrum Pro bono i Tygodnik Rzeczpospolita, oraz „Złotego Paragrafu dla najlepszego Radcy Prawnego 2017” Dziennika Gazeta Prawna. Liderka Równości woj. mazowieckiego w ramach plebiscytu „16 Liderki Równości 2021” zorganizowanego przez British Embassy Warsaw, Stowarzyszenie Kongres Kobiet i Forbes Women Polska.





## Załączniki

1. „RÓWNE NGO – Standard minimum” 69
2. Ekspertyza „Monitoring i ewaluacja działań organizacji w zakresie przestrzegania standardów równościowych i przeciwdziałaniem patologiom w miejscu pracy” 71
3. Ekspertyza „Model w zakresie dostępności oferowanych usług przez organizacje pozarządowe” 115



Jeśli Twoja organizacja ma ograniczone możliwości kadrowe lub finansowe, lub nie wszystkie proponowane w ramach „Modelu Równe NGO” działania są możliwe do wdrożenia ze względu na wielkość lub specyfikę działalności – ta informacja jest dla Ciebie!

Oto lista działań, które – przeprowadzone zgodnie z wytycznymi opisanymi w „Modelu Równe NGO” – będą realizować politykę równościową i antymobbingową w Twojej organizacji w zadowalającym stopniu:

Pobierz publikację:



Publikacja Polskiego Towarzystwa Prawa Antydyskryminacyjnego „Model Równe NGO”  
K. Bogatko, D. Dudek, K. Kędziora Warszawa 2026 r.

- **Analiza istniejących w organizacji dokumentów wewnętrznych**, które bezpośrednio lub pośrednio odnoszą się do zagadnień równego traktowania oraz przeciwdziałania naruszaniu dóbr osobistych osób współpracujących i korzystających z usług (np. Kodeks etyczny, Misja/wizja organizacji, standardy udzielania wsparcia, wewnętrzne procedury skargowe). Ma to na celu sprawdzenie zgodności dokumentów z obowiązującym prawem i dobrymi praktykami, a także ich wewnętrznej spójności;
- Przeprowadzenie **anonimowej ankiety ewaluacyjnej** wśród osób współpracujących w celu oceny stanu wiedzy na temat wewnętrznej ścieżki skargowej w sytuacji naruszeń. Pozwoli to na zebranie informacji o ich doświadczeniach związanych z ewentualnymi nieprawidłowościami, a także opinii na temat przejrzystości zasad wynagradzania i awansowania. Dzięki temu organizacja będzie mogła zaplanować potrzebne działania naprawcze;
- Przygotowanie dwóch dokumentów, w których zostaną opisane zasady realizacji polityk równościowych, oddzielnie dla obszaru zatrudnienia i usług (o ile dotyczy). Każdy z tych dokumentów powinien opisywać **wewnętrzne procedury skargowe**, w sytuacji wystąpienia dyskryminacji, mobbingu i innych niepożądanych zachowań, które prowadzą do naruszania dóbr osobistych, odpowiednio osób współpracujących i korzystających z usług organizacji;
- **Wskazanie osoby odpowiedzialnej za realizację polityki równościowej** (tzw. Osoba zaufania), która będzie realizować w imieniu organizacji zarówno działania związane z prewencją (np. edukację zespołu dot. przeciwdziałania dyskryminacji i innym niepożądanym zachowaniom, które prowadzą do naruszania dóbr osobistych w miejscu pracy i usługach), jak i interwencją (np. przyjmowanie i rozpatrywanie skarg dot. dyskryminacji, mobbingu i innych niepożądanych zachowań od osób współpracujących i korzystających z usług organizacji);
- Realizacja równościowych **działań edukacyjnych** dla wszystkich osób współpracujących, bez względu na formę zatrudnienia, włączając w to wolontariat. Edukacja powinna dotyczyć społecznych źródeł nierówności i przemocy, prawnej ochrony przed dyskryminacją, mobbingiem i naruszeniem dóbr osobistych w miejscu pracy i w usługach, a także sposobów reagowania na zaobserwowane patologie. Rekomendowana forma to warsztaty. Wystarczające będą szkolenia przy wykorzystaniu materiałów edukacyjnych bezpłatnie dostępnych w sieci.



# Monitoring i ewaluacja działań organizacji w zakresie przestrzegania standardów równościowych i przeciwdziałanie patologiom w miejscu pracy

Sporządziła: Beata Ciężka



# Monitoring i ewaluacja działań organizacji w zakresie przestrzegania standardów równościowych i przeciwdziałanie patologiom w miejscu pracy

Sporządziła: Beata Ciężka

Warszawa 2026

Ekspertyza została przygotowana w ramach projektu „Równość standardem pracy w trzecim sektorze”, realizowanego przez Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego.

Projekt ma na celu poprawę warunków pracy w organizacjach pozarządowych poprzez promowanie równości i przeciwdziałanie dyskryminacji.



Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego  
ul. Szpitalna 5/6a, 00-031 Warszawa



Wszelkie prawa zastrzeżone. Wykorzystywanie zawartych w publikacji tekstów, zarówno w całości, jak i we fragmentach, stanowi naruszenie praw autorskich i jest karalne. Dotyczy to również tłumaczenia, powielania, wykonywania mikrofilmów i reprodukcji metodami elektronicznymi.

# Spis treści

1. Wprowadzenie 77
2. Monitoring i ewaluacja – definicja, różnice i wzajemne uzupełnianie się procesów 78
  - 2.1. Czym jest monitoring? 78
  - 2.2. Czym jest ewaluacja? 79
  - 2.3. Monitoring a ewaluacja – kluczowe różnice 80
  - 2.4. Monitoring i ewaluacja jako procesy uzupełniające się 80
3. System monitoringu w organizacji – praktyczne wskazówki 82
  - 3.1. Definicja monitoringu 82
  - 3.2. Cele i zakres monitoringu 82
  - 3.3. Śledzenie wdrażania polityki równościowej i jej wpływu na funkcjonowanie organizacji 83
  - 3.4. Analiza wskaźników kadrowych pod kątem równego traktowania 85
  - 3.5. Analiza skarg, zgłoszeń i sygnałów od pracowników dotyczących przypadków naruszeń standardów etycznych i prawnych 88
4. System ewaluacji w organizacji – praktyczne wskazówki 91
  - 4.1. Definicja ewaluacji 91
  - 4.2. Cele i zakres ewaluacji 92
  - 4.3. Planowanie ewaluacji 93
  - 4.4. Przykładowe pytania badawcze w ewaluacji 95
  - 4.5. Przykładowe kryteria ewaluacji i pytania do oceny skuteczności szkoleń antydyskryminacyjnych 97
  - 4.6. Zbieranie i analizowanie danych 101
  - 4.7. Opracowanie raportu z ewaluacji i wykorzystanie jej wyników 102

**5. Różnice w prowadzeniu monitoringu i ewaluacji pomiędzy małymi a dużymi organizacjami 103**

5.1. Zasoby i struktura organizacyjna 103

5.2. Metody i narzędzia zbierania danych 104

5.3. Zakres monitoringu i ewaluacji 104

5.4. Kultura organizacyjna i skala wdrażania zmian 105

**6. Podsumowanie 107**

**Bibliografia 110**

**O autorce 113**

# 1. Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest przygotowanie organizacji do przeprowadzania monitoringu i ewaluacji działań w zakresie przestrzegania standardów równościowych oraz przeciwdziałania patologiom w miejscu pracy. Materiał dostarcza propozycji rozwiązań, które umożliwią organizacjom:

- Zaprojektowanie systemu monitoringu pozwalającego na bieżące śledzenie przestrzegania zasad równości i identyfikację potencjalnych zagrożeń związanych z patologiami w miejscu pracy.
- Opracowanie systemu ewaluacji mającej na celu ocenę skuteczności wdrażanej polityki równościowej w organizacjach oraz działań skierowanych na przeciwdziałanie dyskryminacji i patologiom w miejscu pracy.
- Wybór odpowiednich wskaźników i narzędzi badawczych takich jak np. ankiety czy analiza skarg pracowniczych, aby zapewnić rzetelność i obiektywność oceny.

Monitoring i ewaluacja stanowią tu praktyczne narzędzie wspierające organizacje w budowaniu systemu zapewniającego bezpieczne, sprawiedliwe i inkluzywne środowisko pracy, sprzyjające zarówno pracownikom, jak i efektywności funkcjonowania organizacji.

## 2. Monitoring i ewaluacja – definicja, różnice i wzajemne uzupełnianie się procesów

W kontekście przestrzegania standardów równościowych i przeciwdziałania patologiom w miejscu pracy **monitoring i ewaluacja** to dwa kluczowe procesy, które pozwalają organizacji ocenić skuteczność wdrażanych działań, zidentyfikować obszary wymagające poprawy oraz wprowadzać odpowiednie mechanizmy korygujące.

### 2.1. Czym jest monitoring?

**Monitoring to ciągły, systematyczny proces zbierania, analizowania i raportowania danych** dotyczących działań organizacji w zakresie równości i etyki pracy. Jego celem jest bieżące śledzenie postępów w realizacji założonych standardów oraz szybkie reagowanie na ewentualne nieprawidłowości.

Monitoring to:

- **Proces ciągły** prowadzony na bieżąco w ramach działalności organizacji.
- **Koncentruje się na danych i wskaźnikach** np. analizuje strukturę zatrudnienia, liczbę skarg dotyczących dyskryminacji, rotację pracowników.
- **Umożliwia szybką reakcję**, ponieważ identyfikuje problemy w czasie rzeczywistym i pozwala na ich natychmiastowe rozwiązanie.
- **Dostarcza informacji do ewaluacji**, gdyż stanowi podstawę dla dalszych, głębszych analiz.

**Przykłady monitoringu:**

- Regularne analizowanie struktury zatrudnienia pod kątem równości płci i wieku.
- Śledzenie liczby i rodzaju skarg związanych z mobbingiem lub dyskryminacją

- Analiza rotacji pracowników w różnych grupach demograficznych.
- Monitoring wynagrodzeń w celu wykrycia potencjalnych luk płacowych.

## 2.2. Czym jest ewaluacja?

**Ewaluacja to pogłębiona, systematyczna analiza trafności, skuteczności i wpływu wdrożonych działań** w zakresie równości i przeciwdziałania patologiom w miejscu pracy. Jej celem jest ocena, czy podejmowane inicjatywy przynoszą oczekiwane rezultaty oraz jakie zmiany powinny zostać wprowadzone w przyszłości.

Ewaluacja to:

- **Proces okresowy, a nie ciągły** – może być przeprowadzany w określonych momentach (np. rocznie, po zakończeniu projektu, po zakończeniu szkoleń dot. przeciwdziałania dyskryminacji).
- **Ocena trafność, skuteczność i wpływ działań** – analizuje, czy polityka organizacji rzeczywiście zmienia sytuację pracowników na lepszą.
- **Bazuje na danych z monitoringu, ale idzie głębiej** tzn. oprócz liczb uwzględnia także opinie pracowników np. zbieranych poprzez ankiety, wywiady.
- **Służy do podejmowania strategicznych decyzji** tzn. że może dostarczać organizacji informacji o koniecznych zmianach i potrzebie nowych rozwiązań.

Przykłady ewaluacji:

- Analiza, czy wdrożona polityka równościowa faktycznie przyczyniła się do większej reprezentacji kobiet na stanowiskach kierowniczych.
- Ocena skuteczności szkoleń z zakresu przeciwdziałania dyskryminacji poprzez badanie postaw pracowników przed i po szkoleniu.
- Przegląd zgłoszeń dotyczących mobbingu i ocena, czy wprowadzone mechanizmy ochrony przyniosły spadek liczby skarg.
- Badanie satysfakcji pracowników w zakresie przestrzegania standardów etycznych w organizacji.

## 2.3. Monitoring a ewaluacja – kluczowe różnice

Cecha	Monitoring	Ewaluacja
Cel	Śledzenie realizacji działań w czasie rzeczywistym	Ocena skuteczności, trafności i wpływu podejmowanych działań
Czas	Ciągły i systematyczny proces	Okresowy, przeprowadzany w wyznaczonych momentach
Zakres	Skupia się na wskaźnikach i danych liczbowych	Ocenia działań pod względem różnych kryteriów (np. skuteczności, trafności, trwałości), uwzględnia głębsze analizy i kontekst
Podejście	Reaktywne – identyfikuje problemy i pozwala na szybkie ich rozwiązanie	Strategiczne – dostarcza rekomendacji do długofalowych zmian
Narzędzia	Statystyki, raporty, analiza wskaźników	Badania jakościowe (wywiady, dyskusje) i ilościowe (ankiety)

## 2.4. Monitoring i ewaluacja jako procesy uzupełniające się

Chociaż monitoring i ewaluacja różnią się zakresem i celem, są procesami wzajemnie się przenikającymi i uzupełniającymi.

- Monitoring dostarcza bieżących danych, które są niezbędne do przeprowadzenia ewaluacji. Bez systematycznego zbierania informacji trudno byłoby ocenić skuteczność zrealizowanych działań.
- Ewaluacja wykorzystuje dane z monitoringu do pogłębionej analizy i formułowania wniosków. To dzięki niej organizacja może dostrzec długofalowe skutki wdrożonych działań i opracować strategię na przyszłość.
- Oba procesy wpływają na doskonalenie organizacji. Monitoring pozwala na szybkie reagowanie na bieżące problemy, a ewaluacja pomaga organizacji rozwijać się w dłuższej perspektywie.
- Oba procesy zwiększają transparentność i wiarygodność organizacji. Regularne monitorowanie i ewaluacja działań sprawiają, że pracownicy mają większe zaufanie do swojego miejsca pracy i jej polityki w zakresie równego traktowania.

Przykład przenikania się monitoringu i ewaluacji w organizacji:

1. Monitoring wykazuje, że liczba skarg dotyczących mobbingu/dyskryminacji wzrosła o 30% w ciągu ostatniego roku.

2. Ewaluacja analizuje przyczyny wzrostu skarg – podczas ewaluacji przeprowadzane są wywiady z pracownikami, badana jest atmosfera pracy i skuteczność dotychczasowych procedur.
3. Monitoring sprawdza, czy liczba skarg spadła po wdrożeniu działań naprawczych.
4. Na podstawie ewaluacji organizacja wdraża nowe rozwiązania np. dodatkowe szkolenia dla kadry zarządzającej oraz nowy system zgłaszania nieprawidłowości.

## 3. System monitoringu w organizacji – praktyczne wskazówki

### 3.1. Definicja monitoringu

**Monitoring** działań organizacji w zakresie przestrzegania standardów równościowych i przeciwdziałania patologiom w miejscu pracy to **systematyczny i ciągły proces gromadzenia, analizowania oraz interpretowania danych**, który pozwala ocenić, w jakim stopniu organizacja realizuje swoje zobowiązania w zakresie równego traktowania, przeciwdziałania dyskryminacji oraz eliminowania negatywnych zjawisk, takich jak mobbing, molestowanie czy nadużycia władzy.

### 3.2. Cele i zakres monitoringu

Monitoring pełni ważną funkcję w identyfikowaniu potencjalnych problemów i zagrożeń w środowisku pracy oraz umożliwia podejmowanie działań korygujących i zapobiegawczych. Może obejmować m.in.:

1. Śledzenie **wdrażania polityki równościowej w organizacji** i jej faktycznego wpływu na funkcjonowanie organizacji;
2. **Analizę wskaźników kadrowych**, takich jak struktura zatrudnienia, awanse, rotacja czy wynagrodzenia pod kątem równego traktowania;
3. **Analizę skarg, zgłoszeń i sygnałów od pracowników** dotyczących przypadków naruszeń standardów etycznych i prawnych.

Monitorowanie działań organizacji pozwala na wykrywanie naruszeń i patologii, ale przede wszystkim na wczesne reagowanie, a tym samym na budowanie kultury otwartości, szacunku i odpowiedzialności w miejscu pracy.

### 3.3. Śledzenie wdrażania polityki równościowej i jej wpływu na funkcjonowanie organizacji

Monitoring wdrażania polityki równościowej polega na systematycznej ocenie, **w jakim stopniu organizacja realizuje założone cele** w zakresie równego traktowania pracowników oraz przeciwdziałania dyskryminacji i innym negatywnym zjawiskom w miejscu pracy. Może obejmować analizę formalnego wdrożenia polityki, jak i ocenę jej faktycznego wpływu na kulturę organizacyjną i codzienne praktyki.

#### 3.3.1. Monitoring formalnego wdrożenia polityki

Aby sprawdzić czy organizacja skutecznie wprowadziła politykę równościową powinno się zweryfikować:

- **Istnienie i aktualność dokumentów i standardów regulujących politykę równościową**, takich jak kodeks etyki, politykę antymobbingową, procedury antydyskryminacyjne, mechanizmy zgłaszania nieprawidłowości.
- **Stopień wdrożenia polityki w praktyce**, czyli czy zapisy te są faktycznie znane i przestrzegane przez pracowników oraz kadre zarządzającą.
- **Dostępność i skuteczność szkoleń dla pracowników i kadry menedżerskiej** w zakresie równości, przeciwdziałania dyskryminacji oraz rozwiązywania konfliktów w miejscu pracy.
- **Wewnętrzne systemy raportowania/sprawozdawczości**, które pozwalają na kontrolę zgodności działań organizacji z przyjętymi dokumentami/standardami.

#### 3.3.2. Monitoring faktycznego wpływu polityki równościowej na organizację

Oprócz formalnych aspektów obecności polityki równościowej w organizacji, ważne jest zrozumienie czy działania wdrożeniowe tej polityki rzeczywiście przyczyniają się do budowania bardziej równościowego i bezpiecznego środowiska pracy.

W tym celu warto monitorować:

- **Przypadki zgłoszeń dotyczących dyskryminacji, mobbingu lub innych nieprawidłowości** – ich liczba, charakter, sposób rozwiązania oraz skuteczność reakcji organizacji.
- **Analizę awansów i wynagrodzeń** – czy nie występują nieuzasadnione różnice w traktowaniu pracowników ze względu na płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientację seksualną czy inne cechy chronione prawnie.

- **Rotację i satysfakcję pracowników** – czy organizacja ma problem z odpływem talentów z powodu nierównego traktowania lub braku zaufania do mechanizmów równościowych.

### 3.3.3. Analiza porównawcza i benchmarking

Aby ocenić, jak polityka równościowa sprawdza się w organizacji, warto porównać jej efekty z:

- **Poprzednimi wynikami organizacji** – analizowanie trendów w zakresie równości i przeciwdziałania patologiom w dłuższym okresie czasu.
- **Danymi z innych organizacji** – benchmarking z podobnymi organizacjami, które stosują innowacyjne rozwiązania w zakresie równości.
- **Standardami prawnymi i najlepszymi praktykami** – porównanie polityki organizacji z obowiązującymi regulacjami oraz rekomendacjami instytucji zajmujących się przeciwdziałaniem dyskryminacji i nierównościami.

### 3.3.4. Wdrażanie działań korygujących i doskonalących

Po przeprowadzeniu analizy organizacja powinna podjąć konkretne działania, takie jak:

- **Dostosowanie polityki do rzeczywistych wyzwań i problemów** zidentyfikowanych w procesie monitoringu.
- **Zwiększenie skuteczności szkoleń** poprzez dostosowanie ich do potrzeb pracowników i kadry zarządzającej.
- **Wzmocnienie mechanizmów zgłaszania i ochrony sygnalistów**, aby pracownicy czuli się bezpiecznie, zgłaszając naruszenia.
- **Rozwijanie kultury organizacyjnej opartej na otwartości i równości** np. poprzez kampanie informacyjne, mentoring, programy wsparcia dla grup narażonych na dyskryminację.

Ocena wdrażania polityki równościowej to nie tylko formalna kontrola zgodności z przepisami, ale przede wszystkim ocena realnego wpływu tych działań na funkcjonowanie organizacji i dobrostan pracowników – zatem analizy danych z monitoringu powinny być uzupełnione i pogłębione poprzez prowadzenie ewaluacji podejmowanych w organizacji działań (o czym więcej w kolejnym rozdziale poświęconym prowadzeniu ewaluacji).

## 3.4. Analiza wskaźników kadrowych pod kątem równego traktowania

Analiza wskaźników kadrowych stanowi istotny element monitorowania przestrzegania standardów równościowych w organizacji. Pozwala na identyfikację potencjalnych nierówności i patologii w miejscu pracy poprzez systematyczne badanie **struktury zatrudnienia, awansów, rotacji oraz wynagrodzeń**. Dzięki temu organizacja może podejmować działania korygujące i eliminować ewentualne nieprawidłowości.

### 3.4.1. Struktura zatrudnienia a równość szans

Analiza struktury zatrudnienia obejmuje sprawdzenie, czy w organizacji występują nierówności w dostępie do zatrudnienia i określonych stanowisk ze względu na cechy chronione, takie jak płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientacja seksualna, niepełnosprawność czy status rodzinny.

#### Kluczowe pytania analityczne to:

- Czy w organizacji istnieje równowaga płci na różnych szczeblach hierarchii?
- Czy grupy narażone na dyskryminację mają równy dostęp do stanowisk wymagających wysokich kwalifikacji lub stanowisk kierowniczych?
- Czy struktura zatrudnienia odzwierciedla różnorodność społeczną (np. pod względem wieku, narodowości, stopnia niepełnosprawności)?
- Jak wygląda proces rekrutacji – czy zapewnia równy dostęp do zatrudnienia wszystkim kandydatom?

#### Narzędzia monitorowania:

- Analiza demograficzna pracowników
- Analiza wskaźników struktury zatrudnienia (stanowisko a cechy społeczno-demograficzne)
- Przegląd polityk rekrutacyjnych i selekcyjnych

### 3.4.2. Awanse i dostęp do stanowisk kierowniczych

Sprawiedliwy system awansów jest wskaźnikiem równego traktowania w organizacji. Analiza awansów pozwala wykryć, czy pewne grupy pracowników są systematycznie pomijane przy awansach mimo posiadania odpowiednich kwalifikacji i doświadczenia.

#### Kluczowe pytania analityczne:

- Czy awanse są przyznawane w sposób przejrzysty i na podstawie obiektywnych kryteriów?

- Czy wśród awansowanych pracowników znajdują się reprezentanci różnych grup społecznych, czy też dominują określone kategorie (np. tylko mężczyźni na stanowiskach kierowniczych)?
- Czy istnieją przeszkody strukturalne (np. brak elastycznych form pracy), które mogą utrudniać awans określonym grupom (np. kobietom wychowującym dzieci, osobom z niepełnosprawnościami)?
- Czy pracownicy mają dostęp do szkoleń i rozwoju, które mogą zwiększyć ich szanse na awans?

#### **Narzędzia monitorowania:**

- Statystyki awansów z podziałem na płeć, wiek, staż pracy, inne czynniki demograficzne
- Analiza procesu podejmowania decyzji o awansach
- Opinie pracowników i badania satysfakcji związane z rozwojem kariery

### **3.4.3. Rotacja pracowników i przyczyny odejść**

Analiza rotacji (fluktuacji) pracowników może ujawnić potencjalne problemy związane z równością traktowania oraz atmosferą w miejscu pracy.

Wysoka rotacja w określonych grupach (np. kobiet, osób starszych, osób z niepełnosprawnościami) może wskazywać na istnienie barier systemowych, dyskryminacji lub innych patologii.

#### **Kluczowe pytania analityczne:**

- Jakie są różnice w poziomie rotacji wśród różnych grup pracowników?
- Czy pracownicy należący do grup mniejszościowych częściej rezygnują z pracy niż inni?
- Czy powody odejść wskazują na problemy z atmosferą pracy, brakiem równości w traktowaniu lub brakiem możliwości awansu?
- Czy organizacja przeprowadza **exit interviews** (wywiady z odchodzącymi pracownikami), aby zidentyfikować potencjalne przyczyny problemów?

#### **Narzędzia monitorowania:**

- Analiza wskaźników rotacji w różnych grupach pracowników
- Przegląd powodów odejść na podstawie wywiadów i ankiet
- Badania atmosfery pracy i zaangażowania pracowników

### **3.4.4. Wynagrodzenia i ich przejrzystość**

Analiza wynagrodzeń pozwala określić, czy w organizacji występują **luki płacowe** (pay gaps) między grupami pracowników o podobnych kwalifikacjach i doświadczeniu. Dysproporcje w wynagrodzeniach mogą świadczyć o nierównościowym traktowaniu, a w skrajnych przypadkach – o dyskryminacji.

### Kluczowe pytania analityczne:

- Czy w organizacji występują różnice w wynagrodzeniach między kobietami i mężczyznami na tych samych stanowiskach?
- Czy grupy mniejszościowe (np. osoby z niepełnosprawnościami, osoby starsze) otrzymują wynagrodzenie na porównywalnym poziomie jak pozostali pracownicy na tych samych stanowiskach?
- Czy system premiowania i podwyżek jest przejrzysty i oparty na jasno określonych kryteriach?
- Czy organizacja prowadzi regularne audyty wynagrodzeń pod kątem równości?

### Narzędzia monitorowania:

- Analiza średnich wynagrodzeń w podziale na grupy demograficzne
- Audyty płacowe i porównanie wynagrodzeń w organizacji i między organizacjami
- Przegląd systemu podwyżek i premii pod kątem jego przejrzystości

### 3.4.5. Wnioski i działania naprawcze

Po dokonaniu analizy wskaźników kadrowych organizacja powinna:

- Wprowadzić mechanizmy eliminujące nierówności (np. transparentne zasady awansu, polityki wynagrodzeń oparte na jasnych kryteriach).
- Udoskonalić procesy rekrutacyjne, aby zwiększyć różnorodność zespołu i zapewnić równość szans.
- Zapewnić dostęp do szkoleń i programów mentoringowych wspierających rozwój wszystkich pracowników.
- Wzmocnić mechanizmy zgłaszania nieprawidłowości i ochrony sygnalistów.
- Regularnie przeprowadzać pomiar wskaźników równościowych, aby monitorować postępy i wprowadzać dalsze usprawnienia polityki równościowej i antydyskryminacyjnej.

Analiza wskaźników kadrowych stanowi podstawowe narzędzie do oceny czy organizacja faktycznie przestrzega standardów równościowych. Monitorowanie **struktury zatrudnienia, awansów, rotacji i wynagrodzeń** pozwala zidentyfikować obszary wymagające poprawy oraz wdrożyć konkretne działania na rzecz budowania sprawiedliwego i inkluzywnego środowiska pracy.

## 3.5. Analiza skarg, zgłoszeń i sygnałów od pracowników dotyczących przypadków naruszeń standardów etycznych i prawnych

Ważnym elementem monitorowania przestrzegania standardów równościowych oraz przeciwdziałania patologiom w miejscu pracy jest **analiza skarg, zgłoszeń i sygnałów** pochodzących od pracowników. Stanowią one bezpośrednie źródło informacji o problemach występujących w organizacji, takich jak **dyskryminacja, mobbing, molestowanie, nierówne traktowanie, nadużycia władzy** czy inne naruszenia etyczne i prawne.

### 3.5.1. Źródła skarg i zgłoszeń w organizacji

Skargi i zgłoszenia mogą pochodzić z różnych kanałów, które powinny być łatwo dostępne dla pracowników i zapewniać anonimowość oraz ochronę przed represjami. Do najważniejszych źródeł należą:

- **Oficjalne skargi pracowników** składane do działu HR, związków zawodowych, komisji ds. etyki lub innych organów wewnętrznych.
- **Zgłoszenia anonimowe** (np. przez skrzynki etyczne, specjalne linie telefoniczne, platformy internetowe).
- **Raporty sygnalistów** – osób zgłaszających nieprawidłowości w dobrej wierze.
- **Wyniki badań ankietowych** (np. dotyczących atmosfery pracy, poczucia bezpieczeństwa, doświadczeń pracowników związanych z mobbingiem lub dyskryminacją).
- **Nieformalne sygnały i skargi ustne**, np. przekazywane przełożonym, przedstawicielom HR lub innym pracownikom.

### 3.5.2. Klasyfikacja zgłoszeń

Aby skutecznie analizować skargi i zgłoszenia, należy je odpowiednio kategoryzować. Przykładowe kategorie obejmują:

- **Dyskryminacja** – nierówne traktowanie ze względu na płeć, wiek, pochodzenie etniczne, orientację seksualną, niepełnosprawność, wyznanie itp.
- **Mobbing** – długotrwałe nękanie psychiczne, zastraszanie, podważanie kompetencji lub poniżanie pracownika.
- **Molestowanie seksualne** – niepożądane zachowania o podłożu seksualnym naruszające godność osobistą.
- **Nadużycia władzy** – faworyzowanie wybranych pracowników, nepotyzm, niesprawiedliwe traktowanie.

- **Niewłaściwa polityka wynagrodzeń i awansów** – brak przejrzystości w zakresie wynagradzania i awansów, luki płacowe.
- **Nieprzestrzeganie standardów etycznych** – działania sprzeczne z kodeksem etyki organizacji.

### 3.5.3. Analiza ilościowa i jakościowa skarg i zgłoszeń

Skuteczna analiza obejmuje zarówno **ocenę statystyczną (ilościową)**, jak i **głębszą analizę jakościową** przypadków naruszeń.

#### A. Analiza ilościowa

Polega na zbieraniu danych liczbowych na temat zgłoszeń, np.:

- Liczba skarg w określonym przedziale czasowym.
- Rodzaje zgłoszeń – które problemy są zgłaszane najczęściej?
- Podział skarg według grup demograficznych (np. kobiety vs. mężczyźni, młodzi vs. starsi pracownicy).
- Liczba skarg rozwiązanych vs. nierozwiązanych – jaki procent zgłoszeń został pozytywnie rozpatrzony?
- Średni czas reakcji i rozwiązania problemu – czy organizacja reaguje na zgłoszenia w odpowiednim tempie?

#### B. Analiza jakościowa

Obejmuje szczegółową ocenę treści zgłoszeń i ich przyczyn, w tym:

- Jakie wzorce zachowań i systemowe problemy się powtarzają?
- Czy określone działy lub zespoły są bardziej narażone na nieprawidłowości?
- Jakie są najczęstsze motywy zgłoszeń? – np. brak przejrzystości decyzji kadrowych, konflikty interpersonalne, złe praktyki menedżerskie.
- Czy istnieją dowody na odwet wobec zgłaszających?

### 3.5.4. Reakcja organizacji i skuteczność procedur

Analiza skarg nie kończy się na ich klasyfikacji – kluczowe jest **sprawdzenie, jak organizacja reaguje na zgłoszenia** oraz jakie działania naprawcze są podejmowane.

#### Kluczowe pytania analityczne:

- Czy skargi są rozpatrywane w sposób transparentny i sprawiedliwy?
- Czy organizacja podejmuje konkretne działania naprawcze po zgłoszeniach?
- Czy pracownicy mają zaufanie do systemu zgłaszania?

- Czy osoby zgłaszające nieprawidłowości są odpowiednio chronione przed represjami?

Jeśli analiza wykazuje, że skargi są ignorowane, a ich zgłaszanie prowadzi do negatywnych konsekwencji dla pracowników, organizacja powinna:

- **Usprawnić mechanizmy zgłaszania** (np. stworzyć dodatkowe kanały komunikacji, zapewnić większą anonimowość).
- **Poprawić procedury postępowania** – jasno określić kroki dochodzeniowe oraz czas reakcji.
- **Wdrożyć szkolenia dla kadry zarządzającej** w zakresie odpowiedniego reagowania na skargi.
- **Monitorować skuteczność działań naprawczych** – czy podobne skargi pojawiają się w przyszłości?

### 3.5.5. Wdrażanie zmian w organizacji

Po przeprowadzeniu analizy organizacja powinna:

- **Dostosować politykę i procedury** – dokonać zmian w regulaminach wewnętrznych, kodeksie etyki, zasadach antydyskryminacyjnych.
- **Zwiększyć transparentność procedur** – wprowadzić jasne kryteria awansu, oceny pracy, polityki wynagrodzeń.
- **Wzmocnić ochronę sygnalistów** – zapobiegać represjom wobec osób zgłaszających nieprawidłowości.
- **Prowadzić cykliczne ewaluacje** – dokonywać regularnych przeglądów skuteczności systemu zgłaszania i reagowania na skargi.
- **Zintensyfikować działania edukacyjne** – prowadzić szkolenia i kampanie informacyjne na temat praw pracowniczych i procedur zgłaszania nadużyć.

Analiza skarg i zgłoszeń pracowników to nie tylko sposób na wykrywanie problemów, ale także na ich skuteczne eliminowanie. Organizacja powinna zapewnić bezpieczne i skuteczne mechanizmy zgłaszania naruszeń, regularnie analizować zgłoszenia i wdrażać działania naprawcze.

## 4. System ewaluacji w organizacji – praktyczne wskazówki

### 4.1. Definicja ewaluacji

**Ewaluacja** to okresowo prowadzony proces oceny trafności, skuteczności i wpływu działań podejmowanych przez organizację w celu przestrzegania standardów równościowych oraz przeciwdziałania patologiom w miejscu pracy.

Ewaluacja pozwala organizacji na **refleksję nad dotychczasowymi działaniami**, identyfikację obszarów wymagających poprawy oraz wprowadzenie ulepszeń w polityce zarządzania zasobami ludzkimi. Systematyczne prowadzenie ewaluacji umożliwia długoterminowy rozwój organizacji zgodnie z zasadami etyki, równości i odpowiedzialności społecznej.

**Główne cechy ewaluacji:**

- **Okresowy charakter** – ewaluacja nie jest procesem ciągłym, lecz realizowana w określonych momentach (np. raz na rok, po wdrożeniu nowej polityki równościowej, po zakończeniu projektu antydyskryminacyjnego).
- **Oparta jest na analizie danych i dowodach** – uwzględnia zarówno dane ilościowe (np. statystyki dotyczące awansów czy wynagrodzeń), jak i jakościowe (np. wywiady z pracownikami, badania satysfakcji, analiza przypadków zgłoszeń dotyczących nadużyć).
- **Koncentruje się na ocenie trafności, skuteczności i wpływie podejmowanych działań** – bada, czy wdrożona polityka lub inne działania antydyskryminacyjne rzeczywiście wpływają na poprawę sytuacji pracowników i czy eliminują nierówności oraz patologie w miejscu pracy.
- **Służy jako podstawa do podejmowania decyzji** – na podstawie wyników ewaluacji organizacja może modyfikować swoje strategie, dostosowywać regulaminy wewnętrzne i wprowadzać nowe mechanizmy wspierające równość i etykę pracy.

## 4.2. Cele i zakres ewaluacji

Celem ewaluacji jest określenie, czy wdrożone polityki i mechanizmy **faktycznie poprawiają** warunki pracy, zapewniają równe traktowanie pracowników i eliminują niepożądane zjawiska, takie jak dyskryminacja, mobbing czy nierówności płacowe.

Przykładowe obszary ewaluacji w kontekście równości i przeciwdziałania patologiom w miejscu pracy:

- **Trafność polityki równościowej w organizacji** – czy wdrożone strategie (np. program diversity & inclusion, polityka antydyskryminacyjna) realnie poprawiają sytuację pracowników?
- **Badanie skuteczności polityki antymobbingowej** – analiza liczby zgłoszeń mobbingu przed i po wdrożeniu nowych procedur, ocena reakcji pracowników na zmiany.
- **Równość szans w zatrudnieniu i awansach** – analiza struktury zatrudnienia, dynamiki awansów oraz różnic w wynagrodzeniach ze względu na płeć, wiek, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność itp. oraz poszukanie przyczyn zdiagnozowanego stanu rzeczy i opracowanie planu działań naprawczych.
- **Analiza luki płacowej** – porównanie wynagrodzeń w różnych grupach demograficznych i określenie, czy istnieją nierówności wymagające korekty.
- **Przegląd awansów i ścieżek kariery** – ocena czy pracownicy różnych płci, grup wiekowych i etnicznych mają równe szanse na rozwój zawodowy.
- **Skuteczność mechanizmów przeciwdziałania patologiom** – ocena systemu zgłaszania skarg, procedur antymobbingowych, reakcji kadry zarządzającej na nieprawidłowości.
- **Świadomość i postawy pracowników** – ocena użyteczności szkoleń dotyczących przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi, ocena poziomu wiedzy i zaangażowania kadry menedżerskiej.
- **Ocena wpływu szkoleń antydyskryminacyjnych** – sprawdzenie, czy po szkoleniach wzrosła świadomość pracowników i czy zmniejszyła się liczba incydentów związanych z nierównym traktowaniem.
- **Wpływ działań naprawczych** – ocena czy działania podjęte w wyniku wcześniejszych problemów rzeczywiście przyniosły oczekiwane rezultaty.

Dzięki ewaluacji organizacja może wdrażać skuteczne rozwiązania, eliminować nierówności i przeciwdziałać patologiom w miejscu pracy, budując kulturę opartą na sprawiedliwości, równości i szacunku.

Ewaluacja działań organizacji w zakresie równości i przeciwdziałania patologiom wymaga starannego zaplanowania i realizacji, aby dostarczyć wiarygodnych i użytecznych informacji.

## 4.3. Planowanie ewaluacji

Zanim rozpocznie się proces ewaluacji, należy jasno określić, co ma zostać ocenione. Przykładowe **cele ewaluacji** to:

- Poprawa skuteczności polityk równościowych i ich realnego wpływu na funkcjonowanie organizacji.
- Dostosowanie programów szkoleniowych dotyczących równości i etyki pracy do potrzeb pracowników i kadry zarządzającej.
- Identyfikacja obszarów wymagających poprawy w zakresie równości i przeciwdziałania patologiom oraz opracowanie planu działań antidyskryminacyjnych.

Ewaluacja powinna uwzględniać **perspektywy różnych grup pracowników i interesariuszy**:

- Pracownicy – osoby, których dotyczy polityka równościowa;
- Menedżerowie i kadra kierownicza – osoby wdrażające politykę organizacyjną;
- Dział HR – odpowiedzialny za monitorowanie i raportowanie kwestii równościowych;
- Związki zawodowe – jeśli funkcjonują w organizacji.

Aby przeprowadzić ewaluację, należy oprzeć ją na właściwie dobranych **kryteriach oraz pytaniach badawczych**:

### 1. Skuteczność (czy działania przynoszą oczekiwane efekty?)

- Czy wdrożona polityka równościowa zmniejszyła liczbę przypadków nierównego traktowania?
- Czy pracownicy zgłaszają mniejszą liczbę skarg na mobbing i dyskryminację niż przed wdrożeniem nowych procedur?
- Czy w organizacji wzrosła różnorodność kadrowa (np. więcej kobiet na stanowiskach kierowniczych)?

### 2. Efektywność (czy działania są realizowane w optymalny sposób?)

- Czy koszty realizacji polityki równościowej są proporcjonalne do osiągniętych rezultatów?
- Czy organizacja posiada odpowiednie zasoby kadrowe i finansowe na realizację polityki równościowej?

### 3. Równość szans i traktowania

- Czy kobiety i mężczyźni mają równe szanse na awans?
- Czy wynagrodzenia są sprawiedliwe i nie występuje luka płacowa między różnymi grupami pracowników?

- Czy osoby z mniejszości etnicznych, z niepełnosprawnościami lub inne grupy narażone na dyskryminację mają równy dostęp do możliwości rozwoju zawodowego?

#### 4. Przejrzystość i dostępność procedur

- Czy pracownicy wiedzą, jak zgłaszać przypadki naruszeń zasad równości i etyki pracy?
- Czy procedury zgłaszania naruszeń są jasne, skuteczne i zapewniają anonimowość?
- Czy osoby zgłaszające naruszenia otrzymują odpowiednie wsparcie i nie są narażone na działania odwetowe?

#### 5. Kultura organizacyjna i świadomość pracowników

- Czy w organizacji panuje kultura otwartości i szacunku dla różnorodności?
- Jakie są postawy kadry kierowniczej wobec kwestii równościowych i etyki pracy?
- Czy pracownicy czują się komfortowo, zgłaszając nieprawidłowości?

#### 6. Długofalowy wpływ działań

- Czy zmiany wprowadzone po poprzednich ewaluacjach przyniosły trwałe efekty?
- Czy organizacja posiada mechanizmy długoterminowego monitorowania efektów swoich działań?
- Czy pracownicy zauważają poprawę w zakresie równego traktowania i zapobiegania patologiom?

**Kolejnym krokiem w planowaniu ewaluacji jest wybór metod i narzędzi badawczych.** Dobór metod zależy od charakteru organizacji i dostępnych zasobów. Ewaluacja powinna łączyć metody ilościowe i jakościowe, aby dać pełny obraz sytuacji. Warto zastosować **triangulację metod** – czyli połączenie kilku różnych podejść dla uzyskania pełniejszego obrazu sytuacji.

##### 1. Metody ilościowe (dane ilościowe, statystyki):

- Analiza wskaźników kadrowych (awansów, wynagrodzeń, rotacji).
- Analiza liczby i rodzaju zgłoszeń dotyczących dyskryminacji/mobbingu.
- Ankiety dotyczące doświadczeń pracowników.

##### 2. Metody jakościowe (opinie, doświadczenia, kontekst sytuacyjny):

- Wywiady indywidualne z pracownikami i kadrami zarządzającą.
- Zogniskowane wywiady grupowe (FGI) – dyskusje w grupach.
- Studium przypadków – analiza konkretnych sytuacji naruszeń standardów.
- Przegląd dokumentacji (regulaminów, procedur, raportów HR).

## 4.4. Przykładowe pytania badawcze w ewaluacji

Pytania badawcze nadają ewaluacji strukturę, określają zakres analizy oraz pomagają skoncentrować się na najważniejszych aspektach oceny. Poniżej znajdują się przykładowe źródła informacji oraz pytania badawcze, na które będzie można zleźć odpowiedź w tych źródłach.

### 4.4.1. Pytania do analizy dokumentów i danych kadrowych

- Jakie są różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn na tych samych stanowiskach?
- Jaki odsetek kobiet i mężczyzn awansował w ciągu ostatnich 3 lat?
- Jak wygląda struktura zatrudnienia pod względem wieku, płci, narodowości, niepełnosprawności?
- Jaka jest liczba zgłoszonych przypadków dyskryminacji i mobbingu w porównaniu do poprzednich lat?
- Jak długo trwa średnio rozpatrywanie zgłoszenia dotyczącego naruszenia zasad etycznych?

### 4.4.2. Pytania do ankiet pracowniczych

- Czy uważasz, że w organizacji panuje atmosfera równego traktowania wszystkich pracowników? (Skala 1–5)
- Czy w ciągu ostatniego roku doświadczyłeś(-aś) sytuacji, które uznałeś(-aś) za mobbing, dyskryminację lub nierówne traktowanie? (Tak/Nie)
- Czy wiesz, jak zgłosić przypadek naruszenia zasad etycznych w miejscu pracy? (Tak/Nie)
- Czy uważasz, że twoje wynagrodzenie jest sprawiedliwe w porównaniu do innych pracowników na podobnym stanowisku? (Tak/Nie/Nie wiem)
- Czy czujesz, że masz równe szanse na rozwój i awans w organizacji, niezależnie od płci, wieku, pochodzenia czy innych cech osobistych? (Tak/Nie)
- Jak oceniasz skuteczność szkoleń dotyczących równości i przeciwdziałania patologiom w miejscu pracy? (Skala 1–5)

### 4.4.3. Pytania do wywiadów z pracownikami i menedżerami

- Jakie są największe wyzwania związane z wdrażaniem polityki równościowej w organizacji?
- Czy polityka równościowa organizacji jest realnie przestrzegana, czy pozostaje jedynie na papierze?

- Czy pracownicy zgłaszają nieprawidłowości? Jeśli nie, to co ich powstrzymuje?
- Czy w organizacji są osoby, które spotykają się z barierami w awansie lub rozwoju zawodowym?
- Jakie zmiany w polityce równościowej i przeciwdziałania patologiom byłyby najbardziej potrzebne?

#### **4.4.4. Pytania do analizy procesów i procedur**

- Czy organizacja posiada jasno określoną politykę równościową i antymobbingową?
- Jak często przeprowadzane są szkolenia na temat równości i przeciwdziałania dyskryminacji?
- Czy istnieją procedury postępowania w przypadku zgłoszenia naruszenia zasad etyki pracy?
- Czy organizacja zapewnia poufność i ochronę pracownikom zgłaszającym nieprawidłowości?
- Czy wyniki ewaluacji są wykorzystywane do wdrażania zmian w polityce organizacyjnej?

## 4.5. Przykładowe kryteria ewaluacji i pytania do oceny skuteczności szkoleń antydyskryminacyjnych

Wiele organizacji przeprowadza szkolenia o tematyce antydyskryminacyjnej. Poniżej znajduje się zestaw przykładowych kryteriów i pytań ewaluacyjnych do oceny skuteczności takich szkoleń.

Ocena skuteczności szkoleń antydyskryminacyjnych powinna obejmować zarówno analizę krótkoterminowych efektów (np. wzrost wiedzy uczestników), jak i długoterminowego wpływu na organizację (np. zmiany w postawach i zachowaniach pracowników).

### 4.5.1. Przykładowe kryteria i pytania ewaluacyjne

#### 1. Zrozumienie i przyswojenie wiedzy

- Czy uczestnicy szkolenia zrozumieli kluczowe pojęcia dotyczące dyskryminacji, równości i przeciwdziałania patologiom w miejscu pracy?
- Czy uczestnicy szkolenia zdobyli nową wiedzę na temat mechanizmów dyskryminacji i sposobów jej przeciwdziałania?
- Czy uczestnicy potrafią rozpoznać przypadki dyskryminacji, mobbingu i nierównego traktowania?
- Czy pracownicy wiedzą, jak zgłosić przypadki naruszeń standardów równościowych?

#### 2. Zmiana postaw i świadomości pracowników

- Czy szkolenie przyczyniło się do wzrostu świadomości na temat problemu dyskryminacji w miejscu pracy?
- Czy uczestnicy deklarują większą gotowość do reagowania na przypadki nierównego traktowania?
- Czy zmniejszyła się akceptacja dla zachowań mogących prowadzić do dyskryminacji?
- Czy uczestnicy deklarują większą otwartość na różnorodność i bardziej świadome podejście do równego traktowania współpracowników?

#### 3. Umiejętność zastosowania zdobytej wiedzy w praktyce

- Czy uczestnicy wiedzą, jakie działania mogą podjąć w przypadku zaobserwowania dyskryminacji?
- Czy menedżerowie i liderzy zespołów czują się lepiej przygotowani do reagowania na przypadki naruszeń zasad równościowych?

- Czy uczestnicy znają wewnętrzne procedury organizacji dotyczące zgłaszania naruszeń zasad równościowych?
- Czy uczestnicy potrafią rozpoznać subtelne formy dyskryminacji (np. mikroagresje, uprzedzenia nieuświadomione)?

#### **4. Zaangażowanie i satysfakcja uczestników**

- Czy uczestnicy oceniają szkolenie jako interesujące i wartościowe?
- Czy forma i sposób prowadzenia szkolenia były dopasowane do potrzeb pracowników?
- Czy szkolenie było angażujące i interaktywne?
- Czy uczestnicy czują, że zdobyta wiedza jest przydatna w ich codziennej pracy?

#### **5. Przeniesienie wiedzy na praktykę w miejscu pracy**

- Czy po szkoleniu zauważalne są zmiany w zachowaniach pracowników?
- Czy organizacja odnotowała wzrost liczby zgłoszeń przypadków dyskryminacji, co może świadczyć o większej świadomości problemu?
- Czy kultura organizacyjna stała się bardziej otwarta i inkluzywna?

#### **6. Długofalowy wpływ szkolenia na organizację**

- Czy po szkoleniu zmniejszyła się liczba skarg dotyczących dyskryminacji i mobbingu w dłuższej perspektywie czasowej no pół roku po szkoleniu?
- Czy kultura organizacyjna uległa poprawie w zakresie równego traktowania i przeciwdziałania patologiom?
- Czy organizacja wdrożyła dodatkowe inicjatywy na rzecz równości po przeprowadzeniu szkolenia?

### **4.5.2. Przykładowe pytania ewaluacyjne do zastosowania w różnych narzędziach badawczych:**

#### **1. Pytania do ankiety ewaluacyjnej dla uczestników szkolenia**

- Jak oceniasz swoją wiedzę na temat dyskryminacji i równego traktowania przed szkoleniem? (Skala 1 [bardzo nisko] – 5 [bardzo wysoko])
- Jak oceniasz swoją wiedzę na temat dyskryminacji i równego traktowania po szkoleniu? (Skala 1 [bardzo nisko] – 5 [bardzo wysoko])
- Czy szkolenie pomogło Ci lepiej zrozumieć, jakie zachowania mogą być uznane za dyskryminację? (Tak/Nie/Częściowo)
- Czy szkolenie dostarczyło ci praktycznych informacji, które możesz wykorzystać w swojej pracy? (Tak/Nie/Częściowo)

- Czy czujesz się pewniej w rozpoznawaniu przypadków dyskryminacji w miejscu pracy? (Tak/Nie/Częściowo)
- Czy czujesz się pewniej w reagowaniu na przypadki dyskryminacji w miejscu pracy? (Tak/Nie/Częściowo)
- Jak oceniasz sposób prowadzenia szkolenia? (Skala 1 [bardzo nisko] – 5 [bardzo wysoko])
- Jak oceniasz szkolenie pod względem zrozumiałości przekazywanej wiedzy? (Skala 1 [bardzo nisko] – 5 [bardzo wysoko])
- Jakie elementy szkolenia były najbardziej przydatne? (Otwarta odpowiedź)
- Co należałoby poprawić w szkoleniu, aby było bardziej interesujące/ użyteczne? (Otwarta odpowiedź)

## **2. Pytania do wywiadów z uczestnikami szkolenia (np. kilka tygodni po szkoleniu)**

- Jakie treści szkolenia okazały się dla Ciebie najbardziej przydatne?
- Czy zauważyłeś(-aś) zmiany w swoim zachowaniu lub podejściu do tematu równości i dyskryminacji?
- Czy w Twoim miejscu pracy zauważasz jakiegokolwiek zmiany w postawach współpracowników po szkoleniu?
- Czy po szkoleniu czujesz się bardziej pewnie, reagując na sytuacje potencjalnej dyskryminacji?
- Jakie dodatkowe wsparcie lub działania ze strony organizacji mogłyby pomóc w lepszym wdrażaniu zasad równościowych?

## **3. Pytania do wywiadów z pracownikami organizacji nt. długoterminowego wpływu szkolenia (np. po 6 miesiącach)**

- Czy po szkoleniu dostrzegasz większą wrażliwość na kwestie równościowe w Twoim miejscu pracy?
- Czy miałeś(-aś) okazję wykorzystać wiedzę zdobytą na szkoleniu w praktyce? Jeśli tak, w jaki sposób?
- Czy zauważyłeś(-aś) zmianę w zachowaniu współpracowników lub przełożonych w kwestiach równego traktowania?
- Czy procedury zgłaszania naruszeń w organizacji stały się dla Ciebie bardziej zrozumiałe i dostępne?

## **4. Pytania do wywiadów z menedżerami i pracownikami działu HR**

- Czy po szkoleniu zauważyliście większą liczbę zgłoszeń dotyczących dyskryminacji, nierównego traktowania lub mobbingu?
- Czy menedżerowie czują się lepiej przygotowani do reagowania na zgłoszenia dotyczące dyskryminacji?

- Jakie działania zostały podjęte po szkoleniu w celu wdrożenia zdobytej wiedzy w codzienną praktykę organizacyjną?
- Czy szkolenie wpłynęło na sposób zarządzania różnorodnością w organizacji?
- Jakie dalsze kroki mogą zostać podjęte w celu wzmocnienia kultury równościowej w organizacji?
- Jakie są największe wyzwania związane z wdrażaniem polityk równościowych po szkoleniu?

Ewaluacja skuteczności szkoleń antydyskryminacyjnych pozwala nie tylko ocenić ich wartość, ale również zoptymalizować programy edukacyjne, aby realnie wpłynęły na kulturę organizacyjną i codzienną praktykę w miejscu pracy, poprzez:

- Dostosowanie programu szkoleniowego – modyfikację treści i metod szkoleniowych na podstawie opinii uczestników.
- Wprowadzenie dodatkowych działań wspierających – np. mentoring, kampanie informacyjne, regularne przypomnienia o procedurach antydyskryminacyjnych.
- Ewaluacje długoterminowego wpływu – powtarzanie ewaluacji po kilku miesiącach, analizę zmian w postawach i zachowaniach pracowników.
- Podejmowanie działań naprawczych – jeśli szkolenie nie przyniosło oczekiwanych efektów, warto rozważyć zmianę jego formy, metod prowadzenia lub poszerzyć grupę uczestników.

## 4.6. Zbieranie i analizowanie danych

Zebranie danych odbywa się dzięki zastosowaniu zaplanowanych metod badawczych. Aby zapewnić rzetelność danych warto zadbać o:

- Anonimizację – jeśli pracownicy mają obawy o anonimowość, można stosować anonimowe ankiety lub wywiady przeprowadzane przez zewnętrznych ekspertów.
- Różnorodność źródeł – ważne, aby analizować zarówno dane ilościowe, jak i jakościowe.
- Uczciwe podejście – uwzględnienie różnych perspektyw (pracowników, menedżerów).

Po zebraniu danych należy je przeanalizować i zidentyfikować kluczowe wnioski.

### **Analiza ilościowa może obejmować:**

- Porównanie wskaźników kadrowych między różnymi grupami (np. różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn, liczba skarg na mobbing w różnych działach).
- Identyfikacja trendów (np. czy liczba skarg spada po wdrożeniu nowej polityki).

### **Analiza jakościowa może obejmować:**

- Analiza najczęściej pojawiających się problemów w zgłoszeniach pracowników.
- Ocena opinii pracowników na temat skuteczności polityki równościowej.
- Czy skargi pracowników są skutecznie rozpatrywane i czy procedury działają poprawnie?
- Jakie zmiany organizacja powinna wprowadzić, by poprawić sytuację?

## 4.7. Opracowanie raportu z ewaluacji i wykorzystanie jej wyników

Raport z ewaluacji powinien zawierać:

- Podsumowanie wyników oraz wnioski z ewaluacji;
- Identyfikację problemów i wyzwań;
- Dobre praktyki – jeśli pewne działania okazały się skuteczne, warto je podkreślić;
- Rekomendacje zmian – konkretne propozycje ulepszeń w polityce organizacji.

Wyniki ewaluacji powinny zostać przedstawione zarządowi, menedżerom i pracownikom.

Należy opracować **plan wdrażania rekomendacji**, określając:

- Kto jest odpowiedzialny za ich wdrożenie?
- Jakie zasoby są potrzebne?
- Jaki jest harmonogram działań?

Ewaluacja nie kończy się na opracowaniu raportu – konieczne jest **monitorowanie efektów wdrożonych zmian** oraz powtarzanie procesu ewaluacji w przyszłości np. co rok lub co dwa lata. Umożliwi to porównywanie nowych wyników z poprzednimi, aby zobaczyć progres.

## 5. Różnice w prowadzeniu monitoringu i ewaluacji pomiędzy małymi a dużymi organizacjami

Monitoring i ewaluacja działań organizacji w zakresie przestrzegania standardów równościowych i przeciwdziałania patologiom w miejscu pracy mogą różnić się w zależności od wielkości organizacji. Poniżej przedstawiono różnice między małymi a dużymi organizacjami. Nie oznacza to jednak, że tylko duże organizacje mogą prowadzić monitoring i ewaluację – o ile bowiem duże organizacje mogą pozwolić sobie na zatrudnienie zewnętrznych doradców ds. monitoringu i ewaluacji, to w małych można wyznaczyć osobę, która będzie odpowiedzialna za te zadania lub realizować je jako wewnętrzne działania monitorujące i auto-ewaluacyjne.

### 5.1. Zasoby i struktura organizacyjna

#### A. Małe organizacje:

- Ograniczone zasoby finansowe i kadrowe, co może utrudniać prowadzenie systematycznego monitoringu i ewaluacji.
- Brak działów HR czy zespołów ds. równości – monitoring i ewaluacja często realizowane są przez osoby pełniące inne funkcje.
- Możliwość bardziej elastycznego i mniej sformalizowanego podejścia np. bezpośrednia komunikacja z pracownikami zamiast skomplikowanych procedur raportowania.

#### B. Duże organizacje:

- Większy budżet i dostęp do specjalistycznych narzędzi do monitoringu i analizy danych.
- Zespoły ds. różnorodności, HR i compliance, które mogą prowadzić regularne badania i audyty.

- Możliwość (a nawet konieczność) stosowania bardziej sformalizowanych i złożonych procedur np. raportowania zgodne z międzynarodowymi standardami czy regulacjami prawnymi.

## 5.2. Metody i narzędzia zbierania danych

### A. Małe organizacje:

- Często bazują na jakościowych metodach (rozmowy, spotkania, obserwacja), ponieważ mają bezpośredni dostęp do wszystkich pracowników.
- Możliwość korzystania z prostych narzędzi, takich jak anonimowe ankiety Google Forms czy rozmowy feedbackowe.
- Monitoring oparty na codziennych relacjach międzyludzkich i szybszym wykrywaniu problemów w zespole.

### B. Duże organizacje:

- Wykorzystanie zaawansowanych systemów HR np. platform do analizy wskaźników kadrowych.
- Możliwość stosowania ustrukturyzowanych badań ilościowych i jakościowych np. regularnych ankiet satysfakcji, analiz statystycznych dotyczących awansów i wynagrodzeń.
- Monitoring może być bardziej skomplikowany ze względu na złożoność struktur organizacyjnych i wielopoziomowe zależności.

## 5.3. Zakres monitoringu i ewaluacji

### A. Małe organizacje:

- Skupienie na mniej formalnych aspektach np. kulturze organizacyjnej i relacjach interpersonalnych.
- Monitoring oparty na obserwacji i bezpośrednim kontakcie z pracownikami zamiast skomplikowanych procedur raportowania.
- Możliwość szybkiego reagowania na problemy, ale trudność w analizie długoterminowych trendów.

### B. Duże organizacje:

- Szeroki zakres analizy obejmujący aspekty strukturalne np. analizę wskaźników rotacji, luki płacowej, awansów.
- Możliwość ewaluacji programów równościowych prowadzona w dłuższej perspektywie, często z udziałem zewnętrznych ewaluatorów lub ekspertów.

- Konieczność dostosowania narzędzi do różnych grup pracowników (różne działy, regiony, poziomy stanowisk).

## 5.4. Kultura organizacyjna i skala wdrażania zmian

### A. Małe organizacje:

- Możliwość szybkiego wdrażania rekomendacji wynikających z ewaluacji (mniej skomplikowane procedury decyzyjne).
- Bardziej osobiste podejście do pracowników, co może sprzyjać otwartości w zgłaszaniu problemów.
- Większe ryzyko braku anonimowości przy zgłaszaniu naruszeń, co może wpływać na efektywność monitoringu.

### B. Duże organizacje:

- Zmiany wymagają dłuższego procesu decyzyjnego i koordynacji między różnymi działami.
- Możliwość prowadzenia szeroko zakrojonych kampanii edukacyjnych i szkoleń dla wielu pracowników.
- Stworzenie systemu zgłaszania naruszeń z zachowaniem pełnej anonimowości, np. poprzez infolinię lub dedykowaną platformę.

Kluczowe różnice w prowadzeniu monitoringu i ewaluacji działań organizacji w zakresie przestrzegania standardów równościowych i przeciwdziałania patologiom w miejscu pracy prezentuje poniższa tabela.

Aspekt	Małe organizacje	Duże organizacje
Zasoby	Ograniczone zasoby finansowe i kadrowe	Większe budżety, zespoły HR, stanowisko ds. równości
Narzędzia	Proste narzędzia, rozmowy, ankiety	Zaawansowane systemy, kompleksowe analizy danych
Zakres	Skupienie na relacjach i codziennym funkcjonowaniu	Formalne badania obejmujące szeroką skalę
Reagowanie na problemy	Szybka reakcja, ale brak długoterminowych analiz	Dłuższy proces zmian, ale możliwość prowadzenia dużych kampanii skierowanych na zmianę postaw
Anonimowość zgłoszeń	Możliwe problemy z zachowaniem anonimowości	Sformalizowane procedury, anonimowe kanały zgłoszeń

W małych organizacjach monitoring i ewaluacja mogą być bardziej elastyczne i oparte na relacjach międzyludzkich.

W dużych organizacjach konieczne jest stosowanie bardziej sformalizowanych procedur i narzędzi analitycznych.

## 6. Podsumowanie

Monitoring i ewaluacja działań organizacji w zakresie przestrzegania standardów równościowych i przeciwdziałania patologiom w miejscu pracy to narzędzia zarządzania, które pozwalają nie tylko ocenić skuteczność wdrażanych polityk, ale także realnie wpływać na poprawę warunków pracy i kultury organizacyjnej.

**Monitoring** umożliwia bieżącą obserwację i identyfikację potencjalnych problemów w zakresie równego traktowania, zanim staną się one poważnym zagrożeniem dla organizacji. Dzięki niemu można reagować na naruszenia w czasie rzeczywistym i dostosowywać działania do aktualnych potrzeb pracowników.

**Ewaluacja** pozwala na głębszą analizę skuteczności podejmowanych działań, ich wpływu na organizację oraz określenie czy cele polityki równościowej są faktycznie realizowane. Dzięki niej organizacja może wprowadzać ulepszenia i dostosowywać strategię na podstawie rzetelnych danych i opinii pracowników.

Każda organizacja powinna **dostosować system monitoringu i ewaluacji do swojej specyfiki, struktury oraz zasobów**, aby proces ten był skuteczny i realnie wspierał kulturę równości i przeciwdziałania patologiom w miejscu pracy. W tym celu warto stosować **podejście partycypacyjne**, angażując pracowników na różnych szczeblach organizacji w projektowanie, wdrażanie i ocenę działań. Ich perspektywa jest kluczowa dla identyfikacji rzeczywistych problemów oraz tworzenia rozwiązań, które będą praktyczne i akceptowane przez zespół. Współtworzenie systemu monitoringu i ewaluacji zwiększa także zaangażowanie pracowników i wzmacnia poczucie współodpowiedzialności za kulturę organizacyjną.

Podejście partycypacyjne powinno być stosowane na każdym etapie realizacji monitoringu i ewaluacji poprzez:

1. **Konsultacje z pracownikami i interesariuszami** w celu zrozumienia perspektyw różnych grup w organizacji, identyfikacji potencjalnych problemów i barier w zakresie równości i przeciwdziałania patologiom. Konsultacje takie mogą się odbywać w formie spotkań, warsztatów, paneli dyskusyjnych; tworzenie zespołów doradczych ds. równości i przeciwdziałania dyskryminacji; przeprowadzanie badań jakościowych (np. wywiadów, focus group) wśród różnych grup pracowników.
2. **Wspólne opracowanie kryteriów i wskaźników monitoringu** w celu zdefiniowania, jakie konkretne aspekty powinny być monitorowane i jakie wskaźniki pozwolą ocenić skuteczność działań organizacji. Ustalanie kryteriów w sposób inkluzyjny może się odbywać poprzez zbieranie pomysłów od pracowników.
3. **Współtworzenie narzędzi ewaluacyjnych** dla zapewnienia, że stosowane narzędzia (ankiety, formularze zgłoszeń, systemy raportowania) są dostosowane do specyfiki organizacji i realnych potrzeb pracowników. Działanie to może się odbywać poprzez testowanie narzędzi w małych grupach, zbieranie opinii i ich późniejszą modyfikację. Włączenie pracowników w projektowanie ankiet i kwestionariuszy może być prowadzone poprzez warsztaty lub otwarte konsultacje.
4. **Transparentność i dostępność procesów monitoringu i ewaluacji** ma na celu zbudowanie zaufania do systemu raportowania oraz zwiększenie gotowości do udziału w ewaluacji. Ważna jest tu jasna komunikacja o celach i sposobach przeprowadzania monitoringu oraz zapewnienie anonimowości w zgłaszaniu przypadków naruszeń. Konieczne jest także regularne informowanie pracowników o wynikach monitoringu i ewaluacji oraz podejmowanych działaniach naprawczych.
5. **Zaangażowanie pracowników w analizę wyników i wdrażanie zmian** powoduje zwiększenie odpowiedzialności i motywacji zespołu do wspólnego dbania o standardy równościowe. Konieczne jest organizowanie spotkań podsumowujących wyniki ewaluacji i wypracowywanie rekomendacji wspólnie z pracownikami, a następnie tworzenie grup roboczych, które będą pracować nad usprawnieniami w organizacji.

Podejście partycypacyjne sprawia, że monitoring i ewaluacja nie są tylko narzędziami kontroli, ale rzeczywistym mechanizmem wspólnego dbania o równość i dobre standardy w miejscu pracy.

Bez systematycznego monitoringu i ewaluacji organizacje ryzykują, że ich polityki równościowe pozostaną jedynie zapisami w dokumentach, a nie rzeczywistymi zmianami w miejscu pracy. Wdrożenie tych procesów nie tylko zwiększa efektywność zarządzania, ale także wzmacnia zaangażowanie pracowników, poprawia reputację firmy i minimalizuje ryzyko prawne oraz etyczne.

**Monitoring i ewaluacja to nie jednorazowe działania, ale ciągły proces, który powinien stać się integralnym elementem zarządzania organizacją.** Regularne badania i analizy pomagają budować środowisko pracy oparte na szacunku, równości i przeciwdziałaniu wszelkim formom dyskryminacji.

**Tylko organizacje, które stale mierzą i oceniają skuteczność swoich działań, są w stanie realnie wpływać na kulturę pracy i tworzyć miejsce przyjazne dla wszystkich pracowników.**

## Bibliografia

1. Angrosino, M. (2010), *Badania etnograficzne i obserwacyjne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
2. *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully* (2021), OECD
3. Babbie E. (2003), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa.
4. Babbie E. (2008), *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa.
5. Barbour, R. (2011), *Badania fokusowe*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
6. Bartosiewicz-Niziołek, M., Nałęcz, S., Penza-Gabler, Z., Pintera E. (2020). *Youth Employment Evaluation Toolkit. Your Leverage to Better Youth Employment Projects*,
7. Bartosiewicz-Niziołek, M., Marcinkowska-Bachlińska, M. i in. (2014). *Zaproszenie do ewaluacji, zaproszenie do rozwoju. Poradnik*. Warszawa: Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej
8. Borek, A, Tędziągolska, M. (red.) (2015), *Ewaluacja w szkole i przedszkolu*, Warszawa: Wydawnictwo Ery Ewaluacji.
9. Borek, A, Kowalczyk-Rumak, E. (red.) (2015), *Różne drogi ewaluacji – poradnik dla dyrektorów szkół i placówek*, Warszawa: Wydawnictwo Ery Ewaluacji.
10. Ciężka, B., Mazurkiewicz, G. (2015), *Zastosowanie i planowanie ewaluacji wewnętrznej w szkole (placówce) – czyli po co nam ewaluacja wewnętrzna i jak ją przygotować? [w:] Jak budować dobrą szkołę? Potencjał i bariery ewaluacji w oświacie*, G. Mazurkiewicz (red), Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

11. Ciężka, B. (2018), Ewaluacja w edukacji dorosłych, Nowe trendy, wyzwania, oczekiwania (w:) Przestrzenie i miejsca edukacji dorosłych w Polsce, Gromadzka M. (red), Warszawa, Wydawnictwo FRSE.
12. Ciężka, B., Rybińska, A. (red.) (2020) Ewaluacja w działaniach edukacyjnych, Wydawnictwo FRSE, Warszawa.
13. Daniłowicz P., Sawiński J.P. (red.) (1992), Podręcznik socjologicznych badań ankietowych, IFIS PAN, Warszawa.
14. Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (2009), Metody badań jakościowych, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
15. Dębowska, K., Kłosiewicz-Górecka, U., Szymańska, A., Wejt-Knyżewska, A., & Zybortowicz, K. (2024). Polacy o cudzoziemcach na rynku pracy – fakty, mity, opinie. Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.
16. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania.
17. LGBTIQ Equality Strategy 2020–2025 Brussels: European Commission [online].
18. Flick U. (2010), Projektowanie badania jakościowego, Warszawa, PWN.
19. Flick U. (2011), Jakość w badaniach jakościowych, Warszawa, PWN.
20. Gawska A., dr Daniłowska S. (2023), Inclu(vi)sion. Co pracodawcy w Polsce myślą o zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami? Warszawa, Fundacja aktywizacja.
21. Gender Equality Strategy 2020–2025 (2020) Brussels: European Commission – dostęp online: [link do strony Komisji Europejskiej, dokument do ściągnięcia \(PDF – 1,03 MB\)](#).
22. Gruszczyński L. (1999), Kwestionariusze w socjologii. Budowa narzędzi do badań surveyowych, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
23. Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej (2016) Bruksela: Unia Europejska, C 202/02 [online].
24. Kirkpatrick, D.L. (2001), Ocena efektywności szkoleń, Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
25. Kirkpatrick J., Kirkpatrick W. (2015), An Introduction to the NewWorldKirkpatrick® Model, Newnan, GA, Kirkpatrick Partners, LLC.
26. Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów Unia równości: Strategia na rzecz praw osób z niepełnosprawnościami na lata 2021–2030, Bruksela, dnia 03.03.2021 r.

27. Mazurkiewicz G., red. (2013), *Przywództwo i zmiana w edukacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
28. OECD DAC (2021), *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*.
29. Parlament Europejski i Rada. (2019). Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów oraz uchylająca dyrektywę Rady 2010/18/UE.
30. PARP. (2023). *Luka w zatrudnieniu – jak lepiej wykorzystać potencjał polskiego rynku pracy*. Warszawa.
31. PARP. (2021). *Zagraniczni pracownicy na polskim rynku pracy. Stan na 15 grudnia 2021. Raport tematyczny*.
32. Patton, M.Q. (2011), *Developmental Evaluation*, New York, London: The Guilford Press.
33. Patton, M.Q. (1997), *Utilization-Focused Evaluation*, Thousand Oaks: Sage Publications.
34. Rozporządzenie Delegowane Komisji (UE) 2023/2772 z dnia 31 lipca 2023 r. uzupełniające dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz Sprostowanie do rozporządzenia delegowanego Komisji (UE) 2023/2772 z dnia 31 lipca 2023 r. uzupełniającego dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju (załącznik I, w brzmieniu sprostowanym w Dzienniku Urzędowym L, 2024/90241, z dnia 19 kwietnia 2024 r.)
35. Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030 (2021) Brussels: European Commission: [link do strony Komisji Europejskiej](#).
36. Uchwała nr 27 Rady Ministrów z dnia 16 lutego 2021 r. w sprawie przyjęcia dokumentu Strategia na rzecz Osób z Niepełnosprawnościami 2021–2030 (2021) Warszawa: Rada Ministrów: [link do strony Sejmu RP dokument do ściągnięcia](#) (PDF – 1.58 MB).
37. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (2024) Załącznik do obwieszczenia Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 26 lutego 2024 r., Dz. U. 2024, poz. 475.
38. Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. Dz.U.2024.0.44.
39. Ustawa z dnia 3 grudnia 2010 r. o wdrożeniu niektórych przepisów Unii Europejskiej w zakresie równego traktowania, Kancelaria Sejmu. Dz.U.2024.0.1175.
40. Zarządzanie różnorodnością w organizacji – cele i przykłady. Co to jest D,E&I (Diversity, Equity, Inclusion)?, EY, 2023.

## O autorce

### Beata Ciężka

Ekspertka w zakresie ewaluacji. Ma doświadczenie w realizacji projektów badawczych i ewaluacyjnych prowadzonych dla administracji publicznej, organizacji pozarządowych i sektora prywatnego. Specjalizuje się w zagadnieniach edukacji, rynku pracy, wdrażania programów rozwojowych i polityk publicznych. Współautorka rozwiązań systemowych w obszarze zapewniania jakości i ewaluacji w edukacji.





# Model w zakresie dostępności oferowanych usług przez organizacje pozarządowe

Sporządziła: Paulina Tota-Stawarczyk



# Model w zakresie dostępności oferowanych usług przez organizacje pozarządowe

Sporządziła: Paulina Tota-Stawarczyk

Warszawa 2026

Ekspertyza została przygotowana w ramach projektu „Równość standardem pracy w trzecim sektorze”, realizowanego przez Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego.

Projekt ma na celu poprawę warunków pracy w organizacjach pozarządowych poprzez promowanie równości i przeciwdziałanie dyskryminacji.



Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego  
ul. Szpitalna 5/6a, 00-031 Warszawa



Wszelkie prawa zastrzeżone. Wykorzystywanie zawartych w publikacji tekstów, zarówno w całości, jak i we fragmentach, stanowi naruszenie praw autorskich i jest karalne. Dotyczy to również tłumaczenia, powielania, wykonywania mikrofilmów i reprodukcji metodami elektronicznymi.

# Spis treści

1. Dostępność w NGO, czyli konkretnie co? 121
    - 1.1. Dlaczego dostępność usług jest kluczowa dla organizacji pozarządowych 121
    - 1.2. Czy na pewno „do nas tacy nie przychodzą”? 122
  2. Dostępność w przepisach: kto i kiedy musi? 124
    - 2.1. Dostępność jako jedno z podstawowych praw 124
    - 2.2. Dostępność w zadaniach publicznych realizowanych przez NGO 124
    - 2.3. Dostępność w NGO zatrudniających pracowników i pracownice 125
    - 2.4. Dostępność w praktyce: czemu to się „opłaca”? 126
  3. Od wewnątrz, na zewnątrz, czyli o czym trzeba pamiętać? 128
    - 3.1. Działania skierowane na zewnątrz 129
    - 3.2. Działania skierowane do wewnątrz 130
  4. Na co zwrócić uwagę, czyli obszary dostępności 132
    - 4.1. Dostępność cyfrowa 132
    - 4.2. Dostępność infrastruktury fizycznej 134
    - 4.3. Dostępność komunikacji i informacji 136
  5. Planowanie i wdrażanie dostępności krok po kroku 139
    - 5.1. Sprawdź co masz i czego brakuje 139
    - 5.2. Wprowadź działania bezkosztowe i te kosztujące niewiele 141
    - 5.3. Daj informację i promuj swoją ofertę 142
    - 5.4. Zaplanuj zmiany większego kalibru i budżet na nie 142
    - 5.5. Kontynuuj swoją dostępnościową podróż 143
- O autorce 145



# 1. Dostępność w NGO, czyli konkretnie co?

## 1.1. Dlaczego dostępność usług jest kluczowa dla organizacji pozarządowych

Misja NGO to nadrzędny sens ich istnienia, który określa, jaką zmianę w społeczeństwie chcą osiągnąć. Organizacje pozarządowe istnieją po to, by odpowiadać na potrzeby społeczne, wspierać grupy zagrożone wykluczeniem i budować bardziej sprawiedliwe społeczeństwo.

Dostępność to – wbrew temu, co często o niej myślimy – nie tylko eliminowanie barier, ale fundamentalna zasada, która sprawia, że NGO mogą w pełni realizować swoje misje i cele. Jeśli więc organizacje nie zapewniają dostępności, ograniczają swój wpływ, a zmniejszając skuteczność działań, w efekcie nie wykorzystują w pełni swojego potencjału.

Według danych GUS w Polsce jest ponad 3 miliony osób z orzeczeniem o niepełnosprawności<sup>1</sup>. Ale dostępność służy znacznie szerszej grupie tzw. „osób ze szczególnymi potrzebami”, którymi mogą być:

- osoby z trudnościami w poruszaniu się (w tym i osoby poruszające się na wózkach czy z wózkami dziecięcymi, i osoby korzystające z pomocy ortopedycznych, i osoby poruszające się w butach na obcasach).
- osoby z ograniczeniami sensorycznymi czy intelektualnymi, osoby neuroatypowe,
- osoby w kryzysie zdrowia psychicznego,
- osoby starsze,
- osoby niskiego lub wysokiego wzrostu, osoby z otyłością,

1 Dane online: [link do Serwisu Rzeczypospolitej Polskiej](#).

- kobiety w ciąży i dzieci,
- osoby z czasowymi i trwałymi niepełnosprawnościami,

ale też osoby z obciążeniem (np. z bagażem) czy osoby nieznające języka danego kraju.

Szacuje się, że tak rozumiana grupa to nawet 7,7 miliona osób, czyli niemal ¼ populacji<sup>2</sup>. Oznacza to, że co 4 człowiek mijany na ulicy prawdopodobnie jest osobą ze szczególnymi potrzebami.

Brak podstawowej dostępności może prowadzić do nieświadomego wykluczania osób, które mogłyby korzystać z oferty NGO lub wnieść wartość jako wolontariusze, eksperci czy liderzy inicjatyw. To oznacza, że organizacja ogranicza swój własny potencjał oraz zasięg działania. Każde utrudnienie – brak tłumaczenia na język migowy, niedostosowane materiały informacyjne, bariery architektoniczne czy technologiczne – sprawia, że część społeczeństwa nie może uczestniczyć w życiu organizacji i jej działaniach, co jest sprzeczne ze społeczną misją NGO.

## 1.2. Czy na pewno „do nas tacy nie przychodzą”?

Warto pamiętać, że niepełnosprawność to nie tylko – jak często nam się kojarzy – wózek lub biała laska. Wiele osób ma niewidoczne niepełnosprawności, które mogą powodować trudności w codziennym funkcjonowaniu.

W społeczeństwie funkcjonuje mit, że niepełnosprawność to coś, co widać na od razu i co dotyczy głównie osób starszych. Tymczasem np. choroby neurologiczne, kryzysy zdrowia psychicznego, schorzenia przewlekłe, trudności poznawcze czy nadwrażliwość sensoryczna, przewlekłe zmęczenie, migreny, depresja, spektrum autyzmu, cukrzyca, choroby autoimmunologiczne lub epilepsja mogą dotyczyć każdej i każdego z nas, również osób młodych, pozornie ocenianych jako silne i zdrowe.

Ludzie są różni, a wiele rzeczy jest niejednoznacznych i niewidocznych na pierwszy rzut oka. Niepełnosprawność nie jest też kategorią stałą – może się zmieniać w zależności od wieku, ogólnej kondycji czy chwilowego samopoczucia. Dodatkowo każdy i każda z nas w pewnym momencie swojego życia może doświadczyć ograniczeń w codziennym funkcjonowaniu – czy to w wyniku choroby, urazu, starzenia się czy po prostu chwilowego osłabienia. Dostępność nie jest więc czymś, co dotyczy tylko „innych” – to coś, co może być istotne dla wszystkich, teraz lub w przyszłości.

2 Dane online: [link do strony Rady Unii Europejskiej](#)

Dobrze więc pamiętać, że różnorodność to nie wyjątek, ale norma.  
A myśląc, że „do nas tacy nie przychodzą”, możemy być w błędzie.

## 2. Dostępność w przepisach: kto i kiedy musi?

Organizacje pozarządowe jako podmioty działające na rzecz społeczeństwa, mają nie tylko moralny, ale często też prawny obowiązek zapewniania dostępności swoich działań, przestrzeni i komunikacji.

Obowiązki te wynikają z różnych działań, realizowanych przez NGO. Szczególne znaczenie praktyczne mają przepisy dotyczące organizacji korzystających ze środków publicznych i realizujących zadania publiczne oraz tych zatrudniających pracowników i pracownice.

### 2.1. Dostępność jako jedno z podstawowych praw

Podstawę dla wszystkich innych aktów prawnych stanowi **Konstytucja**: jest ona najważniejszym aktem prawnym w państwie i ma najwyższą moc prawną. Konstytucja (artykuł 32) przede wszystkim zapewnia równość wobec prawa oraz zakaz dyskryminacji, podkreślając, że

nikt nie może być dyskryminowany w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym z jakiegokolwiek przyczyny.

Brak możliwości skorzystania z usługi, która jest oferowana publicznie (również przez organizacje pozarządowe) jest dyskryminacją. Warto o tym pamiętać.

### 2.2. Dostępność w zadaniach publicznych realizowanych przez NGO

Ustawa z dnia 19 lipca 2019 r. o zapewnianiu dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami oraz Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności

cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych nakładają szereg wymagań związanych z dostępnością na jednostki sektora finansów publicznych i podmioty finansowane ze środków publicznych. Choć nie dotyczą one wprost NGO, to jednak nakładają na nie obowiązek uwzględniania dostępności w przypadku zawarcia umowy na realizację zadań lub zamówień publicznych.

NGO, które realizują zadania publiczne (np. prowadzą projekty finansowane ze środków publicznych), muszą dostosować swoje działania do wymagań dostępności: spełnić co najmniej minimalne wymagania w zakresie architektonicznym i informacyjno-komunikacyjnym (opisanych w artykule 6 Ustawy o zapewnianiu dostępności) oraz cyfrowym (opisanych w Ustawie o dostępności cyfrowej).

Warto pamiętać też, że te ustawy określają wymagania minimalne, nie wyklucza to jednak możliwości określenia w dokumentacji zamówienia publicznego wyższych, niż minimalne, warunków w tym zakresie.

Obowiązek zapewniania dostępności wynika także z Ustawy Prawo zamówień publicznych (art. 100, ust. 1). Dotyczy on wszystkich rodzajów zamówień – zarówno robót budowlanych, usług, jak i dostaw – przeznaczonych do użytku osób fizycznych, w tym pracowników zamawiającego. Najkorzystniejsza oferta może zostać wybrana na podstawie albo ceny lub kosztu, albo kryteriów jakościowych oraz ceny lub kosztu. Kryteriami jakościowymi mogą być między innymi:

- parametry techniczne i właściwości funkcjonalne, w tym dostępność dla osób z niepełnosprawnościami,
- aspekty społeczne, w tym integracja zawodowa i społeczna osób z niepełnosprawnościami.

### 2.3. Dostępność w NGO zatrudniających pracowników i pracownice

Osoby z niepełnosprawnościami muszą mieć prawo do pracy na zasadzie równości z innymi osobami, w otwartym, integracyjnym i dostępnym środowisku pracy. Nie mogą też być dyskryminowane ze względu na niepełnosprawność, co precyzuje art. 183a **Kodeksu pracy**. Dodatkowo **Ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych** (art. 23a) nakłada na pracodawców obowiązek dostosowania miejsc pracy dla osób z niepełnosprawnościami, pozwalając równocześnie na uzyskanie dofinansowań na te działania.

Oznacza to, że jeśli miejsce pracy wymaga wprowadzenia dostosowań, NGO zatrudniająca daną osobę jest zobowiązana do ich wdrożenia a niewprowadzenie niezbędnych usprawnień uważane jest za naruszenie zasady równego traktowania w zatrudnieniu, również w rozumieniu przepisów **Kodeksu pracy** (art. 207).

## 2.4. Dostępność w praktyce: czemu to się „opłaca”?

Wdrażanie dostępności w NGO to nie tylko wymóg prawny, ale przede wszystkim wyraz szacunku i solidarności z osobami z niepełnosprawnościami oraz innymi grupami o szczególnych potrzebach. Tworzenie przestrzeni (nie tylko tej fizycznej), w której każdy i każda może się swobodnie poruszać, komunikować i uczestniczyć, nie jest jedynie dodatkiem, ale fundamentem równościowego podejścia do działalności społecznej. Tylko organizacje dostępne dla wszystkich są w stanie autentycznie realizować idee integracji i aktywizacji obywatelskiej.

Inwestycja w dostępność – chociaż może generować koszty – ma też szansę być opłacalna dla organizacji pozarządowej: nie tylko wpływa pozytywnie na jej wizerunek i wiarygodność, ale też poszerza grupę potencjalnych współpracowników i beneficjentów. Koszty początkowe różnią się w zależności od zakresu dostosowań (część z nich to działania bezkosztowe lub wymagające niewielkiego finansowania), ale korzyści mogą wielokrotnie przewyższyć nakłady.

Przykładowe korzyści z wdrażania dostępności w NGO to:

### 1. **Wzrost wiarygodność organizacji, szczególnie jeśli działa ona na rzecz praw człowieka, równości czy wsparcia grup marginalizowanych.**

NGO, które samo wdraża zasady dostępności, nie tylko podnosi standardy własnej działalności, ale także promuje dobre praktyki i inspiruje inne podmioty – zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Przejrzysta i inkluzywna organizacja buduje także zaufanie społeczne, co ma kluczowe znaczenie w pozyskiwaniu partnerów, grantodawców i nowych członków społeczności.

### 2. **Wzrost liczby beneficjentów i uczestników działań**

Organizacja, która eliminuje bariery, staje się dostępna dla większej grupy odbiorców. Nie tylko osoby z niepełnosprawnościami, ale również seniorzy i seniorki, osoby z czasowymi ograniczeniami, rodzice i opiekunowie z dziećmi czy osoby z trudnościami poznawczymi mogą w pełni korzystać z jej oferty. To oznacza większy zasięg działań, większą skuteczność i większy wpływ społeczny.

### 3. **Większa liczba osób pracujących i działających wolontaryjnie**

Dostępność to także szansa na pozyskanie wartościowych członków

i członkiń zespołu. Osoby z niepełnosprawnościami mogą być doskonałymi wolontariuszami, ekspertami czy liderami działań, jeśli organizacja stworzy dla nich odpowiednie warunki. Różnorodność w zespole zwiększa kreatywność i pomaga lepiej odpowiadać na potrzeby społeczności.

#### **4. Efektywniejsza komunikacja i większa widoczność**

Dostępna strona internetowa, materiały w formatach przyjaznych osobom z różnymi potrzebami czy treści tłumaczone na język migowy sprawiają, że komunikaty organizacji docierają do większej grupy odbiorców. NGO może skuteczniej promować swoje działania, edukować i angażować społeczność.

#### **5. Lepsza organizacja wydarzeń i programów**

Inwestowanie w dostępność oznacza lepsze planowanie i realizację wydarzeń, spotkań oraz inicjatyw społecznych. Organizacja uwzględniająca różne potrzeby odbiorców i odbiorczyń dba o ich komfort i eliminuje bariery, które mogłyby ich wykluczać. To sprawia, że więcej osób czuje się zaproszonych i chętniej bierze udział w działaniach NGO.

#### **6. Wpływ na otoczenie i zmiana społeczna**

NGO, które wdrażają zasady dostępności, mogą stać się liderami pozytywnej zmiany w swoim środowisku. Promowanie dobrych praktyk i edukowanie innych podmiotów w zakresie dostępności sprawia, że cały ekosystem społeczny staje się bardziej otwarty i przyjazny dla osób o różnorodnych potrzebach.

#### **7. Większe szanse na finansowanie i partnerstwa**

Wiele grantów, dotacji i programów wsparcia promuje działania na rzecz dostępności lub bezpośrednio ich wymaga. Dlatego organizacje, które inwestują w inkluzywność, mogą łatwiej uzyskać dofinansowania (albo w ogóle je uzyskać).

### 3. Od wewnątrz, na zewnątrz, czyli o czym trzeba pamiętać?

W zależności od charakteru działań i misji, NGO mogą wchodzić w interakcje z różnymi grupami osób i instytucji, co wiąże się z różnorodnymi formami współpracy i odpowiedzialności. W tych kontekstach organizacje pozarządowe pełnią rolę dostawcy usług, organizatora wydarzeń, lidera społecznego czy partnera w realizacji projektów.

W praktyce NGO mogą mieć do czynienia z beneficjentami, klientami, darczyńcami, wolontariuszami, partnerami, pracownikami, uczestnikami wydarzeń oraz instytucjami nadzorującymi ich działalność. W zależności od specyfiki organizacji, ich działania mogą być skierowane do osób potrzebujących wsparcia, osób płacących za usługi, organizacji współpracujących przy projektach, czy też osób angażujących się w działania bezpośrednio lub poprzez wpłaty na cele organizacji.

Dostępność oferty organizacji pozarządowej opiera się zawsze na dwóch kluczowych elementach – są to:

1. **Działania skierowane „na zewnątrz”** – oferta usług i dostosowań dla konkretnych grup beneficjentów, klientów, uczestników (wydarzeń, kampanii, szkoleń) oraz darczyńców czy sponsorów. Ważnymi aspektami mogą być dostosowane przestrzenie, przyjazna obsługa oraz możliwość swobodnej komunikacji w wybranej formie.
2. **Działania skierowane „do wewnątrz”** – partnerstwa, współpraca i zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami lub innymi szczególnymi potrzebami oraz tworzenie odpowiednich warunków tej pracy. Istotną kwestią jest też poszanowanie różnorodności wolontariuszy, partnerów i współpracowników oraz aktywne odpowiadanie na ich indywidualne potrzeby.

Oba te aspekty są ze sobą powiązane i równie istotne, ponieważ wspólnie tworzą inkluzywne i dostępne środowisko, które wspiera zarówno beneficjentów, jak i pracowników, a w konsekwencji przyczynia się do wymiernego sukcesu organizacji pozarządowej.

### 3.1. Działania skierowane na zewnątrz

Działania skierowane „na zewnątrz” to cała aktywność organizacji ukierunkowana na beneficjentów, klientów, uczestników wydarzeń oraz darczyńców czy sponsorów, które zwiększają ich dostęp do oferty NGO. Przykładem mogą być:

1. **Dostosowanie przestrzeni i wydarzeń** – organizacja konferencji, warsztatów czy spotkań w miejscach dostępnych dla osób poruszających się na wózkach lub z pomocami ortopedycznymi, osób słabowidzących czy słabosłyszących.
2. **Ułatwienie komunikacji** – zapewnienie materiałów informacyjnych w różnych formatach, np. w tekście łatwym do czytania (ETR), w wersji brajlowskiej, audio lub z tłumaczeniem na polski język migowy (PJM). Może to obejmować także dostępność strony internetowej dla osób korzystających z czytników ekranu.
3. **Szkolenia dla personelu i wolontariuszy** – organizowanie warsztatów i szkoleń na temat obsługi osób z niepełnosprawnościami oraz standardów dostępności działań czy organizowanych wydarzeń.
4. **Elastyczne formy uczestnictwa** – umożliwienie zdalnego udziału w wydarzeniach, np. poprzez transmisje online z napisami na żywo lub tłumaczeniem PJM, co pozwala osobom z ograniczoną mobilnością lub innymi szczególnymi potrzebami w pełni korzystać z oferty NGO.
5. **Projekty inkluzywne** – tworzenie działań i programów skierowanych do osób o różnych potrzebach, np. organizowanie dostępnych warsztatów artystycznych, sportowych czy edukacyjnych dla osób z niepełnosprawnościami i ich rodzin.

Dobrze jest przeanalizować swoją ofertę pod kątem potrzeb poszczególnych osób, żeby wyłapać ewentualne niedociągnięcia. Warto zadać sobie pytania:

- Czy osoba z niepełnosprawnością i osoba bez tego doświadczenia mają szansę skorzystać z naszych produktów i usług w ten sam sposób? Jeśli nie – jakie bariery pojawiają się na każdej z tych ścieżek?
- Czy na pewno osoba z niepełnosprawnością wzroku tak samo łatwo odnajdzie siedzibę naszej organizacji albo miejsce wydarzenia, jak ktoś, kto dobrze widzi?

- Czy osoba z wózkiem lub na wózku tak samo wygodnie pokona próg, przejdzie przez drzwi, będzie mogła uczestniczyć w wydarzeniu lub dotrze do siedziby organizacji?
- Czy osoba G/głucha lub nieznająca języka polskiego tak samo łatwo zrozumie wszystkie informacje i komunikaty, w tym np. konieczność ewakuacji z budynku lub przestrzeni?

## 3.2. Działania skierowane do wewnątrz

Działania skierowane „do wewnątrz” obejmują politykę zatrudnienia, relacje z partnerami, wolontariuszami i współpracownikami, a także sposób organizacji pracy wewnątrz NGO. Przykłady działań w tym obszarze to:

1. **Rekrutacja i zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami** – dostosowanie procesu rekrutacyjnego, np. oferowanie rozmów kwalifikacyjnych online, przygotowanie dostępnych formularzy aplikacyjnych czy eliminowanie barier architektonicznych w siedzibie NGO.
2. **Dostosowanie warunków pracy** – wyposażenie stanowisk w sprzęt wspierający, np. klawiatury brajlowskie, programy do rozpoznawania mowy, ale też procedury wewnętrzne, np. elastyczne godziny pracy dla osób z chorobami przewlekłymi.
3. **Szkolenia wewnętrzne z zakresu różnorodności i dostępności** – edukowanie zespołu na temat potrzeb osób z niepełnosprawnościami oraz dobrych praktyk w zakresie równego traktowania wewnątrz zespołu.
4. **Tworzenie inkluzywnej kultury organizacyjnej** – promowanie otwartości i akceptacji wobec osób z różnymi potrzebami, zachęcanie do zgłaszania sugestii dotyczących dostępności oraz aktywne wdrażanie proponowanych rozwiązań.
5. **Współpraca z organizacjami eksperckimi** – nawiązywanie partnerstw z innymi podmiotami zajmującymi się dostępnością, co pozwala NGO na skuteczniejsze wdrażanie rozwiązań i wymianę doświadczeń.

Niezależnie od tego, jaki rodzaj wsparcia lub usług świadczy organizacja, warto pamiętać, że doświadczenia klientów, beneficjentów czy uczestników wydarzeń są w dużej mierze powiązane z doświadczeniem osób pracujących i współpracujących.

Tworzenie przyjaznego i inkluzywnego zespołu jest na dłuższą metę nieodzowne dla zapewnienia pozytywnych doświadczeń osób, do których NGO kieruje swoją ofertę. W najprostszym przykładzie: klienci i beneficjenci, pochodzący z różnych środowisk czy grup, lubią widzieć, że ich różnorodność jest nie tylko szanowana, ale ma też odzwierciedlenie w organizacji i osobach, z którymi mają kontakt.

Co więcej, podnoszenie poziomu dostępności organizacji dla różnorodnych pracowników, współpracowników i wolontariuszy to najprostszy sposób na zapewnienie dostępności również dla beneficjentów i klientów i łatwego monitorowania co działa, a co nie.

## 4. Na co zwrócić uwagę, czyli obszary dostępności

Kwestie związane z dostępnością można podzielić na trzy podstawowe kategorie, a każda z nich koncentruje się na innych aspektach doświadczenia. Są to: dostępność cyfrowa, informacyjno-komunikacyjna i fizyczna.

Podjęcie nawet najmniejszych działań w tych trzech obszarach sprawiają, że organizacja niweluje przynajmniej część barier i otwiera się na większą grupę klientów, beneficjentów i współpracowników.

Jest to istotne nie tylko z perspektywy zapewnienia równego dostępu do oferowanych działań, ale także – w przypadku projektów finansowanych ze środków publicznych, w tym funduszy UE – stanowi wymóg formalny. Organizacje realizujące takie projekty są więc zobowiązane do zapewnienia dostępności przestrzeni, w których prowadzą działania, aby umożliwić udział wszystkim potencjalnie zainteresowanym osobom. Również zapewnienie dostępnej komunikacji (i w Internecie, i poza nim) może być wymaganym standardem – np. w postaci tłumaczeń na polski język migowy (PJM), dostępu do pętli indukcyjnych, materiałów w formie łatwej do czytania (ETR) lub dostosowania stron internetowych do aktualnych standardów WCAG.

### 4.1. Dostępność cyfrowa

Współcześnie wiele osób szukających wsparcia, informacji o projektach społecznych czy możliwości zaangażowania się w działalność organizacji pozarządowych rozpoczyna od poszukiwań w Internecie. Strona internetowa NGO często jest pierwszym miejscem, w którym odbiorcy mogą znaleźć informacje o niej i podjąć konkretne działania. Może to być zgłoszenie się do programu pomocowego, zapis na szkolenie, wyszukiwanie informacji o działaniach NGO czy przekazanie darowizny. Dlatego zapewnienie dostępności stron internetowych organizacji jest kluczowe i stanowi świetny punkt wyjścia do budowania inkluzywnej oferty.

Poniżej kilka kwestii, na które warto zwrócić uwagę.

### **1. Dostępne formularze zgłoszeniowe i rejestracyjne**

Formularze są często wykorzystywane do rejestracji na wydarzenia, zapisów na wolontariat czy zgłaszania potrzeby wsparcia. Warto upewnić się więc, że są one dostępne dla wszystkich osób: kolory są wystarczająco skontrastowane, czcionki – duże, proste i czytelne a układ formularza przyjazny dla programów odczytu ekranu oraz osób korzystających wyłącznie z klawiatury.

### **2. Łatwy i intuicyjny proces składania wniosków i darowizn**

Jeśli organizacja oferuje możliwość składania wniosków o wsparcie, dofinansowanie czy przekazania darowizny, warto dopilnować, aby cały proces był przejrzysty i jak najłatwiejszy. Im prostszy i bardziej intuicyjny proces, tym większa szansa, że osoby potrzebujące skorzystają z oferty, wolontariusze zapiszą się na wydarzenie a darczyńcy nie zrezygnują z przekazania środków.

### **3. Wyraźne kontrasty kolorów**

Wysoki kontrast kolorów między tekstem a tłem poprawia czytelność strony, szczególnie dla osób słabowidzących. Wymagania nie są skomplikowane: dobrze jest stosować ciemny tekst na jasnym tle (lub odwrotnie) i unikać zestawień barw, które mogą być trudne do odczytania dla osób z daltonizmem (np. czerwony i zielony).

### **4. Teksty alternatywne dla obrazów i dostępne materiały**

Każda istotna grafika, ilustracja czy zdjęcie na stronie organizacji powinny mieć tekst alternatywny, który opisuje ich zawartość. Dzięki temu osoby korzystające z czytników ekranu mogą zrozumieć przekaz wizualny, np. instrukcje dotyczące procedur czy zdjęcia z realizowanych projektów. Warto także udostępniać materiały informacyjne w formatach dostępnych, takich jak tekst taktowy do czytania (ETR), nagrania audio czy tłumaczenia na polski język migowy (PJM).

### **5. Dostępna nawigacja**

Wielu użytkowników z ograniczeniami ruchowymi nie może skutecznie korzystać z myszy, dlatego polegają na klawiaturze lub innych alternatywnych technologiach. Warto sprawdzić stronę internetową organizacji, aby upewnić się, że wszystkie elementy, takie jak przyciski, linki czy formularze, są dostępne za pomocą klawiatury. Orientację na stronie i nawigowanie po niej mogą też ułatwić użytkownikom widoczne wskaźniki (np. obramowania wokół aktywnych elementów).

## 4.2. Dostępność infrastruktury fizycznej

Gdy osoby zainteresowane działalnością organizacji zapoznają się z jej zasobami online, zapiszą na wydarzenie lub dołączą do programu, kolejnym krokiem często jest wizyta w siedzibie organizacji, w miejscu realizacji działań albo w przestrzeni szkoleń czy warsztatów. W tym momencie kluczowa staje się więc dostępność fizyczna.

Poniżej podstawowe elementy, którym warto się przyjrzeć.

### 1. Możliwość pokonywania zmian poziomów

Dobrze jest sprawdzić, czy do budynku można się dostać z poziomu terenu lub za pomocą pochylni, ewentualnie podnośnika. Możliwość swobodnego wejścia do obiektu to zawsze kwestia podstawowa. Wewnątrz pomocna – choć bardziej kosztowna – może być także instalacja windy jako alternatywy dla schodów.

Ważne jest również sprawdzenie, czy wszystkie kluczowe dla danej organizacji przestrzenie, takie jak sale spotkań, biura, miejsca realizacji warsztatów czy strefy odpoczynku, są dostępne dla osób niemogących poruszać się po schodach.

### 2. Dostępne toalety

Zapewnienie dostępnych toalet, wyposażonych w poręczę, szerokie wejścia i wystarczającą przestrzeń do manewrowania wózkiem, jest niezbędnym elementem dostępności. Warto także zwrócić uwagę na wysokość umywalk i lustek oraz sposób otwierania drzwi. Organizacje realizujące wydarzenia w różnych lokalizacjach powinny również upewnić się, że wynajmowane przestrzenie oferują dostępne toalety a także, w miarę możliwości, miejsca do opieki nad dziećmi oraz miejsca do zmiany środków chłonnych osób dorosłych (tzw. komfortki).

### 3. Dostępne miejsca parkingowe

Osoby odwiedzające organizację mogą korzystać z samochodów – własnych lub miejskiego transportu dla osób z niepełnosprawnościami. Dlatego dobrze jest zadbać o odpowiednio szerokie i blisko usytuowane miejsca parkingowe dla osób z niepełnosprawnościami. Ważne jest także ich właściwe oznakowanie oraz zapewnienie bezpiecznej drogi dojścia do budynku.

### 4. Dostępność sal i przestrzeni spotkań

Pomieszczenia, w których odbywają się spotkania, warsztaty czy konsultacje, powinny być dostosowane do potrzeb różnorodnych osób. Warto zapewnić możliwość swobodnego poruszania się w przestrzeni, dostosowane meble (np. stoliki na odpowiedniej wysokości), a także dobre oświetlenie i odpowiednią akustykę (co może być kluczowe np. dla osób słabosłyszących).

Warto sprawdzić też, czy osoby poruszające się z wózkami lub na wózkach, korzystające z pomocy ortopedycznych czy osoby z niepełnosprawnością wzroku mogą poruszać się w przestrzeniach bezpiecznie: meble i elementy wyposażenia nie zawężają ciągów komunikacyjnych i rozłożone są w sposób logiczny i przewidywalny, ograniczając możliwość przypadkowego wejścia w nie lub potknięcia się.

## **5. Bezpieczeństwo i ewakuacja**

Bezpieczeństwo wszystkich uczestników działalności NGO jest bardzo istotne, a często pomijane. Dlatego dobrze jest uwzględnić potrzeby osób z niepełnosprawnościami w procedurach ewakuacyjnych. Organizacje często zapominają, że wejście użytkowników do budynku lub przestrzeni to tylko połowa sukcesu, a problemy mogą zacząć się dopiero w momencie, w którym wszyscy muszą naraz opuścić budynek podczas pożaru lub awarii prądu (kiedy nie działają windy i podnośniki).

Odpowiednie oznakowanie dróg ewakuacyjnych, wizualne i dźwiękowe sygnały alarmowe oraz zapewnienie wsparcia (asysty, czasem też odpowiedniego sprzętu) mogą znacząco wpłynąć na bezpieczeństwo osób w przestrzeni.

## **6. Czytelne oznakowanie i nawigacja w budynku**

Dobrze jest zadbać o odpowiednie oznakowanie pomieszczeń i ciągów komunikacyjnych, aby osoby odwiedzające mogły łatwo odnaleźć się w przestrzeni. Duże, kontrastowe tabliczki z czytelnymi oznaczeniami czy brajlowskie opisy pomieszczeń mogą pomóc osobom w samodzielnej orientacji. Jeśli organizacja ma na to środki lub możliwości, warto także rozważyć zastosowanie systemów dźwiękowych lub aplikacji wspomagających orientację w budynku.

## **7. Dostosowanie stanowisk obsługi i punktów informacyjnych**

Stanowiska obsługi i punkty informacyjne – jeśli takie znajdują się w organizacji – muszą być dostępne dla osób poruszających się na wózkach, co oznacza odpowiednią wysokość blatów oraz zapewnienie przestrzeni do manewrowania i swobodnego podjazdu. Warto także upewnić się, że pracownicy są przeszkoleni w zakresie komunikacji z osobami o różnych potrzebach, w tym osobami G/głuchymi czy słabosłyszącymi.

## **8. Ciche i przyjazne sensorycznie przestrzenie**

Niektóre osoby, np. z nadwrażliwością sensoryczną czy w spektrum autyzmu, mogą potrzebować przestrzeni wolnej od nadmiaru bodźców. Warto zadbać o możliwość skorzystania z cichych miejsc odpoczynku, unikać jaskrawego oświetlenia i nadmiernego hałasu. W organizacji wydarzeń dobrze jest uwzględnić strefy wyciszenia lub opcję korzystania ze słuchawek wygłuszających (ochronników słuchu).

Jeśli chcesz dowiedzieć się więcej o dostępności przestrzeni fizycznych NGO i bezpieczeństwie oraz ewakuacji, zachęcamy do zapoznania się z poradnikami, opracowanymi przez Fundację Polska Bez Barrier w ramach projektu Akcja/Ewakuacja:

→ Poradnikiem „**Dostępność w NGO: dostępny lokal, bezpieczna ewakuacja**” – link do pliku pdf online [[https://polskabezbarier.org/akcja-ewakuacja/Akcja\\_Ewakuacja\\_dostepnosc\\_w\\_ngo\\_dostepny\\_lokal\\_bezpieczna\\_ewakuacja\\_poradnik.pdf](https://polskabezbarier.org/akcja-ewakuacja/Akcja_Ewakuacja_dostepnosc_w_ngo_dostepny_lokal_bezpieczna_ewakuacja_poradnik.pdf)]

→ Poradnikiem „**Dostępny lokal usługowy**” – link do pliku pdf online [[https://polskabezbarier.org/akcja-ewakuacja/Akcja\\_Ewakuacja\\_dostepny\\_lokal\\_uslugowy\\_poradnik.pdf](https://polskabezbarier.org/akcja-ewakuacja/Akcja_Ewakuacja_dostepny_lokal_uslugowy_poradnik.pdf)]

### 4.3. Dostępność komunikacji i informacji

W działalności organizacji pozarządowych kluczowe jest przekazywanie jasnych i zrozumiałych informacji we właściwym czasie – zarówno w codziennej pracy, jak i podczas organizacji wydarzeń, warsztatów czy szkoleń. Przejrzysta komunikacja jest szczególnie istotna dla osób ze szczególnymi potrzebami, w tym osób z niepełnosprawnościami, seniorów czy tych, dla których polski nie jest językiem ojczystym. Dotyczy to zarówno informacji o realizowanych projektach, jak i dostępu do materiałów edukacyjnych albo instrukcji związanych z działalnością organizacji.

Poniżej kilka kwestii, na które warto zwrócić uwagę.

#### 1. Zapewnienie alternatywnych formatów materiałów informacyjnych

Osoby korzystające z oferty NGO mogą mieć różne potrzeby w zakresie odbioru treści. Warto rozważyć udostępnienie:

- **materiałów w wersji audio** – przydatnych dla osób niewidomych i słabowidzących, ale także dla osób preferujących słuchanie zamiast czytania; organizacja prowadząca działania edukacyjne może nagrać wersje audio swoich broszur informacyjnych czy instrukcji dla wolontariuszy;
- **materiałów w formacie łatwym do czytania i zrozumienia (ETR)** – przydatnych dla osób z trudnościami poznawczymi lub tych, którzy nie posługują się biegle językiem polskim; może to być np. prosto sformułowany opis działań organizacji, zasad udziału w projekcie lub praw osób korzystających z jej usług;
- **tłumaczeń na polski język migowy (PJM)** – organizacje organizujące spotkania otwarte, szkolenia czy wydarzenia powinny zapewnić tłumaczenie na żywo lub zdalnie; warto też przygotować filmy w PJM z kluczowymi informacjami o swojej działalności.

## 2. Używanie prostego i zrozumiałego języka

Komunikacja NGO powinna być jasna i dostępna dla wszystkich odbiorców.

Dobrze jest unikać skomplikowanych terminów i długich, wielokrotnie złożonych zdań, stosując zasady prostego języka:

- w informacjach o projektach – np. zamiast „implementacja innowacyjnych strategii wsparcia społecznego”, lepiej napisać „wdrażamy nowe sposoby pomagania osobom w trudnej sytuacji życiowej”;
- w regulaminach i zasadach uczestnictwa – krótkie, konkretne zdania pomagają uniknąć nieporozumień i sprawiają, że więcej osób może samodzielnie zapoznać się z zasadami i wymaganiami, np. naboru do konkretnych działań;
- w mediach społecznościowych – NGO, które chce docierać do szerokiego grona odbiorców, powinno formułować posty w sposób przystępny, unikając nadmiernej liczby skrótów i specjalistycznego żargonu.

## 3. Tłumaczenie ważnych informacji na różne języki

Wielu odbiorców NGO może pochodzić z różnych środowisk językowych.

Przykładowo, organizacje wspierające osoby uchodźcze powinny dostarczać materiały w ich językach ojczystych, a organizacje działające na poziomie międzynarodowym mogą zapewnić angielskie wersje swoich raportów i sprawozdań. W przypadku osób G/głuchych, równorzędnym językiem w Polsce jest polski język migowy (PJM), dlatego materiały wideo z tłumaczeniem migowym mogą być kluczowym elementem dostępnej komunikacji.

## 4. Dostępność informacji i komunikacji podczas wydarzeń i szkoleń

Podczas organizacji wydarzeń warto zadbać o to, by każda osoba uczestnicząca miała dostęp do wszystkich istotnych informacji i mogła komfortowo uczestniczyć w spotkaniu. Wśród dobrych praktyk warto wdrożyć przede wszystkim:

- **Możliwość zgłoszenia indywidualnych potrzeb** – warto umożliwić uczestnikom zgłoszenie szczególnych potrzeb na etapie rejestracji, np. potrzeby zapewnienia asysty, dostępnej przestrzeni dla wózka czy materiałów w wersji brajlowskiej lub audio. Dotyczy to zarówno uczestników wydarzenia, jak i prowadzących oraz gości.
- **Przed-przewodniki** – czyli zestawy informacji dla uczestników, dostępne przed wydarzeniem, opisujące miejsce, harmonogram, warunki sensoryczne i dostępność. Powinny zawierać m.in. mapę obiektu, informacje o dostępnych wejściach, windach, toaletach czy możliwości skorzystania z asysty. Tego rodzaju przewodniki mogą być przygotowane także w wersji audio i ETR.
- **Pętla indukcyjna** – w salach, gdzie organizowane są szkolenia czy konferencje, warto sprawdzić możliwość instalacji pętli indukcyjnej. Dzięki temu osoby z aparatami słuchowymi mogą wyraźniej słyszeć treści przekazywane przez prelegentów (z pominięciem szumów i hałasów tła).

- **Tłumaczenie na polski język migowy (PJM)** – w przypadku wydarzeń kierowanych do szerokiej publiczności warto zawsze zapewnić tłumaczenie. Można to zrobić na żywo lub zdalnie. W przypadku wydarzeń dla zamkniętej grupy osób, zawsze warto zapytać o indywidualne potrzeby uczestników i jeśli pojawi się taka potrzeba, angażować tłumacza PJM lub też zorganizować tłumaczenie zdalne (tłumaczenie to zwykle duży wydatek, dlatego w przypadku zamkniętych, wcześniej rekrutowanych grup można stosować je tylko w przypadku zgłoszonej wcześniej potrzeby).

## 5. Planowanie i wdrażanie dostępności krok po kroku

Wprowadzenie pełnej dostępności działań NGO – w zależności od specyfiki i zasobów, jakimi dysponuje organizacja – może nie być zadaniem, które da się zrealizować od razu. Zawsze jednak warto dążyć do tych zmian małymi krokami, zaczynając od analizy obecnego stanu, określenia celów długofalowych oraz wdrażania działań, które można wprowadzić od razu.

### 5.1. Sprawdź co masz i czego brakuje

Odpowiednie dostosowanie działań NGO do potrzeb wszystkich odbiorców – czyli zaplanowanie ich w sposób uniwersalny – oznacza, że jak najwięcej osób może z nich korzystać na równych zasadach, bez konieczności stosowania dodatkowych adaptacji czy specjalistycznych rozwiązań.

Skąd wiedzieć, czy organizacja działa w sposób dostępny? Jak zweryfikować, które obszary są już dobrze dostosowane, a które wymagają większej uwagi? Warto to sprawdzić, wykorzystując metodę tzw. „łańcucha dostępności”, opracowane przez brytyjską organizację Sensory Trust<sup>3</sup>.

Łańcuch pokazuje, że dostępność ma charakter sekwencyjny – składa się z logicznie powiązanych elementów. Jeśli na którymkolwiek etapie pojawi się bariera, całość staje się mniej dostępna lub wręcz niedostępna. Warto zauważyć, że „łańcuch dostępności” może również stanowić podstawę do stworzenia **przed-przewodnika**, czyli opisu ścieżki uczestnika – od momentu uzyskania pierwszych informacji o wydarzeniu czy usłudze, przez rejestrację i udział, aż po możliwość przekazania informacji zwrotnej.

<sup>3</sup> [Link do strony organizacji Sensory Trust](#) i o jej opisu koncepcji „łańcucha dostępności” (w języku angielskim)

W podstawowym układzie łańcuch składa się z czterech elementów, którymi są:

1. **Decyzja** – w tym zakresie warto zastanowić się:

- Czy informacje o działalności organizacji są dostępne w różnych formatach?
- Czy proces zapisów na wydarzenia lub korzystania z usług organizacji jest intuicyjny?
- Czy na etapie zapisów istnieje możliwość zgłoszenia indywidualnych potrzeb (np. konieczność tłumaczenia na PJM, dostępność materiałów w alternatywnych formatach, potrzeba asysty)?

2. **Podróż** (dotarcie do siedziby organizacji lub miejsca wydarzenia) – rozważając ten zakres, dobrze zwrócić uwagę:

- Czy uczestnicy otrzymują jasne informacje o lokalizacji, dojeździe i dostępnych formach transportu, np. miejscach postojowych dla osób z niepełnosprawnościami?
- Czy w siedzibie organizacji lub w miejscu wydarzenia zadbano o dostępność architektoniczną i informacyjno-komunikacyjną?

3. **Doświadczenie na miejscu (dostępność wszystkich elementów oferty NGO)** – warto sprawdzić:

- Czy przestrzeń, w której odbywa się wydarzenie lub organizacja ma swoją siedzibę, umożliwia swobodne poruszanie się i korzystanie z oferty wszystkim uczestnikom?
- Czy zapewniono rozwiązania wspierające rozumienie treści, np. pętlę indukcyjną, napisy na żywo, tłumaczenie na PJM?
- Czy materiały edukacyjne i informacyjne są dostępne w różnych formatach?

4. **Powrót i możliwość pozostawienia informacji zwrotnej** – kluczowe kwestie to:

- Czy uczestnicy mogą w prosty sposób zgłosić swoje uwagi dotyczące dostępności wydarzenia lub działań organizacji?
- Czy te opinie i uwagi można przekazywać w różnych formach – np. w ankietach online, wiadomościach wideo w PJM, podczas rozmowy na żywo?
- Czy organizacja analizuje otrzymane informacje i wprowadza na ich podstawie usprawnienia lub planuje działania długoterminowe?

## 5.2. Wprowadź działania bezkosztowe i te kosztujące niewiele

Jeśli wiadomo już, które elementy działalności organizacji są dostępne, a które wymagają poprawy, warto rozpocząć wprowadzanie zmian od tych, które nie generują kosztów lub są stosunkowo tanie. Możliwe działania obejmują m.in.:

- **Podnoszenie świadomości zespołu**  
Organizowanie rozmów na temat dostępności działań i pokazywanie przykładów dobrych praktyk. Warto udostępnić materiały dotyczące obsługi uczestników z niepełnosprawnościami i innymi szczególnymi potrzebami, uwzględniające zasady savoir-vivre oraz potencjalne wyzwania. Można także rozważyć szkolenia wewnętrzne lub zewnętrzne w tym zakresie.
- **Dostosowanie procesu rejestracji i kontaktu**  
Warto dodać do formularzy rejestracyjnych pytanie o ewentualne potrzeby, np. „Czy macie jakieś potrzeby lub wymagania w zakresie dostępności?”. Równie ważne jest zapewnienie różnych form kontaktu, takich jak telefon, e-mail, SMS czy komunikatory internetowe, aby umożliwić wybór najdogodniejszej opcji.
- **Wprowadzenie niewielkich zmian w lokalu lub przestrzeni, użytkowanej przez NGO**  
Często możliwe jest np. zapewnienie odpowiedniej przestrzeni w korytarzach, ustawienie kilku krzesel lub siedzisk dla osób, dla których długotrwałe stanie jest wyzwaniem, czy wprowadzenie czytelnych oznaczeń kierunkowych do biura organizacji, sal szkoleniowych i toalet. Usunięcie luźno leżących wycieraczek i innych potencjalnych przeszkód również może znacząco zwiększyć komfort poruszania się – warto nie lekceważyć tych drobnych zmian!
- **Zapewnienie asysty**  
Warto rozważyć możliwość zapewnienia asysty (np. wolontariuszy) podczas organizowanych wydarzeń. W przypadku działań długoterminowych, jeśli siedziba organizacji nie jest w pełni dostępna, można rozważyć alternatywne sposoby wsparcia uczestników.
- **Opracowanie procedur obsługi uczestników oraz planów awaryjnych**  
Warto przygotować zasady organizacji wydarzeń w sposób dostępny, a także opracować procedury dotyczące ewakuacji i wsparcia w sytuacjach kryzysowych. Można skorzystać z gotowych wytycznych i materiałów dotyczących tego zagadnienia lub opracować je samodzielnie.

### 5.3. Daj informację i promuj swoją ofertę

Jeśli w organizacji dostępne są już materiały w PJM, dokumenty w tekście łatwym do czytania (ETR) lub zapewniono pętlę indukcyjną podczas wydarzeń – to duży krok w stronę dostępności. Jednak jeśli nikt o tym nie wie, trudniej będzie dotrzeć do osób, które mogłyby skorzystać z tych elementów. Dlatego zawsze kluczowe jest informowanie o dostępności działań NGO.

Warto jasno komunikować, jakie rozwiązania już zostały wdrożone i w jaki sposób oferta organizacji odpowiada na potrzeby różnych osób. Pełna i rzetelna informacja pozwala uczestnikom samodzielnie ocenić, czy będą mogli w pełni skorzystać z oferty i wydarzeń.

Informowanie o dostępności to nie tylko sposób na docieranie do nowych odbiorców, ale także element budowania wizerunku organizacji jako miejsca otwartego i świadomego różnych potrzeb. Warto zadbać o to, aby na stronie internetowej i w mediach społecznościowych znalazły się informacje o dostępnych rozwiązaniach, a także – by zawsze były one przedstawione w formie dostępnej!

Warto też pamiętać o współpracy z innymi organizacjami oraz aktywistami, działającymi w obszarze dostępności. Może to pomóc nie tylko w ulepszaniu bieżących działań, ale także w dotarciu do nowych odbiorców. Dobrym pomysłem może być także zaproszenie samorzeczników i osób działających na rzecz dostępności do współpracy przy promocji inicjatyw NGO – mogą oni podzielić się swoimi doświadczeniami i pomóc dotrzeć do szerszego grona odbiorców i odbiorczyń.

### 5.4. Zaplanuj zmiany większego kalibru i budżet na nie

Usuwanie barier powinno prowadzić do zapewnienia pełnej dostępności. Jednak w niektórych przypadkach ograniczenia formalno-prawne (np. ochrona konserwatorska budynku) lub brak wystarczających środków finansowych mogą uniemożliwiać całkowitą modernizację przestrzeni czy pełne wdrożenie rekomendowanych rozwiązań komunikacyjnych.

W takiej sytuacji warto zaplanować konkretne działania, priorytetowo traktując te aspekty, które mają kluczowe znaczenie dla współpracowników, uczestników i odbiorców działań organizacji. Należy zapewnić przede wszystkim:

- możliwość odnalezienia budynku, lokalu lub miejsca wydarzenia oraz swobodnego wejścia do niego,
- możliwość poruszania się po przestrzeni oraz zajęcia dogodnego miejsca – dotyczy to zarówno siedziby organizacji, jak i miejsc realizacji wydarzeń, szkoleń czy spotkań,

- możliwość skorzystania z asysty, jeśli jest potrzebna – np. wsparcia w poruszaniu się po budynku, wypełnianiu dokumentów czy korzystaniu z urządzeń,
- dostęp do informacji i komunikacji w sposób dogodny dla odbiorców – np. zapewnienie tłumaczenia na PJM, zastosowanie pętli indukcyjnych czy udostępnienie informacji w formacie ETR,
- informowanie o istniejących udogodnieniach, takich jak: dostępne toalety i przestrzenie, miejsce dla osoby z dzieckiem, przewijaki, audiodeskrypcja materiałów czy możliwość wcześniejszej rezerwacji miejsc parkingowych.

Dopiero po zapewnieniu podstawowej dostępności warto planować kolejne kroki w tym zakresie. Na tym etapie pomocne może być stworzenie planu wdrażania zmian, uwzględniającego harmonogram działań oraz dostępne zasoby finansowe. Warto również regularnie analizować potrzeby odbiorców i konsultować podejmowane działania z ekspertami oraz osobami z doświadczeniem samorzecznym.

Działania wymagające większego nakładu środków mogą wiązać się z dłuższym czasem realizacji i koniecznością pozyskania dodatkowego finansowania. Można poszukać dostępnych programów wsparcia, w tym krajowych i unijnych funduszy, które mogą pomóc w pokryciu kosztów ich wdrażania, ale niezależnie od skali podejmowanych działań, każda inicjatywa przybliżająca organizację do pełnej dostępności jest krokiem w dobrym kierunku.

## 5.5. Kontynuuj swoją dostępnościową podróż

Podczas wdrażania dostępności w organizacji warto regularnie zatrzymywać się i oceniać, na jakim etapie działań NGO już się znajduje i jakie kolejne kroki należy podjąć. Monitorowanie postępów oraz analiza efektywności wdrażanych rozwiązań są kluczowe, aby nie zgubić się w gąszczu działań i priorytetów.

Jednocześnie należy co pewien czas wracać do etapu „**sprawdź, co masz i czego brakuje**”, bo wcześniejsze plany mogły się zdezaktualizować, a potrzeby odbiorców ulec zmianie. Ewaluacja powinna obejmować nie tylko fizyczną dostępność przestrzeni, ale także dostępność informacji i komunikacji oraz rozwiązań cyfrowych, w tym funkcjonalność strony internetowej, dostępność materiałów informacyjnych czy skuteczność wdrożonych procedur.

Długoterminowe plany dostosowań również warto poddawać przeglądowi i aktualizować je w odpowiedzi na nowe możliwości technologiczne, zmieniające się regulacje prawne (np. wytyczne konserwatorskie) czy dostępne źródła finansowania. Regularne weryfikowanie i dostosowywanie strategii sprawią, że podejmowane działania będą bardziej efektywne i rzeczywiście odpowiadające na realne potrzeby odbiorców.

Warto pamiętać też, że dostępność to nie jednorazowy projekt, ale proces ciągłego doskonalenia. Organizacje pozarządowe powinny regularnie konsultować swoje działania z osobami z niepełnosprawnościami i innymi grupami o szczególnych potrzebach, by jak najlepiej odpowiadać na ich aktualne oczekiwania. Wspólne projektowanie rozwiązań sprawia, że NGO mogą skuteczniej realizować swoje cele i realnie wpływać na poprawę jakości życia różnych grup społecznych.

Można założyć, że dostępność w NGO to klucz do autentycznego i skutecznego działania, które nie wyklucza nikogo, lecz buduje bardziej otwarte, równościowe i sprawiedliwe społeczeństwo. Jest to nie tylko kwestia przyświecających organizacji zasad, ale także zagadnienie strategiczne – bo organizacja, która dba o dostępność, może osiągać większy wpływ społeczny, angażować szersze grupy odbiorców i inspirować do pozytywnych zmian na wielu poziomach.

## O autorce

### Paulina Tota-Stawarczyk

Doktorka inżynierka architektka, autorka ponad 20 publikacji naukowych (wydawnictwa polskie i zagraniczne), uczestniczka licznych międzynarodowych warsztatów projektowych oraz międzynarodowych i krajowych konferencji naukowych. Współpracuje z organizacjami pozarządowymi, działającymi na rzecz dostosowania miejskich przestrzeni publicznych do potrzeb wszystkich użytkowników i użytkowniczek. Od 2016 roku na stałe związana z Fundacją Polska Bez Barrier: konsultuje rozwiązania, tworzy wytyczne dostępności dla przestrzeni miejskich i budynków. Autorka dokumentów miejskich, regionalnych, tworzonych dla instytucji i programów, w tym Standardów dostępności dla Warszawy i Wrocławia, Standardów infrastruktury kąpieliskowej w województwie pomorskim, Standardów w Programach FENG i FEnIKS. Współautorka publikacji „Dostępność. Bezpieczna ewakuacja”. Fanka miasta i kotów.



