



ZWIĄZEK
BANKÓW
POLSKICH



KOBIETY W FINANSACH

Przewodnik dobrych praktyk
na rzecz równych szans, włączania
i odpowiedzialności społecznej
w sektorze bankowym

Wspólny kierunek sektora bankowego

Równe szanse, włączanie i odpowiedzialność społeczna to wartości, które stają się nieodłączną częścią nowoczesnego podejścia do zarządzania i rozwoju organizacji. Dla instytucji zaufania publicznego, takich jak banki, ich znaczenie ma wymiar nie tylko etyczny, ale także strategiczny – wpływa na kulturę, innowacyjność i zdolność do budowania trwałych relacji z otoczeniem.

Ten przewodnik to efekt współpracy różnych środowisk – przedstawicieli i przedstawicieli banków oraz niezależnych ekspertek i ekspertów w ramach inicjatywy „Kobiety w Finansach” przy Związku Banków Polskich. Szukaliśmy odpowiedzi na pytanie, jak realnie wdrażać wartości w codzienne funkcjonowanie organizacji, z poszanowaniem jej kontekstu, potrzeb i możliwości. Dokument ma charakter praktyczny – został przygotowany z myślą o dzieleniu się doświadczeniami, które mogą wspierać inne zespoły w ich działaniach.

Trzy części – jedna intencja

Przewodnik składa się z trzech komplementarnych części:

- **Część I: Deklaracja kierunku rozwoju sektora bankowego w zakresie równości szans, włączania i odpowiedzialności społecznej.**

Stanowi wyraz wspólnego zaangażowania oraz wskazuje wartości, cele i kierunki, które sektor chce wzmacniać. Jest punktem odniesienia, nie instrukcją – pozostawia przestrzeń do różnorodnych interpretacji i wdrożeń.

- **Część II: Inspiracje i działania**

Zbiera praktyki, które mogą być pomocne w tworzeniu polityk, procesów i projektów. Powstała na bazie rzeczywistych doświadczeń, analiz i przykładów działań już wdrożonych w różnych instytucjach. Opisane praktyki mają charakter inspiracyjny – nie są obowiązkowe ani jednolite dla wszystkich.

- **Część III: Głos banków**

Zawiera opisy konkretnych inicjatyw – od lokalnych działań po systemowe zmiany. To historie, które pokazują, jak wartości przekładają się na konkretne rozwiązania i sposób działania zespołów.

Równość szans, włączenie i odpowiedzialność społeczna to nie jednorazowe inicjatywy – to proces budowania środowiska pracy i usług, które są dostępne, otwarte i oparte na wzajemnym szacunku. Przewodnik pokazuje, że możliwe jest połączenie skuteczności biznesowej z wartościami, które wzmacniają zaufanie i więź ze społeczeństwem.

Mamy nadzieję, że publikacja ta będzie nie tylko źródłem inspiracji, ale także praktycznym wsparciem dla wszystkich, którzy chcą rozwijać swoje organizacje w sposób odpowiedzialny i włączający. Wspólne standardy nie oznaczają jednorodności – przeciwnie, pozwalają wzmacniać różnorodność jako źródło rozwoju i siły.

”

„To przewodnik, który pokazuje,
że można iść własną drogą,
ale w jednym kierunku.
Chodzi nie o jednolitość,
lecz o wspólną odpowiedzialność
– wobec ludzi i wobec przyszłości.”

— **Agnieszka Kowalska**,
doradczyni ds. kultury
organizacyjnej i przywództwa,
liderka projektu

”

„W świecie pełnym deklaracji, ten przewodnik
to coś więcej – to dowód, że jako sektor
potrafimy współpracować i razem wyznaczać
standardy. Wierzę, że odpowiedzialność
społeczna, w tym otwartość na różnorodność
i inkluzywność, stanie się trwałym elementem
strategii bankowości w Polsce.”

— **Bożena Graczyk**,
Wiceprezeska ING Bank Śląski SA,
sponsorka projektu



Spis treści

Część I Deklaracja kierunku rozwoju sektora bankowego w zakresie równości szans, włączania i odpowiedzialności społecznej.	5
List Prezesek i Prezesów banków	6
Wstęp do części I	8
I. Ład korporacyjny – reguły i zasady zarządzania różnorodnością	9
II: Równość szans w organizacji – wskazówki ogólne	12
III: Równość szans w organizacji – wskazówki wdrożeniowe dotyczące kandydatów i pracowników	15
IV: Równość szans w organizacji – wskazówki wdrożeniowe dotyczące klientów, społeczeństwa i dostawców	19
Zakończenie	21
Część II Inspiracje i działania – praktyka w sektorze bankowym	22
Wstęp do części II	25
1. Strategia i kultura włączania	25
2. Równość płci	36
3. Zrównoważone role rodzicielskie i opiekuńcze	43
4. Wiek i pokolenia – zarządzanie różnorodnością międzypokoleniową	45
5. Wsparcie społeczności LGBTQ+ w miejscu pracy	47
6. Osoby doświadczające niepełnosprawności – równość, dostępność i uważność	52
7. Neuroróżnorodność – uważność na różne style poznawcze	56
8. Równość i inkluzywność w relacjach z klientami i klientkami	59
9. Społeczeństwo – odpowiedzialność, relacje i wpływ społeczny banków	65
10. Dostawcy – etyczna współpraca i odpowiedzialność w łańcuchu wartości	70
Zakończenie części II – Na styku wartości i praktyki	72
Część III Głos banków – opisy konkretnych praktyk	73
Wstęp do części III	76
Kultura, w której każdy czuje się mile widziany	76
Rozwój, który wzmacnia potencjał i liderstwo	85
Fundamenty zmiany: struktury i strategię	88
Głos doświadczenia zmienia perspektywę	95
Programy wspierające rozwój osobisty, odwagę i sprawczość	114
Dobrostan, który daje energię	127
Wsparcie dla rodziców i osób z obowiązkami opiekuńczymi	145
Otwartość wobec różnorodnych potrzeb klientów	151
Społeczna siła edukacji	158
Społeczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój	177
Słowniczek pojęć: równe szanse, włączanie i odpowiedzialność społeczna	187

Część I

Deklaracja kierunku rozwoju sektora bankowego w zakresie równości szans, włączania i odpowiedzialności społecznej.



List prezesek i prezesów banków

Szanowni Państwo,

z pełnym przekonaniem i poczuciem odpowiedzialności przedstawiamy **Deklarację kierunku rozwoju sektora bankowego w zakresie równości szans, włączania i odpowiedzialności społecznej** – wspólny głos osób zarządzających instytucjami finansowymi w Polsce.

Dokument ten powstał dzięki współpracy, wzajemnemu zaufaniu i wspólnemu zaangażowaniu banków, które łączy wspólna wizja – budowania sektora nowoczesnego, dostępnego, sprawiedliwego i otwartego na przyszłość.

Wierzimy, że działania na rzecz równości szans i włączenia mają dziś kluczowe znaczenie dla konkurencyjności sektora. To one pozwalają lepiej wykorzystywać potencjał wszystkich talentów, wzmacniają innowacyjność i kreatywność organizacji, a także tworzą kulturę pracy, która generuje dodatkową wartość w długim horyzoncie.

Zasady i kierunki opisane w deklaracji są wspólnym mianownikiem dla sektora

– pokazują, dokąd zmierzamy jako środowisko, które chce działać odpowiedzialnie, świadomie i z myślą o trwałym rozwoju. To podejście korzystne dla wszystkich interesariuszy: klientów, pracowników, akcjonariuszy, inwestorów i lokalnych społeczności.

Mamy świadomość, że każda instytucja realizuje ten kierunek we własnym tempie i w zgodzie ze swoją strukturą, kulturą i możliwościami. Jednak cel pozostaje wspólny – sektor bankowy, który nie tylko reaguje na zmiany, ale także je współtworzy. Przewodnik może w tym procesie pełnić rolę praktycznego kompasu, wyznaczającego spójne ramy i wspierającego konkretne działania.

Jesteśmy przekonani, że zaprezentowane w dokumencie dobre praktyki staną się realnym wsparciem dla tych instytucji, które chcą łączyć odpowiedzialność społeczną z ambicją budowania organizacji o wysokiej wydajności, a cele biznesowe z wartościami, które budują zaufanie.

Z wyrazami szacunku

Paweł Bandurski,
Prezes Zarządu,
Bank BPH SA

Lilia Bońska,
Wicedyrektor Oddziału
Skandinaviska Enskilda Banken AB
w Polsce

Agnieszka Dziegielewska-Jończyk,
Dyrektor Oddziału
Nordea Bank ABP w Polsce

Michał Gajewski,
Prezes Zarządu,
Santander Bank Polska SA

Przemysław Gdański,
Prezes Zarządu,
BNP Paribas Bank Polska SA

Bożena Graczyk,
Wiceprezes Zarządu,
ING Bank Śląski SA

Joao Bras Jorge,
Prezes Zarządu,
Bank Millennium SA

Cezary Kocik,
Prezes Zarządu,
mBank SA

Przemysław Kończal,
Prezes Zarządu,
Santander Consumer Bank SA

Tomasz Kowalski,
Prezes Zarządu,
Deutsche Bank Polska SA

Bartosz Kublik,
Prezes Zarządu,
Bank Ochrony Środowiska SA

Piotr Kwiatkowski,
Prezes Zarządu,
Credit Agricole Bank Polska SA

Adam Marciniak,
Prezes Zarządu,
VeloBank SA

Szymon Midera,
Prezes Zarządu,
Powszechna Kasa Oszczędności Bank
Polski SA

Juan Luis Martin Ortigosa,
Dyrektor Oddziału
Caixabank SA w Polsce

Magdalena Rogalska,
Wiceprezes Zarządu,
Deutsche Bank Polska SA

Elżbieta Światopelk-Czetwertyńska,
Prezes Zarządu,
Bank Handlowy w Warszawie SA

Dagmara Wojnar,
Wiceprezes Zarządu,
Bank Polska Kasa Opieki SA

Marzena Zahlin,
Dyrektor Generalna Oddziału
Svenska Handelsbanken AB w Polsce

Piotr Żabski,
Prezes Zarządu,
Alior Bank SA



Spis treści do części I

Wstęp do części I	8
Dlaczego to jest ważne?.....	8
I. Ład korporacyjny – reguły i zasady zarządzania różnorodnością	9
1. Strategia/polityka różnorodności, równości szans i włączenia jako element strategii organizacji.....	9
2. Procedury zapobiegania naruszeniom prawa i standardów etycznych	9
3. Zaangażowanie zarządu i kadry kierowniczej.....	9
4. Przegląd i aktualizacja strategii różnorodności, równości szans i włączenia	10
5. Odpowiedzialność za budowę włączającego środowiska.....	10
6. Narzędzia wspierające realizację celów i aspiracji włączającego środowiska	10
7. Monitorowanie obszaru różnorodności, równości szans i włączenia, analiza danych i wnioski.....	11
8. Przejrzystość i jawność	11
9. Spójność z regulacjami i standardami.....	11
II: Równość szans w organizacji – wskazówki ogólne	12
1. Wspieranie grup społecznych w organizacji.....	12
2. Równość płci.....	12
3. Zrównoważone role rodzicielskie i opiekuńcze.....	12
4. Osoby LGBTQ+	12
5. Neuroróżnorodność	13
6. Osoby z niepełnosprawnościami.....	13
7. Zarządzanie wiekiem i różnorodność pokoleniowa.....	13
8. Różnorodność etniczna i kulturowa	14
9. Wielowymiarowość tożsamości (Interseksjonalność).....	14
10. Kultura organizacyjna oparta na wartościach	14
11. Włączające przywództwo.....	14
12. Inklusywny język jako narzędzie budowania włączającego środowiska.....	14
III: Równość szans w organizacji – wskazówki wdrożeniowe dotyczące kandydatów i pracowników	15
1. Pozyskanie kandydatów i kandydatek (w tym employer branding)	15
2. Rekrutacja	15
3. Onboarding (programy adaptacyjne/wdrożeniowe).....	16
4. Formy i modele zatrudnienia	16
5. Wynagrodzenia i polityka płacowa.....	16
6. Benefity pracownicze i świadczenia pozapłacowe.....	17
7. Programy rozwojowe i edukacyjne.....	17
8. Feedback i ocena pracownicza.....	18
9. Rozwój kariery i sukcesja	18
10. Zakończenie współpracy.....	19
IV: Równość szans w organizacji – wskazówki wdrożeniowe dotyczące klientów, społeczeństwa i dostawców ...	19
1. Klienci i klientki	19
2. Społeczeństwo.....	20
3. Dostawcy	20
Zakończenie	21

Wstęp do części I

Banki odgrywają kluczową rolę nie tylko w gospodarce, ale także w życiu społecznym. Jako instytucje zaufania publicznego mają obowiązek tworzyć przestrzeń, w której każdy – bez względu na swoją tożsamość, doświadczenia czy sytuację życiową – czuje się szanowany, dostrzegany i wspierany. Celem jest budowanie sektora finansowego, który odzwierciedla różnorodność społeczeństwa i aktywnie przyczynia się do jego rozwoju.

W sektorze finansowym w Polsce, tematyka równości szans, włączenia zyskuje coraz większe znaczenie. Instytucje dostrzegają, że działania w tym obszarze to nie tylko odpowiedź na międzynarodowe standardy, ale przede wszystkim wyraz odpowiedzialności społecznej, która ma realny wpływ na zrównoważony rozwój organizacji i ich otoczenia. To wartości, które wpływają na jakość życia zawodowego pracowników i pracowniczek, efektywność działania firm oraz budowanie więzi społecznych w coraz bardziej zróżnicowanej społeczności.

Wobec licznych wyzwań, jakie stoją przed sektorem finansowym, włączające zarządzanie staje się nie tylko etycznym obowiązkiem, ale także strategicznym elementem, który może przyczynić się do innowacyjności, lepszej integracji i większej konkurencyjności firm w Polsce.

W niniejszym przewodniku przyglądamy się roli różnorodności i włączenia w polskim sektorze finansowym, realizowanym inicjatywom oraz przyszłym wyzwaniom, które mogą wpłynąć na dalszy rozwój tej istotnej kwestii.

Dlaczego to jest ważne?

Dla pracowniczek i pracowników – Równość szans i inkluzywność w miejscu pracy zwiększają zaangażowanie, lojalność i efektywność zespołów. Tworzymy włączające organizacje, w których każda osoba, niezależnie od płci, wieku, tożsamości płciowej, orientacji psychoseksualnej, pochodzenia etnicznego, statusu społecznego czy innych cech, może czuć się bezpiecznie, rozwijać się i wносить swoją unikalną perspektywę. Poczucie przynależności buduje dobrostan, zaangażowanie i sprawczość, w efekcie większą efektywność biznesową, która przekłada się na przewagę konkurencyjną.

Dla klientek i klientów – Zrozumienie różnorodnych potrzeb klientów przekłada się na jakość obsługi, trafność oferty i trwałość relacji. Instytucje, które świadomie zarządzają różnorodnością, są w stanie projektować bardziej dostępne i inkluzywne produkty oraz usługi, które odpowiadają na potrzeby różnych grup, niezależnie od wieku, języka, poziomu sprawności, statusu społecznego, pochodzenia kulturowego czy cyfrowych kompetencji. Równe traktowanie i brak barier w dostępie do usług stają się fundamentem zaufania i lojalności. Dla wielu klientów i klientek to nie tylko kwestia wygody, ale realnej możliwości uczestniczenia w życiu gospodarczym. Zrozumienie i uwzględnienie tej różnorodności pozwalają instytucjom nie tylko ograniczać wykluczenie, lecz także budować przewagę konkurencyjną, odpowiadając na zmieniające się potrzeby społeczne.

Dla społeczności – Banki mają potencjał, by realnie wpływać na jakość życia społecznego, nie tylko poprzez produkty finansowe, lecz także poprzez swoje zaangażowanie edukacyjne, społeczne i inwestycyjne. Odpowiedzialne działania w obszarze różnorodności i włączenia przyczyniają się do wzmacniania spójności społecznej, wspierają osoby w trudniejszej sytuacji życiowej, przeciwdziałają wykluczeniu i marginalizacji. Instytucje finansowe, które angażują się lokalnie stają się partnerem w budowaniu sprawiedliwego i zrównoważonego społeczeństwa. To wpływ, który wykracza poza wskaźniki finansowe, a kształtuje naszą przyszłość.

Dla dostawców, partnerek i partnerów biznesowych – Włączająca postawa wobec partnerek i partnerów biznesowych buduje przejrzystość, odpowiedzialność i wzajemne zaufanie. Współpraca z firmami, które dzielą się wartościami równego traktowania i etycznego zarządzania, pozwala rozwijać spójne standardy w całym łańcuchu dostaw. Banki mogą pełnić rolę katalizatora zmian – promując dobre praktyki i inspirując otoczenie do działania na rzecz bardziej otwartego, sprawiedliwego rynku.

Ten dokument jest nie tylko zbiorem zasad – to przewodnik po realnych działaniach, które pomagają instytucjom finansowym wdrażać i wzmacniać kulturę różnorodności, równości szans i przynależności. *Widzimy ten kierunek jako ważny i potrzebny dla całego sektora, jednocześnie mamy świadomość, że każda instytucja rozwija się w swoim tempie – dajemy przestrzeń i czas na dojrzewanie do tych zmian.*

Twórzmy bankowość, która słucha, rozumie i wspiera każdą osobę.

I. Ład korporacyjny – reguły i zasady zarządzania różnorodnością

1. Strategia/polityka różnorodności, równości szans i włączenia jako element strategii organizacji

1.1 Integracja działań na rzecz różnorodności, równości szans i włączenia w strategii biznesowej

Strategia organizacji powinna uwzględniać kwestie społeczne, różnorodność, równość szans oraz włączanie, wspierając zarówno długoterminowy rozwój biznesowy, jak i zrównoważony rozwój społeczny.

1.2 Sposób wypracowania strategii różnorodności, równości szans i włączenia

Strategia działań w obszarze różnorodności, równości szans i włączenia opiera się na analizie potrzeb, doświadczeń i sytuacji osób zatrudnionych oraz innych istotnych grup – takich jak klientki i klienci, podmioty partnerskie czy społeczność. Taka analiza pozwala zidentyfikować kluczowe wyzwania, potrzeby i możliwości w zakresie tworzenia środowiska, w którym każdy ma równe szanse i ma poczucie przynależności.

W procesie tworzenia strategii uwzględniana jest również **ocena podwójnej istotności**, zgodna z założeniami **dyrektywy CSRD**. Pozwala ona lepiej zrozumieć, jak działania instytucji wpływają na ludzi i otoczenie, a także jak zmieniające się uwarunkowania społeczne i środowiskowe kształtują funkcjonowanie organizacji. Takie podejście wspiera silniejsze powiązanie strategii włączania z celami zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego zarządzania.

1.3 Cele i aspiracje

Instytucja określa krótko- i długoterminowe cele związane z budową włączającego środowiska, uwzględniając zarówno rozwój wewnętrzny, jak i wpływ na osoby, z którymi współpracuje: klientów, dostawców oraz społeczność.

1.4 Wdrożenie

Strategia jest wdrażana poprzez opracowanie i stosowanie odpowiednich regulacji wewnętrznych, takich jak polityki, kodeksy postępowania czy standardy operacyjne, zapewniające jej efektywne funkcjonowanie.

2. Procedury zapobiegania naruszeniom prawa i standardów etycznych

2.1 Jasne zasady

Organizacja posiada politykę przeciwdziałania dyskryminacji, molestowaniu, mobbingowi i innym formom wykluczenia. Polityka ta, jest regularnie aktualizowana i egzekwowana poprzez jasno określone procedury zgłaszania i rozpatrywania naruszeń, bezpieczne kanały sygnalizowania, obowiązkowe szkolenia, a także odpowiednie działania naprawcze i porządkujące, podejmowane zgodnie z przyjętymi standardami.

2.2 Polityka zero tolerancji dla wykluczenia

Instytucja wdraża mechanizmy eliminujące dyskryminację, mobbing i inne formy nierównego traktowania. Każdy przypadek naruszenia zasad równego traktowania podlega jasno określonym procedurom i konsekwencjom.

2.3 Przeciwdziałanie nieświadomym uprzedzeniom

Instytucja podejmuje działania edukacyjne, mające na celu zwiększenie świadomości dotyczącej nieświadomych przekonań w procesach decyzyjnych i zarządczych oraz dostarczenie narzędzi do ich eliminacji.

3. Zaangażowanie zarządu i kadry kierowniczej

Dla skutecznego wdrożenia strategii różnorodności, równości szans i włączenia instytucja zapewnia aktywne zaangażowanie zarządu i kadry menedżerskiej poprzez:

3.1 Opracowanie i nadzór nad strategią

Zarząd i kadra menedżerska uczestniczą w opracowywaniu, przyjmowaniu i monitorowaniu realizacji strategii oraz regulacji wspierających działania w obszarze różnorodności i włączenia.

3.2 Wsparcie dla kluczowych inicjatyw

Liderzy i liderki wspierają inicjatywy promujące włączające zarządzanie, w tym programy mentoringowe, rozwojowe, działania edukacyjne i sieci pracownicze.

3.3 Monitorowanie postępów i działania naprawcze

Prowadzone są regularne analizy wskaźników realizacji celów związanych z różnorodnością i włączaniem, a tam, gdzie jest to potrzebne – wdrażane są odpowiednie działania korygujące.

3.4 Edukacja kadry menedżerskiej

Osoby zarządzające biorą udział w szkoleniach i działaniach komunikacyjnych, które rozwijają kompetencje w zakresie włączającego przywództwa i wspierają spójność kultury organizacyjnej.

4. Przegląd i aktualizacja strategii różnorodności, równości szans i włączenia

4.1 Przeglądy wewnętrzne

Strategia powinna być poddawana regularnym przeglądom i aktualizacjom – nie rzadziej niż raz na 2-3 lata – w celu zapewnienia jej adekwatności do dynamicznych zmian w organizacji i otoczeniu rynkowym.

4.2 Przeglądy zewnętrzne

Organizacja stara się zapewnić niezależne, zewnętrzne przeglądy (np. poprzez udział w certyfikacjach rynkowych), oceniające skuteczność wdrażania działań oraz ich wpływ na organizację i jej interesariuszy.

5. Odpowiedzialność za budowę włączającego środowiska

5.1 Odpowiedzialność strategiczna

Zarząd odpowiada za realizację i skuteczność strategii różnorodności, równości szans i włączenia w organizacji.

Kadra menedżerska odpowiada za wdrażanie działań zgodnie z kierunkami strategii, dbając o ich zgodność z ustalonymi celami.

5.2 Odpowiedzialność operacyjna

Zarządzanie różnorodnością, równością i włączaniem powinno być przypisane do konkretnych osób lub zespołów. Osoby te są wyznaczone do wdrażania, monitorowania i doskonalenia działań na rzecz różnorodności, równości szans i włączenia, zapewniając skuteczność tych działań.

Osoby odpowiedzialne za kwestie różnorodności, równości szans i włączenia posiadają odpowiednie kompetencje decyzyjne lub mają bezpośredni dostęp do osób decyzyjnych, co gwarantuje realizację działań z odpowiednią mocą i efektywnością.

Włączająca kultura organizacyjna jest odpowiedzialnością wszystkich osób zatrudnionych. To wspólna odpowiedzialność wszystkich pracowniczek i pracowników organizacji, którzy wspólnie kształtują środowisko pracy.

Instytucja zapewnia przejrzystą komunikację, wewnętrzną i zewnętrzną, dotyczącą struktury zarządzania różnorodnością, równością szans i włączeniem, wskazując osoby kontaktowe i zasoby dostępne dla pracowników, pracowniczek oraz innych interesariuszy i interesariuszek.

5.3 Rola oddolnych sieci pracowniczych

Instytucja uznaje rolę oddolnych sieci pracowniczych jako istotnego elementu strategii różnorodności, równości szans i włączenia. Grupy te stanowią wsparcie dla osób zagrożonych nierównym traktowaniem czy wykluczeniem oraz przyczyniają się do budowania kultury opartej na wzajemnym szacunku, zrozumieniu i solidarności.

Działalność sieci pracowniczych jest wspierana przez organizację poprzez zapewnienie przestrzeni do działania, dostępu do zasobów oraz możliwość wpływu na polityki i praktyki wewnętrzne. Ich obecność wzmacnia zaangażowanie osób zatrudnionych, wspiera integrację i umożliwia realny wpływ na kształtowanie środowiska pracy.

6. Narzędzia wspierające realizację celów i aspiracji włączającego środowiska

6.1 Zasoby i wsparcie technologiczne dla inicjatyw budowania włączającego środowiska

Instytucja przeznacza odpowiednie zasoby, w tym budżet, narzędzia technologiczne i wsparcie szkoleniowe, aby zapewnić skuteczne wdrażanie inicjatyw.

6.2 Mechanizmy zgłaszania i oceny inicjatyw oddolnych

Organizacja posiada mechanizmy umożliwiające zgłaszanie i ocenę inicjatyw oddolnych, zapewniając aktywne zaangażowanie pracowników w kształtowanie włączającej kultury opartej o równość szans.

6.3 Inicjatywy na rzecz wyrównywania szans i eliminowania barier

W ramach działań na rzecz równości, instytucja podejmuje inicjatywy sprzyjające wyrównywaniu szans oraz eliminowaniu barier w rozwoju zawodowym i dostępie do zasobów organizacyjnych.

7. Monitorowanie obszaru różnorodności, równości szans i włączenia, analiza danych i wnioski

Organizacja wdraża systematyczne monitorowanie strategii różnorodności, równości szans i włączenia, zapewniając bieżącą ocenę skuteczności wdrażanych działań oraz ich wpływu na organizację i interesariuszy. Przeglądy mierników odbywają się regularnie, zazwyczaj dwa razy w roku, w zależności od potrzeb, możliwości i charakteru prowadzonych działań.

7.1 Analizy ilościowe i jakościowe

Regularne analizy danych ilościowych i jakościowych pozwalają na ocenę postępów oraz identyfikację trendów, barier i obszarów wymagających interwencji.

7.2 Badanie opinii pracowników i pracowniczek

Instytucja prowadzi systematyczne badania głosu pracowniczego, obejmujące poziom inkluzyjności kultury organizacyjnej, poczucie przynależności oraz skuteczność wdrażanych działań w zakresie budowy włączającego środowiska. Wyniki stanowią kluczowy element procesu decyzyjnego i są wykorzystywane do kształtowania polityki organizacyjnej i wprowadzania konkretnych zmian.

7.3 Ocena efektywności strategii

Przeglądy wewnętrzne i zewnętrzne umożliwiają mierzenie realizacji celów oraz dostosowywanie strategii do zmieniającego się otoczenia rynkowego i organizacyjnego.

7.4 Raportowanie i podejmowanie decyzji

Zebrałe dane są analizowane pod kątem realizacji strategii różnorodności, równości szans i włączenia i wykorzystywane do podejmowania decyzji zarządczych, definiowania priorytetów strategicznych oraz wdrażania działań optymalizacyjnych.

8. Przejrzystość i jawność

8.1 Przejrzysta komunikacja z interesariuszami

Organizacja zapewnia szeroki dostęp do informacji na temat wdrażanych działań na rzecz włączającego środowiska poprzez różnorodne kanały komunikacyjne, w tym stronę internetową, raporty roczne oraz dedykowane materiały informacyjne.

8.2 Publiczne raportowanie postępów

Organizacja cyklicznie publikuje raporty dotyczące wdrażania strategii różnorodności, równości szans i włączenia, prezentując konkretne działania, osiągnięcia oraz obszary planowanej dalszej pracy.

8.3 Transparentność i spójność działań

Instytucje dbają o to, by ich strategia różnorodności, równości szans i włączenia była zgodna z innymi działaniami w obszarze ESG oraz celami zrównoważonego rozwoju instytucji, przyczyniając się do kształtowania odpowiedzialnej i inkluzywnej organizacji.

9. Spójność z regulacjami i standardami

Dobre praktyki opisane w niniejszym przewodniku znajdują swoje umocowanie w obowiązujących przepisach prawa oraz w międzynarodowych i krajowych standardach odnoszących się do różnorodności, równości szans i włączenia. Ich uwzględnienie pozwala na spójne i odpowiedzialne działania – zarówno wewnątrz organizacji, jak i w relacjach z interesariuszami zewnętrznymi.

Wśród kluczowych dokumentów, które stanowią ramy odniesienia dla prezentowanych działań, znajdują się m.in.:

- Kodeks pracy oraz ustawy o równym traktowaniu, dostępności i przeciwdziałaniu dyskryminacji,
- Rekomendacje KNF, w tym Rekomendacja Z (ład wewnętrzny), Rekomendacja M (zarządzanie ryzykiem operacyjnym) oraz Rekomendacja D (zarządzanie ryzykiem niefinansowym),
- Ustawa o ochronie sygnalistów, wdrażająca Dyrektywę 2019/1937,

- Dyrektywa CSRD i powiązane Europejskie Standardy Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju (ESRS),
- Wytyczne EBA, w tym EBA/GL/2023/08 w sprawie analizy porównawczej praktyk zapewniających różnorodność, w tym polityki różnorodności oraz zróżnicowania wynagrodzenia ze względu na płeć, na podstawie dyrektywy 2013/36/UE i dyrektywy (UE) 2019/2034,
- Standard ISO 30415:2021 – dotyczący zarządzania różnorodnością i włączaniem,
- Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw międzynarodowych w zakresie odpowiedzialnego biznesu,
- Wytyczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka (UNGPs),
- Standardy GRI (Global Reporting Initiative) w zakresie raportowania wpływu społecznego, w tym dotyczące równości, różnorodności i dostępności.

Praktyki przedstawione w przewodniku są zgodne z literą i duchem tych regulacji, co umożliwia ich stosowanie nie tylko jako narzędzia wewnętrznego zarządzania, lecz także jako punktu odniesienia w relacjach z partnerami biznesowymi, dostawcami, klientami i społecznością. Ich obecność w politykach organizacyjnych może również wspierać budowę zaufania i zwiększać transparentność w działaniach instytucji finansowych.

II: Równość szans w organizacji – wskazówki ogólne

1. Wspieranie grup społecznych w organizacji

Budowanie organizacji opartej na różnorodności, równości szans i włączaniu wymaga świadomego podejścia do potrzeb różnych grup społecznych i zawodowych, niezależnie od wieku, płci, tożsamości płciowej, orientacji seksualnej, niepełnosprawności, neuroatypowości, tożsamości etnicznej i kulturowej, stanu zdrowia, stylu życia i innych.

Każda osoba wnosi unikalną perspektywę, doświadczenie i potencjał, dlatego kluczowe jest eliminowanie barier oraz tworzenie środowiska, w którym każda osoba może rozwijać się i osiągać

sukcesy pozostając we wzajemnym szacunku. Organizacje budują kulturę oraz dbają o dostosowanie wewnętrznych regulacji adekwatnie do potrzeb niżej wymienionych grup oraz innych, jeśli wynika to z wewnętrznych analiz i głosu osób zatrudnionych.

2. Równość płci

Zapewnienie równych szans dla kobiet i mężczyzn na wszystkich poziomach organizacji ma kluczowe znaczenie dla budowania sprawiedliwego środowiska pracy. Odpowiednia reprezentacja płci w procesach rekrutacyjnych, talentowych, awansach, planach sukcesji oraz równość wynagrodzeń pozwala na pełne wykorzystanie potencjału wszystkich osób zatrudnionych. Organizacje powinny dążyć do eliminowania barier we wszystkich procesach HR-owych oraz aktywnie wspierać wszystkie osoby w ich rozwoju zawodowym.

Zrównoważona reprezentacja płci w zarządach i kadrze menedżerskiej sprzyja różnorodności perspektyw oraz wpływa na wyższą efektywność, w tym – lepsze wyniki biznesowe.

3. Zrównoważone role rodzicielskie i opiekuńcze

Łączenie życia zawodowego z obowiązkami rodzicielskimi i opiekuńczymi, niezależnie od modelu rodziny, powinno być wspierane poprzez elastyczne modele pracy, włączające rozwiązania benefitowe oraz wsparcie edukacyjne.

Ważnym aspektem jest promowanie równego podziału obowiązków rodzicielskich i opiekuńczych pomiędzy osobami pełniącymi role rodziców lub opiekunów, a także dostosowanie polityki organizacji do wspierania tej równości.

Współczesne modele pracy powinny uwzględniać potrzeby osób pełniących funkcje opiekuńcze, niezależnie od ich płci, tak aby rodzicielstwo i inne zobowiązania opiekuńcze nie stanowiły barier w rozwoju zawodowym.

4. Osoby LGBTQ+

Tworzenie otwartego i inkluzywnego środowiska dla osób LGBTQ+ wymaga eliminowania barier w miej-

scu pracy, w tym dążenia do zapewnienia równego dostępu do benefitów i praw pracowniczych.

Szacunek dla tożsamości płciowej i orientacji seksualnej, w tym stosowanie właściwego języka i uznawanie tożsamości osób zatrudnionych w dokumentach i komunikacji wewnętrznej, jest kluczowe dla budowania kultury przynależności.

Organizacje powinny uwzględniać potrzeby osób LGBTQ+ w politykach wewnętrznych oraz wspierać sojusznictwo i edukację w zakresie różnorodności.

5. Neuroróżnorodność

Osoby neuroatypowe wnoszą unikalne talenty i perspektywy do organizacji, jednak często napotyka bariery w procesach rekrutacyjnych, adaptacyjnych i w codziennej pracy.

Budowanie kultury organizacyjnej uwzględniającej neuroróżnorodność oznacza dostosowanie procesów rekrutacyjnych, zapewnienie odpowiednich warunków pracy oraz edukację zespołów na temat różnorodnych stylów funkcjonowania poznawczego. Kluczowe jest zapewnienie elastycznego podejścia do organizacji pracy oraz umożliwienie korzystania z narzędzi wspierających codzienną efektywność.

6. Osoby z niepełnosprawnościami

Włączanie osób z niepełnosprawnościami w życie zawodowe wymaga uwzględnienia ich potrzeb na wszystkich etapach kariery (rekrutacja, onboarding, rozwój zawodowy).

Zadbanie o adekwatne do potrzeb warunki pracy – dostępność architektoniczna, cyfrowa, komunikacyjna, jak i elastyczne modele pracy wspierają wysoką efektywność i poczucie przynależności.

Edukacja zespołów i kadry menedżerskiej na temat wartości i uwarunkowań współpracy z osobami z niepełnosprawnościami jest kluczowa dla budowania włączającej kultury organizacyjnej.

7. Zarządzanie wiekiem i różnorodność pokoleniowa

Organizacje zatrudniają osoby z różnych pokoleń, stąd istotna jest dbałość o budowanie kultury uwzględniającej dialog i szacunek międzypokoleniowy.

Zapewnienie równego dostępu do możliwości rozwoju i awansu, niezależnie od wieku, pozwala na lepsze wykorzystanie różnorodnych perspektyw.



Działania rozwojowe, w tym programy mentoringowe, warsztaty dialogu międzypokoleniowego oraz elastyczne modele pracy wspierają integrację i efektywną współpracę pracowników i pracowniczek.

8. Różnorodność etniczna i kulturowa

Działania międzykulturowe przekładają się na większą otwartość organizacji na globalne talenty oraz zwiększenie efektywności pracy zespołowej.

Tworzenie środowiska pracy sprzyjającego różnorodności kulturowej i etnicznej obejmuje dostosowanie procesów HR'owych, języka dokumentacji firmowej, zapewnienie kursów językowych oraz edukację zespołów oraz kadry menedżerskiej w zakresie funkcjonowania w międzynarodowych zespołach.

9. Wielowymiarowość tożsamości (Intersekcyjność)

Różnorodność to nie tylko suma poszczególnych wymiarów takich jak płeć, wiek czy pochodzenie etniczne. Każda osoba jest unikalnym połączeniem różnych tożsamości i doświadczeń, które wzajemnie na siebie wpływają. Intersekcyjność to podejście, które pokazuje, że różne cechy naszej tożsamości nakładają się na siebie i razem mogą wpływać na to, jak doświadczamy nierówności

Działania w zakresie budowy włączającego środowiska powinny być podejmowane ze świadomością, że różnorodność to nie tylko statystyka, ale przede wszystkim ludzie z ich unikalnymi historiami i doświadczeniami.

10. Kultura organizacyjna oparta na wartościach

Włączająca kultura organizacyjna stanowi fundament skutecznej realizacji strategii różnorodności, równości szans i włączania. Instytucja finansowa jako podmiot zaufania publicznego, odgrywa istotną rolę w kształtowaniu środowiska pracy, w którym różnorodność jest doceniana, równość traktowana jako standard, a włączanie jest kluczo-

wym elementem strategii zarządzania zespołami i relacji z interesariuszami.

Organizacja określa i konsekwentnie modeluje wartości organizacyjne, które promują otwartość, wzajemny szacunek i współpracę. Każda osoba powinna mieć równe szanse na rozwój i awans. Procesy rekrutacyjne, awansowe oraz oceny wyników pracy powinny być wolne od uprzedzeń i oparte na transparentnych i obiektywnych kryteriach.

Budując otwartość na perspektywę różnych grup społecznych, instytucje powinny wspierać powstawanie grup networkingowych (np. dla kobiet, osób LGBTQ+, osób neuroatypowych, osób o różnym pochodzeniu etnicznym) oraz promować kulturę wzajemnego wsparcia i współpracy.

11. Włączające przywództwo

Rolą kadry menedżerskiej jest promowanie i modelowanie włączającej kultury organizacyjnej. Rozumienie i świadome korzystanie z potencjału różnorodnych zespołów powinno być jedną z istotnych kompetencji osób kierujących organizacją. Instytucje powinny zapewniać działania rozwojowe z zakresu różnorodności dla menedżerów i menedżerek oraz promować włączające zarządzanie jako integralną część strategii zarządzania zespołem opartego na elastycznym i uważnym reagowaniu na potrzeby innych i wzajemnym szacunku.

Liderzy i liderki powinni komunikować się w sposób otwarty, zapewniając pracownikom i pracowniczkom poczucie bezpieczeństwa psychologicznego i przestrzeń do wyrażania opinii. Kadra zarządzająca dbając o włączanie wszystkich członkiń i członków zespołu niweluje bariery oraz aktywnie zapobiega wkluczeniom.

12. Inkluzywny język jako narzędzie budowania włączającego środowiska

Język kształtuje rzeczywistość i wpływa na postrzeganie ludzi oraz relacje w organizacji. Istotna jest dbałość o standardy włączającej komunikacji, które wspierają kulturę otwartości i wzajemnego szacunku. Organizacje stosują zasady inkluzywnej komunikacji, czyli:

- Komunikacja organizacyjna, zarówno wewnętrzna, jak i zewnętrzna, powinna być pozbawiona stereotypów, uprzedzeń oraz określeń mogących wykluczać jakąkolwiek grupę społeczną i zawodową.
- Organizacja powinna rekomendować stosowanie terminologii uwzględniającej różne wymiary różnorodności.
- Materiały informacyjne, raporty i treści reklamowe oraz marketingowe powinny być jasne, zrozumiałe i dostosowane do osób o różnym poziomie sprawności sensorycznej lub kompetencji językowych.
- Styl komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej powinien budować pozytywne relacje i wzmacniać poczucie przynależności pracowniczej i pracowników oraz klientek i klientów.

III: Równość szans w organizacji – wskazówki wdrożeniowe dotyczące kandydatów i pracowników

Zarządzanie różnorodnością, równością szans i włączeniem powinno być uwzględniane na każdym etapie cyklu życia pracownika i pracowniczki – od pierwszego kontaktu z organizacją, poprzez rekrutację i rozwój kariery, aż po zakończenie współpracy. Wdrożenie kompleksowych rozwiązań w zakresie różnorodności, równości szans i włączenia w kluczowych procesach HR umożliwia stworzenie otwartego i włączającego środowiska pracy, które sprzyja zaangażowaniu, innowacyjności i długoterminowemu sukcesowi organizacji.

1. Pozyskanie kandydatów i kandydatek (w tym employer branding)

1.1 Inkluzywne wizerunki pracodawcy

Instytucja aktywnie promuje kulturę różnorodności i otwartości, aby przyciągnąć szerokie grono kandydatów i kandydatek. Działania w tym zakresie obejmują:

- Kampanie employer brandingowe, które podkreślają zaangażowanie organizacji w działa-

nia społeczne na rzecz włączania i prezentują rzeczywistą różnorodność wśród osób w niej pracujących.

- Współpracę z organizacjami społecznymi i akademickimi wspierającymi osoby z grup niedoreprezentowanych na rynku pracy.
- Tworzenie treści rekrutacyjnych uwzględniających inkluzywny język oraz neutralne komunikaty dotyczące kompetencji i doświadczenia.
- Udział w targach pracy i konferencjach promujących równość szans i różnorodność.

2. Rekrutacja

2.1 Równość szans w procesach rekrutacyjnych

W procesach rekrutacyjnych instytucje dążą do budowania różnorodnej, kompetentnej puli kandydatów i kandydatek. Na końcowym etapie rekrutacji na stanowiska menedżerskie istotne jest, aby znalazły się w niej osoby reprezentujące różne płcie, z zachowaniem najwyższych standardów merytorycznych. Instytucja dokonuje przeglądu zasad i przebiegu procesu rekrutacyjnego oraz wdraża mechanizmy minimalizujące ryzyko nieświadomych uprzedzeń w rekrutacji, w tym:

- Standaryzację rozmów kwalifikacyjnych i ocen osób kandydujących w oparciu o określone kompetencje.
- Szkolenia dla osób rekrutujących i liderek dotyczących inkluzywnej rekrutacji i eliminowania uprzedzeń i nieświadomych przekonań.
- Tworzenie procesów rekrutacyjnych z udziałem osób reprezentujących różne grupy pracownicze.
- Monitorowanie danych rekrutacyjnych pod kątem udziału grup niedoreprezentowanych i analizowanie barier w dostępie do zatrudnienia.

2.2 Dostosowanie procesów dla różnych grup kandydatów i kandydatek

- Umożliwienie osobom kandydującym zgłoszenia indywidualnych potrzeb dotyczących procesu rekrutacji (np. alternatywne formy rozmowy kwalifikacyjnej dostosowane do rodzaju niepełnosprawności, używanie preferowanego imienia).

3. Onboarding (programy adaptacyjne/wdrożeniowe)

3.1 Programy adaptacyjne wspierające różnorodność

Instytucja zapewnia nowo zatrudnionym osobom równy dostęp do informacji i zasobów niezbędnych do skutecznego wdrożenia, uwzględniający ich potrzeby w tym:

- Programy onboardingowe osób nowo zatrudnianych dostosowane do różnych grup, w tym między innymi związane z neuroróżnorodnością, zróżnicowaniem etnicznym i kulturowym, niepełnosprawnościami.
- Możliwość skorzystania z programu typu „buddy”, w ramach którego nowo zatrudniona osoba otrzymuje wsparcie doświadczonego współpracownika lub współpracownicy.
- Objęcie procesem reonboardingowym osób powracających z długotrwałych nieobecności (np. po nieobecności związanej z rodzicielstwem, chorobą).
- Moduły edukacyjne dotyczące wartości organizacyjnych i włączającej kultury.

4. Formy i modele zatrudnienia

4.1 Elastyczne formy pracy

Organizacja stosuje odpowiednie do możliwości biznesowych, elastyczne formy zatrudnienia lub wykonywania pracy, aby umożliwić różnym grupom pracowniczym efektywne łączenie życia zawodowego i prywatnego, w tym:

- Wprowadzenie opcji pracy hybrydowej i zdalnej.
- Elastyczne godziny pracy oraz programy wspierające osoby w rolach opiekuńczych.

4.2 Dostępność miejsc pracy dla osób z niepełnosprawnościami i neuroróżnorodnych

- Przestrzeń biurowa oraz narzędzia pracy są dostosowane do potrzeb osób ze szczególnymi potrzebami, w tym ułatwienia sensoryczne, ergonomiczne wyposażenie czy wsparcie technologiczne.
- Organizacja zapewnia, tam, gdzie to możliwe, model pracy zdalnej dla osób, które z powodów zdrowotnych mogą potrzebować takiego rozwiązania.

4.3 Zatrudnianie uwzględniające różnorodność kulturową i etniczną

- Dokumenty pracownicze oraz kluczowe regulaminy dostępne są również w języku angielskim lub innym języku zrozumiałym dla zespołu międzynarodowego o ile istnieje taka potrzeba organizacyjna.
- Wprowadzane są programy onboardingowe dedykowane osobom spoza Polski, obejmujące potrzebne im wsparcie organizacyjne oraz szkolenia w zakresie kultury organizacyjnej i biznesowej kraju, w którym pracują.
- Organizowane są inicjatywy integracyjne wspierającą otwartość mentalną na różnorodność kulturową i etniczną wszystkich osób pracujących.

5. Wynagrodzenia i polityka płacowa

5.1 Równość wynagrodzeń

- Organizacja wdraża mechanizmy prewencyjne i korekcyjne, które minimalizują ryzyko powstawania luki płacowej, szczególnie pod względem płci oraz innych wymiarów różnorodności.
- Decyzje dotyczące wynagrodzeń są podejmowane na podstawie obiektywnych kryteriów, takich jak doświadczenie, kompetencje i wyniki pracy, eliminując nieświadome przekonania.
- Regularnie przeprowadzane są analizy wynagrodzeń, które umożliwiają identyfikację potencjalnych nierówności i podejmowanie działań naprawczych.

5.2 Przejrzystość wynagrodzeń

- Organizacja posiada przejrzyste zasady wynagradzania – na każdym stanowisku określony jest co najmniej minimalny poziom wynagrodzenia, a tam, gdzie to możliwe, również przedziały płacowe odzwierciedlające poziom kompetencji i doświadczenia. Osoby zatrudnione posiadają dostęp do opisu kryteriów, które są stosowane do określania wynagrodzenia oraz zasad progresji wynagrodzenia.
- Wszyscy pracownicy mają równe szanse na awanse i podwyżki a decyzje o ich przyznaniu są podejmowane w oparciu o kom-

petencje, zaangażowanie i osiągnięcia, bez względu na płeć, wiek, pochodzenie czy inne cechy osobiste.

- Instytucja przewiduje udział osób na dłuższych nieobecnościach w procesach podwyżkowych lub wyrównanie wynagrodzenia po powrocie uwzględniające zmianę wynagrodzenia wynikającą z nieobecności.

6. Benefity pracownicze i świadczenia pozapłatowe

6.1 Dostosowanie pakietu benefitów do różnorodnych potrzeb

- Benefity oferowane przez organizację uwzględniają różne modele rodzinne i są dostępne dla partnerów i partnerek niezależnie od płci.
- Prywatna opieka medyczna, ubezpieczenie na życie, karty sportowe oraz inne świadczenia powinny obejmować zarówno małżonków i małżonki, jak i partnerów i partnerki zatrudnionych osób, bez względu na status formalny ich związku.
- Wspierane są programy zdrowia psychicznego, w tym dostęp do psychologów, coachingu oraz programów well-beingowych.
- Dostępne są różne formy dodatkowego wsparcia finansowego, m.in. bezzwrotna pomoc

dla pracowników w trudnej sytuacji życiowej i materialnej oraz niskooprocentowane pożyczki na cele mieszkaniowe i remontowe.

- Świadczenia uwzględniają potrzeby osób z niepełnosprawnościami, w tym dostęp do odpowiedniego wsparcia zdrowotnego, rehabilitacyjnego i specjalistycznych konsultacji i pracy zdalnej.
- Istnieją rozwiązania wspierające powrót do pracy po dłuższej nieobecności, np. stopniowy powrót do pełnego etatu, programy podnoszenia lub zmiany kwalifikacji re-skillingu czy mentoring wspierający proces ponownej adaptacji zawodowej.

7. Programy rozwojowe i edukacyjne

7.1 Programy edukacyjne dotyczące różnorodności, równości szans i włączenia dla różnych grup w organizacji

Organizacja prowadzi **dedykowane programy edukacyjne**, dostosowane do roli i wpływu poszczególnych grup na organizację:

- **Programy dla zarządu i kadry najwyższego szczebla** – koncentrują się na budowaniu strategii różnorodności, równości szans i włączenia, wpływie różnorodności na innowacyjność i wyniki biznesowe, eliminowaniu systemowych barier w organizacji oraz odpowiedzialności przywódczej.



- **Programy dla kadry menedżerskiej** – obejmują włączające przywództwo, budowanie zespołów otwartych na różnorodność, zarządzanie nieświadomymi przekonaniem oraz sposoby przeciwdziałania mikro agresjom i dyskryminacji.
- **Programy dla wszystkich pracowników i pracowniczek** – skupiają się na podstawach włączającego środowiska, eliminowaniu uprzedzeń i nieświadomych przekonań, budowaniu włączającej kultury oraz roli każdej osoby w tworzeniu środowiska pracy opartego na szacunku i równości szans.

Szkolenia powinny być cykliczne, obowiązkowe i dostosowane do specyfiki organizacji oraz aktualnych wyzwań w obszarze różnorodności, równości szans i włączenia.

7.2 Równy dostęp do programów rozwojowych i wyrównywanie szans

Organizacja aktywnie monitoruje udział różnych grup w programach rozwojowych, dbając o **dostateczną reprezentację osób z grup niedoreprezentowanych** oraz eliminowanie barier systemowych. W ramach tego:

- Analizowane są dane dotyczące udziału w programach szkoleniowych, mentoringowych i liderkich, aby zapobiegać wykluczeniu grup niedoreprezentowanych.
- W zależności od potrzeb organizacja tworzy **dedykowane programy rozwojowe** dla osób z grup niedoreprezentowanych.
- Organizacja aktywnie zachęca do udziału osoby, które mogą napotykać systemowe trudności w rozwoju kariery (np. kobiety rozważające objęcie ról liderkich, osoby z niepełnosprawnościami, osoby z grup mniejszościowych).
- Programy są projektowane w sposób transparentny, z jasno określonymi kryteriami korzystania z nich, by zapobiec nierównemu dostępowi osób należących do różnych grup.
- Zapewniana jest **świadomość i edukacja osób w rolach menedżerskich**, aby eliminować potencjalne bariery rozwojowe i świadomie wspierać różnorodne talenty w swoich zespołach.

7.3 Programy mentoringowe i sponsoringowe liderki

Organizacja wdraża **mentoring i sponsoring liderki**, aby wspierać talenty z grup niedoreprezentowanych. Programy obejmują:

- **Mentoring inkluzywny** – wspierający osoby z grup mniejszościowych w budowaniu kariery.
- **Sponsoring liderki** – angażowanie liderów i liderki w promowanie talentów z grup niedoreprezentowanych i wspieranie w samodzielnym budowaniu ścieżek kariery w oparciu o rozwój kluczowych kompetencji.

7.4 Widoczność pracownic i pracowniczek z grup niedoreprezentowanych

Organizacja promuje osiągnięcia wszystkich pracowników i pracowniczek, a szczególną uwagę przykładą do zwiększania widoczności osób z grup niedostatecznie reprezentowanych – np. poprzez ich zapraszanie do udziału w panelach eksperckich, wydarzeniach branżowych i inicjatywach liderkich. Takie działania mają na celu inspirowanie innych, przełamywanie barier oraz budowanie różnorodnych wzorców sukcesu.

8. Feedback i ocena pracownicza

8.1 Transparentne i obiektywne systemy oceny

- Ocena pracy osób zatrudnionych opiera się na przejrzystych i obiektywnych kryteriach, eliminując nieświadome przekonania.
- Organizacja wdraża procesy ocen pracowniczych, które uwzględniają różnorodne style pracy i kompetencje.
- W ocenach pracowniczych uwzględniana jest różnorodność perspektyw – feedback jest zbierany zarówno od przełożonych, jak i osób współpracujących w ramach ocen 360°.

9. Rozwój kariery i sukcesja

9.1 Transparentne i sprawiedliwe ścieżki awansu

- Organizacja wdraża jasne i mierzalne kryteria awansu, które są komunikowane wszystkim pracownikom i pracowniczkom w sposób przejrzysty i zrozumiały.
- Proces awansu opiera się na kompetencjach i osiągnięciach, eliminując subiektywne oceny i nieświadome przekonania.
- Regularne przeglądy awansów pod kątem różnorodności umożliwiają monitorowanie reprezentacji różnych grup na poziomach menedżerskich.

9.2 Planowanie sukcesji uwzględniające różnorodność

- Organizacja wdraża **plany sukcesji**, w których zapewnia równe szanse na rozwój bez względu na płeć.
- Każde stanowisko kierownicze powinno posiadać jasno określony plan sukcesji, w którym uwzględniana jest różnorodność kandydatów i kandydatek.
- W ramach planowania sukcesji są monitorowane proporcje kobiet i mężczyzn wśród potencjalnych następców i następczyń, tak aby w miarę możliwości zapewnić reprezentatywność na każde stanowisko objęte planem sukcesji.

9.3 Wspieranie awansu osób z grup niedoreprezentowanych

- Organizacja wdraża **programy rozwoju liderkiego** dla osób z grup niedoreprezentowanych (kobiety, osoby z niepełnosprawnościami, cudzoziemcy, osoby 50+), aby zwiększyć ich szanse na objęcie stanowisk menedżerskich.
- Kadra menedżerska aktywnie wspiera talenty z grup niedoreprezentowanych poprzez programy mentoringowe, coachingowe i sponsoringowe.
- Organizacja dba o komunikowanie sukcesów osób z niedoreprezentowanych grup w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, np. w newsletterach firmowych, wydarzeniach branżowych i mediach społecznościowych.

9.4 Mechanizmy przeciwdziałające barierom awansu

- Organizacja prowadzi analizy i badania pracownicze, identyfikując potencjalne bariery, które mogą utrudniać awans różnych grup pracowniczych.
- Programy szkoleniowe dla kadry menedżerskiej obejmują moduły dotyczące eliminowania nieświadomych przekonań w decyzjach menedżerskich, w tym w procesach rekrutacji i awansu.
- Organizacja prowadzi politykę „zero tolerancji” dla praktyk ograniczających awans osób z różnych środowisk oraz wdraża mechanizmy zgłaszania i eliminowania takich przypadków.

10. Zakończenie współpracy

10.1 Proces odejścia z organizacji w duchu inkluzywności

Organizacja zapewnia przejrzyste procedury zakończenia współpracy, eliminujące ryzyko nierównego traktowania.

Prowadzone są **exit interviews**, które analizują doświadczenia pracowników i pracowniczek z różnych grup, w tym pod kątem równego traktowania.

W przypadku restrukturyzacji organizacja powinna uwzględnić potrzeby osób zagrożonych wykluczeniem, np. zapewniając dodatkowe wsparcie w poszukiwaniu nowego zatrudnienia.

Osoby kończące współpracę z przyczyn leżących po stronie pracodawcy mogą skorzystać z programów outplacementowych oraz wsparcia psychologicznego.

IV: Równość szans w organizacji – wskazówki wdrożeniowe dotyczące klientów, społeczeństwa i dostawców

Banki jako instytucje zaufania publicznego, odgrywają istotną rolę nie tylko w systemie finansowym, ale także w budowaniu bardziej otwartego i równościowego społeczeństwa. Zapewnienie dostępu do usług finansowych dla wszystkich klientów i klientek, wspieranie różnorodnych społeczności oraz współpraca z etycznymi dostawcami to fundamenty odpowiedzialnego biznesu.

1. Klienci i klientki

Dostosowanie usług i procesów do zróżnicowanych potrzeb grup klientów wpływa na ich satysfakcję, lojalność i poczucie bezpieczeństwa. Odpowiedzialne podejście do obsługi oznacza eliminowanie barier oraz tworzenie środowiska finansowego dostępnego dla wszystkich.

1.1 Profesjonalna i równa obsługa klientów i klientek

- Instytucja wdraża standardy obsługi oparte na empatii, włączającej komunikacji i indywidualnym podejściu.

- Prowadzone są szkolenia dla doradców i doradczyń obejmujące eliminowanie nieświadomych przekonań oraz uwrażliwienie na potrzeby różnych grup klienckich.
- Instytucja uznaje i respektuje sytuację klientów i klientek w związkach partnerskich, w tym wspólny dostęp do produktów finansowych czy uproszczone procesy pełnomocnictwa.

1.2 Dostępność usług finansowych

- Oddziały i punkty obsługi są dostosowywane do różnych potrzeb, w tym osób z niepełnosprawnościami i indywidualnymi potrzebami (np. ciche strefy, ograniczenie bodźców sensorycznych, usuwanie barier architektonicznych).
- W miarę możliwości zapewniona jest możliwość umawiania wizyt w godzinach o mniejszym natężeniu ruchu.
- Aplikacje i serwisy internetowe, dostosowane są lub są projektowane pod kątem osób o różnych możliwościach percepcyjnych.
- Umożliwiane są wideorozmowy z doradcami i doradczyniami posługującymi się językiem migowym lub alternatywnymi metodami komunikacji.

1.3 Inkluzyny wizerunek

- Prowadzone są kampanie marketingowe i tworzone materiały promocyjne odzwierciedlające różnorodność klientów i klientek i unikanie stereotypowego przedstawiania grup społecznych.
- Instytucja zapewnia stosowanie włączającego języka w materiałach informacyjnych i ofertach produktowych.

2. Społeczeństwo

Banki jako aktywni uczestnicy życia gospodarczego i społecznego, mają możliwość przeciwdziałania wykluczeniu finansowemu, wspierania edukacji oraz promowania równości szans. Kierunek działań sektora obejmuje również budowanie przejrzystych i niedyskryminujących zasad dostępu do działań społecznych, tak aby wsparcie mogło trafiać do wszystkich uprawnionych odbiorców w ramach przyjętych programów.

2.1 Edukacja dla różnych grup społecznych

- Tworzone są programy edukacyjne skierowane np. do młodzieży, seniorów, osób wracających na rynek pracy, kobiet oraz osób z niepełnosprawnościami lub innych grup zagrożonych wykluczeniem.
- Zakres edukacji, poza kwestiami finansowymi, obejmuje także tematy związane z cyberbezpieczeństwem, zrównoważonym rozwojem, gospodarką cyfrową i kompetencjami przyszłości.
- Instytucja nawiązuje współpracę ze szkołami, uczelniami i organizacjami pozarządowymi, lub innymi interesariuszami, którzy mają „know-how”, w celu zwiększania świadomości finansowej i wspierania przedsiębiorczości.

2.2 Odpowiedzialność społeczna i inkluzywność

- Tworzone są inicjatywy wspierające równość dostępu do usług finansowych i edukacji ekonomicznej.
- Tworzone są inicjatywy wspierające społeczności lokalne i osoby zagrożone marginalizacją.
- Instytucja promuje odpowiedzialne inwestycje, w tym w zakresie zielonej transformacji i zrównoważonego rozwoju.

2.3 Zaangażowanie pracowników w działania społeczne

- Wspierane są działania w ramach wolontariatu pracowniczego oraz inicjatywy lokalne umożliwiające pracownikom i pracowniczkom aktywne uczestnictwo w projektach edukacyjnych i społecznych.
- Pracownicy mają możliwość zaangażowania się w wolontariat pracowniczy w czasie pracy – wspierając działania, które mają pozytywny wpływ na otoczenie.
- Udział w działaniach społecznych opiera się na zasadzie równości i dostępności – niezależnie od stanowiska, formy zatrudnienia czy innych cech osobistych. Informacja o możliwościach uczestnictwa jest przekazywana w sposób zrozumiały i dostępny.

3. Dostawcy

Banki jako instytucje współpracujące z szerokim gronem partnerów i partnerek biznesowych,

mogą promować wartości związane z równością, etyką i włączeniem także w relacjach z dostawcami. Dążenie do włączenia tych wartości w politykę zakupową oraz budowanie świadomości w całym łańcuchu wartości wzmacnia spójność działań instytucji i ich otoczenia.

3.1 Standardy różnorodności w procesach zakupowych

- Instytucja przywiązuje wagę do współpracy z dostawcami, którzy działają zgodnie z zasadami etycznymi i poszanowaniem praw człowieka, w tym zasad równego traktowania.
- Umowy z dostawcami powinny zawierać zapisy odnoszące się do standardów etycznych oraz przeciwdziałania dyskryminacji – zgodnie z obowiązującym prawem i wewnętrznymi politykami organizacji.
- Kryteria zakupowe nie odnoszą się do tożsamości osobistej pracowników firm współpracujących, lecz do standardów funkcjonowania organizacji jako całości.

3.2 Edukacja i współpraca z dostawcami

- Instytucje powinny podejmować działania informacyjne i edukacyjne skierowane do dostawców, promujące wartości równości szans, różnorodności i włączenia.
- Tworzone są partnerskie inicjatywy wzmacniające świadomość społeczną w całym łańcuchu wartości – w tym działania promujące odpowiedzialność, inkluzywność i etykę we współpracy biznesowej.
- Instytucje powinny prowadzić dialog z dostawcami na temat dobrych praktyk w obszarze odpowiedzialności społecznej, przy jednoczesnym poszanowaniu autonomii i specyfiki partnerów.

Zakończenie

Budowanie kultury różnorodności, równości szans i włączenia w sektorze finansowym to nie jednorazowy projekt, lecz ciągły proces, który wymaga zaangażowania, konsekwencji i odpowiedzialności.

Banki jako instytucje zaufania publicznego, mają wyjątkową możliwość – i obowiązek – kształtowania środowiska, w którym każda osoba, niezależnie od swojej tożsamości, sytuacji życiowej czy doświadczeń, może czuć się szanowana, dostrzegana i wspierana.

Przedstawione w dokumencie zasady i rekomendacje mają stanowić przewodnik po skutecznym wdrażaniu polityki różnorodności, równości i inkluzywności na wszystkich poziomach organizacji – od strategii korporacyjnej, przez relacje z pracownikami i pracowniczkami, klientami i klientkami, po odpowiedzialną współpracę ze społecznościami i dostawcami.

Dzięki konsekwentnemu podejściu do włączającego zarządzania:

Banki stają się bardziej innowacyjne – różnorodne zespoły wprowadzają nowe perspektywy i kreatywne rozwiązania.

Osoby pracujące czują się bardziej zaangażowane i zmotywowane – inkluzywne środowisko pracy wzmacnia lojalność i efektywność zespołów.

Klienci i klientki otrzymują usługi dostosowane do ich realnych potrzeb – eliminowanie barier i uwzględnianie różnorodnych doświadczeń podnosi jakość obsługi i zwiększa zaufanie do instytucji finansowych.

Społeczeństwo i gospodarka czerpią korzyści – sektor bankowy aktywnie przyczynia się do zmniejszania nierówności, promowania edukacji finansowej i wspierania zrównoważonego rozwoju.

Partnerzy biznesowi i dostawcy mogą rozwijać się w ramach inkluzywnego ekosystemu – współpraca oparta na wartościach etycznych i równości wspiera zrównoważony rozwój całego rynku.

Realizacja strategii różnorodności, równości szans i włączenia to inwestycja w przyszłość. Organizacje, które dziś konsekwentnie wdrażają zasady różnorodności, równości szans i włączania, jutro będą liderami rynku – zarówno pod względem innowacyjności i konkurencyjności, jak i w zakresie budowania zaufania społecznego.

Przyszłość bankowości to przyszłość oparta na włączaniu, szacunku i równości. Razem możemy stworzyć sektor finansowy, który nie tylko odpowiada na potrzeby zmieniającego się świata, ale także aktywnie go kształtuje.

Część II

Inspiracje i działania – praktyka w sektorze bankowym



Spis treści do części II

Część II Inspiracje i działania – praktyka w sektorze bankowym	22
Spis treści do części II.....	23
Wstęp do części II.....	25
1. Strategia i kultura włączania	25
1.1 Strategia przyjęta i współtworzona	25
1.2 Wartości jako fundament włączającej kultury	27
1.3 Odpowiedzialność za wdrażanie i realizację strategii.....	27
1.4 Sieci pracownicze.....	29
1.5 Komunikacja i język – codzienna praktyka włączania.....	29
1.6 Szkolenia, edukacja i rozwój kompetencji włączających	31
1.7 Zasady i procedury przeciwdziałania wykluczeniu i dyskryminacji.....	33
1.8 Monitorowanie, mierzenie postępów i raportowanie	34
2. Równość płci	36
2.1 Rekrutacja – dobre praktyki wspierające równość płci	36
2.2 Sukcesja – dobre praktyki wzmacniające równość płci.....	37
2.3 Rozwój kariery – dobre praktyki wspierające równość płci	38
2.4 Równość wynagrodzeń – dobre praktyki na rzecz zmniejszania luki płacowej.....	39
2.5 Transparentność ścieżek kariery i mapy kompetencji	40
2.6 Przejrzystość procesów decyzyjnych i kryteriów oceny.....	41
2.7 Budowanie zrównoważonego wizerunku kobiet i mężczyzn	41
2.8 Reprezentacja kobiet w zarządach i radach nadzorczych	42
2.9 Sieci kobiet i współpraca międzyinstytucjonalna	42
3. Zrównoważone role rodzicielskie i opiekuńcze	43
3.1 Wsparcie osób opiekujących się bliskimi.....	43
3.2 Sieci i społeczności rodzicielskie.....	44
3.3 Rozwiązania organizacyjne wspierające opiekę.....	44
3.4 Kultura oparta na empatii i uznaniu opieki jako kompetencji.....	45
4. Wiek i pokolenia – zarządzanie różnorodnością międzypokoleniową	45
4.1 Wzmacnianie współpracy międzypokoleniowej i budowanie kultury wzajemności	45
4.2 Elastyczne podejście do różnych etapów życia zawodowego	46
4.3 Neutralność wiekowa w politykach i praktykach HR.....	46
4.4 Budowanie środowiska sprzyjającego uczeniu się przez całe życie.....	47
5. Wsparcie społeczności LGBTQ+ w miejscu pracy	47
5.1 Działania formalne i systemowe	47
5.2 Równość w benefitach i dostępach do praw	48

5.3 Szacunek dla tożsamości płciowej i języka włączającego	49
5.4 Kampanie wewnętrzne i edukacja – dobre praktyki w bankowości.....	50
5.5 Sieci pracownicze i grupy wsparcia – dobre praktyki w bankowości.....	50
5.6 Partnerstwa zewnętrzne i aktywność społeczna – dobre praktyki w bankowości	51
6. Osoby doświadczające niepełnosprawności – równość, dostępność i uważność	52
6.1 Przygotowanie organizacji i zespołów	52
6.2 Proces rekrutacyjny i współpraca z partnerami społecznymi	53
6.3 Przygotowanie osób liderujących i zespołów wdrażających	54
6.4 Dostosowanie stanowiska pracy i warunków współpracy	54
6.5 Tworzenie kultury dostępności i trwałych zmian	55
7. Neuroróżnorodność – uważność na różne style poznawcze.....	56
7.1 Od świadomości do strategii – neuroróżnorodność jako element rozwoju organizacji.....	57
7.2 Dostosowania wspierające różne style pracy	57
7.3 Rekrutacja, onboarding i rozwój kariery	58
7.4 Trwała zmiana i systemowe podejście	58
8. Równość i inkluzywność w relacjach z klientami i klientkami	59
8.1 Standardy i wartości w obsłudze klientów	59
8.2 Dostępność usług i infrastruktury	59
8.3 Inkluzywna komunikacja z klientami i klientkami.....	60
8.4 Personalizacja i różnorodność ofert.....	61
8.5 Wrażliwa i profesjonalna obsługa klienta i klientek	62
8.6 Monitoring i mechanizmy reagowania.....	63
8.7 Konsultacje i współprojektowanie z klientami i klientkami reprezentującymi różnorodność.....	64
8.8 Edukacja i informowanie klientów i klientek	64
9. Społeczeństwo – odpowiedzialność, relacje i wpływ społeczny banków	65
9.1 Partnerstwa z organizacjami społecznymi i rzeczniczymi.....	65
9.2 Kampanie społeczne i publiczna obecność banków w tematach równości i włączenia.....	65
9.3 Działania edukacyjne o charakterze społecznym	67
9.4 Wolontariat pracowniczy i zaangażowanie społeczne zespołów	67
9.5 Równość w dostępie do usług dla wspólnot i organizacji działających na rzecz dobra społecznego.....	68
9.6 Monitoring i raportowanie wpływu społecznego.....	68
10. Dostawcy – etyczna współpraca i odpowiedzialność w łańcuchu wartości	70
10.1 Kodeksy i standardy etyczne dla dostawców.....	70
10.2 Przejrzystość procesu wyboru dostawców.....	70
10.3 Etyka relacji – równość, szacunek, długofalowość	71
10.4 Monitoring i odpowiedzialność za łańcuch wartości.....	71
Zakończenie części II – Na styku wartości i praktyki	72

Wstęp do części II

Część pierwsza przewodnika zarysowała wspólną wizję sektora finansowego, deklarację wartości, do których banki chcą zmierzać i odnosić się, budując włączające i równościowe środowiska pracy. By ta wizja mogła się urzeczywistnić, konieczne są konkretne działania, zarówno na poziomie strategii, jak i codziennych praktyk. Część druga przewodnika stanowi odpowiedź na pytanie: jak to zrobić w praktyce?

To praktyczny przewodnik po działaniach, które realnie pomagają budować bardziej otwarte, sprawiedliwe i wrażliwe organizacje. Zebraliśmy rozwiązania, które działają, są stosowane już dziś przez banki w Polsce, często w odpowiedzi na konkretne potrzeby pracowników i pracowniczek, zespołów, liderów, klientów czy lokalnych społeczności.

To nie jest lista kontrolna, ale zaproszenie do refleksji, dzielenia się doświadczeniem i odkrywania własnej ścieżki. Opisane praktyki mają charakter inspiracyjny. Nie są obowiązkowe ani jednolite dla wszystkich. Każdy krok, nawet najmniejszy, ma znaczenie, a droga do kultury włączania może wyglądać inaczej w każdej organizacji.

Przyglądamy się wielu aspektom: strategiom, codziennym gestom, językowi, jakim się komunikujemy, miernikom postępu, edukacji, która otwiera głowy i serca, a także procedurom budującym poczucie bezpieczeństwa. W przewodniku znajdziesz głosy osób zaangażowanych, przykłady sieci pracowniczych i działań, które pokazują, jaką siłą może być różnorodność, jeśli stworzymy dla niej przestrzeń.

Część druga przewodnika powstała z myślą o osobach, które chcą działać, niezależnie od tego, czy są w zarządzie, HR, ESG, czy po prostu czują odpowiedzialność za ludzi wokół siebie. To także wsparcie dla tych, którzy dopiero zaczynają swoją drogę i szukają inspiracji. Mamy nadzieję, że każda osoba znajdzie tu coś dla siebie, znajdzie pomysł, który zaiskrzy, potwierdzenie dobrego kierunku, albo impuls do wprowadzenia zmiany.

1. Strategia i kultura włączania

Tworzenie włączającego środowiska pracy nie dzieje się samo. Wymaga świadomego kierunku,

wspólnych wartości i konkretnych działań. Strategia różnorodności, równości szans i włączania to dziś nie tylko znak dojrzałości organizacyjnej, ale także kluczowy element budowania zaufania, spójności i efektywności w zespołach.

W bankach coraz częściej obserwujemy odejście od przypadkowych inicjatyw na rzecz kompleksowego podejścia ujętego w strategiach i politykach zatwierdzanych na poziomie zarządczym. Coraz więcej organizacji rozumie, że realna zmiana wymaga systemowego zakorzenienia: jasnych celów, mierników, przypisanych odpowiedzialności oraz udziału pracowników i pracowniczek na różnych poziomach.

Wdrażanie strategii to nie tylko operacyjne zadanie HR, ale proces kulturowy, który kształtuje sposób myślenia o pracy, relacjach i różnicach w organizacji. Poniżej przedstawiamy podejścia, które pomagają instytucjom finansowym przekuć wartości i cele w konkretne działania niezależnie od ich wielkości, struktury czy historii.

1.1 Strategia przyjęta i współtworzona

- **Strategia jako wyraz dojrzałości organizacyjnej** - dojrzałe instytucje finansowe postrzegają budowę włączającego środowiska pracy jako trwały, systemowy proces, nie jako modę, wymóg regulacyjny czy jednostkowy projekt. Coraz więcej banków posiada przyjętą strategię lub politykę na rzecz równości szans, różnorodności i włączenia. Dokumenty te mogą mieć formę odrębnych strategii albo być włączone do szerszych ram (np. strategii ESG lub kultury organizacyjnej) natomiast łączy je jedno: traktowanie różnorodności jako zasobu, zamiast wyzwania. Strategia wyznacza kierunek działań, porządkuje priorytety, integruje rozproszone inicjatywy i nadaje im trwałość. W firmach o wysokiej kulturze organizacyjnej jasno komunikuje się, że różnorodność zespołów sprzyja innowacyjności, empatii, odporności na zmiany i lepszemu rozumieniu klientów i klientek.
- **Centralne lub wewnętrzne źródła strategii** - strategia różnorodności może być opracowana lokalnie na potrzeby konkretnego rynku lub organizacji lub być wdrażana zgodnie z globalnymi wytycznymi. W wielu przypadkach dokumenty globalne są dostosowywane kulturowo i rozszerzane o działania wynikające z krajowego kontekstu regulacyjnego.

- **Zróżnicowane formy strategii (polityki, regulaminy, deklaracje)** - strategia różnorodności przyjmuje w bankach różne formy: najczęściej funkcjonuje jako polityka różnorodności, polityka dostępności lub dokument opisujący zasady tworzenia włączającego środowiska pracy. W niektórych przypadkach dokument ten ma charakter wewnętrznego zarządzenia zarządu, co wzmacnia jego obowiązywalność i zakotwiczenie w formalnych strukturach organizacji. Niezależnie od przyjętej formy, istotne jest, aby dokument ten nie był jedynie formalnością, lecz realnie wpływał na sposób działania.
- **Proces partycypacyjny i współtworzenie strategii** - skuteczne strategie nie są narzucone odgórnie a powstają w wyniku wspólnej pracy różnych działów i osób reprezentujących pracowników i pracowniczkę. Banki tworzą zespoły projektowe, do których zapraszane są osoby z HR, ESG, compliance, komunikacji, liniowej kadry menedżerskiej, członkowie i członkinie sieci pracowniczych czy przedstawiciele i przedstawicielki jednostek biznesowych. Na etapie diagnozy wykorzystywane są liczne zróżnicowane metody (np. warsztaty, konsultacje, ankiety i wywiady), tak, by zidentyfikować rzeczywiste bariery, potrzeby i ewentualne napięcia. Taki sposób działania zwiększa wiarygodność dokumentu oraz wzmacnia poczucie współodpowiedzialności za jego wdrożenie, dzięki czemu strategia ma nie tylko ekspercki, ale i ludzki wymiar. To podejście daje też poczucie sprawczości. Pracownicy i pracowniczki wiedzą, że dokument powstaje z ich udziałem, a nie tylko „dla nich”, co z kolei sprzyja jego późniejszemu zakorzenieniu w codziennej praktyce.
- **Umocowanie strategii na najwyższym szczeblu** - strategia włączania i równości coraz częściej zostaje formalnie zatwierdzona przez zarząd lub w niektórych przypadkach, również przez radę nadzorczą. To ważny krok, który nadaje jej odpowiedni ciężar decyzyjny i otwiera drogę do wdrożenia. Zatwierdzenie na poziomie kierownictwa oznacza nie tylko wsparcie deklaratywne, ale i operacyjne jak budżet, czas i zasoby ludzkie. Coraz częściej banki powołują wewnętrzne komitety ds. różnorodności i włączania, których członkiem lub członkinią jest osoba z zarządu. Taka struktura zapewnia: dostęp do zasobów, zakotwiczenie w priorytetach firmy oraz skuteczny nadzór nad realizacją.
- **Osadzenie strategii w kulturze i procesach organizacyjnych** - strategia nie funkcjonuje w oderwaniu i jest zintegrowana z politykami i procedurami HR (np. dot. rekrutacji, oceny pracowniczej, awansów), zasadami etyki, programami szkoleniowymi i komunikacją wewnętrzną. Wpisuje się w strategię ESG, często jako część filaru społecznego. W wielu bankach wdrażane są role koordynujące jak np. stanowisko menedżera lub menedżerki ds. różnorodności, doradcy lub doradczynie ds. dostępności lub zespół odpowiedzialny za operacjonalizację strategii w działach biznesowych. Wartości promowane przez strategię (jak np. szacunek, otwartość, współpraca) znajdują odzwierciedlenie w codziennych praktykach i stylu zarządzania.
- **Operacjonalizacja i mierzenie postępów** - coraz więcej banków przygotowuje plany działań, w których jasno wskazane są konkretne inicjatywy, odpowiedzialne osoby oraz sposób mierzenia postępu. Działania te dotyczą m.in. rekrutacji, rozwoju, dostosowań stanowisk, języka komunikacji czy szkoleń. Stosowane są zarówno wskaźniki ilościowe (np. udział kobiet na stanowiskach kierowniczych, liczba zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami), jak i jakościowe (np. wskaźniki poczucia przynależności, wyniki badań satysfakcji). Coraz częściej cele te włączane są do kart wyników i raportowane zarówno wewnętrznie, jak i w raportach ESG. Dzięki temu strategia może być wdrażana krok po kroku, a jej realizacja oceniana z taką samą starannością, jak inne procesy zarządcze.
- **Przejrzystość i komunikacja strategii** - strategia to nie jest dokument znany wyłącznie kierownictwu. Banki dbają o jej dostępność (intranet, infografiki, materiały onboardingowe), zrozumiałość (jasny język, brak nadmiernego żargonu) i widoczność (komunikacja ze strony zarządu, sesje Q&A, kampanie wewnętrzne). Niektóre instytucje udostępniają skrócone wersje strategii w formie filmów, plakatów czy wizualnych przewodników. Strategia staje się wtedy elementem kultury, nie tylko zapisem w dokumencie.

- **Strategia jako proces, który dojrzewa wraz z organizacją** – strategię w bankach nie są dokumentami zamkniętymi. Organizacje, które wdrażają je konsekwentnie, traktują je jako proces: z etapami, cyklem przeglądów i przestrzeżeniem na korekty. Są aktualizowane (najczęściej co 2–3 lata), a ich skuteczność oceniana na podstawie danych i opinii pracowników i pracowniczek. Przeglądy obejmują analizę nowych wyzwań np. związanych z technologią, ze zmianami społecznymi czy z wydarzeniami kryzysowymi. Dzięki temu strategia nie traci aktualności i może ewoluować wraz z organizacją.

1.2 Wartości jako fundament włączającej kultury

- **Wartości jako fundament włączającej kultury** – w wielu instytucjach finansowych to właśnie wartości, a nie dokumenty strategiczne, stanowią główny punkt odniesienia w działaniach na rzecz różnorodności, równości szans i włączenia. Strategia włączającego środowiska pracy nie powstaje w oderwaniu od misji i tożsamości banku. Wręcz przeciwnie, stanowi przełożenie wartości na konkretne cele i działania. Na przykład, jeśli jednym z filarów kultury jest „otwartość”, to widoczne są mechanizmy słuchania głosu pracowniczego, polityka zero tolerancji dla wykluczenia czy inwestycje w edukację międzykulturową.
- **Przełożenie wartości na inkluzywne zachowania i standardy** – banki coraz częściej definiują pożądane postawy w oparciu o wartości i włączają je do systemów zarządzania. W praktyce oznacza to m.in.: uwzględnianie w modelach kompetencji liderek kompetencji związanych z włączającym przywództwem, ocena osób w rolach menedżerskich pod kątem tworzenia środowiska pracy wzmacniającego poczucie bezpieczeństwa psychologicznego czy uwzględnianie w profilach stanowisk czy ofertach pracy oczekiwania posiadania umiejętności pracy z różnorodnym zespołem. Dzięki temu wartości nie są abstrakcyjnym hasłem. Mają wymiar operacyjny i wpływają na codzienne decyzje.
- **Kampanie i działania edukacyjne wokół wartości** – instytucje inwestują w działania narracyjne i edukacyjne, które przybliżają spójność wartości ze strategią różnorodności i pokazu-

ją je w działaniu. Organizowane są kampanie wewnętrzne, warsztaty, spotkania z osobami w rolach ambasadorskich, czy storytelling, w których pracownicy, pracowniczki, liderzy i liderki dzielą się konkretnymi przykładami sytuacji, w których wartości (np. zaufanie, empatia, szacunek) odegrały kluczową rolę. Dzięki temu są one osławiane, nasycane znaczeniem i łatwiej wdrażane w praktyce. Stają się codziennym językiem opisującym rzeczywistość i narzędziem budowania wrażliwości społecznej w zespołach.

- **Autentyczność wartości jako warunek zaufania** – wartości organizacji stają się wiarygodne tylko wtedy, gdy są widoczne w codziennym funkcjonowaniu i decyzjach menedżerskich. Pracownicy i pracowniczki szybko wyczuwają rozdzźwięk między tym, co głoszone, a tym, co doświadczane, dlatego tak ważna jest spójność między wartościami a politykami (np. równego traktowania, zarządzania różnorodnością, etyki). Jeśli bank mówi o szacunku, ale toleruje mikroagresje lub nie reaguje na przypadki dyskryminacji to zaufanie zostaje podważone. Dlatego spójność deklaracji i działania to kluczowy element włączającej kultury.

1.3 Odpowiedzialność za wdrażanie i realizację strategii

- **Organizacja obszaru różnorodności** – nie istnieje jeden uniwersalny sposób wdrażania polityki różnorodności w bankach. Struktura operacyjna i odpowiedzialność za ten obszar może przybierać wiele różnych form w zależności od skali działania, rodzaju kultury organizacyjnej, historii instytucji czy relacji z centralą zagraniczną. Mimo tej różnorodności da się wyróżnić kilka dominujących modeli (a czasami też modele mogą być łączone).
- **Rola zarządu i kadry menedżerskiej** – zarząd zatwierdza strategię, monitoruje postępy i zapewnia zasoby do jej realizacji. Coraz częściej członkowie i członkinie zarządu pełnią funkcję sponsorów i sponsorek strategicznych dla konkretnych inicjatyw lub sieci pracowniczych. Kadra menedżerska odpowiada za przekładanie strategii na codzienną praktykę poprzez sposób komunikacji, decyzje personalne i styl przywództwa. W niektórych bankach cele związane z budową włączającego środo-

wiska są wpisywane do rocznych ocen menedżerskich.

- **Dedykowana rola Chief Diversity Officer lub osoba pełniąca tę funkcję** - w niektórych organizacjach wdrażanie strategii różnorodności powierzane jest jednej, wyspecjalizowanej osobie, która pełni funkcję głównej osoby odpowiedzialnej za ten obszar. Może to być Chief Diversity Officer, Dyrektor lub Dyrektorka ds. Różnorodności albo osoba z mandatem na poziomie równym członkom i członkiniom kadry zarządzającej. Takie osoby często raportują bezpośrednio do zarządu lub osoby z zarządu odpowiedzialnej za HR, ESG lub kulturę organizacyjną. Ich rola obejmuje zarówno działania strategiczne, jak i koordynowanie inicjatyw w całej organizacji.
- **Dedykowany zespół ds. różnorodności w ramach istniejących struktur** - w niektórych bankach funkcjonują stałe zespoły odpowiedzialne za wdrażanie strategii w zakresie różnorodności, równości szans i włączenia, najczęściej ulokowane w strukturach HR, ESG lub komunikacji wewnętrznej. Zespoły te opracowują programy z zakresu różnorodności, prowadzą działania edukacyjne, wspierają sieci pracownicze oraz koordynują wdrożenia w jednostkach biznesowych. Pełnią funkcję centrum kompetencji i integratora działań w obszarze równości szans i włączania.
- **Model rozproszony, czyli zadania przypisane do różnych jednostek** - w części banków nie ma jednej centralnej jednostki odpowiedzialnej za całość działań. Poszczególne zadania realizują różne działy, np. HR za rekrutację i rozwój, compliance za etykę, PR za komunikację wewnętrzną. Taki model wymaga sprawnych mechanizmów koordynacji jak np. wspólnych kalendarzy, przeglądów okresowych, raportów lub międzydziałowych forów.
- **Zespół międzyobszarowy lub rada tematyczna** - niektóre banki powołują zespoły złożone z przedstawicieli różnych działów (HR, ESG, compliance, komunikacji, jednostek biznesowych i sieci pracowniczych) co sprzyja łączeniu perspektyw i umożliwia bardziej zintegrowane wdrażanie strategii w organizacji o złożonej strukturze.
- **Stale wsparcie sieci pracowniczych** - sieci pracownicze są kluczowym partnerem



wdrażania strategii. Pełnią funkcje edukacyjne, rzecznicze i komunikacyjne. Działają tematycznie i są wspierane przez sponsorów i sponsorki z poziomu zarządu. Ich obecność zwiększa autentyczność działań i zapewnia kontakt z realnymi potrzebami różnych grup pracowniczych.

1.4 Sieci pracownicze

- **Grupy pracownicze wspierające włączającą kulturę** - w wielu bankach osoby zatrudnione tworzą dobrowolne społeczności tematyczne (jak np. sieci pracownicze, grupy pracownicze, ambasadorki i ambasadorów różnorodności), które są skupione wokół wspólnych cech, doświadczeń lub tematów. Takie inicjatywy mają na celu budowanie wspólnoty, wzmacnianie głosu różnych grup pracowniczych i aktywne wspieranie organizacji w rozwijaniu środowiska opartego na wzajemnym szacunku, równości szans i współpracy.
- **Oddolność i inicjatywa pracownicza** - większość sieci powstaje z inicjatywy samych pracowników i pracowniczek i wynikają z potrzeby wsparcia, wpływu na organizację i bycia dostrzeganym. Tworzą przestrzeń do wymiany doświadczeń, wzmacniają poczucie przynależności i integrują osoby zatrudnione niezależnie od działu, szczebla czy lokalizacji. Umożliwiają także rozwój kompetencji liderских i projektowych.
- **Wsparcie organizacyjne i strukturalne** - banki coraz częściej formalnie wspierają działalność grup pracowniczych zapewniając im dostęp do narzędzi, czas w ramach godzin pracy, budżet, wsparcie komunikacyjne czy merytoryczne. W wielu instytucjach funkcjonuje osoba odpowiedzialna za koordynację wszystkich sieci (np. lider lub liderka grup pracowniczych), co zapewnia spójność działań i powiązanie z priorytetami organizacji.
- **Współpraca z kluczowymi działami i zarządem** - dobre praktyki obejmują zapraszanie przedstawicieli sieci do konsultacji dokumentów i programów (np. polityk i procedur HR, języka komunikacji, inicjatyw CSR). Sieci współpracują z działami HR, ESG, komunikacji czy compliance i są wspierane przez sponsorów i sponsorki z poziomu zarządu. Dzięki temu mają wpływ na realne decyzje i mogą

szybciej reagować na potrzeby grup pracowniczych.

- **Najczęściej spotykane sieci tematyczne** - wśród sieci najczęściej funkcjonujących w bankach znajdują się: sieci kobiet, wspierające rozwój zawodowy, mentoring, równość płacową i przywództwo; sieci osób LGBTQ+ i osób sojusznicznych, promujące inkluzywne środowisko pracy niezależnie od tożsamości i orientacji; grupy wspierające neuroróżnorodność, działające na rzecz widzialności i zrozumienia potrzeb poznawczych, takich jak ADHD, autyzm czy dysleksja; sieci pokoleniowe i wielopokoleniowe, budujące współpracę międzypokoleniową i przeciwdziałające ageizmowi; grupy rodzicielskie, wspierające osoby wychowujące dzieci, w tym rodziców dzieci z niepełnosprawnościami; społeczności wielokulturowe i migranckie, wzmacniające dialog międzykulturowy; sieci osób z niepełnosprawnościami, promujące dostępność cyfrową, architektoniczną i proceduralną; a także grupy ambasadorów i ambasaderek różnorodności, wspierające działania edukacyjne, komunikacyjne i rzecznicze.
- **Realny wpływ na strategię i kulturę organizacyjną** - sieci organizują kampanie edukacyjne, prowadzą działania rzecznicze, wspierają procesy wdrażania strategii różnorodności oraz pełnią funkcję pomostu między zarządem a pracownikami i pracowniczkami. Dzięki swojej aktywności zwiększają autentyczność strategii i umożliwiają stały dialog z osobami, których głos w strukturze może być mniej słyszalny. Wzmacniają również zaufanie do działań podejmowanych przez organizację.

Sieci pracownicze stają się ważnym elementem nowoczesnej kultury organizacyjnej dzięki łączeniu oddolnego zaangażowania z realnym wpływem na polityki i procesy. Wzmacniają poczucie przynależności, budują mosty między różnymi grupami i wspierają organizację w tworzeniu środowiska, w którym każda osoba może być sobą i mieć wpływ.

1.5 Komunikacja i język – codzienna praktyka włączenia

To, w jaki sposób mówimy i piszemy w organizacji, to nie tylko kwestia stylu. Język odgrywa kluczową rolę w budowaniu kultury włączającej, wpływa na relacje, atmosferę oraz poczucie przynależności

w zespołach. Może łączyć albo wykluczać, wzmacniać bezpieczeństwo lub je podważać. W coraz większej liczbie instytucji komunikacja staje się jednym z najważniejszych narzędzi wspierania równości i jest traktowana nie jako dodatek, ale jako integralny element codziennego działania.

- **Zasady prostego języka – szacunek wyrażony w słowach** – wiele instytucji wdraża formalne zasady prostego języka (dostosowane do specyfiki organizacji i kontekstu lokalnego) jako organizacyjny standard komunikacji. Są one narzędziem wspierającym codzienną pracę osób tworzących treści: od HR i marketingu, po liderów i liderki przygotowujących komunikaty dla zespołów. Prosty język nie oznacza infantylizacji. To styl, który ułatwia zrozumienie, wspiera przejrzystość i zmniejsza stres komunikacyjny. Dobre praktyki obejmują m.in. unikanie sformułowań kancelaryjnych i technicznego żargonu. Zamiast pisać „zgodnie z powyższym”, lepiej użyć prostego „dlatego”, zamiast „formularz zostanie wysłany” – „wysłemy formularz”. Warto też unikać wyrażen takich jak „w trybie pilnym” czy „dokonać weryfikacji”, które można zastąpić prostszymi odpowiednikami: „jak najszybciej” i „sprawdzić”. Pomocne jest również stosowanie aktywnych czasowników, krótkich zdań, wyraźnych nagłówków oraz logiczne porządkowanie treści, np. na początku najważniejsza informacja, a dopiero dalej rozwinięcie.
- **Język jako narzędzie codziennego szacunku** – w organizacjach, które dbają o włączającą kulturę, język traktowany jest jako realne narzędzie wspierania równości. Eliminacja wykluczających czy oceniających sformułowań to część codziennej pracy nad budowaniem bezpiecznego środowiska. W praktyce oznacza to m.in. unikanie zwrotów nacechowanych płciowo („poszukujemy specjalisty” → „osoba na stanowisko”), wartościujących wiek („młody dynamiczny zespół” → „otwarte i różnorodne środowisko pracy”), stosowanie feminatywów w formach żeńskich ról zawodowych (np. ekspertka, liderka), uwzględnianie zróżnicowanych tożsamości i neutralnych form zbiorowych („pracownicy i pracowniczki”, „osoby zatrudnione”) czy otwartość na użycie różnych zaimków, w zależności od preferencji odbiorców i kontekstu.

- **Inkluzywność w dokumentach i codziennej komunikacji** – banki systematycznie przeglądają dokumenty HR, ogłoszenia rekrutacyjne, komunikaty menedżerskie i treści publikowane na intranecie pod kątem języka włączającego. W materiałach onboardingowych, prezentacjach wewnętrznych, raportach ESG czy instrukcjach HR stosuje się język neutralny, uprzejmy, zrozumiały, z poszanowaniem różnorodności odbiorców. Komunikaty są też dostępne w różnych formach: tekstowych, graficznych, wideo lub tłumaczeniach.
- **Szkolenia i warsztaty rozwijające wrażliwość językową** – coraz więcej organizacji organizuje warsztaty i sesje edukacyjne dotyczące komunikacji inkluzywnej; w tym nieświadomych uprzedzeń językowych, różnic kulturowych i potrzeb poznawczych. Uczestnicy i uczestniczki wspólnie analizują rzeczywiste komunikaty i uczą się formułować je w sposób bardziej dostępny, neutralny i uważny.
- **Szkolenia i warsztaty z komunikacji włączającej** – szkolenia rozwijające świadomość językową są dziś standardem w wielu bankach. Obejmują one: rozpoznawanie mikro naruszeń i nieświadomych przekonań i uprzedzeń w języku, ćwiczenia z formułowania komunikatów równościowych, analizę realnych treści (np. ogłoszeń o pracę, formularzy, wewnętrznych instrukcji), rozwój umiejętności językowych osób w rolach liderek i menedżerskich. W niektórych organizacjach działają osoby lub zespoły, które wspierają innych w redagowaniu komunikatów zgodnie z zasadami inkluzywności.
- **Dostępność językowa i poznawcza** – w środowiskach wielojęzycznych i zróżnicowanych poznawczo rośnie znaczenie prostego języka. Takie materiały wspierają osoby z niższą biegłością językową, neuroatypowe, cudzoziemskie lub starsze. Przykłady to: instrukcje HR w prostej formie, onboarding z grafikami, tłumaczenia komunikatów na inne języki.
- **Komunikacja pozbawiona uprzedzeń i nieświadomych przekonań** – wrażliwa komunikacja to także uważność na nieświadome założenia, które mogą wpływać na sposób formułowania przekazów. Dobre praktyki w tym zakresie obejmują przegląd dokumentów i treści pod kątem niezamierzonych przeka-

zów wykluczających czy weryfikację narracji w przekazach tak, by nie utrwały uprzedzeń (np. pokazując tylko kobiety jako opiekunki, czy osoby z niepełnosprawnością jako „bohaterów mimo wszystko”).

- **Kampanie edukacyjne i działania nieformalne** – coraz więcej banków uzupełnia systemowe programy o lepsze, bardziej dostępne i angażujące formy edukacji, czyli takie, które wpisują się w rytm życia organizacji i pozwalają dotrzeć do szerokiego grona osób. Do najczęściej stosowanych należą:
 - **kalendarze tematyczne** – powiązane z ważnymi datami i świętami (np. Dzień Kobiet, Dzień Mężczyzn, Tydzień Widzialności Osób z Niepełnosprawnościami, Miesiąc Dumi),
 - **kampanie wewnętrzne** – poruszające konkretne tematy (np. język włączający, mikro naruszenia, praca w zespołach międzypokoleniowych),
 - **cykle spotkań dialogowych** – podczas których osoby reprezentujące różne perspektywy (np. kulturowe, pokoleniowe, poznawcze) dzielą się swoim doświadczeniem,
 - **podcasty, webinary, panele** – prowadzone przez ekspertów i ekspertki wewnętrzne lub zewnętrzne,
 - **quizey, mini gry i infografiki edukacyjne** – jako atrakcyjna forma przypomnienia kluczowych pojęć i zasad.
 - Ważnym elementem jest także **widoczność tych inicjatyw w komunikacji**, np. poprzez intranet, plakaty w oddziałach, newslettery czy zaangażowanie zarządu w promowanie wydarzeń. Celem tych działań jest nie tylko przekazywanie wiedzy, ale przede wszystkim budowanie kultury dialogu, ciekawości i odwagi do zadawania pytań.
- **Dialog z pracownikami i pracowniczkami jako element kultury komunikacyjnej** – komunikacja to proces dwukierunkowy, oparty na wzajemnym słuchaniu, reagowaniu i wspólnym budowaniu kultury. Banki rozwijają różnorodne formy dialogu z osobami zatrudnionymi, tworząc przestrzeń do wyrażania opinii, dzielenia się doświadczeniami i wpływania na organizację. Dobre praktyki obejmują:

- **regularne badania opinii**, np. pulse checki, badania satysfakcji i zaangażowania, w których pojawiają się pytania o poczucie przynależności, bezpieczeństwo psychologiczne, poczucie sprawiedliwości i równego traktowania oraz znajomość procedur przeciwdziałania dyskryminacji;
- **cykliczne spotkania z zarządem** – town halls, Q&A, debaty tematyczne i panele z udziałem pracowników i pracowniczek, które służą transparentnej komunikacji i budowaniu wzajemnego zrozumienia;
- **grupy fokusowe i konsultacje** – organizowane w celu poznania perspektywy różnych grup w procesach tworzenia strategii, kampanii komunikacyjnych, polityk lub zmian organizacyjnych. Tak zaprojektowany dialog nie tylko zwiększa przejrzystość, ale też wzmacnia poczucie wpływu i realnego partnerstwa.

Organizacje, które systemowo dbają o inkluzywną komunikację, obserwują pozytywny wpływ na relacje w zespołach, zaangażowanie pracowników i pracowniczek oraz pozytywny wizerunek zewnętrzny. Język inkluzywny staje się nie tylko wyrazem szacunku, ale też narzędziem wzmacniania kultury równości szans w sposób codzienny, konsekwentny i dostępny dla wszystkich.

1.6 Szkolenia, edukacja i rozwój kompetencji włączających

Budowanie środowiska pracy opartego o wzajemny szacunek, otwartość i współpracę nie jest możliwe bez świadomego rozwijania kompetencji zarówno wśród osób w rolach menedżerskich, jak i w całych zespołach. Dojrzałe organizacje inwestują w edukację dotyczącą równości szans i włączania nie jako jednorazowe działanie, lecz jako stały proces rozwojowy. Szkolenia, warsztaty, programy mentoringowe i działania edukacyjne służą nie tylko przekazywaniu wiedzy, ale też kształtowaniu postaw otwartości, uważności, odpowiedzialności i sprawczości.

- **Edukacja jako filar strategii kulturowej** – w wielu bankach edukacja w zakresie równości i włączania stanowi istotny element szerszej strategii kulturowej. Zagadnienia te nie funkcjonują w oderwaniu a są włączane do programów rozwoju przywództwa, działań etycznych, polityki wellbeingowej, standardów obsługi klienta

czy transformacji modelu pracy. Szkolenia nie są jedynie cyklem warsztatów. Coraz częściej banki korzystają z różnorodnych form szkoleniowych, włączając te zagadnienia codziennych rytuałów organizacyjnych jak np. onboardingu, spotkań zespołowych, dialogów menedżerskich, kampanii wewnętrznych czy mentoringu. Edukacja traktowana jest jako narzędzie budowania wspólnego języka i przestrzeni do autorefleksji. Tematyka różnorodności i włączenia pojawia się zarówno w szkoleniach systemowych, jak i w materiałach intranetowych, prezentacjach osób w rolach liderych czy rozmowach oceniająco-rozwojowych. Dzięki temu możliwe jest stopniowe wzmacnianie kultury opartej na wartościach i realne osadzanie założeń strategii w praktyce.

- **Szkolenia obowiązkowe i systemowe** - w coraz większej liczbie banków szkolenia dotyczące równego traktowania, inkluzywnej komunikacji, nieświadomych przekonań oraz przeciwdziałania wykluczeniu w miejscu pracy mają charakter obowiązkowy. Obejmują wszystkie zatrudnione osoby, niezależnie od zajmowanego stanowiska lub są kierowane
- **Szkolenia w onboardingu i działaniach zespołów operacyjnych** - coraz więcej banków włącza tematykę różnorodności i kultury włączającej już na etapie onboardingu. Osoby nowo zatrudnione zapoznają się nie tylko z formalnymi procedurami, ale także z wartościami, zasadami komunikacji i oczekiwanymi postawami opartymi na szacunku. Onboarding

do wybranych grup, takich jak menedżerowie, rekruterzy czy osoby uczestniczące w programach rozwojowych. Szkolenia realizowane są cyklicznie, często jako część programu onboardingowego lub element rocznego planu rozwoju. Towarzyszy im systematyczna aktualizacja treści, tak aby odpowiadały na zmieniające się realia społeczne, językowe i regulacyjne. Coraz częściej banki wprowadzają także elementy sprawdzające jak np. quizy, krótkie testy czy samooceny, które wzmacniają zaangażowanie i ułatwiają mierzenie postępów. Programy obowiązkowe są często wzbogacane materiałami uzupełniającymi: przewodnikami, e-learningami, filmami edukacyjnymi, infografikami czy praktycznymi checklistami, co zwiększa ich dostępność i zrozumiałość.



obejmuje najczęściej: moduły e-learningowe lub warsztaty poświęcone równości szans i inkluzywnej komunikacji, materiały w prostym języku i różnych wersjach językowych, przewodniki dotyczące zachowań włączających i reagowania na naruszenia, elementy budujące świadomość uprzedzeń i różnorodnych stylów pracy. Równolegle wiele organizacji rozwija szkolenia dedykowane zespołom operacyjnym, które w codziennej pracy mają kontakt z klientami i klientkami lub współpracują w dużych, wielopokoleniowych grupach. Wśród przykładowych działań wymienić można warsztaty dla zespołów sprzedażowych i obsługi klienta dotyczące wrażliwości kulturowej, szkolenia dla zespołów rekrutacyjnych z projektowania procesów wolnych od uprzedzeń, sesje rozwojowe dla zespołów operacyjnych dotyczące pracy w różnorodnym zespole i wspierania współpracy, mikro szkolenia i scenariusze reagowania w sytuacjach napięcia, wykluczenia lub dyskryminacji. Włączenie tematów inkluzywności do działań onboardingowych i operacyjnych pozwala budować jednolite standardy kultury organizacyjnej już od pierwszych dni zatrudnienia i przekłada się na jakość współpracy w całej organizacji.

Szkolenia i działania edukacyjne stanowią podstawowy sposób wdrażania strategii różnorodności w praktyce. To dzięki nim pracownicy i pracowniczki oraz kadra zarządzająca poznają oczekiwane standardy, uczą się reagować w trudnych sytuacjach i rozwijają kompetencje wspierające budowanie równego środowiska pracy. Gdy edukacja jest dobrze zaprojektowana, tzn. dostępna, powtarzalna i zintegrowana z innymi procesami HR, staje się realnym narzędziem zmiany kultury organizacyjnej.

1.7 Zasady i procedury przeciwdziałania wykluczeniu i dyskryminacji

Zgodnie z przepisami prawa pracy, każda organizacja, w tym bank, ma obowiązek przeciwdziałać dyskryminacji, mobbingowi oraz innym formom nierównego traktowania w miejscu pracy. Obejmuje to zarówno działania prewencyjne, jak i reagowanie na zgłoszenia o naruszeniach. Instytucje finansowe wdrażają w tym celu kodeksy etyki, regulaminy antymobbingowe, wewnętrzne polityki oraz procedury zgłaszania nieprawidłowości.

Praktyka pokazuje jednak, że skuteczność tych działań zależy nie tylko od formalnych zapisów, ale również od tego, w jaki sposób są one wdrażane, komunikowane i osadzone w kulturze organizacyjnej.

- **Język i forma dostosowana do użytkowników i użytkowników** - zasady równego traktowania, zakaz dyskryminacji i wykluczenia opisane są w sposób zrozumiały i dostępny. Oprócz pełnych dokumentów (np. kodeksów etyki, polityk antymobbingowych), organizacje przygotowują uproszczone wersje jak np. infografiki, karty wartości, przewodniki z przykładami, które ułatwiają rozpoznanie i nazwanie niewłaściwego zachowania.
- **Przejrzyste procedury zgłaszania i reagowania** - dobre praktyki obejmują szczegółowe i dostępne procedury zgłaszania incydentów. Obejmują one: możliwość wyboru trybu zgłoszenia: anonimowo, imiennie, nieformalnie lub formalnie; wielokanałowość: formularze online, dedykowane adresy e-mail, telefon, zgłoszenia ustne, spotkania osobiste, wskazanie osób kontaktowych (np. dedykowanych specjalistów ds. etyki, HR lub compliance); dodatkowe zapewnienie ochrony zgłaszającego, w tym przeciwdziałanie działaniom odwetowym; ramy czasowe i informacja zwrotna dla zgłaszającej osoby.
- **Komisje lub zespoły ds. rozpatrywania zgłoszeń** - w wielu bankach funkcjonują dedykowane komisje lub międzydziałowe zespoły odpowiedzialne za analizę zgłoszeń. Ich rola nie ogranicza się do rozstrzygania, wydają także rekomendacje dla zespołów, stron postępowania, działów HR lub zarządu. Skład takich zespołów jest dobierany z uwzględnieniem neutralności i kompetencji, a ich członkowie i członkinie są przeszkoleni w zakresie wrażliwości społecznej, przeciwdziałania wtórnej wiktymizacji i ochrony danych osobowych.
- **Publiczne podsumowania roczne** - dobrą praktyką staje się publikowanie (wewnętrznie lub w raportach ESG) zagregowanych danych dotyczących zgłoszeń. Przykładowe informacje zawierają: liczbę zgłoszeń w danym roku, zakres tematyczny (np. mobbing, nierówne traktowanie, molestowanie), procent spraw potwierdzonych, rodzaje działań naprawczych lub edukacyjnych, które podjęto, reko-

mendacje sformułowane po analizie przypadków. To zwiększa transparentność organizacji i wzmacnia zaufanie do procedur.

- **Edukacja i przypominanie o procedurach** – wielu pracowników i pracowniczek może nie pamiętać, gdzie i jak zgłosić problem, szczególnie jeśli pracują zdalnie lub poza centralą. Banki wprowadzają więc cykliczne przypomnienia w intranecie, newsletterach i spotkaniach zespołowych, onboarding z modułem o zgłaszaniu naruszeń, warsztaty rozwijające umiejętność reagowania u menedżerów i menedżerek, sesje Q&A z osobami odpowiedzialnymi za procedury.
- **Monitorowanie świadomości i poczucia bezpieczeństwa** – coraz częściej podczas badań zaangażowania, klimatu organizacyjnego lub kultury włączającej pojawiają się pytania, które mierzą m.in. czy osoby zatrudnione wiedzą, gdzie i jak zgłaszać naruszenia, czy czują się bezpiecznie, by to zrobić, czy doświadczyły lub zaobserwowały sytuacje nierównego traktowania (w tym ze względu na wiek, płeć, orientację, pochodzenie, zdrowie, status rodzinny, niepełnosprawność lub inne cechy chronione). Dzięki takim danym banki identyfikują obszary ryzyka i mogą podejmować celowane działania edukacyjne lub naprawcze.
- **Osadzanie procedur w kulturze organizacyjnej** – w organizacjach, które systemowo pracują nad przeciwdziałaniem wykluczeniu, procedury nie są jedynie dokumentem. Są częścią kultury organizacyjnej i są aktywnie wspierane przez kadrę leaderską. Osoby zatrudnione są zachęcane do zgłaszania problemów po to, aby wspólnie dbać o bezpieczne i profesjonalne środowisko pracy. Menedżerowie i menedżerki otrzymują wsparcie w trudnych sytuacjach i są traktowani jako partnerzy w budowaniu zaufania.

1.8 Monitorowanie, mierzenie postępów i raportowanie

- **Zróznicowane typy wskaźników** – poza celami wskazanymi w strategii banki mocno koncentrują się na pomiarach różnych wymiarów różnorodności. Stosują zarówno wskaźniki ilościowe, jak i jakościowe pozwalające ocenić postępy we wdrażaniu działań w zakresie równości szans i włączającego środowiska. Praktyką staje się tworzenie wewnętrznych mier-

ników (np. równości wynagrodzeń, udziału kobiet w sukcesji), które umożliwiają porównywalność i obserwację zmian w czasie.

- **Nie wszystkie aspekty różnorodności podlegają pomiarowi** – ze względu na obowiązujące przepisy o ochronie danych (m.in. RODO) oraz poszanowanie prawa do prywatności, banki nie gromadzą danych liczbowych dotyczących takich aspektów jak orientacja seksualna, tożsamość płciowa, wyznanie, światopogląd czy neuroróżnorodność. Informacje te należą do kategorii danych wrażliwych i mogą być przetwarzane wyłącznie w wyjątkowych sytuacjach, to znaczy za wyraźną, dobrowolną zgodą i w ściśle określonym zakresie. W praktyce oznacza to, że działania wspierające grupy nienormatywne realizowane są bez wskazywania tożsamości osób m.in. poprzez anonimowe badania opinii, kampanie edukacyjne, sieci pracownicze oraz tworzenie uniwersalnych, bezpiecznych ram organizacyjnych.
- **Wskaźniki strukturalne** – m.in. monitorowane są dane takie jak:
 - udział kobiet i mężczyzn na różnych poziomach organizacji,
 - struktura zatrudnienia z podziałem na wiek, płeć, staż, formę zatrudnienia,
 - równość wynagrodzeń (gender pay gap),
 - zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami lub o zróżnicowanym pochodzeniu,
 - struktura programów sukcesji na stanowiska kierownicze.
- **Wskaźniki procesowe** – banki mierzą przebieg kluczowych procesów z perspektywy równości, np.:
 - udział kobiet i mężczyzn w rekrutacjach i awansach na poszczególnych etapach procesu,
 - udział kobiet i mężczyzn w szkoleniach,
 - liczba szkoleń z zakresu równości i włączania,
 - odsetek osób objętych mentoringiem lub programami rozwojowymi,
 - analiza decyzji płacowych pod kątem wpływu na lukę wynagrodzeń,
 - liczba i udział osób korzystających z elastycznych form pracy (np. praca zdalna, częściowy etat),
 - liczba działań sieci pracowniczych i udział osób w ich inicjatywach.

- **Wskaźniki jakościowe i kulturowe** - stosowane są narzędzia takie jak badania opinii, „pulse checki” czy grupy fokusowe. Mierzone są np.: ocena kultury organizacyjnej,
 - liczba zgłoszeń związanych z dyskryminacją lub nierównym traktowaniem i sposób ich rozpatrzenia,
 - wskaźnik poczucia przynależności i inkluzywności w badaniu zaangażowania,
 - poczucie bezpieczeństwa w wyrażaniu własnych opinii,
 - subiektywna ocena sprawiedliwego traktowania i równości szans wśród osób zatrudnionych,
 - widoczność działań dot. różnorodności w komunikacji wewnętrznej,
 - znajomość polityk i procedur reagowania na dyskryminację,
 - ocena menedżerów i menedżerek pod kątem wspierania różnorodności i otwartości.
- **Integracja mierników z zarządzaniem organizacją** - coraz częściej wskaźniki dot. różnorodności włączane są do systemów zarządzania, czyli kart wyników menedżerów i menedżerek, dashboardów HR lub scorecardów ESG. Pozwala to nie tylko obserwować trendy, ale też wiązać postępy z systemem wynagradzania i ocen rocznych.
- **Raportowanie wewnętrzne i zewnętrzne** - banki raportują wyniki działań w raportach ESG, sprawozdaniach dla interesariuszy, wewnętrznych komunikatach i infografikach. Część instytucji przygotowuje dedykowane raporty z działań na rzecz różnorodności i włączenia. Dobrym przykładem są raporty, które zawierają konkretne dane, podsumowania działań sieci pracowniczych i plany na kolejne lata.
- **Benchmarki i inicjatywy zewnętrzne** - część instytucji uczestniczy w zewnętrznych inicjatywach (jak np. Diversity IN Check), które wymagają mierzenia efektów działań i dostarczają narzędzi porównawczych. Dzięki temu banki mogą monitorować nie tylko własny postęp, ale także pozycjonować się względem rynku.
- **Benchmarki zewnętrzne i udział w inicjatywach porównawczych** - coraz więcej banków korzysta z zewnętrznych narzędzi oceny, które umożliwiają porównanie stopnia zaawansowania w zakresie różnorodności i włączenia względem innych organizacji (zarówno w sektorze finansowym, jak i w całej gospodarce). Udział w takich inicjatywach wspiera nie tylko transparentność, ale również rozwój wewnętrznych praktyk. Dzięki benchmarkom banki mogą lepiej zrozumieć swoje miejsce na tle sektora, uczyć się od innych, wzmocnić działania w obszarach o niższej dojrzałości i lepiej komunikować efekty pracy swoim zespołom i interesariuszom. Najczęściej są to:
 - **Diversity IN Check** – najczęściej stosowane w Polsce narzędzie benchmarkowe opracowane przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Umożliwia ocenę zgodności działań organizacji z Kartą Różnorodności w pięciu obszarach (m.in. strategia, struktura, zaangażowanie liderów, zarządzanie procesami). Wyniki pozwalają na umieszczenie organizacji na liście najbardziej zaawansowanych w zarządzaniu różnorodnością.
 - **Equal Pay Certificate** – certyfikat przyznawany firmom za równość wynagrodzeń kobiet i mężczyzn oraz transparentność w tym zakresie. W Polsce wyróżnienie to otrzymał m.in. Santander Bank Polska.
 - **Equal-Salary Certification** – międzynarodowy certyfikat potwierdzający równość wynagrodzeń, przyznawany przez szwajcarską fundację EQUAL-SALARY. Certyfikacja obejmuje analizę danych płacowych oraz audyt polityk i praktyk HR.
 - **Ranking Cashless dla Równości** - publikowany przez portal Cashless.pl ranking instytucji finansowych dbających o równość zawodową i społeczną osób LGBTQ+. Oceniane są m.in.: polityki i świadczenia, działania edukacyjne, komunikacja, aktywność sieci pracowniczych oraz udział w wydarzeniach LGBTQ+.
 - **Zewnętrzne audyty i przeglądy** – niektóre instytucje zlecają niezależnym firmom audytującym przeglądy praktyk związanych z budową włączającego środowiska, aby zidentyfikować luki i wzmocnić systemy zarządzania. Audyty te obejmują m.in. analizę języka komunikacji, polityk HR, dokumentów rekrutacyjnych oraz systemów raportowania incydentów.

- **Udział w rankingach i badaniach medialnych**, np. rankingach „Liderzy Różnorodności”, analizach portali finansowych, konkursach dotyczących kwestii włączania organizowanych przez media biznesowe i organizacje branżowe. Udział w takich inicjatywach motywuje do dokumentowania działań i wyciągania wniosków z porównań.
- **Porównania branżowe w ramach UN Global Compact czy Forum Odpowiedzialnego Biznesu** – część banków korzysta również z danych udostępnianych przez instytucje branżowe, które oferują platformy wymiany wiedzy i wspólnego tworzenia wskaźników.
- **Raport zarządzania różnorodnością w bankach komercyjnych** – w 2024 roku Związek Banków Polskich opublikował pierwszy raport pokazujący stan sektora. Oparty na analizie ilościowej (21 banków) i jakościowej (14 banków) i zawierający konkretne rekomendacje wspierające tworzenie środowiska pracy opartego na szacunku, równości i przynależności. Dokument, poza danymi, prezentuje model dojrzałości organizacyjnej oraz przegląd działań wdrażanych w zakresie różnorodności płci, wieku, niepełnosprawności czy neuroróżnorodności. Pokazuje zróżnicowane podejścia banków – od instytucji zaawansowanych, które traktują różnorodność jako strategiczną wartość, po te, które dopiero zaczynają świadome działania w tym obszarze. Raport stanowi narzędzie wspierające sektor w dążeniu do bardziej otwartego i nowoczesnego modelu organizacyjnego, odpowiadającego na zmieniające się oczekiwania społeczne i regulacyjne. Zgodnie z deklaracją będzie uaktualniany cyklicznie.

Systematyczne mierzenie postępów pozwala nie tylko ocenić skuteczność działań, ale też budować kulturę organizacyjną opartą na faktach, dialogu i ciągłym doskonaleniu. Przemyślany monitoring różnorodności staje się narzędziem zmiany wspierającym rozwój, przejrzystość i zaangażowanie na wszystkich poziomach organizacji.

2. Równość płci

Równość płci w miejscu pracy to nie tylko kwestia sprawiedliwości, lecz realna przewaga konkuren-

cyjna. W sektorze finansowym, gdzie kobiety wciąż są niedostatecznie reprezentowane w strukturach zarządczych i eksperckich, organizacje coraz częściej podejmują działania, które wspierają ich rozwój, widoczność i równe traktowanie. Dobre praktyki w tym zakresie obejmują:

2.1 Rekrutacja – dobre praktyki wspierające równość płci

- **Stosowanie języka naturalnego na płę w ogłoszeniach o pracę** – opisy stanowisk są redagowane z uwzględnieniem feminatywów (np. „specjalistka / specjalista”, „menedżerka / menedżer”) lub form neutralnych (np. „osoba odpowiedzialna za...”), aby żadna z grup nie czuła się wykluczona. Organizacje odchodzą od stereotypowych określeń takich jak „dynamiczny lider” czy „opanowany analityk”, zastępując je opisem konkretnych kompetencji i zadań np. „zarządzanie zespołem w zmiennym środowisku” czy „analiza danych i formułowanie rekomendacji”. Takie podejście zwiększa różnorodność wśród osób aplikujących i wzmacnia spójność z wartościami organizacyjnymi.
- **Zróżnicowanie zespołów rekrutacyjnych** – rekrutacje prowadzone są przez zespoły składające się z osób o różnych płciach, doświadczeniach i perspektywach. Członkinie i członkowie tych zespołów uczestniczą w szkoleniach z zakresu inkluzywnej rekrutacji oraz eliminowania nieświadomych uprzedzeń, co zwiększa obiektywność decyzji i wspiera neutralność procesu.
- **Monitorowanie rozkładu płci na wszystkich etapach rekrutacji** – banki regularnie analizują dane dotyczące udziału kobiet i mężczyzn w procesach rekrutacyjnych: od liczby aplikacji, przez zakwalifikowanie do kolejnych etapów, aż po ostateczne decyzje o zatrudnieniu. Jeśli na którymś etapie pojawia się znacząca dysproporcja, podejmowane są działania korygujące np. ponowne otwarcie procesu, rozszerzenie kanałów dotarcia, zmiana języka ogłoszenia lub zrewidowanie kryteriów oceny. W niektórych przypadkach analizowana jest także struktura zespołu prowadzącego rekrutację, by zapewnić większą różnorodność perspektyw w podejmowaniu decyzji.

- **Aktywne poszukiwanie kandydatek i kandydatów z grup niedoreprezentowanych** – w przypadku stanowisk, na które aplikują niemal wyłącznie osoby jednej płci, uruchamiane są dodatkowe kanały dotarcia lub kampanie informacyjne. Działania te mają na celu zwiększenie różnorodności puli osób aplikujących, zwłaszcza na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla.
- **Korzystanie z narzędzi wspierających neutralność procesu** – niektóre banki wdrażają rozwiązania technologiczne, które umożliwiają np. anonimizację aplikacji na wczesnym etapie rekrutacji. Dzięki temu dane dotyczące płci, wieku czy pochodzenia są ukryte, co ogranicza ryzyko nieświadomej dyskryminacji. Dodatkowo, przed rozpoczęciem procesu ustalają wspólne, obiektywne i płciowo neutralne kryteria oceny, oparte na wiedzy, kompetencjach i potencjale rozwojowym.
- **Formułowanie obiektywnych i neutralnych kryteriów oceny** – w procesach rekrutacyjnych stosowane są standardy oparte na wymaganych kompetencjach i potencjale, a nie na subiektywnym „dopasowaniu do zespołu”. Wewnętrzne instrukcje rekrutacyjne zawierają checklisty, które pomagają w prowadzeniu rozmów w sposób spójny i transparentny.
- **Uwzględnianie doświadczeń życiowych i przerw zawodowych** – dobre praktyki rekrutacyjne obejmują otwartość na osoby powracające po dłuższej nieobecności, np. związanej z opieką. Przerwy zawodowe traktowane są jako część ścieżki rozwoju, a nie jej zakłócenie, co zwiększa szanse kobiet na równe traktowanie w procesie selekcji.

2.2 Sukcesja – dobre praktyki wzmacniające równość płci

- **Włączanie równości płci do strategii sukcesji** – coraz więcej banków traktuje sukcesję nie tylko jako proces zapewnienia ciągłości zarządzania, lecz także jako narzędzie do budowania bardziej zrównoważonych i reprezentatywnych struktur kierowniczych. Planowanie sukcesji to nie tylko zapewnienie ciągłości zarządzania, ale też realna szansa na budowanie bardziej równościowych i różnorodnych struktur decyzyjnych. Formalne programy sukcesyjne obejmują wszystkie poziomy menedżerskie, od zarządów
- po stanowiska kierownicze średniego szczebla i zawierają elementy monitorowania reprezentacji płci. W praktyce oznacza to np. uwzględnianie kobiet i mężczyzn w równym stopniu na listach potencjalnych sukceserek i sukcesorów oraz ustalanie wskaźników różnorodności. To także sygnał dla wszystkich osób zatrudnionych, że organizacja dba o rozwój swoich zespołów w sposób przemyślany, transparentny i oparty na danych, a nie na domysłach czy tradycyjnych wzorcach.
- **Ustrukturyzowane plany sukcesji obejmujące różne poziomy organizacji** – dobre praktyki zakładają objęcie sukcesją nie tylko zarządów, ale też stanowisk dyrektorskich i liderek średniego szczebla. Każdy plan zawiera listę sukceserek i sukcesorów, ocenę ich gotowości czasowej (np. „gotowe/nie teraz”, „w perspektywie 1–2 czy 5 lat”) oraz indywidualny plan rozwoju.
- **Priorytet dla wewnętrznych sukceserek i sukcesorów** – gdy pojawia się wakat na stanowisku objętym sukcesją, w pierwszej kolejności analizowane są osoby wskazane w planach sukcesji. Rekrutacja zewnętrzna uruchamiana jest dopiero wtedy, gdy brakuje przygotowanych kandydatek lub kandydatów wewnętrznych. Takie podejście wzmacnia motywację i daje sygnał, że rozwój wewnętrzny jest realną ścieżką awansu.
- **Cele różnorodnościowe w planach sukcesji** – organizacje coraz częściej ustalają cele związane z reprezentacją płci w pulach sukceserek i sukcesorów. Na przykład: dąży się, aby każde stanowisko menedżerskie miało reprezentację płci w puli sukcesji, a łączna struktura płciowa w planach sukcesji nie powinna przekraczać stosunku 60/40. Tego typu założenia są monitorowane i omawiane na poziomie zarządczym.
- **Przejrzyste i oparte na kompetencjach kryteria** – osoby typowane do sukcesji wybierane są na podstawie jasnych kryteriów: doświadczenia, kompetencji, potencjału liderek, spójności z wartościami organizacji. Dobre praktyki zakładają unikanie decyzji opartych na relacjach osobistych, poleceniach czy subiektywnym „dopasowaniu”.
- **Indywidualne plany rozwoju dla każdej osoby w sukcesji** – osoby znajdujące się w planach

sukcesji otrzymują spersonalizowane wsparcie, obejmujące udział w projektach strategicznych, programach mentoringowych, coachingowych, job shadowing czy rotacjach między funkcyjnych. Celem jest przygotowanie do objęcia nowej roli nie tylko formalnie, ale też psychologicznie i kompetencyjnie.

- **Monitoring postępów i przeglądy planów przez zarząd** – regularnie analizowana jest liczba stanowisk objętych sukcesją, struktura płci w tych planach, a także realizacja ścieżek rozwoju. Zarządy lub komitety nominacji przeglądają listy sukcesorek i sukcesorów co najmniej raz w roku, aktualizując je zgodnie z potrzebami organizacji.
- **Zaangażowanie zarządów i komitetów rad nadzorczych w proces sukcesji** – ostateczna odpowiedzialność za jakość i zgodność planów sukcesyjnych z polityką różnorodności spoczywa na najwyższych szczeblach zarządzania. Komitety nominacji zatwierdzają profile sukcesorek i sukcesorów, korzystają z analiz HR i weryfikują spójność planów z długoterminową strategią organizacji. W niektórych bankach wdrażane są mecha-

nizmy raportowania postępów sukcesji jako element oceny kadry zarządzającej.

2.3 Rozwój kariery – dobre praktyki wspierające równość płci

- **Wdrażanie indywidualnych planów rozwoju jako narzędzi wyrównywania szans** – w wielu bankach rozwój zawodowy nie jest już traktowany jako spontaniczny proces zależny od decyzji przełożonej lub przełożonego, lecz jako ustrukturyzowane działanie wspierające potencjał każdej osoby zatrudnionej. Indywidualne plany rozwoju służą identyfikacji barier, które mogą ograniczać awans zawodowy, np. wcześniejsze przerwy w pracy, brak dostępu do projektów strategicznych czy opieka nad dziećmi. Plany są dostosowywane do tempa i stylu pracy danej osoby, co umożliwia bardziej realistyczne i elastyczne planowanie kariery.
- **Rozpoznawanie i wspieranie potencjału liderki i liderów w ramach działań systemowych** – instytucje finansowe coraz częściej identyfikują osoby o wysokim potencjale przywódczym na wczesnym etapie kariery, niezależnie od płci.



Szczególną uwagę poświęca się kobietom, które są niedoreprezentowane na stanowiskach menedżerskich, poprzez dedykowane programy rozwojowe, mentoring, coaching i udział w projektach międzydziałowych. Działania te przeciwdziałają zjawisku „niewidzialnego potencjału” i pozwalają wyłonić liderki, które wcześniej mogły pozostać niezauważone.

- **Uwzględnianie elastyczności i przerw zawodowych w ścieżkach kariery** – nowoczesne podejście do rozwoju zakłada, że kariery nie muszą przebiegać w sposób liniowy. Banki coraz częściej wdrażają rozwiązania umożliwiające kontynuację rozwoju po dłuższej nieobecności, np. po urlopach rodzicielskich – poprzez programy adaptacyjne, reonboarding, coaching powrotny lub elastyczne formy pracy. Dzięki temu kobiety i osoby pełniące role opiekuńcze mogą kontynuować rozwój bez ryzyka utraty dotychczasowego dorobku zawodowego.
- **Projektowanie programów rozwojowych z perspektywą równości płci** – banki tworzą programy wspierające rozwój zawodowy kobiet, zwłaszcza w obszarach zdominowanych przez mężczyzn. Programy te obejmują działania rozwijające pewność siebie, kompetencje przywódcze, autoprezentację, networking, wystąpienia publiczne czy umiejętność negocjacji. W niektórych przypadkach stosowany jest tzw. rozwój przyspieszony, pozwalający kobietom szybciej zdobyć doświadczenia wymagane do objęcia ról liderskich.
- **Mentoring i sponsoring jako elementy wspierające równość w rozwoju zawodowym** – mentoring (zarówno kobiecy, jak i międzysektorowy) jest powszechnie stosowanym narzędziem rozwoju zawodowego. Dodatkowo, wdrażany jest sponsoring, w którym osoby zajmujące wyższe stanowiska promują utalentowane pracowniczki, np. poprzez rekomendowanie ich do projektów, tworzenie przestrzeni do prezentacji własnych osiągnięć czy wsparcie w uzyskaniu awansu. Dzięki temu kobiety zyskują zarówno dostęp do rozwoju, jak i do strategicznych relacji wewnątrz organizacji.
- **Zachowanie proporcji płci w ogólnych programach rozwojowych** – coraz częściej organizacje odchodzą od wyłącznie dedykowa-

nych programów dla kobiet na rzecz dbania o równe szanse udziału w głównych inicjatywach rozwojowych. Kluczową praktyką staje się monitorowanie struktury płci w procesach rekrutacji do programów i aktywne reagowanie w sytuacjach, gdy kobiety są niedoreprezentowane. Takie podejście sprzyja integracji, wzmacnia widoczność kobiet wśród liderów i liderek przyszłości oraz wspiera tworzenie równościowych ścieżek kariery w codziennej praktyce organizacyjnej.

- **Budowanie kultury zarządzania opartej na danych i równych kryteriach** – banki coraz częściej opierają decyzje rozwojowe na przejrzystych, mierzalnych kryteriach. Wdrażane są narzędzia takie jak mapy kompetencji, oceny 360°, profile stanowiskowe i systemy śledzenia postępów rozwojowych. Takie podejście ogranicza uznaniowość, wzmacnia zaufanie do procesów awansowych i wspiera osoby niedoreprezentowane w budowaniu zaplanowanej i przewidywalnej ścieżki kariery.

2.4 Równość wynagrodzeń – dobre praktyki na rzecz zmniejszania luki płacowej

- **Regularne audyty płacowe i analiza danych z perspektywy płci** – banki coraz częściej przeprowadzają kompleksowe przeglądy struktury wynagrodzeń, uwzględniając podział na płeć oraz stanowisko, poziom zaseregowania, staż czy obszar działania. Analizy obejmują zarówno tzw. nieskorygowaną lukę płacową (czyli prostą różnicę średnich zarobków kobiet i mężczyzn), jak i lukę skorygowaną – która uwzględnia różnice w doświadczeniu, zakresie obowiązków czy warunkach pracy. Tego typu dane pozwalają lepiej zrozumieć, gdzie mogą występować nierówności i jak im przeciwdziałać.
- **Ustalanie celów i działań korygujących** – tam, gdzie luka płacowa zostaje zidentyfikowana, przygotowuje się konkretne działania naprawcze. Może to być m.in. korekta wynagrodzenia, zmiana zasad przyznawania premii, aktualizacja widełek płacowych czy aktualizacja standardów oceny stanowisk. Część banków określa także mierzalne cele w zakresie zmniejszania luki, np. redukcję o określony procent w ciągu dwóch lat i włącza te cele do strategii różnorodności i włączania.

- **Zapewnienie przejrzystości systemu wynagrodzeń** – równość płac nie jest możliwa bez przejrzystości. Dobre praktyki obejmują publikowanie przedziałów wynagrodzeń na poszczególnych poziomach, wyjaśnianie zasad premiowania oraz udostępnianie osobom zatrudnionym informacji o systemie ocen i awansów. Coraz więcej banków dzieli się również informacjami o strukturze płac w raportach niefinansowych. Jasne zasady ograniczają ryzyko uznaniowości i wzmacniają zaufanie.
- **Uwzględnianie urlopów i przerw w karierze przy podejmowaniu decyzji płacowych** – przerwy zawodowe, np. związane z rodzicielstwem, nie powinny wpływać negatywnie na poziom wynagrodzenia czy możliwość otrzymania podwyżki. W wielu instytucjach stosuje się zasadę włączania osób przebywających na urlopach (np. rodzicielskich czy wychowawczych) do procesów przeglądu wynagrodzeń na równi z osobami aktywnie pracującymi. To działanie realnie wspiera równość i ogranicza długofalowe skutki tzw. „kar za macierzyństwo”.
- **Uważność wobec elastycznych składników wynagrodzenia** – część składników płacowych, takich jak premie uznaniowe, bonusy roczne czy świadczenia dodatkowe, bywa przyznawana według mniej przejrzystych zasad. Banki, które świadomie podchodzą do równości płacowej, weryfikują te obszary i pracują nad ich ujednoliceniem. Niektóre instytucje wprowadzają np. maksymalny zakres różnic pomiędzy osobami na tym samym stanowisku lub rozdzielają premie na podstawie jasno udokumentowanych wyników.
- **Szkolenia dla kadry zarządzającej i zespołów HR** – zrozumienie przyczyn luki płacowej i mechanizmów jej utrwalania wymaga nie tylko wiedzy eksperckiej, ale też zmiany sposobu myślenia. Banki inwestują w szkolenia dla menedżerek i menedżerów oraz osób odpowiedzialnych za wynagrodzenia, dotyczące m.in. równości płac, negocjacji, obiektywnego ustalania pensji oraz przeciwdziałania nieświadomym uprzedzeniom. Część instytucji opracowuje też własne przewodniki i standardy wynagradzania wspierające równość płci.
- **Dostosowanie do nowych regulacji prawnych** – banki przygotowują się do wdrożenia unijnej

dyrektywy w sprawie równości wynagrodzeń, która wprowadza m.in. obowiązek informowania o poziomie wynagrodzenia lub jego przedziale na etapie rekrutacji oraz zakaz pytania o historię wynagrodzenia w poprzednim miejscu pracy. Już teraz wiele instytucji podejmuje działania zgodne z kierunkiem tych przepisów, traktując je jako standard odpowiedzialnej i równościowej organizacji.

2.5 Transparentność ścieżek kariery i mapy kompetencji

- **Budowanie map stanowisk i kompetencji dostępných dla wszystkich osób zatrudnionych** – banki coraz częściej tworzą szczegółowe mapy stanowisk i kompetencji, które określają wymagania na różnych poziomach organizacyjnych. Takie narzędzia pokazują, jakie umiejętności, wiedza i doświadczenie są potrzebne do objęcia danego stanowiska, co wspiera osoby zatrudnione w świadomym planowaniu własnej ścieżki zawodowej.
- **Opisanie ścieżek awansu i rozwoju poziomu** – oprócz standardowych dróg awansu pionowego, coraz częściej uwzględniane są też ścieżki eksperckie i lateralne. Osoby zatrudnione mogą sprawdzić, jakie kompetencje muszą rozwinąć, aby przejść na wyższy poziom lub zmienić specjalizację, bez konieczności obejmowania funkcji menedżerskich. To szczególnie ważne dla osób, które wracają do pracy po przerwie lub łączą pracę z obowiązkami opiekuńczymi. Badania pokazują, że kobiety rzadziej aplikują na nowe stanowiska, jeśli nie spełniają wszystkich kryteriów. Jasne i dostępne mapy kompetencji pozwalają zredukować ten efekt, dostarczając konkretnych informacji o tym, które wymagania są kluczowe, a które można rozwinąć w trakcie pracy.
- **Użycie map kompetencji w procesach awansów, sukcesji i rekrutacji wewnętrznej** – dzięki ujednoliceniu oczekiwań wobec kandydatów i kandydatek możliwe jest podejmowanie bardziej obiektywnych decyzji kadrowych. Mapy stanowią podstawę do oceny gotowości do objęcia wyższej roli, a także pozwalają zidentyfikować osoby o dużym potencjale, które mogłyby zostać pominięte przy tradycyjnej ocenie.
- **Wspieranie powrotu do pracy i zmian ścieżki zawodowej** – mapy kompetencji ułatwiają pla-

nowanie rozwoju także osobom wracającym po przerwach zawodowych, np. po urlopie rodzicielskim, lub zmieniającym obszar specjalizacji. Organizacje dostosowują narzędzia rozwojowe do indywidualnych potrzeb, co sprzyja elastycznemu podejściu do kariery i niweluje luki kompetencyjne w sposób realistyczny i sprawiedliwy.

- **Zintegrowanie map kompetencji z oceną okresową i indywidualnym planem rozwoju** – banki wykorzystują mapy jako element systemu rozwojowego, w którym osoby zatrudnione otrzymują regularny feedback i wspólnie z przełożonymi planują kolejne kroki kariery. Taki system pozwala łączyć cele indywidualne z potrzebami organizacyjnymi i wspiera podejmowanie decyzji w sposób oparty na danych.

2.6 Przejrzyście procesów decyzyjnych i kryteriów oceny

- **Transparentne kryteria awansów i podwyżek** – banki coraz częściej komunikują otwarcie, na jakiej podstawie podejmowane są decyzje kadrowe. Osoby zatrudnione mają dostęp do dokumentów opisujących procesy oceny, kryteria awansu, mechanizmy podziału premii i systemu wynagradzania.
- **Szkolenia dla menedżerek i menedżerów z prowadzenia rozmów rozwojowych** – dobra praktyka to przygotowanie osób zarządzających do prowadzenia rozmów opartych na danych, faktach i realnych wskaźnikach, a nie na intuicji, relacjach czy preferencjach. Dzięki temu proces oceny staje się bardziej sprawiedliwy, a rozmowy rozwojowe – bardziej konstruktywne i partnerskie.
- **Równy dostęp do informacji o możliwościach rozwoju** – banki pracują nad tym, by każda osoba, niezależnie od działu, lokalizacji czy modelu pracy, miała dostęp do informacji o dostępnych szkoleniach, rekrutacjach wewnętrznych, programach mentoringowych i ścieżkach awansu. W praktyce oznacza to tworzenie centralnych platform rozwojowych, newsletterów HR i spotkań informacyjnych dla zespołów.
- **Integracja map kompetencji z sukcesą i rekrutacją wewnętrzną** – mapy stanowisk są też wykorzystywane w procesach sukcesji, gdzie

pomagają typować osoby do rozwoju na przyszłe role menedżerskie, oraz w rekrutacjach wewnętrznych, gdzie stanowią wspólny punkt odniesienia do oceny kandydatur. To zwiększa przewidywalność decyzji i wzmacnia zaufanie.

- **Włączanie danych jakościowych** – obok analiz ilościowych coraz większe znaczenie mają badania jakościowe, np. anonimowe wywiady, grupy fokusowe czy pytania w corocznych badaniach zaangażowania. Pozwalają one zrozumieć, jakie bariery postrzegają pracowniczki i pracownicy, i które działania rzeczywiście działają, a które są postrzegane jako symboliczne.

2.7 Budowanie zrównoważonego wizerunku kobiet i mężczyzn

- **Świadome kształtowanie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej** – wizerunek kobiet i mężczyzn w organizacji wpływa na sposób postrzegania ról zawodowych, aspiracji i ścieżek kariery. Banki, które dbają o równość, projektują swoją komunikację tak, by pokazywać kobiety i mężczyzn w różnorodnych rolach: kierowniczych, eksperckich, technicznych, operacyjnych. Ważne jest, by nie wzmacniać stereotypów (np. kobieta w HR, mężczyzna w IT), lecz pokazywać szerokie spektrum możliwości zawodowych.
- **Promowanie ekspertek i ekspertów w kanałach komunikacji** – coraz więcej banków prowadzi działania zwiększające widoczność kobiet w rolach merytorycznych i decyzyjnych. Ekspertki występują w mediach, webinarach, raportach branżowych i materiałach PR-owych, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Część instytucji tworzy własne bazy ekspertek i ekspertów, z których korzystają przy obsadzie wystąpień publicznych, paneli dyskusyjnych i wydarzeń medialnych.
- **Wdrażanie zasad zrównoważonej reprezentacji w wydarzeniach** – dobrym standardem staje się uczestnictwo w konferencjach i debatach wyłącznie wtedy, gdy zapewniona jest różnorodność płci wśród prelegentek i prelegentów. Organizacje formułują wewnętrzne zasady (tzw. polityki antypanelowe), które zobowiązują przedstawicieli i przedstawicielki banku do dbania o zrównoważoną reprezentację, również w wydarzeniach zewnętrznych.

- **Docenianie i nagłaśnianie sukcesów kobiet** – kobiety pełniące role przywódcze, eksperckie czy projektowe są aktywnie promowane w komunikacji wewnętrznej, np. w newsletterach, kampaniach pracowniczych, wewnętrznych nagrodach lub prezentacjach dla zarządu. Działania te zwiększają widoczność, przełamują stereotypy i inspirują inne osoby w organizacji do podejmowania wyzwań zawodowych.
- **Tworzenie kampanii wizerunkowych pokazujących różnorodne role płciowe** – banki realizują kampanie graficzne i wideo, w których kobiety i mężczyźni przedstawiani są jako równe partnerki i partnerzy w pracy, zarządzaniu, technologii czy innowacji. Tego typu materiały wykorzystywane są w employer branding, działaniach rekrutacyjnych i CSR. Celem nie jest tylko poprawność, ale realna zmiana wyobrażeń o tym, „kto może być liderką, a kto ekspertem”.
- **Wspieranie udziału kobiet w nagrodach i inicjatywach branżowych** – organizacje zgłaszają swoje pracowniczki do konkursów, rankingów i programów rozwojowych dla kobiet w biznesie. Praktyką staje się także udostępnianie czasu na takie działania oraz wsparcie w przygotowaniu aplikacji. Tego rodzaju inicjatywy zwiększają prestiż, wpływ i sieć kontaktów kobiet w sektorze finansowym.
- **Budowanie wewnętrznych sieci i grup wsparcia** – banki zakładają wewnętrzne sieci pracownicze, które działają na rzecz równości płci, wspierają kobiety w rozwoju i budowaniu pozycji w organizacji. Grupy te organizują spotkania, warsztaty, mentoring oraz inicjują działania edukacyjne, często we współpracy z zarządem i działem HR. Są one ważną przestrzenią budowania tożsamości i sprawczości.

2.8 Reprezentacja kobiet w zarządach i radach nadzorczych

- **Zauważalny wzrost udziału kobiet w organach decyzyjnych** – w ostatnich latach widoczny jest wzrost liczby kobiet zasiadających w zarządach i radach nadzorczych banków. Choć nadal nie jest to równowaga, obserwujemy pozytywny trend, wynikający zarówno z wewnętrznych polityk równościowych, jak i wpływu nowych regulacji europejskich. Rów-

ność na poziomie zarządczym przestaje być wyjątkiem – staje się świadomym celem.

- **Budowanie kompetencji przywódczych z myślą o przyszłości** – banki coraz częściej inwestują w rozwój potencjalnych członkiń i członków rad nadzorczych, zaczynając od spółek zależnych. To bezpieczna przestrzeń do zdobywania doświadczeń w nadzorze właścicielskim i przygotowania się do roli w głównych strukturach. Działania te mają charakter planowy, obejmują szkolenia z ładu korporacyjnego, odpowiedzialności członka rady, analiz finansowych czy zasad etycznego nadzoru.
- **Szkolenia i przygotowanie kadry zarządzającej** – organizacje oferują dedykowane programy rozwoju dla osób na stanowiskach kierowniczych, które mogą w przyszłości pełnić funkcje nadzorcze. Wśród tematów pojawiają się zagadnienia związane z różnorodnością w nadzorze, rolą niezależności w radach oraz wyzwaniami wynikającymi z wdrożenia dyrektywy Women on Boards. Szkolenia kierowane są zarówno do kobiet, jak i mężczyzn, tak by zwiększać ogólną jakość i różnorodność ładu korporacyjnego.
- **Wzmacnianie aspiracji i widoczności kobiet na najwyższych szczeblach** – instytucje wspierają kobiety w sięganiu po role decyzyjne, oferując mentoring, sponsoring i ekspozycję na strategiczne projekty. Widoczność kobiet w zarządach i radach ma także wymiar symboliczny. Pokazuje innym osobom w organizacji, że te role są realnie dostępne, niezależnie od płci.

2.9 Sieci kobiet i współpraca międzyinstytucjonalna

- **Tworzenie wewnętrznych sieci kobiet jako przestrzeni rozwoju, wsparcia i wymiany** – wiele banków powołuje wewnętrzne sieci kobiet, które działają jako nieformalne, ale strategiczne inicjatywy wzmacniające rozwój zawodowy i widoczność kobiet w organizacji. Takie sieci stanowią przestrzeń do wymiany doświadczeń, wzajemnego wspierania się, budowania relacji między funkcyjnych oraz rozwijania kompetencji przywódczych. Działalność sieci nie ogranicza się do integracji, to także konkretne działania rozwojowe i strategiczne.

- **Mentoring, networking i rozwój kompetencji miękkich** – sieci organizują wewnętrzne programy mentoringowe (zarówno z mentorkami, jak i mentorami), spotkania networkingowe, warsztaty z zakresu autoprezentacji, budowania marki osobistej, prowadzenia wystąpień publicznych czy zarządzania zespołami. Często angażowane są zewnętrzne trenerki i trenerzy, a także osoby z zarządów, które wspierają działania sieci jako sponsorzy i sponsorki.
- **Wzmacnianie aspiracji i odwagi do podejmowania wyzwań** – działania sieci pomagają przełamywać bariery wewnętrzne, takie jak niepewność, brak wiary w swoje kompetencje czy obawy przed ekspozycją. W ramach spotkań organizowane są rozmowy o tym, jak skutecznie planować ścieżkę kariery, negocjować warunki zatrudnienia, łączyć rolę rodzicielską z pracą czy budować obecność w strategicznych projektach.
- **Budowanie dialogu z zarządem i strukturami HR** – dobrze funkcjonujące sieci kobiet współpracują z działami HR, komunikacji i kadrą zarządzającą, zgłaszając potrzeby, pomysły i rozwiązania wspierające rozwój równości w organizacji. Część sieci ma swoje przedstawicielki w formalnych zespołach projektowych dotyczących polityki różnorodności, sukcesji czy programów rozwojowych.
- **Organizacja wydarzeń otwartych dla całej organizacji** – sieci kobiet nie są zamknięte wyłącznie dla kobiet. Wiele z nich zaprasza do współpracy osoby niezależnie od płci, tworząc wydarzenia dostępne dla wszystkich zatrudnionych. Tego typu otwarte działania, jak panele dyskusyjne, webinary, warsztaty, pomagają zwiększać świadomość całej organizacji w zakresie równości, stereotypów i wyzwań, z którymi mierzą się kobiety w miejscu pracy.
- **Międzybankowa sieć kobiet – przestrzeń współpracy i solidarności** – w sektorze finansowym działa również międzybankowa sieć kobiet, której uczestniczki wspierają się w rozwoju zawodowym, wymieniają wiedzę, wspólnie inicjują projekty i działania na rzecz równości płci. Dzięki współpracy ponad strukturami organizacyjnymi możliwe jest budowanie szerszych perspektyw, wzajemna inspiracja i tworzenie wspólnych standardów.
- **Komitet ds. Diversity and Inclusion przy Związku Banków Polskich jako koordynator działań międzyinstytucjonalnych** – w październiku 2022 r. zainaugurowano działalność Komitetu, który zrzesza przedstawicielki i przedstawiciele ponad 20 instytucji finansowych. Jego cele to m.in.: zwiększenie reprezentacji kobiet w zarządach i radach nadzorczych, promocja kompetencji i doświadczeń kobiet w sektorze finansowym, wzmacnianie ich niezależności ekonomicznej oraz wdrażanie standardów europejskich. Komitet uczestniczy także w konsultacjach dotyczących wdrażania dyrektywy Women on Boards oraz projektach wspierających rozwój zawodowy kobiet w Polsce.

3. Zrównoważone role rodzicielskie i opiekuńcze

Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym jest jednym z fundamentów współczesnego, sprawiedliwego miejsca pracy. Pracownice i pracownicy coraz częściej łączą aktywność zawodową z obowiązkami opiekuńczymi, zarówno wobec dzieci, jak i osób starszych, bliskich z niepełnosprawnościami czy przewlekle chorych. Nowoczesne instytucje finansowe nie tylko akceptują tę rzeczywistość, ale aktywnie tworzą rozwiązania wspierające opiekę jako integralną część życia zawodowego.

3.1 Wsparcie osób opiekujących się bliskimi

- **Towarzyszenie osobom wracającym po nieobecnościach związanych z opieką** – działania te obejmują m.in. spotkania informacyjne, mentoring powrotny, skrócony czas pracy w okresie adaptacyjnym, wsparcie HR, dostęp do materiałów edukacyjnych i rozmowy rozwojowe jeszcze przed powrotem. Celem jest zminimalizowanie ryzyka wykluczenia i odbudowanie komfortu w miejscu pracy.
- **Równe traktowanie osób na urloпах opiekuńczych** – dobre praktyki obejmują uwzględnianie osób przebywających na urloпах rodzicielskich, wychowawczych lub opiekuńczych w procesach przeglądu wynagrodzeń, awansów i rozwoju. Ich sytuacja zawodowa analizowana jest w taki sposób, by osoby te nie były pomijane z powodu nieobecności.

- **Wspieranie opieki w szerszym rozumieniu** – pomoc obejmuje również osoby opiekujące się członkami rodziny innymi niż dzieci, np. osobami starszymi, z niepełnosprawnościami lub przewlekłe choremi. Wśród rozwiązań pojawiają się dni wolne w sytuacjach kryzysowych, możliwość pracy zdalnej, doradztwo opiekuńcze oraz dostęp do zasobów edukacyjnych i psychologicznych.
- **Widoczność ról opiekuńczych w kulturze organizacyjnej** – instytucje coraz częściej pokazują, że opieka to temat ważny i równorzędny wobec innych aspektów życia zawodowego. Prowadzone są kampanie wewnętrzne, publikowane wywiady z osobami opiekującymi się bliskimi, organizowane wydarzenia (np. Dzień Rodziny), a zespoły edukowane w zakresie używania neutralnego języka.

3.2 Sieci i społeczności rodzicielskie

- **Budowanie przestrzeni do wymiany doświadczeń** – wiele instytucji tworzy sieci i grupy wsparcia dla rodziców, opiekunek i opiekunów. Spotkania, panele dyskusyjne, warsztaty czy platformy wymiany wiedzy sprzyjają poczuciu wspólnoty i normalizują rozmowy o opie-

ce w środowisku zawodowym. Coraz częściej takie inicjatywy działają w formule otwartej i międzydziałowej, z udziałem przedstawicieli i przedstawicieli kadry zarządzającej.

- **Inicjatywy dedykowane ojcom** – instytucjach funkcjonują też sieci ojców wspierające zaangażowane ojcostwo, dzielenie się doświadczeniami i aktywne korzystanie z uprawnień rodzicielskich. Tego typu działania przełamują stereotypy, budują solidarność i wspierają równość w podejmowaniu obowiązków opiekuńczych.
- **Rozwój społeczności rodzicielskich wokół działań edukacyjnych** – banki organizują akademie rodziców i opiekunów, oferujące webinary, konsultacje z ekspertkami i ekspertami, poradniki oraz kampanie edukacyjne z obszaru komunikacji, odporności psychicznej i godzenia ról. Inicjatywy te są coraz częściej włączane w strategię employer brandingową oraz działania wellbeingowe.

3.3 Rozwiązania organizacyjne wspierające opiekę

- **Elastyczny model pracy jako standard** – osoby w rolach opiekuńczych mogą korzystać z pracy hybrydowej, zdalnej, zadaniowej, a także ze



zmiennych godzin rozpoczęcia i zakończenia dnia pracy. Wspierane są także czasowe zmiany zakresu obowiązków czy skrócony wymiar etatu – w szczególności na etapie adaptacyjnym po powrocie z urlopu.

- **Dodatkowe dni wolne i wsparcie kryzysowe** – wiele banków oferuje dodatkowe dni wolne dla osób opiekujących się dziećmi lub bliskimi, np. w okresie adaptacji do żłobka czy przedszkola, w sytuacjach zdrowotnych lub opieki awaryjnej. Dodatkowo możliwe jest otrzymanie wsparcia w organizacji opieki lub refundacji części kosztów.
- **Prosta ścieżka zgłaszania potrzeb opiekuńczych** – dobre praktyki obejmują utworzenie prostego/jasnego sposobu kontakt z działem HR lub menedżerką/menedżerem w celu omówienia potrzeb w zakresie organizacji pracy, elastyczności czy powrotu po nieobecności. Część organizacji tworzy także polityki opisujące wprost możliwe formy wsparcia i tryb ich przyznawania.

3.4 Kultura oparta na empatii i uznaniu opieki jako kompetencji

- **Szkolenia dla kadry zarządzającej** – menedżerki i menedżerowie uczą się, jak wspierać osoby łączące życie zawodowe z opieką, jak prowadzić rozmowy rozwojowe w sposób oparty na zaufaniu, jak nie stygmatyzować za nieobecności oraz jak planować pracę zespołu w sposób uwzględniający potrzeby opiekuńcze.
- **Docenianie kompetencji rozwijanych w roli opiekuna lub opiekunki** – doświadczenie opieki przekłada się na rozwój cennych umiejętności: odporności psychicznej, organizacji czasu, zarządzania kryzysowego, empatii, wielozadaniowości. Organizacje coraz częściej postrzegają to jako zasób, a nie ograniczenie. Promując takie postawy również w działaniach rozwojowych i rekrutacyjnych.

Podejście do ról opiekuńczych w sektorze finansowym staje się coraz bardziej dojrzałe. Obowiązki te nie są już traktowane jako przeszkoda, lecz jako element różnorodnych doświadczeń zawodowych i życiowych osób zatrudnionych. Banki, które aktywnie wspierają rodzicielstwo i inne formy opieki, budują środowisko oparte na zaufaniu, elastyczności i szacunku – tworząc tym samym

warunki do długofalowego rozwoju i zaangażowania niezależnie od płci czy sytuacji osobistej.

4. Wiek i pokolenia – zarządzanie różnorodnością międzypokoleniową

Wiek to jedna z tych cech, które wpływają na nasze życie zawodowe na wiele sposobów, od momentu wejścia na rynek pracy, przez zmiany priorytetów, aż po decyzję o zakończeniu aktywności zawodowej. W organizacjach wielopokoleniowych różnice te są coraz bardziej widoczne i coraz bardziej wartościowe, o ile potrafimy je dobrze wykorzystać.

Zarządzanie różnorodnością wiekową to nie tylko przeciwdziałanie ageizmowi czy uprzedzeniom wobec młodszych i starszych pracowników. To także tworzenie kultury, w której każda osoba niezależnie od tego, na jakim etapie życia się znajduje, ma przestrzeń do nauki, dzielenia się doświadczeniem i rozwoju. W bankach, gdzie już dziś często współpracują osoby z czterech różnych pokoleń, rośnie znaczenie międzypokoleniowego dialogu, elastycznych ścieżek kariery i środowiska pracy, które wspiera wszystkich – od osoby debutującej po eksperta czy ekspertkę z wieloletnim stażem. Instytucje, które traktują różnorodność pokoleniową jako zasób, nie tylko lepiej odpowiadają na potrzeby zróżnicowanego zespołu, ale też zyskują siłę wynikającą z różnorodnych perspektyw, kompetencji i stylów pracy.

4.1 Wzmacnianie współpracy międzypokoleniowej i budowanie kultury wzajemności

- **Programy dialogu i współpracy między pokoleniami** – w wielu bankach rozwijane są działania, które umożliwiają wymianę wiedzy i doświadczeń między osobami z różnych generacji. Przykładem są tandemy międzypokoleniowe, w których młodsza i starsza osoba współpracują przy wspólnych projektach, ucząc się od siebie nawzajem. Coraz popularniejsze stają się również programy mentoringu odwróconego, w których to młodsze osoby wprowadzają starszych kolegów i koleżanki w świat technologii, nowych narzędzi czy stylów komunikacji.
- **Sieci tematyczne wspierające różnorodność wiekową** – tworzone są wewnętrzne grupy

pracownicze, które reprezentują interesy różnych grup wiekowych np. osób 50+ czy młodych liderów i liderów. Ich rola nie ogranicza się do wsparcia, sieci te często uczestniczą w tworzeniu polityk HR, dzielą się danymi, prowadzą badania (np. ankiety wśród pracowników i pracowniczek w określonym wieku), a także inicjują rozwiązania systemowe, które poprawiają warunki pracy i rozwoju dla różnych pokoleń.

- **Warsztaty i moderowane rozmowy pokoleniowe** – w ramach szkoleń, onboardingu czy programów rozwojowych organizowane są warsztaty, podczas których uczestnicy i uczestniczki z różnych pokoleń mają okazję porozmawiać o swoich potrzebach, oczekiwaniach i kwestionować funkcjonujące stereotypy. Dzięki moderowanej formule rozmowy, tworzy się bezpieczna przestrzeń do zadawania pytań, dzielenia się obawami i wspólnego poszukiwania porozumienia. Takie działania budują zaufanie i poczucie, że każdy głos w organizacji, niezależnie od daty urodzenia, jest ważny.
- **Inicjatywy wspierające osoby po zakończeniu aktywności zawodowej** – niektóre banki dbają również o relację z osobami, które formalnie już nie pracują, ale przez lata współtworzyły organizację. Przykładem są spotkania jubileuszowe, kluby senioralne, zaproszenia na wydarzenia firmowe czy dostęp do części świadczeń pozazawodowych. Takie działania nie tylko wzmacniają więź z firmą, ale też pokazują, że organizacja ceni doświadczenie również po zakończeniu współpracy.

4.2 Elastyczne podejście do różnych etapów życia zawodowego

- **Elastyczne modele pracy dostosowane do sytuacji życiowej** – Pracownicy i pracowniczki na różnych etapach życia mogą mieć różne potrzeby zdrowotne, opiekuńcze, edukacyjne czy społeczne. Dlatego banki coraz częściej oferują rozwiązania, które pozwalają na lepsze dopasowanie pracy do rzeczywistości danej osoby. To m.in. zmniejszony wymiar etatu, możliwość pracy w modelu hybrydowym, elastyczne godziny rozpoczęcia pracy czy powierzanie ról doradczych, które nie wymagają stałej obecności operacyjnej. Takie podejście zwiększa

dostępność zawodową, poprawia jakość życia i ułatwia zachowanie równowagi.

- **Zindywidualizowane ścieżki kariery i wsparcie rozwoju** – wieloetapowe podejście do kariery staje się standardem. Z jednej strony powstają ścieżki rozwoju leaderskiego dla osób młodszych, z drugiej programy przekwalifikowania (reskilling) i rozwijania nowych kompetencji (upskilling) dla osób 45+. Doświadczeni pracownicy i pracowniczki mogą objąć role mentorskie, eksperckie lub projektowe, które odpowiadają ich aktualnym możliwościom i zainteresowaniom. Takie podejście pozwala kontynuować rozwój zawodowy bez presji dopasowania się do „jednej ścieżki sukcesu”.
- **Świętowanie wspólnej drogi zawodowej** – w wielu organizacjach odchodzi się od tradycyjnych form gratyfikacji, takich jak nagrody pieniężne czy symboliczne prezenty za staż pracy. Zamiast tego coraz częściej celebrowane są okrągłe rocznice, np. 5, 10, 15 lat współpracy jako okazja do uhonorowania relacji między osobą zatrudnioną a organizacją. Tego rodzaju świętowanie może przybierać formę spersonalizowanych podziękowań, dodatkowych dni wolnych, zaproszenia do programów rozwojowych, pakietów zdrowotnych czy symbolicznych gestów docenienia. Celem jest nie tylko uznanie wkładu, ale także budowanie trwałej, partnerskiej więzi opartej na wzajemnym szacunku i zaangażowaniu.

4.3 Neutralność wiekowa w politykach i praktykach HR

- **Równość szans w rekrutacji i awansach** – na żadnym etapie życia w organizacji wiek nie powinien wpływać na ocenę kandydatów i kandydatek, ani podczas rekrutacji, ani w trakcie wewnętrznych procesów rozwoju. Dlatego organizacje wprowadzają praktyki oparte na obiektywnych kryteriach kompetencyjnych i neutralnym języku ogłoszeń. Zwracają uwagę na to, jak formułowane są wymagania („młody dynamiczny zespół” vs „otwartość na współpracę międzygeneracyjną”), a także jak prowadzone są rozmowy kwalifikacyjne, czyli tak, aby każda osoba kandydująca miała równe szanse pokazania swojego potencjału.
- **Monitorowanie struktury wiekowej i analiza danych** – dane demograficzne w organizacji

pomagają dostrzec nierównowagi, które w codziennej praktyce mogą pozostawać niezauważone. Analizując strukturę wiekową zespołów, awansów, programów rozwojowych czy rotacji, banki są w stanie podejmować trafniejsze decyzje i przeciwdziałać przypadkowej dyskryminacji. Takie podejście pozwala też planować polityki rozwojowe i sukcesy z myślą o różnych etapach kariery.

- **Szkolenia przeciwdziałające uprzedzeniom opartym na wieku dla osób liderujących i zespołów HR** – wiele uprzedzeń związanych z wiekiem działa nieświadomie. Wynikają z utartych przekonań o „spadku motywacji” u osób starszych czy „braku dojrzałości” u młodszych pracowników. Dlatego banki inwestują w szkolenia, które pomagają identyfikować takie założenia, rozwijać język neutralny wiekowo i budować zespoły, w których doświadczenie i świeże spojrzenie współistnieją. Kluczową rolę odgrywa tu kadra menedżerska, ponieważ to ona nadaje ton komunikacji i podejmowania decyzji w codziennej pracy.

4.4 Budowanie środowiska sprzyjającego uczeniu się przez całe życie

- **Równy dostęp do rozwoju – niezależnie od wieku** – uczenie się nie dotyczy tylko początku kariery. To proces, który może i powinien trwać przez całe życie zawodowe. Banki, które inwestują w kulturę ciągłego rozwoju, zapewniają wszystkim pracownikom i pracowniczkom, bez względu na wiek, dostęp do szkoleń, programów rozwojowych, certyfikacji czy platform e-learningowych. Ważne, by materiały i formy nauki były dostosowane do różnych stylów przyswajania wiedzy zarówno bardziej analitycznych, jak i opartych na przykładach z praktyki.
- **Wartość doświadczenia zawodowego jako kapitału organizacji** – osoby z długim stażem pracy to nie tylko „pracownicy i pracowniczki z historią”, ale przede wszystkich z wiedzą, której nie da się znaleźć w podręcznikach. Dlatego coraz częściej angażuje się je jako trenerów i trenerki wewnętrzne, mentorów i mentorki, ambasadorów i ambasadorki procesów lub doradców i doradczynie wewnętrzne. Ich doświadczenie staje się zasobem wspierającym

rozwoj młodszych osób i przekładającym się na większą stabilność zespołów.

- **Wewnętrzne programy wymiany wiedzy i doświadczeń** – organizacje, które rozwijają kulturę uczenia się, tworzą przestrzeń do dzielenia się praktyką np. w formie cyklicznych spotkań, sesji „pokolenie tłumaczy pokoleniu”, szkoleń prowadzonych przez pracowników i pracowniczki czy wewnętrznych podcastów i webinarów. Dzięki temu wiedza krąży między zespołami, nie jest zależna od jednej osoby i wzmacnia relacyjny kapitał organizacji.

5. Wsparcie społeczności LGBTQ+ w miejscu pracy

Tworzenie otwartego i bezpiecznego środowiska pracy oznacza więcej niż tylko formalne deklaracje poszanowania tożsamości płciowej i orientacji seksualnej. Banki jako instytucje kształtujące standardy w zatrudnieniu, wdrażają coraz bardziej świadome działania, które wspierają osoby LGBTQ+ i przeciwdziałają ich wykluczeniu. Dobre praktyki obejmują zmiany w politykach HR, działania edukacyjne, sojusznicze i komunikacyjne.

5.1 Działania formalne i systemowe

- **Uznanie orientacji seksualnej i tożsamości płciowej jako kategorii chronionych** – coraz więcej banków rozszerza zapisy dotyczące przeciwdziałania dyskryminacji o ochronę osób nieheteronormatywnych. Orientacja seksualna oraz tożsamość płciowa są uwzględniane w kodeksach etycznych, politykach antymobbingowych i wewnętrznych standardach HR. Dzięki temu osoby zatrudnione mają formalną podstawę do zgłaszania sytuacji naruszenia ich godności czy nierównego traktowania.
- **Tworzenie jasnych procedur przeciwdziałania dyskryminacji** – dobre praktyki obejmują opracowanie przejrzystych ścieżek zgłaszania sytuacji dyskryminacyjnych oraz zapewnienie, że każda osoba ma dostęp do bezpiecznego, zaufanego kanału kontaktu. Pracowniczki i pracownicy mogą zgłaszać przypadki nieuszanowania tożsamości płciowej, wykluczających komentarzy lub mikrodyskryminacji, a działania naprawcze mają charakter edukacyjny, nie represyjny.

- **Ułatwienie zmiany imienia i zaimków w systemach wewnętrznych** – niektóre banki wdrażają procedury umożliwiające zmianę imienia i zaimków bez konieczności przedstawiania dokumentów państwowych. Osoba zatrudniona może zgłosić preferowane dane do wykorzystania w systemach HR, podpisach mailowych, komunikatorach i identyfikatorach. Zmiany te są wprowadzane w sposób bez konieczności uzasadniania decyzji.
- **Usuwanie barier administracyjnych w sytuacjach życiowych** – osoby zatrudnione mogą składać oświadczenia dotyczące swojej sytuacji rodzinnej bez konieczności przedstawiania formalnych dokumentów potwierdzających pokrewieństwo lub związek. Dotyczy to m.in. sytuacji nagłych, takich jak śmierć osoby bliskiej, potrzeba uzyskania dnia wolnego, czy włączenie partnerki/partnera do pakietu medycznego. Takie rozwiązania wspierają równość i godność osób żyjących w związkach nieformalnych lub jednopłciowych.
- **Dopasowanie procesów HR do potrzeb osób transpłciowych i niebinarnych** – dobre praktyki obejmują przygotowanie zespołów HR i administracji do obsługi sytuacji wymagających zmiany danych wrażliwych, z poszanowaniem poufności i tożsamości osoby. Osoby w trakcie tranzycji mogą liczyć na indywidualne podejście, możliwość zaplanowania procesu zmiany danych w dogodnym czasie oraz dostęp do wsparcia (np. psychologicznego lub organizacyjnego).
- **Zapewnienie równych uprawnień związanych z opieką nad dziećmi** – osoby zatrudnione żyjące w związkach jednopłciowych lub opiekujące się dziećmi, z którymi nie łączy ich więź formalna, mogą korzystać z przysługujących pracownikom i pracowniczkom uprawnień rodzicielskich. Obejmuje to dni wolne na opiekę nad dzieckiem partnerki lub partnera, elastyczne godziny pracy w przypadku obowiązków opiekuńczych oraz uwzględnienie ich roli w sytuacjach zdrowotnych i losowych. Takie rozwiązania wpisują się w rzeczywistość coraz bardziej zróżnicowanych modeli rodziny.
- **Dostosowanie regulaminów wewnętrznych i polityk urlopowych do różnych modeli rodzinnych** – dokumenty wewnętrzne wielu banków zostały zaktualizowane pod kątem języka i struktury. Stosowane są określenia neutralne płciowo, takie jak „osoba partnerska” zamiast „żona” czy „mąż”, a także „osoba opiekująca się dzieckiem” zamiast „matka” lub „ojciec”. Pracowniczki i pracownicy mogą korzystać z urlopów okolicznościowych bez konieczności udowadniania formalnych więzów pokrewieństwa, liczy się realna relacja, a nie akt prawny.
- **Wsparcie psychologiczne i wellbeingowe dostosowane do potrzeb osób LGBTQ+** – pakiety benefitowe obejmują dostęp do konsultacji psychologicznych, również z osobami specjalizującymi się w pracy z osobami nieheteronormatywnymi i transpłciowymi. Organizowane są webinary i warsztaty dotyczące zdrowia psychicznego, stresu mniejszościowego, coming outu w pracy czy przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu. Pracowniczki i pracownicy mogą korzystać z tych zasobów anonimowo i bez konieczności uzasadniania swojej sytuacji.
- **Zapewnienie komfortowej przestrzeni pracy** – w odpowiedzi na potrzeby osób transpłciowych i niebinarnych banki wprowadzają toalety neutralne płciowo, dostępne dla wszystkich osób niezależnie od ich tożsamości. Wdrażany jest również elastyczny dress code, który nie wymusza dostosowania do binarnych standardów ubioru. Osoby zatrudnione mogą ubierać się zgodnie ze swoją tożsamością, z zachowaniem zasad profesjonalizmu, a nie stereotypowych norm płci.

5.2 Równość w benefitach i dostępie do praw

- **Uwzględnienie związków jednopłciowych w politykach benefitowych** – coraz więcej banków aktualizuje wewnętrzne regulaminy świadczeń pozapłacowych tak, by obejmowały również osoby żyjące w związkach partnerskich, niezależnie od ich orientacji seksualnej. Partnerki i partnerzy osób LGBTQ+ mogą być dopisywani do prywatnej opieki medycznej, korzystać z kart sportowych, świadczeń rekreacyjnych oraz programów ubezpieczeń grupowych. Uczestniczą również w wydarzeniach integracyjnych i wellbeingowych, na równych zasadach jak członkowie rodzin osób heteronormatywnych.

5.3 Szacunek dla tożsamości płciowej i języka włączającego

- **Uznanie preferowanego imienia i zaimków w codziennej komunikacji** – osoby zatrudnione mają możliwość korzystania z imienia i zaimków zgodnych ze swoją tożsamością płciową, nawet jeśli formalna zmiana danych nie została jeszcze dokonana w dokumentach urzędowych. Praktyką staje się stosowanie preferowanego imienia w podpisach mailowych, identyfikatorach, systemach komunikacyjnych (takich jak Teams, intranet) i materiałach wewnętrznych. W wielu bankach wprowadzono możliwość samodzielnej edycji imienia oraz oznaczenia zaimków, co ułatwia codzienny kontakt i buduje atmosferę szacunku.
- **Szkolenia i edukacja kadry menedżerskiej oraz zespołów w zakresie języka włączającego** – organizowane są warsztaty, webinary i e-learningi dotyczące stosowania języka neutralnego płciowo, używania zaimków osobowych (w tym neopronomów), rozpoznawania mikroagresji i wspierającego reagowania na błędy językowe. Menedżerki i menedżerowie uczą się, jak pełnić rolę sojuszniczą, reagować empatycznie i tworzyć zespół oparty na szacunku, bez ośmieszania, dystansowania się czy umniejszania tożsamości osoby.
- **Stosowanie inkluzywnej komunikacji formalnej i nieformalnej** – dokumenty wewnętrzne, ogłoszenia o pracę, materiały szkoleniowe i formularze HR są projektowane z uwzględnieniem różnych tożsamości płciowych. Praktyką staje się unikanie zbędnego przypisywania płci (np. poprzez zastąpienie „on/ona” określeniem „osoba zatrudniona” lub „kandydatka/kandydat/osoba aplikująca”), możliwość zaznaczenia innej opcji płci lub pozostawienia tego pola pustym w formularzach wewnętrznych, a także uwzględnianie różnorodnych rodzin i ról w komunikacji wizualnej.
- **Reagowanie na nieuszanowanie tożsamości płciowej** – banki opracowują procedury umożliwiające bezpieczne i konstruktywne zgłoszenie sytuacji, w których doszło do błędnego zaimkowania lub użycia nieakceptowanego imienia. Interwencje prowadzone są z poszanowaniem godności wszystkich stron. Ich celem jest edukacja, poprawa jakości relacji i eliminowanie wykluczających praktyk. W niektórych instytucjach funkcjonuje także możliwość objęcia osób transpłciowych indywidualnym wsparciem, np. mentorem lub mentorką w trakcie procesu tranzycji społecznej.



- **Budowanie kultury językowego szacunku jako element bezpieczeństwa psychicznego** – traktowanie preferowanego imienia i zaimków nie jest „uprzejmością” ani „prywatną sprawą”, jest uznawane za podstawę włączającego środowiska pracy. Instytucje coraz częściej komunikują to wprost: przez wewnętrzne zasady komunikacji, materiały onboardingowe i postawy osób zarządzających. Takie działania pokazują, że język ma znaczenie, a słowa mogą wzmacniać lub wykluczać i że odpowiedzialność za budowanie kultury szacunku spoczywa na wszystkich.

5.4 Kampanie wewnętrzne i edukacja

– dobre praktyki w bankowości

- **Organizacja kampanii edukacyjnych wokół ważnych dat i tematów** – banki planują i prowadzą działania komunikacyjne związane z kluczowymi momentami dla społeczności LGBTQ+. Obchodzone są m.in.: Miesiąc Dumy (Pride Month), Coming Out Day, Międzynarodowy Dzień Walki z Homofobią, Bifobią i Transfobią (IDAHOBIT), Trans Visibility Day, Dzień Pamięci Osób Transpłciowych oraz Dni Sojusznika_ki. Kampanie przyjmują różne formy: plakaty, infografiki, newslettery, podcasty, wydarzenia online i offline, spotkania z zaproszonymi gośćmi lub członkiniami i członkami zarządu. Ich celem jest nie tylko edukacja, ale także normalizacja obecności osób LGBTQ+ w miejscu pracy.
- **Testymoniale i storytelling osób zatrudnionych** – organizacje dzielą się historiami osób LGBTQ+ pracujących w różnych działach i na różnych poziomach, od stanowisk operacyjnych po funkcje menedżerskie i zarządcze. Publikowane są wywiady, podcasty, nagrania wideo czy wpisy blogowe, w których osoby opowiadają o doświadczeniu coming outu, tranzytacji czy codziennego życia zawodowego. Takie działania zwiększają widoczność, przełamują stereotypy i pokazują, że każda osoba może wnieść wartość do organizacji, bez względu na orientację seksualną czy tożsamość płciową.
- **Szkolenia i materiały edukacyjne dla osób zatrudnionych i kadry menedżerskiej** – banki zapewniają dostęp do różnorodnych form edukacyjnych: webinarów, warsztatów, kursów e-learningowych i sesji Q&A. Zajęcia prowadzone są często przez ekspertki i ekspertów z organizacji pozarządowych, osoby z doświadczeniem aktywistycznym lub praktyków włączającego zarządzania. Tematy obejmują m.in.: język inkluzywny, przeciwdziałanie mikro dyskryminacjom, stres mniejszościowy, tworzenie sojusznictwa i reakcję na wykluczające zachowania.
- **Widoczność symboliczna i obecność społeczności LGBTQ+ w przestrzeni firmowej** – w czasie ważnych dat i wydarzeń banki wprowadzają symbolikę wspierającą osoby LGBTQ+, np. tęcze logotypy na intranecie, tła do spotkań online, przypinki, plakaty w przestrzeniach biurowych czy dekoracje recepcji. Osoby zatrudnione mogą nosić oznaczenia wspierające społeczność, a niektóre organizacje oferują „zestawy widoczności sojuszniczej”. Widoczność ma na celu stworzenie poczucia bezpieczeństwa i przynależności wśród pracowników i pracowniczek.
- **Budowanie postawy sojuszniczej** – banki wspierają rozwój postaw wspierających poprzez programy dla sojuszników i sojuszniczek. Osoby nie należące do społeczności LGBTQ+ mogą uczestniczyć w warsztatach dotyczących wspierania różnorodności i budowania postawy sojuszniczej, korzystać z materiałów edukacyjnych i otrzymywać widoczne oznaczenia (np. przypinki, certyfikaty). Sojusznictwo traktowane jest jako aktywna postawa, reagowanie na wykluczenie, wsparcie w codziennych sytuacjach i udział w inicjatywach równościowych.
- **Włączanie tematów LGBTQ+ w strategii komunikacji wewnętrznej i kultury organizacyjnej** – działania wspierające społeczność LGBTQ+ nie są ograniczane do jednego miesiąca w roku. Praktyką staje się uwzględnianie ich w strategii komunikacji przez cały rok, m.in. poprzez cykle tematyczne w intranecie, podcasty pracownicze, wydarzenia edukacyjne czy integracyjne inicjatywy zespołowe. Działania te wzmacniają spójność przekazu i pokazują, że wsparcie dla równości jest wpisane w DNA organizacji, a nie tylko reakcją na zewnętrzne trendy.

5.5 Sieci pracownicze i grupy wsparcia

– dobre praktyki w bankowości

- **Tworzenie wewnętrznych sieci pracowniczych dedykowanych osobom LGBTQ+ i sojusznikom** – coraz więcej instytucji finansowych powołuje formalne grupy pracownicze,

których celem jest wspieranie osób nieheteronormatywnych wewnątrz organizacji. Sieci te tworzą przestrzeń do rozmowy, wymiany doświadczeń, wzajemnego wsparcia i wspólnego działania. Zajmują się organizacją wydarzeń edukacyjnych i integracyjnych, prowadzeniem kampanii uświadamiających oraz konsultowaniem polityk i procedur z perspektywy osób nieheteronormatywnych.

- **Inicjowanie oddolnych działań integrujących społeczność** – w wielu bankach osoby tworzące sieci LGBTQ+ organizują spotkania networkingowe, śniadania tematyczne, wydarzenia z okazji Miesiąca Dumy, a także współtworzą materiały informacyjne i edukacyjne. Działania te nie tylko integrują społeczność, ale także zwiększają jej widoczność i wpływ na kulturę organizacyjną.
- **Zapewnienie formalnego i finansowego wsparcia dla działań sieci pracowniczych** – banki, które poważnie traktują rozwój sieci pracowniczych, przyznają budżety na działania sieci, umożliwiają organizację spotkań w czasie pracy, oferują przestrzeń do działania i wsparcie mentorskie dla liderów i liderów grup. Działania te nie są traktowane jako „dodatek” do pracy, ale jako uznana część rozwoju kultury organizacyjnej.
- **Integracja inicjatyw sieci z całościową strategią organizacji** – sieci pracownicze nie funkcjonują „obok” firmy – są jej częścią. Dlatego banki promują ich działania w komunikacji wewnętrznej, zapraszają do współtworzenia kampanii wizerunku marki, a także doceniają zaangażowanie członkiń i członków sieci w ramach procesów oceny, awansów czy polityki uznaniowej. Widoczność działań sieci podkreśla, że wspieranie równości nie jest zadaniem jednej grupy, ale całej organizacji.
- **Tworzenie bezpiecznej przestrzeni do bycia sobą** – jedną z największych wartości wewnętrznych sieci LGBTQ+ jest to, że dają one osobom zatrudnionym możliwość pokazania się w pełni – bez konieczności ukrywania tożsamości, autocenzury czy życia w lęku. Dla wielu osób sieci stają się pierwszym miejscem, w którym mogą mówić otwarcie o swoim życiu, doświadczeniach i potrzebach. To właśnie te grupy najczęściej dają początek zmianom kulturowym w całej organizacji.

5.6 Partnerstwa zewnętrzne i aktywność społeczna – dobre praktyki w bankowości

- **Współpraca z organizacjami społecznymi i ekspertkami/ekspertami zewnętrznymi** – banki nawiązują długofalowe partnerstwa z organizacjami działającymi na rzecz osób LGBTQ+, m.in. w obszarze edukacji, praw człowieka i przeciwdziałania dyskryminacji. Praktyki te obejmują wspólne prowadzenie kampanii edukacyjnych, konsultowanie polityk wewnętrznych, udział ekspertów i ekspertek w szkoleniach dla zespołów oraz wsparcie wydarzeń społecznych i raportów. Tego typu współpraca wzmacnia wiarygodność instytucji i pozwala na tworzenie standardów opartych na aktualnej wiedzy i doświadczeniu osób ze społeczności.
- **Udział w marszach równości i wydarzeniach związanych z Pride** – banki coraz częściej organizują oficjalne delegacje swoich pracowników i pracowników na wydarzenia wspierające równość osób LGBTQ+. Obecność w marszach równości, debatach, konferencjach czy wydarzeniach organizowanych w ramach Miesiąca Dumy jest traktowana jako wyraz autentycznego wsparcia, a nie jedynie symboliczny gest. W instytucjach, w których osoby zatrudnione mogą wziąć udział jako przedstawicielki i przedstawiciele firmy, wzrasta poczucie dumy z pracy w miejscu, które nie tylko mówi o równości, ale też ją aktywnie wspiera.
- **Zaangażowanie w inicjatywy międzysektorowe i rankingi równościowe** – instytucje finansowe uczestniczą w platformach współpracy z innymi organizacjami, dzielą się dobrymi praktykami i poddają swoje działania ocenie zewnętrznej. Dobre praktyki to m.in. udział w rankingu „Cashless dla Równości” oraz zaangażowanie w inicjatywy takie jak „Biznes Nie Wyklucza”, które promują równość i inkluzywność w różnych sektorach. Dzięki temu organizacje mogą lepiej rozpoznawać swoje mocne strony i obszary do rozwoju, a także inspirować się doświadczeniami innych uczestników rynku.
- **Wspieranie widoczności osób LGBTQ+ w przestrzeni publicznej i branżowej** – banki umożliwiają osobom LGBTQ+ pełnienie ról reprezentacyjnych na zewnątrz organizacji: jako prelegentki i prelegenci podczas konferencji, osoby wypowia-

dające się w mediach, uczestniczki i uczestnicy kampanii employer brandingowych. Wspierają rozwój eksperckości i widoczności w obszarach zawodowych oraz promują różnorodność w debacie publicznej. Praktyką staje się też udział w inicjatywach medialnych, które prezentują pozytywne wzorce obecności osób LGBTQ+ w świecie pracy i biznesu.

- **Finansowanie działań społecznych i projektów wspierających osoby LGBTQ+** – niektóre banki angażują się finansowo w projekty prowadzone przez fundacje i stowarzyszenia, które wspierają młodzież LGBTQ+, oferują pomoc psychologiczną lub przeciwdziałają mowie nienawiści. Przekazywane środki wspierają edukację, działania interwencyjne, wsparcie rodzin oraz inicjatywy społeczne na poziomie lokalnym i ogólnokrajowym. Dzięki temu organizacje nie tylko działają wewnętrznie, ale także budują swój społeczny wpływ jako odpowiedzialne i solidarne.
- **Autentyczność i konsekwencja jako fundament wiarygodności** – banki, które angażują się w działania zewnętrzne, podkreślają, że równość i szacunek nie kończą się w murach organizacji. Udział w partnerstwach, wydarzeniach i działaniach publicznych stanowi przedłużenie wartości realizowanych wewnętrznie. Organizacje, które działają spójnie, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz, zyskują zaufanie pracownic i pracowników, społeczności lokalnych i swoich klientów oraz klientek.

6. Osoby doświadczające niepełnosprawności – równość, dostępność i uważność

Doświadczanie niepełnosprawności nie musi być przeszkodą w prowadzeniu aktywnego życia zawodowego, pod warunkiem, że otoczenie jest dostępne, a organizacja gotowa na różnorodne potrzeby. Współczesne podejście do niepełnosprawności zakłada, że to środowisko (fizyczne, społeczne i organizacyjne) może tworzyć lub znosić bariery. Dlatego nowoczesne instytucje nie pytają czy osoba z niepełnosprawnością może u nas pracować, ale raczej co możemy dostosować, by mogła.

Banki coraz częściej podejmują systemowe działania, które wspierają osoby z niepełnosprawnościami w pełnym uczestnictwie w życiu zawodowym, m.in. poprzez edukację zespołów, współpracę z organizacjami społecznymi i dostosowanie środowiska pracy.

6.1 Przygotowanie organizacji i zespołów

- **Przełamywanie stereotypów dotyczących zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami** – zatrudnienie osoby z niepełnosprawnością nie jest gestem dobrej woli, lecz świadomą decyzją opartą na kompetencjach i potencjale, tak jak w przypadku każdej innej osoby, która może wnieść do organizacji wysoką, a często unikalną wartość. Aby przełamywać stereotypy i mity funkcjonujące w organizacji, banki podejmują konkretne działania: zapraszają osoby z niepełnosprawnościami do dzielenia się swoim doświadczeniem zawodowym, prowadzą kampanie wewnętrzne pokazujące potencjał różnorodnych pracowników i pracowniczek, organizują panele i webinary z udziałem ekspertów i ekspertek społecznych oraz osób z praktyką rynkową. W niektórych instytucjach realizowane są także działania typu „reverse mentoring”, w których to osoby z niepełnosprawnością pełnią role mentorskie dla kadry menedżerskiej, dzieląc się perspektywą użytkownika i pracownika. Takie inicjatywy pozwalają nie tylko zmieniać nastawienie, ale też budować rzeczywisty szacunek oparty na współpracy i sprawczości.
- **Wyznaczanie osób odpowiedzialnych za temat dostępności** – niektóre banki powierzają koordynację działań związanych z różnorodnością i dostępnością dedykowanym osobom, np. doradcom czy doradczyniom ds. dostępności. Taka rola umożliwia stały nadzór nad realizacją działań i szybsze reagowanie na zgłaszane potrzeby pracowników i pracowniczek.
- **Rozwijanie świadomości i postaw włączających wobec osób z niepełnosprawnościami** – coraz więcej banków wdraża działania rozwojowe, których celem jest budowanie kultury opartej na wzajemnym szacunku, zrozumieniu i równości. Programy te uczą, jak unikać nieświadomych uprzedzeń, mikroagresji czy protekcyjnego tonu. Zamiast litości liczy się empatia. Zamiast domysłów ważna jest uważność na potrzeby. Kluczowe jest podej-

ście, które traktuje różnorodność sprawności jako naturalny element zespołu, a nie wyjątek wymagający szczególnego traktowania.

- **Stosowanie form opartych na doświadczeniu w edukacji** - w wielu bankach działania rozwojowe wzbogacane są o ćwiczenia doświadczeniowe takie jak symulacje ograniczeń sensorycznych, poznawczych lub ruchowych. Pozwalają one pracownikom i pracowniczkom lepiej zrozumieć codzienne wyzwania, z jakimi mierzą się osoby z niepełnosprawnościami. To forma edukacji, która nie moralizuje, ale realnie zmienia perspektywę. Uczestnicy i uczestniczki mogą doświadczyć, jak niedostosowane środowisko ogranicza niezależność oraz jak ważne jest projektowanie rozwiązań dostępnych dla każdej osoby.
- **Integracja tematu niepełnosprawności z kulturą organizacyjną** - niepełnosprawność nie powinna być tematem tabu ani marginalnym dodatkiem do polityki różnorodności. Dobre praktyki pokazują, że kluczem do trwałej zmiany jest osadzenie tematu dostępności w szerszym kontekście kultury organizacyjnej na równi z innymi aspektami tożsamości, takimi jak wiek, płeć, pochodzenie czy sytuacja rodzinna. Banki, które przyjmują takie podejście, sprawiają, że temat sprawności staje się po prostu jednym z wymiarów różnorodności który jest obecny, widoczny i traktowany z równą powagą.
- **Wzmacnianie przekazu o dostępności w działaniach wewnętrznych** - wewnętrzne kampanie edukacyjne, historie pracowników i pracowniczek, tematyczne wydarzenia czy komunikaty zarządu to przykłady działań, które pomagają utrzymać temat dostępności w świadomości całej organizacji. Kluczowe jest, by rozmowa o niepełnosprawności nie pojawiała się wyłącznie przy okazji rekrutacji czy audytów, ale była stałym elementem wewnętrznej narracji. Tak buduje się zaufanie i poczucie, że temat ten jest integralną częścią wartości firmy.

6.2 Proces rekrutacyjny i współpraca z partnerami społecznymi

- **Nawiązywanie partnerstw z organizacjami wspierającymi zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami** - wiele banków podejmuje długofalową współpracę z fundacjami, stowa-

rzyszeniami i agencjami pośrednictwa pracy, które specjalizują się w aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnościami. Organizacje te oferują wsparcie w dotarciu do kandydatów i kandydatek, diagnozie potrzeb, przygotowaniu organizacji do procesu zatrudnienia oraz wdrożeniu nowo zatrudnionych osób. To także partnerzy w zakresie doradztwa dotyczącego przystosowania stanowiska czy organizacji współpracy.

- **Realizacja procesów rekrutacyjnych z udziałem organizacji wspierającej (tzw. rekrutacja wspierana)** - w ramach współpracy z organizacjami społecznymi banki coraz częściej powierzają im nie tylko rolę doradczą, ale również operacyjną, np. organizacje mogą pomóc w przygotowaniu ogłoszenia, rekomendacji kandydatów i kandydatek, przeprowadzeniu rozmów kwalifikacyjnych, a także pośredniczeniu w komunikacji między osobami kandydującymi a firmą. Dzięki temu możliwe jest dostosowanie tempa, formy i treści procesu rekrutacyjnego do możliwości i preferencji osób kandydujących z zachowaniem pełnego profesjonalizmu i bezpieczeństwa.
- **Dostosowanie ogłoszeń i narzędzi rekrutacyjnych do różnych potrzeb osób kandydujących** - inkluzywna rekrutacja zaczyna się już na etapie ogłoszenia, które powinno być zrozumiałe, napisane neutralnym językiem i zawierające informacje o gotowości do dostosowań. Dobre praktyki obejmują również zapewnienie dostępności technicznej formularzy aplikacyjnych, alternatywnych metod kontaktu oraz możliwości zgłoszenia potrzeb związanych z uczestnictwem w rozmowie kwalifikacyjnej (np. obecność tłumacza PJM, potrzeby dodatkowego czasu, materiałów w wersji audio lub łatwej do czytania).
- **Udział w programach aktywizujących młode osoby z niepełnosprawnościami** - banki włączają się w inicjatywy takie jak „Sprawny Staż”, organizują wewnętrzne programy praktyk i mentoringu, uczestniczą w wydarzeniach promujących zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami. Dzięki temu mogą nie tylko budować swoją markę jako pracodawcy włączającego, ale także pozyskiwać kandydatów i kandydatki z unikalnym potencjałem i doświadczeniem.

- **Elastyczne podejście do ścieżki zawodowej kandydata i kandydatki** - osoby z niepełnościami często mają nietypowe ścieżki kariery tj. z przerwami, zmianami kierunku, edukacją w trybie niestandardowym. Organizacje, które potrafią odczytywać kompetencje, a nie tylko formalne kryteria, otwierają się na różnorodne talenty i zwiększają szansę na rzeczywiste włączenie w zespołach.

6.3 Przygotowanie osób liderujących i zespołów wdrażających

- **Szkolenie osób rekrutujących i kadry menedżerskiej zespołów w zakresie inkluzywnej rekrutacji** - osoby prowadzące procesy rekrutacyjne oraz liderzy i liderki zespołów przechodzą specjalistyczne szkolenia lub sesje rozwojowe z zakresu włączającego prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych, pracy z kandydatami i kandydatkami o zróżnicowanych potrzebach oraz komunikacji wolnej od założeń i uprzedzeń. Uczą się zadawać pytania w sposób neutralny, unikać oceniania ścieżek kariery przez pryzmat „luk” czy przerw zdrowotnych oraz tego jak zapewnić dostępność procedur i materiałów rekrutacyjnych. Szczególna uwaga kierowana jest na sposób komunikowania się z osobami z niepełnosprawnościami, tj. z poszanowaniem ich tożsamości, autonomii i komfortu.
- **Rozmowy przygotowawcze z zespołem przed zatrudnieniem nowej osoby** - przed dołączeniem nowej osoby z niepełnosprawnością, banki często organizują spotkania z zespołem, podczas których omawiane są praktyczne aspekty współpracy. Celem nie jest przekazywanie informacji o stanie zdrowia konkretnej osoby, ale rozmowa o możliwych różnicach w stylu pracy, komunikacji czy organizacji dnia. Tego typu działania sprzyjają budowaniu zrozumienia, niwelowaniu napięć i przygotowaniu gruntu pod rzeczywistą otwartość.
- **Wsparcie liderów i liderek w zarządzaniu różnorodnością sprawności w zespole** - wdrożenie osoby z niepełnosprawnością często wiąże się z potrzebą zmiany na poziomie operacyjnym np. modyfikacji harmonogramu pracy, innego podziału zadań czy wdrożenia dodatkowego wsparcia. Liderzy i liderki otrzymują narzędzia i wsparcie doradcze (np. od

działu HR lub zewnętrznego eksperta), które pozwalają podejmować decyzje w sposób sprawiedliwy i dostosowany do sytuacji zespołu. Niektóre organizacje oferują też „superwizje menedżerskie” lub konsultacje indywidualne, w których osoba w roli lidarskiej może omówić konkretne wyzwania.

- **Wyznaczenie osoby wspierającej wdrożenie nowo zatrudnionej osoby** - dobrym standardem staje się wskazanie osoby z zespołu, która pełni rolę wspierającą w pierwszych tygodniach pracy nowego kolegi lub koleżanki. To nieformalny punkt kontaktu, osoba, która pomaga w zorientowaniu się w przestrzeni, procesach i relacjach. Takie rozwiązanie ułatwia integrację, redukuje stres i buduje poczucie przynależności.
- **Utrzymywanie wsparcia również po wdrożeniu** - wielu pracowników i pracowniczek z niepełnosprawnościami potrzebuje nie tylko dobrego startu, ale też możliwości regularnego kontaktu z osobą wspierającą np. z HR, z działu różnorodności lub spośród kadry menedżerskiej. Organizacje, które dbają o ciągłość wsparcia, umożliwiają rozwiązywanie problemów na wczesnym etapie, reagowanie na zmieniające się potrzeby i unikają sytuacji wykluczenia „po wdrożeniu”. W niektórych bankach funkcjonują dedykowani doradcy lub doradczynie ds. dostępności lub wewnętrzne sieci pracownicze, które oferują dodatkowe wsparcie.
- **Audyty równości wynagrodzeń i awansów** - regularna analiza systemów wynagradzania i ścieżek kariery pozwala identyfikować i eliminować ewentualne nierówności dotyczące osoby z niepełnosprawnościami. To narzędzie wspierające sprawiedliwe i inkluzywne środowisko pracy.

6.4 Dostosowanie stanowiska pracy i warunków współpracy

- **Dostosowanie miejsca pracy do indywidualnych potrzeb pracownika lub pracowniczki** - banki podejmują działania w celu zapewnienia odpowiednich warunków pracy zarówno w zakresie ergonomii stanowiska, jak i dostępności przestrzeni. W zależności od potrzeb konkretnej osoby może to obejmować np. sprzęt wspomagający, klawiatury alternatywne, fo-

tele ortopedyczne, powiększalniki ekranu, pętle indukcyjne czy dostęp do wyciszonych pomieszczeń. Proces dostosowania jest realizowany w dialogu z osobą zatrudnioną, często przy wsparciu działu HR, służb BHP lub zewnętrznego doradcy lub doradczyni ds. dostępności.

- **Elastyczne formy organizacji pracy** - dobre praktyki obejmują wprowadzenie rozwiązań takich jak skrócony wymiar etatu, praca zdalna, możliwość rozpoczęcia pracy o elastycznych porach czy indywidualny rytm dnia. Takie dostosowania umożliwiają pracownikom i pracowniczkom lepsze zarządzanie energią, pogodzenie pracy z rehabilitacją lub leczeniem, a także funkcjonowanie w zgodzie z własnym rytmem dnia. Ważne jest, aby decyzje w tym zakresie nie były wyjątkiem, lecz częścią systemowego podejścia do różnorodności.
- **Stopniowe i dostosowane wdrożenie** - niektóre osoby mogą potrzebować dłuższego czasu na zapoznanie się z obowiązkami, narzędziami czy strukturą organizacji. W odpowiedzi na to banki tworzą indywidualne plany wdrożeniowe, które są rozłożone w czasie, oparte na mniejszych etapach, z jasno określonymi celami. Takie podejście zmniejsza presję, umożliwia realną adaptację i zwiększa szansę na długofalowe powodzenie zatrudnienia.
- **Dostępność technologii i systemów wewnętrznych** - banki coraz częściej audytują swoje systemy pod kątem dostępności nie tylko dla klientów i klientek, ale także dla osób zatrudnionych. Dotyczy to m.in. systemów kadrowych, narzędzi do komunikacji, intranetu czy platform szkoleniowych. Dobre praktyki zakładają, że technologie dostępne dla zespołów uwzględniają różne formy obsługi m.in. przez osoby niedowidzące, niesłyszące czy mające trudności z obsługą standardowego sprzętu komputerowego.
- **Plan reintegracji po dłuższej nieobecności zdrowotnej** - w przypadku powrotu do pracy po długiej przerwie (np. spowodowanej leczeniem, hospitalizacją czy rehabilitacją) banki przygotowują plan reintegracji. Obejmuje on stopniowe wdrażanie do obowiązków, rozmowę o potrzebach i możliwościach pracownika lub pracowniczki, a także bieżące monitoro-

wanie sytuacji przez osobę zarządzającą lub dział HR. Celem nie jest „nadrobienie zaległości”, lecz wspieranie powrotu do pracy w sposób bezpieczny i adekwatny do aktualnej sytuacji zdrowotnej.

6.5 Tworzenie kultury dostępności i trwałych zmian

- **Budowanie trwałego zaangażowania w całej organizacji** - włączenie osób z niepełnosprawnościami nie powinno być jednorazową inicjatywą, ale trwałym elementem kultury organizacyjnej. Banki, które traktują ten obszar poważnie, integrują temat dostępności z polityką różnorodności, wartościami firmy i strategią ESG. W komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej podkreślana jest rola równego traktowania i potrzeba tworzenia środowiska, w którym każda osoba niezależnie od stopnia sprawności może realizować swój potencjał.
- **Tworzenie i wspieranie wewnętrznych sieci pracowniczych** - w wielu instytucjach powstają grupy pracowników i pracowniczek z niepełnosprawnościami i ich sojuszników. To przestrzenie, w których można dzielić się doświadczeniami, identyfikować bariery i wspólnie wypracowywać rozwiązania. Grupy te często pełnią również funkcję doradczą opiniując dokumenty, materiały i rozwiązania wdrażane w organizacji. Ich obecność wzmacnia poczucie sprawczości i realnego wpływu na zmiany.
- **Ciągłe działania edukacyjne i komunikacyjne** - organizacje, które chcą utrzymać temat dostępności w świadomości zespołów, realizują cykliczne działania rozwojowe jak kampanie tematyczne, dni widoczności, panele z ekspertami, podcasty czy newslettery. Równie ważne jest dawanie głosu samym osobom z niepełnosprawnościami poprzez wywiady, storytelling czy udział w wydarzeniach wewnętrznych. Organizacje otwarcie edukują zespoły w zakresie wartości jaką przynosi zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami zarówno na poziomie indywidualnym, jak i korzyści biznesowych. Dobrze zaprojektowana komunikacja nie upraszcza, nie idealizuje, ale pokazuje temat w sposób dojrzały, partnerski i normalizujący.
- **Wolontariat kompetencyjny i zaangażowanie społeczne pracowników i pracowniczek** - działania społeczne angażujące zespoły w ini-

cyjatywy na rzecz osób z niepełnosprawnościami (np. bajkoterapia, warsztaty edukacyjne, kampanie informacyjne) wzmacniają kulturę otwartości i solidarności w organizacji.

- **Zmiana narracji – z ograniczenia na zasób** – banki, które przeszły przez rzeczywisty proces włączania osób z niepełnosprawnościami, zaczynają inaczej mówić o różnorodności sprawności. Przestaje to być obszar wymagający „dostosowania” a zaczyna być przestrzenią realnego wzbogacenia zespołu o nową perspektywę, wrażliwość, elastyczność i odporność. Takie podejście znajduje odzwierciedlenie w języku dokumentów, w strategii zarządzania talentami, w postawie kadry leaderskiej i zespołów. To właśnie wtedy można mówić o dojrzałej kulturze dostępności.

Skuteczne włączanie osób z niepełnosprawnościami do środowiska pracy nie opiera się na jednorazowych działaniach, lecz na całościowym przygotowaniu organizacji – od świadomości i edukacji zespołów, przez dostępne procesy rekrutacyjne, po realne dostosowania i trwałe wsparcie.

Banki, które rozwijają kulturę dostępności w sposób systemowy, pokazują, że różnorodność sprawności to nie wyjątek, lecz integralna część zespołów i codziennego funkcjonowania instytucji.

7. Neuroróżnorodność – uważność na różne style poznawcze

Osoby neuroatypowe wnoszą do organizacji unikalne kompetencje i perspektywy poznawcze. Jednocześnie mogą napotykać trudności w dostępie do zatrudnienia, adaptacji do środowiska pracy oraz w komunikacji zespołowej. Uwzględnienie neuroróżnorodności w politykach organizacji oznacza nie tylko eliminowanie barier, ale również aktywne wspieranie potencjału tych osób.

Współczesne instytucje coraz częściej uznają, że różnorodność funkcjonowania poznawczego to nie wyjątek, lecz naturalny element zróżnicowanych zespołów. Podejście oparte na uważności, ela-



styczności i zrozumieniu może znacząco zwiększyć komfort pracy, efektywność zespołów oraz zdolność organizacji do odpowiadania na złożone wyzwania. Neuroróżnorodność staje się tym samym istotnym obszarem strategii różnorodności, inkluzywności i budowania dojrzałej kultury organizacyjnej.

7.1 Od świadomości do strategii – neuroróżnorodność jako element rozwoju organizacji

- **Zmiana perspektywy – od deficytu do różnorodności** – coraz więcej organizacji odchodzi od patrzenia na neuroatypowość przez pryzmat trudności. Zamiast pytać, „czy osoba neuroatypowa poradzi sobie w naszej strukturze?”, instytucje zaczynają zastanawiać się, „co możemy zrobić, by różne style myślenia mogły u nas współistnieć i wzajemnie się wzmacniać?”. W tym podejściu różnice poznawcze nie są barierą, lecz szansą na świeże spojrzenie, kreatywne rozwiązania i rozwój zespołów.
- **Neuroróżnorodność jako źródło innowacji i odporności zespołów** – zespoły, w których obecne są osoby mające inny schemat myślowy, częściej wychodzą poza schematy, testują niestandardowe pomysły i lepiej radzą sobie z nieoczywistymi wyzwaniami. Umiejętność zarządzania taką różnorodnością staje się dziś jedną z kluczowych kompetencji nie tylko dla liderów, ale dla całych organizacji.
- **Edukacja oparta na doświadczeniu – kampanie, spotkania, storytelling** – niektóre banki organizują wewnętrzne dni neuroróżnorodności, podczas których głos zabierają osoby z własnym doświadczeniem (pracownicy, pracowniczki, eksperci, ekspertki osoby sojusznice). Panele dyskusyjne, webinary czy filmy edukacyjne pomagają nie tylko poznać pojęcia, ale przede wszystkim zrozumieć, z jakimi sytuacjami mierzą się osoby neuroatypowe w miejscu pracy. Włączenie narracji osobistych buduje empatię, przełamuje stereotypy i zmienia sposób, w jaki zespoły patrzą na różnice.
- **Szkolenia dotyczące stylów poznawczych i komunikacyjnych** – różnice w stylu pracy czy odbiorze informacji bywają źródłem nieporozumień, szczególnie, gdy nie są rozpoznane. Dlatego w wielu organizacjach prowadzone są szkolenia, które wyjaśniają, czym może być np. przeciążenie sensoryczne, „maskowanie”

zachowań społecznych czy potrzeba konkretnych instrukcji. Takie działania pomagają zespołom unikać fałszywych interpretacji i uczyć, jak wspólnie budować środowisko pracy, w którym każda osoba może funkcjonować w zgodzie ze swoim stylem działania.

7.2 Dostosowania wspierające różne style pracy

- **Elastyczność jako standard wspierający różnorodność** – różnice poznawcze często wymagają większej przestrzeni do samodzielnego planowania pracy, odpoczynku od bodźców czy zmiany rytmu dnia. Dlatego wiele instytucji wdraża rozwiązania, które służą nie tylko osobom neuroatypowym, ale całym zespołom: elastyczne godziny rozpoczęcia pracy, ograniczenie liczby spotkań, możliwość pracy zdalnej czy przewidywalna organizacja obowiązków. Elastyczność przestaje być wyjątkiem a staje się podstawowym narzędziem wspierania efektywności.
- **Projektowanie stref sprzyjających koncentracji i wyciszeniu** – niektóre banki wprowadzają tzw. „ciche przestrzenie”, tj. strefy o ograniczonym natężeniu bodźców, w których można pracować w skupieniu, z dala od hałasu, intensywnego światła czy częstych interakcji. Takie rozwiązania wspierają osoby nie tylko neuroróżnorodne, ale też te, potrzebujące wyciszenia. Pozwalają każdemu lepiej zarządzać energią poznawczą w ciągu dnia i pomagają zachować dobrostan
- **Komunikacja jasna, konkretna i dostępna** – osoby neuroatypowe często najlepiej funkcjonują, gdy zasady i oczekiwania są jednoznaczne. Dobre praktyki obejmują m.in. formułowanie komunikatów w sposób precyzyjny, unikanie niejasnych poleceń, przekazywanie informacji pisemnie oraz informowanie z wyprzedzeniem o zmianach. Takie podejście pomaga unikać niepotrzebnego napięcia i wspiera wszystkich członków zespołu, nie tylko tych z różnicami neurologicznymi.
- **Stałe, dostępne wsparcie specjalistyczne** – osoby neuroatypowe oraz ich przełożeni i przełożone coraz częściej mogą korzystać z pomocy doradców i doradczyń ds. różnorodności, psychologów i psycholożek organizacyjnych lub mentorów i menterek wewnętrznych. Tego typu wsparcie bywa dostępne nie

tylko w momencie zatrudnienia, ale również w trakcie bieżącej współpracy, gdy pojawiają się nowe potrzeby, trudności komunikacyjne lub zmiana sytuacji życiowej. Kluczowe jest to, by osoba zatrudniona nie musiała samodzielnie szukać rozwiązań a zamiast tego miała łatwy dostęp do realnego, kompetentnego wsparcia w organizacji.

7.3 Rekrutacja, onboarding i rozwój kariery

- **Rekrutacja bez pułapek poznawczych** - standardowe rozmowy kwalifikacyjne często faworyzują osoby neurotypowe, szczególnie te, które dobrze wypadają w sytuacjach społecznych. W odpowiedzi na to niektóre organizacje wdrażają alternatywne sposoby oceny kompetencji jak zadania pisemne, próbki pracy, rozmowy oparte na faktach czy spokojniejsze tempo spotkania. Kandydaci i kandydatki mogą też wcześniej otrzymać informację o osobach rekrutujących, planowanym przebiegu rozmowy czy zadawanych pytaniach. Takie podejście zwiększa szanse na to, że osoba neuroatypowa będzie oceniana na podstawie realnych umiejętności, a nie wrażeń z pierwszych pięciu minut.
- **Wdrażanie z myślą o różnicach poznawczych** - onboarding zaprojektowany z uwzględnieniem neuroróżnorodności opiera się na przewidywalności, jasności i strukturze. Dobre praktyki obejmują przygotowanie szczegółowego harmonogramu pierwszych tygodni, materiały w różnych formach (np. pisemnej, graficznej, wideo), a także możliwość omówienia każdej informacji w spokojnym tempie. W niektórych bankach nowo zatrudnione osoby mają dostęp do osoby wspierającej lub pełniącej rolę mentorską, z którą mogą na bieżąco wyjaśniać wątpliwości i dostosowywać tempo wdrażania.
- **Rozwój kariery oparty na mocnych stronach** - osoby neuroatypowe często posiadają specjalistyczne, unikalne umiejętności (analityczne, techniczne, strategiczne), natomiast mogą mieć trudności w obszarach silnie opartych na relacjach społecznych. W odpowiedzi na to niektóre instytucje umożliwiają rozwój w ścieżkach eksperckich, z ograniczoną liczbą interakcji, zdalnym modelem pracy lub wyrażnie zdefiniowanymi zadaniami. Ważne jest, by

ścieżki rozwoju nie opierały się wyłącznie na standardach „uniwersalnego pracownika”, lecz brały pod uwagę różne profile kompetencyjne i style działania.

7.4 Trwała zmiana i systemowe podejście

- **Audyt dostępności poznawczej i współpraca z ekspertami** - wdrażanie działań na rzecz neuroróżnorodności nie kończy się na dobrej woli, wymaga wiedzy, konsultacji i regularnej weryfikacji. Coraz więcej organizacji przeprowadza wewnętrzne audyty neuroinkluzyj, w których analizowane są procesy, dokumenty, narzędzia i przestrzenie pracy z perspektywy osób neuroatypowych. We współpracy z ekspertami i ekspertkami, np. fundacjami, konsultantami i konsultantkami ds. dostępności poznawczej czy przedstawicielami środowisk. Identyfikowane są bariery, których wcześniej nie dostrzegano, a także rekomendowane konkretne zmiany.
- **Sieci pracownicze i głos osób z doświadczeniem neuroatypowości** - coraz więcej organizacji wspiera powstawanie sieci pracowniczych zrzeszających osoby neuroatypowe i ich osoby sojusznice. To nie tylko przestrzeń wymiany doświadczeń i wzajemnego wsparcia, ale też realny wpływ na decyzje organizacyjne. Pracownicy i pracowniczki z doświadczeniem neuroróżnorodności opiniują dokumenty, dzielą się strategiami adaptacyjnymi, proponują modyfikacje procedur czy projektów edukacyjnych. Ich obecność wzmacnia poczucie podmiotowości i przekłada się na lepsze rozwiązania, ponieważ są testowane i oceniane przez osoby, których realnie dotyczą.
- **Neuroróżnorodność jako element strategii włączającego zarządzania i ESG** - najbardziej dojrzałe organizacje nie traktują neuroinkluzyj jako oddzielnej inicjatywy, lecz wpisują ją w ramy swoich polityk różnorodności, etyki i odpowiedzialności społecznej. Dzięki temu temat ma stałe miejsce w dokumentach strategicznych, raportach ESG i działaniach zarządczych. To oznacza także, że jest monitorowany, oceniany i rozwijany tak samo jak inne obszary inkluzji, czyli z jasno określonymi celami. W ten sposób neuroróżnorodność przestaje być kwestią „projektu” a staje się częścią kultury organizacyjnej.

Budowanie środowiska pracy otwartego na neuroróżnorodność to proces, który wymaga nie tylko świadomości, ale także konsekwentnych zmian w podejściu do rekrutacji, współpracy i rozwoju. Banki, które traktują różnorodność poznawczą jako realny wymiar inkluzywności, wprowadzają rozwiązania wspierające różne style funkcjonowania i tym samym lepiej odpowiadają na złożoność współczesnego rynku i potrzeb swoich pracowników i pracowniczek.

8. Równość i inkluzywność w relacjach z klientami i klientkami

Uwzględnianie różnorodnych potrzeb klientów i klientek jest nieodłącznym elementem budowania nowoczesnej, etycznej i odpowiedzialnej bankowości. Klienci i klientki różnią się między sobą pod względem wieku, pochodzenia, sytuacji życiowej, tożsamości płciowej, stopnia sprawności, statusu społecznego czy stylu komunikacji. Oferowanie dostępnych, zrozumiałych i bezpiecznych usług każdej osobie, niezależnie od jej cech indywidualnych, to nie tylko obowiązek wynikający z przepisów prawa i standardów ESG, ale przede wszystkim wyraz szacunku, troski o jakość relacji i profesjonalizmu.

Wielowymiarowe spojrzenie na klientów i klientki, wynikające z włączającego podejścia do zarządzania organizacją, staje się dziś nieodłącznym elementem strategii banków. Coraz więcej instytucji finansowych postrzega różnorodność nie jako wyzwanie, lecz jako realną wartość i inspirację do tworzenia bardziej empatycznych, innowacyjnych i zrównoważonych usług.

8.1 Standardy i wartości w obsłudze klientów

Fundamentem działań na rzecz równego traktowania klientów i klientek są jasno określone wartości i polityki, które obejmują zasady niedyskryminacji, otwartości i dostępności. Banki, które budują inkluzywne podejście do obsługi, deklarują w swoich strategiach i politykach jednoznaczne zobowiązanie do traktowania wszystkich osób z szacunkiem, niezależnie od ich tożsamości czy sytuacji życiowej.

- **Uwzględnianie klientów i klientek w politykach włączającego zarządzania** – coraz więcej instytucji rozszerza swoje podejście do róż-

norodności i włączania nie tylko na procesy wewnętrzne (np. HR), lecz także na relacje z klientami i klientkami, wprowadzając odpowiednie zapisy do strategii zrównoważonego rozwoju, polityk różnorodności czy standardów etycznych.

- **Wprowadzenie zasady równego traktowania klientów i klientek** – zapewnienie wszystkim osobom równych warunków dostępu do produktów, usług i informacji, niezależnie od takich czynników jak poziom wykształcenia, wiek, status migracyjny, orientacja seksualna, wyznanie czy stopień sprawności.
- **Polityki niedyskryminacji i przeciwdziałania wykluczeniu** – banki opracowują jasne zasady, które mają zapobiegać nierównemu traktowaniu, na przykład poprzez zakaz odmowy obsługi ze względu na wygląd, pochodzenie, płeć, styl ubioru czy sposób wypowiedzania się. Dobrym przykładem takiego podejścia jest także rezygnacja z zadawania pytań o płeć w formularzach, jeśli nie jest to merytorycznie uzasadnione.
- **Zarządzanie różnorodnością w relacjach z klientami i klientkami jako element etyki zawodowej** – pracownicy i pracowniczki obsługi, osoby w rolach doradczych oraz osoby zajmujące się reklamacjami i windykacją są szkolone nie tylko w zakresie produktów i procedur, ale również w obszarze zasad równego traktowania, komunikacji empatycznej oraz świadomości międzykulturowej.
- **Włączenie standardów inkluzywności klienta i klientki do systemów jakości** – niektóre banki uznają podejście włączające za istotny wskaźnik jakości obsługi, regularnie go monitorują i uwzględniają w ocenie pracy zespołów mających bezpośredni kontakt z klientami i klientkami.

8.2 Dostępność usług i infrastruktury

Zapewnienie dostępu do usług bankowych to jeden z kluczowych warunków równego traktowania. Pojęcie dostępności należy rozumieć szeroko, nie tylko jako brak fizycznych barier, ale też jako możliwość korzystania z usług cyfrowych, jasnych i zrozumiałych komunikatów, osobistego wsparcia czy elastycznych procedur. Banki, które projektują swoje rozwiązania z myślą o dostępności, poszerzają zasięg swojego działania i budują zaufanie wśród szerokiego grona klientów i klientek.

Banki inwestują w rozwiązania, które umożliwiają wygodne i bezpieczne korzystanie z oferty osobom z ograniczoną mobilnością, słabszym wzrokiem, seniorom czy osobom niesłyszącym. Obejmuje to m.in. strony zgodne ze standardem WCAG, proste interfejsy, pętle indukcyjne i oznaczenia dotykowe w placówkach.

- **Cyfrowa dostępność serwisów i aplikacji bankowych** – banki projektują swoje strony internetowe i aplikacje mobilne zgodnie ze standardami dostępności WCAG, szczególnie na poziomie AA, co umożliwia korzystanie z usług także osobom z niepełnosprawnościami. Narzędzia cyfrowe są testowane z udziałem użytkowników i użytkowniczek z różnymi potrzebami (w tym seniorów i osób z ograniczeniami sensorycznymi) aby zapewnić intuicyjną obsługę. Usługi są przystosowywane do obsługi za pomocą czytników ekranu i alternatywnych metod nawigacji. Coraz częściej materiały informacyjne udostępniane są również w wersji łatwej do czytania (easy-to-read) lub tłumaczone na Polski Język Migowy.
- **Procedury wspierające klientów i klientki w niestandardowych sytuacjach życiowych** – banki coraz częściej dostosowują swoje działania do potrzeb osób, które z różnych przyczyn mogą mieć trudności ze spełnieniem standardowych wymogów formalnych. Dotyczy to m.in. osób, które nie posiadają pełnej dokumentacji tożsamości, są w trakcie migracji lub przechodzą transycje związane z tożsamością płciową. Wprowadzane są rozwiązania umożliwiające alternatywną identyfikację np. z udziałem opiekuna lub pełnomocnika społecznego. Dodatkowo, coraz więcej spraw można załatwić zdalnie (w tym zakładać konto) przy zapewnieniu odpowiednich zabezpieczeń i wsparcia.
- **Bankowość przyjazna osobom starszym i wykluczonym cyfrowo** – banki coraz częściej dostosowują swoje rozwiązania do potrzeb osób, które nie są biegłe w obsłudze technologii. Projektowane są proste, intuicyjne interfejsy, które ułatwiają poruszanie się po serwisach i aplikacjach. W oddziałach wydłuża się czas obsługi oraz oferuje możliwość umówienia indywidualnego spotkania z doradcą czy doradczynią. Prowadzone są także programy wsparcia cyfrowego jak na przykład szkolenia z bankowości

elektronicznej dla seniorów i osób o niższym poziomie kompetencji cyfrowych.

8.3 Inkluzyjna komunikacja z klientami i klientkami

Język, którym banki posługują się w kontaktach z klientami i klientkami, ma bezpośredni wpływ na ich poczucie zrozumienia, bezpieczeństwa i przynależności. Włączająca komunikacja to nie tylko kwestia formy, to przede wszystkim wyraz szacunku dla różnorodnych tożsamości, wrażliwości społecznej i troski o dostępność przekazu. W nowoczesnej bankowości rośnie znaczenie języka jako narzędzia budowania relacji i zaufania, zwłaszcza w kontaktach z osobami narażonymi na wykluczenie lub stereotypizację.

- **Stosowanie prostego i zrozumiałego języka** – banki odchodzą od specjalistycznego żargonu i nadmiernie formalnych sformułowań w komunikacji z klientami i klientkami, stawiając na jasność i przejrzystość przekazu. Kluczowe informacje są formułowane w sposób zrozumiały i podzielone na logiczne, czytelne sekcje. Coraz częściej tworzone są również materiały w wersji łatwej do czytania i zrozumienia, szczególnie jeśli chodzi o regulaminy, formularze czy instrukcje.
- **Stosowanie języka neutralnego płciowo i kulturowo** – coraz więcej instytucji finansowych rezygnuje z używania sformułowań, które utrwalają stereotypy lub przypisują określone role ze względu na płeć, wiek czy pochodzenie. W komunikacji z klientami i klientkami stosowane są neutralne formy językowe, np. „klient_ka i ich bliscy” zamiast „klient i jego rodzina”. Uwzględnia się także preferencje językowe odbiorców i odbiorczyń, np. poprzez używanie imienia wskazanego przez osoby transpłciowe czy niebinarne.
- **Komunikacja wielojęzyczna i interkulturowa** – banki udostępniają podstawowe informacje o swoich usługach także w językach obcych, co ma szczególne znaczenie w regionach, gdzie mieszka duża liczba osób pochodzących z innych krajów. Materiały komunikacyjne są coraz częściej dostosowywane do różnych kontekstów kulturowych i religijnych np. poprzez unikanie sformułowań, które mogą być niezrozumiałe lub wykluczające. Klienci i klientki

mogą również skorzystać z obsługi w Polskim Języku Migowym lub wsparcia tłumacza PJM.

- **Reprezentacja różnorodnych klientów i klientek w materiałach komunikacyjnych** – banki coraz częściej zwracają uwagę na to, by zdjęcia, ilustracje i przykłady wykorzystywane w materiałach marketingowych i informacyjnych odzwierciedlały rzeczywistą różnorodność społeczną. Przedstawiane są osoby różnych płci, wieku, sprawności, pochodzenia czy orientacji. Świadomie unika się stereotypowych ujęć jak na przykład kobiet wyłącznie w rolach opiekuńczych czy osób z niepełnosprawnościami prezentowane jako bierne. Coraz częściej klienci i klientki pokazywani są jako osoby w rolach eksperckich, liderek czy jako równorzędni partnerzy i partnerki, niezależnie od swojej tożsamości.
- **Włączające kampanie marketingowe i promocyjne** – banki coraz częściej angażują się w kampanie promujące różnorodność, równość i otwartość, np. z okazji Dnia Kobiet, Pride Month czy Międzynarodowego Dnia Osób z Niepełnosprawnościami. Współpracują przy tym z klientami, klientkami, ambasadorami i ambasadorkami reprezentującymi różne grupy społeczne, pokazując

inkluzywność jako realną wartość, a nie tylko element strategii wizerunkowej. Istotne jest również świadome unikanie stereotypów i nieświadomych przekonań w przekazach reklamowych, zarówno w doborze języka, jak i w przedstawianych postaciach czy sytuacjach. Banki, które stosują taki przekaz, wzmacniają autentyczność i budują relacje oparte na szacunku i zaufaniu.

8.4 Personalizacja i różnorodność ofert

Tworzenie oferty, która odpowiada na potrzeby zróżnicowanej grupy klientów i klientek, wymaga uwzględnienia ich codziennego życia, realiów społecznych oraz indywidualnych doświadczeń. Banki, które projektują swoje produkty w duchu włączającego podejścia, zwiększają konkurencyjność na rynku i jednocześnie ograniczają ryzyko nieświadomego wykluczania klientów i klientek.

- **Projektowanie produktów dostosowanych do różnych modeli życia i tożsamości** – nowoczesne banki oferują rozwiązania, które odpowiadają na potrzeby osób żyjących w zróżnicowanych relacjach i strukturach rodzinnych. Konta wspólne czy pełnomocnictwa są dostępne nie tylko dla małżeństw, ale także dla partnerów, partnerek, opiekunów i opieku-



nek czy bliskich spoza rodziny biologicznej. Klienci i klientki mogą również aktualizować swoje dane zgodnie z własną tożsamością np. używać imienia preferowanego przez osoby transpłciowe, nawet jeśli nie doszło jeszcze do formalnej zmiany dokumentów. Formularze bankowe są coraz częściej projektowane z uwzględnieniem różnych płci i zaimków lub z możliwością ich pominięcia, by nie zmuszać klientów i klientek do ujawniania informacji, które nie są niezbędne.

- **Usługi dostosowane do potrzeb osób starszych i z niepełnosprawnościami** – banki coraz częściej projektują produkty i procesy z myślą o osobach, które mogą potrzebować dodatkowego wsparcia. W przypadku seniorów oznacza to m.in. uproszczone procedury, większą czcionkę na kartach i dokumentach czy ograniczenie opłat, które mogą stanowić barierę. Dla osób działających jako opiekunowie i opiekunki (zarówno formalnie, jak i nieformalnie) dostępne są konta i rozwiązania umożliwiające działanie w imieniu osoby zależnej. W obszarze bankowości elektronicznej i urzędzeń samoobsługowych wdrażane są ułatwienia, takie jak czytelne interfejsy, dostępne bankomaty czy proste w obsłudze aplikacje.
- **Odpowiedź na potrzeby osób z doświadczeniem migracyjnym** – wiele banków dostosowuje swoją ofertę do osób, które przybyły z zagranicy i mogą mieć ograniczony dostęp do formalnych dokumentów. Wprowadza się produkty umożliwiające założenie konta na podstawie uproszczonej dokumentacji np. karty pobytu. Obsługa wielojęzyczna oraz dostępność dokumentów (takich jak regulaminy czy formularze) w innych językach, to kolejne ułatwienia. Ważnym elementem jest również edukacja finansowa pomagająca nowo przybyłym zrozumieć, jak bezpiecznie korzystać z usług bankowych, jak czytać umowy czy chronić swoje dane.
- **Uwzględnianie potrzeb klientów i klientek w sytuacjach wrażliwych** – banki coraz częściej opracowują procedury, które pomagają osobom przechodzącym przez trudne momenty życiowe, takie jak zadłużenie, rozstanie, przemoc czy utrata pracy. Oferują możliwość prowadzenia rozmów w dyskretnej,

komfortowej przestrzeni, z udziałem doradcy przeszkolonego do pracy z osobami w kryzysie. Wprowadzane są także produkty wspierające odbudowę stabilności finansowej jak na przykład rachunki startowe dla młodych dorosłych opuszczających pieczę zastępczą czy osób wychodzących z sytuacji trudnej życiowo.

- **Współprojektowanie oferty z klientami i klientkami** – banki, które chcą tworzyć produkty naprawdę dopasowane do zróżnicowanych potrzeb, angażują klientów i klientki w proces ich projektowania. Prowadzą badania wśród różnych grup, takich jak osoby LGBTQ+, osoby głuche czy osoby zamieszkujące mniejsze miejscowości. Coraz częściej konsultują planowane rozwiązania z organizacjami społecznymi i rzeczniczymi, które reprezentują interesy określonych środowisk. Kluczowym podejściem staje się projektowanie w modelu „projektowane dla wszystkich”, czyli zakładające od początku, że usługa powinna być intuicyjna i dostępna dla każdej osoby, niezależnie od sytuacji życiowej czy poziomu sprawności.

8.5 Wrażliwa i profesjonalna obsługa klienta i klientek

Bezpośredni kontakt z pracownikami i pracowniczkami banku ma ogromne znaczenie dla tego, jak klient czy klientka postrzega całą instytucję. To właśnie sposób, w jaki osoba jest traktowana podczas wizyty w oddziale, rozmowy telefonicznej czy wymiany korespondencji, wpływa na jej poczucie bezpieczeństwa, szacunku i bycia mile widzianą. Wrażliwa obsługa klienta czy klientki to nie tylko uprzejmość, to przede wszystkim świadome i profesjonalne podejście, które uwzględnia różnorodne sytuacje życiowe oraz tożsamości klientów i klientek.

- **Szkolenia z zakresu różnorodności i empatycznej komunikacji** – banki coraz częściej inwestują w rozwój kompetencji swoich pracowników i pracowniczek pierwszej linii, organizując obowiązkowe szkolenia z przeciwdziałania dyskryminacji, rozpoznawania uprzedzeń, komunikacji włączającej oraz obsługi klientów i klientek w sytuacjach wrażliwych (na przykład osób z niepełnosprawnościami czy osób w kryzysie). Programy edukacyjne obejmują także warsztaty rozwijające umiejętność aktywnego słuchania, pracy

z emocjami i prowadzenia trudnych rozmów. Praktyczne ćwiczenia, takie jak analizy przypadków czy symulacje, pomagają pracownikom i pracowniczkom lepiej reagować na realne potrzeby osób z różnych środowisk.

- **Standardy obsługi oparte na zasadach równości i szacunku** – banki wprowadzają jasne, publicznie komunikowane zasady, które gwarantują równe traktowanie wszystkich klientów i klientek. Pracownicy i pracowniczki są zobowiązani do powstrzymywania się od ocen ze względu na wygląd, wiek, akcent, niepełnosprawność czy tożsamość płciową obsługiwanych osób. W ramach tych standardów klienci i klientki mogą wskazać preferowane imię, poprosić o dłuższy czas obsługi lub rozmowę w dyskretnym miejscu. Instytucje umożliwiają również zgłaszanie sytuacji niekomfortowych lub nieprofesjonalnych z gwarancją, że każda taka sprawa spotka się z reakcją.
- **Obsługa klientów i klientek z uwzględnieniem ich szczególnych potrzeb** – banki zapewniają wsparcie dostosowane do indywidualnych sytuacji klientów i klientek, takich jak podeszły wiek, niepełnosprawność, doświadczenie migracyjne czy przynależność do społeczności LGBTQ+. Osoby obsługujące są szkolone, by rozumieć i odpowiednio reagować na potrzeby innych. Klienci i klientki mogą skorzystać z alternatywnych form komunikacji jak np. rozmowy z tłumaczem Polskiego Języka Migowego, z wykorzystaniem tabletu czy kart komunikacyjnych. Tam, gdzie to potrzebne, wydłużany jest czas obsługi, tak by zapewnić komfort bez pośpiechu i presji.
- **Wspieranie klientów i klientek w sytuacjach wrażliwych lub kryzysowych** – banki coraz częściej przygotowują swoje zespoły do pracy z osobami przeżywającymi silny stres lub trudne wydarzenia życiowe, takie jak rozwód, śmierć bliskiej osoby, przemoc domowa czy nagłe zadłużenie. Pracownicy i pracowniczki uczą się rozpoznawać takie sytuacje i dostosowywać sposób obsługi m.in. poprzez rozmowę w osobnym, spokojnym pomieszczeniu czy możliwość obecności zaufanej osoby. Klient czy klientka może również skorzystać z opcji powierzenia swojej sprawy konkretnej osobie, jeśli wcześniejsze doświadczenie wymaga ciągłości i poczucia bezpieczeństwa.

8.6 Monitoring i mechanizmy reagowania

Skuteczna realizacja działań na rzecz włączającej obsługi klientów i klientek wymaga nie tylko wdrożenia odpowiednich standardów, ale również ich regularnego monitorowania oraz gotowości do reagowania na sytuacje niezgodne z przyjętymi wartościami. Banki, które poważnie traktują swoje zobowiązania w obszarze różnorodności, równości i włączenia, budują przejrzyste systemy ewaluacji, mechanizmy zgłaszania nadużyć oraz procedury naprawcze. Klienci i klientki powinni mieć nie tylko prawo, ale i rzeczywistą możliwość wyrażenia swojej opinii, zgłoszenia trudności i otrzymania adekwatnego wsparcia.

Dobre praktyki w tym obszarze obejmują:

- **Monitorowanie jakości obsługi z perspektywy równości i włączenia** – banki coraz częściej uwzględniają w badaniach satysfakcji pytania dotyczące poczucia szacunku, zrozumienia i równego traktowania. Analizowane są również dane z podziałem na różne grupy klienckie (np. osoby starsze, osoby z niepełnosprawnościami, cudzoziemcy), o ile pozwala na to prawo dotyczące ochrony danych. Celem jest identyfikacja obszarów, w których niektóre grupy klienckie mogą doświadczać niższej jakości obsługi, dłuższego czasu oczekiwania lub mniejszej satysfakcji.
- **Analiza skarg z uwzględnieniem doświadczeń wykluczenia** – systemy rejestracji skarg są rozszerzane o kategorie związane z potencjalną dyskryminacją, nierównym traktowaniem czy brakiem dostępności. Zgłoszenia są regularnie przeglądane przez zespoły ds. jakości obsługi lub jednostki odpowiedzialne za etykę i różnorodność. Na tej podstawie wprowadzane są działania korygujące takie jak dodatkowe szkolenia, zmiana procedur czy wsparcie dla pracownika czy pracowniczki lub klienta czy klientki.
- **Testy równościowe (mystery shopping)** – banki korzystają z badań typu „tajemniczy klient”, angażując osoby reprezentujące różne grupy społeczne i tożsamości (np. osoby z niepełnosprawnością, z akcentem, osoby transpłciowe). Na podstawie wyników oceniana jest jakość kontaktu, czas reakcji i poziom profesjonalizmu. Zebrane dane służą jako źródło wiedzy do ulepszania standardów obsługi, materiałów komunikacyjnych i programów szkoleniowych.

- **Mechanizmy zgłaszania przypadków dyskryminacji lub wykluczenia** – klienci i klientki mają dostęp do prostych i przejrzystych kanałów umożliwiających zgłoszenie nieodpowiednich zachowań, wykluczającej komunikacji czy trudności w dostępie do usług. Możliwość dokonania zgłoszenia anonimowo lub z udziałem osoby trzeciej zwiększa komfort i bezpieczeństwo. Ważnym elementem jest także jasna procedura obejmująca szybką reakcję, kontakt zwrotny oraz konkretne działania naprawcze.
- **Raportowanie i nadzór nad wdrażanymi działaniami** – dane dotyczące skarg, naruszeń i podjętych działań trafiają do kadry zarządzającej oraz komitetów nadzorczych, np. w ramach raportów niefinansowych czy sprawozdań ESG. Standardy obsługi klienta są regularnie przeglądane z perspektywy równości i dostępności, a wypracowane wnioski często konsultowane z organizacjami społecznymi lub przedstawicielami różnych grup klienckich.

8.7 Konsultacje i współprojektowanie z klientami i klientkami reprezentującymi różnorodność

Tworzenie usług bankowych w sposób włączający wymaga nie tylko wiedzy i zaangażowania po stronie zespołów projektowych, ale przede wszystkim realnego poznania doświadczeń i potrzeb różnych grup klienckich. Coraz więcej instytucji finansowych otwiera się na bezpośredni dialog z osobami, które zbyt często były pomijane, w tym z osobami z niepełnosprawnościami, seniorami, migrantami czy osobami LGBTQ+. Ich udział w procesie współtworzenia produktów i rozwiązań pozwala budować ofertę naprawdę dopasowaną do zróżnicowanej rzeczywistości.

Dobre praktyki obejmują:

- **Konsultowanie materiałów i procesów z organizacjami społecznymi** – banki nawiązują współpracę z fundacjami i stowarzyszeniami, które reprezentują grupy narażone na wykluczenie, takie jak osoby głuche, osoby starsze czy osoby z ograniczonym dostępem do technologii. Dzięki temu mogą lepiej zrozumieć bariery i dostosować komunikację oraz obsługę.
- **Współprojektowanie usług z udziałem osób reprezentujących różnorodność** – instytucje finansowe coraz częściej organizują warsztaty współtworzenia, powołują panele doradcze lub prowadzą testy użyteczności, w których uczestniczą osoby z różnych środowisk. To praktyczne działania, które pozwalają budować rozwiązania zgodne z rzeczywistymi potrzebami.
- **Badania potrzeb i barier z perspektywy użytkownika i użytkowniczk** – banki prowadzą jakościowe rozmowy z osobami, które mogą napotykać trudności w korzystaniu z usług, np. osobami transpłciowymi, migrantami czy osobami wykluczonymi cyfrowo. Takie podejście pozwala lepiej zrozumieć, gdzie tkwią konkretne ograniczenia i jak je zniwelować.
- **Weryfikacja dostępności z udziałem użytkowników i użytkowniczek** – strony internetowe, aplikacje, formularze czy materiały drukowane są coraz częściej testowane przez osoby z niepełnosprawnościami, co pozwala ocenić ich realną użyteczność, a nie tylko zgodność z formalnymi standardami.

8.8 Edukacja i informowanie klientów i klientek

Dostępność usług finansowych to kwestia nie tylko technologii i procedur, ale także wiedzy, ponieważ bez niej nawet najlepiej zaprojektowane rozwiązania mogą pozostać poza zasięgiem części osób. Włączająca bankowość opiera się na przekonaniu, że każda osoba, niezależnie od wieku, doświadczenia, sytuacji życiowej czy kompetencji cyfrowych, powinna mieć dostęp do informacji, które pozwolą jej świadomie, bezpiecznie i samodzielnie korzystać z oferty banku. Dlatego tak ważna staje się rola edukacji prowadzonej w sposób prosty, przystępny i dostosowany do różnorodnych potrzeb.

Dobre praktyki obejmują:

- **Warsztaty i materiały edukacyjne** – banki organizują szkolenia i udostępniają treści dotyczące bezpieczeństwa cyfrowego, obsługi konta online, korzystania z aplikacji bankowych oraz bezpiecznych płatności. Działania te kierowane są szczególnie do klientów i klientek, którzy dopiero uczą się korzystać z bankowości cyfrowej.
- **Edukacja finansowa dla osób z grup narażonych na wykluczenie** – wsparcie otrzymują m.in. osoby starsze, osoby młode opuszczające pieczę zastępczą, osoby zadłużone czy osoby z doświadczeniem migracyjnym. Programy uczą nie tylko podstaw zarządzania finansami, ale też pomagają budować poczucie sprawczości i bezpieczeństwa.
- **Materiały w formie przyjaznej i dostępnej** – przewodniki, instrukcje czy broszury przygotowywane są w prostym języku, często

wzbogacone o ilustracje, infografiki lub wersje audio i wideo (np. z lektorem, w formacie easy-to-read), tak by ułatwić zrozumienie każdemu klientowi i klientce niezależnie od poziomu wykształcenia czy sprawności.

- **Wsparcie w kanałach kontaktu** – banki rozwijają infolinie i chatboty, które obsługują zapytania także od klientów i klientek z ograniczoną biegłością cyfrową. Istnieje również możliwość przekierowania do konsultanta czy konsultantki, która poprowadzi przez kolejne kroki lub udzieli szczegółowych wyjaśnień.
- **Programy onboardingowe dla nowych klientów i klientek** – obejmują wprowadzenie w najważniejsze zasady korzystania z bankowości, bezpieczeństwa transakcji oraz dostępnych udogodnień. To szczególnie istotne dla osób, które dopiero rozpoczynają samodzielne zarządzanie swoimi finansami.
- **Inwestycja w edukację klientów i klientek to nie tylko przejaw odpowiedzialności społecznej, ale także skuteczna strategia przeciwdziałania wykluczeniu finansowemu.** Banki, które stawiają na dostępność wiedzy, budują silniejsze relacje z klientami i klientkami i wspierają ich niezależność finansową.

9. Społeczeństwo – odpowiedzialność, relacje i wpływ społeczny banków

Banki są częścią społeczeństwa – tworzą je ludzie z ich historiami, potrzebami i aspiracjami. Odpowiedzialność społeczna sektora finansowego nie sprowadza się jedynie do udzielania kredytów czy zarządzania oszczędnościami. To również gotowość do reagowania na wyzwania społeczne, wspierania grup narażonych na wykluczenie oraz wzmocniania działań, które budują spójność, równość i poczucie wspólnoty.

Coraz więcej instytucji finansowych dostrzega, że ich rola wykracza poza działalność komercyjną. To także przestrzeń wpływu, gdzie wartości takie jak solidarność, otwartość i szacunek mogą przekładać się na konkretne działania. **Poprzez partnerstwa, kampanie i edukację banki mogą realnie zmieniać społeczne pejzaże czyniąc je bardziej włączającymi i sprawiedliwymi.**

9.1 Partnerstwa z organizacjami społecznymi i rzeczniczymi

Relacje z organizacjami społecznymi to coś więcej niż sponsorowanie wydarzeń czy przekazywanie darowizn. To forma wspólnego działania na rzecz tych, którzy często mają utrudniony dostęp do usług, informacji czy możliwości rozwoju. Dzięki współpracy z fundacjami, stowarzyszeniami i lokalnymi inicjatywami, banki mogą lepiej rozumieć społeczne potrzeby i odpowiadać na nie w sposób mądry, systemowy i z szacunkiem do doświadczenia drugiej strony. Dobre praktyki obejmują:

- **Współpraca z organizacjami działającymi na rzecz grup narażonych na wykluczenie** – banki nawiązują partnerstwa z fundacjami i stowarzyszeniami wspierającymi osoby z niepełnosprawnościami, osoby starsze, osoby z doświadczeniem migracyjnym, społeczność LGBTQ+ czy kobiety wracające na rynek pracy. Wspólnie organizują programy wsparcia, edukacji i rozwoju kompetencji.
- **Udział w projektach społecznych jako partner merytoryczny** – przedstawiciele banków dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem, wspierając inicjatywy o charakterze edukacyjnym, mentoringowym czy rzeczniczym. Bankowe ekspertki i eksperci prowadzą szkolenia, mentoring, zasiadają w radach programowych lub wspierają projektowanie strategii społecznych.
- **Tworzenie przestrzeni dla głosu organizacji społecznych** – banki zapraszają organizacje społeczne do konsultacji dokumentów, usług czy kampanii, uznając ich perspektywę za niezbędną w tworzeniu rozwiązań dostępnych dla wszystkich. Coraz częściej procesy projektowe i decyzyjne mają charakter partycypacyjny.
- **Wsparcie finansowe i organizacyjne** – banki udostępniają przestrzenie, fundują stypendia, wspierają grantowo programy, które niosą realną zmianę np. w edukacji kobiet w środowiskach wiejskich, cyfrowym włączeniu osób starszych czy usamodzielnianiu osób opuszczających system pieczy zastępczej.

9.2 Kampanie społeczne i publiczna obecność banków w tematach równości i włączenia

Współczesne społeczeństwo potrzebuje głosów, które nie tylko mówią o wartościach, ale także konsekwentnie je reprezentują. Dlatego głos banków

– instytucji o silnej obecności w przestrzeni publicznej – ma realny wpływ. Widoczność tematów w działaniach komunikacyjnych banku takich jak równość szans, włączenie społeczne, prawa człowieka czy przeciwdziałanie dyskryminacji, może wzmacniać społeczne zaufanie, dawać widoczność niedoreprezentowanym grupom i modelować postawy otwartości wśród klientów, klientek, partnerów, partnerek, pracowników i pracowniczek.

Banki, które traktują komunikację jako przestrzeń odpowiedzialności, coraz częściej rezygnują z neutralności rozumianej jako milczenie i wybierają postawę opartą na świadomej obecności po stronie równości szans i praw człowieka.

Dobre praktyki obejmują:

- **Obecność w ważnych datach społecznych** – banki włączają się w obchody np. Międzynarodowego Dnia Osób z Niepełnosprawnościami, Dnia Kobiet, Dnia Mężczyzn, Pride Month czy Dnia Praw Człowieka. Nie robią tego jednak symbolicznie. Działania są poprzedzone wewnętrzną refleksją, angażowaniem pracowników i pracowniczek i mają realne przełożenie na działania wewnętrzne oraz zewnętrzne.
- **Kampanie wspierające równość i widoczność różnych grup społecznych** – banki prowadzą lub współtworzą kampanie edukacyjne, wizerunkowe lub rzecznicze pokazujące m.in. osoby z niepełnosprawnościami, klientów i klientki nieheteronormatywnych, rodziny patchworkowe, młodzież z pieczy zastępczej. Kluczem jest autentyczność i unikanie działań jedynie symbolicznych. Historie i przekazy mają wartość wtedy, gdy są autentyczne i tworzone z udziałem zainteresowanych grup.
- **Publiczne deklaracje i zobowiązania** – banki podpisują dokumenty takie jak Karta Różnorodności, tworzą własne manifesty równego traktowania, komunikują zasady udziału w wydarzeniach publicznych (np. polityki antypanelowe, zasady reprezentacji kobiet i mężczyzn w debatach). Deklaracje te są zbieżne z wewnętrznymi działaniami i mają poparcie zarządu.
- **Spójność między komunikacją a praktyką** – klienci, klientki, pracownicy i pracowniczki coraz częściej oceniają marki przez pryzmat autentyczności. Banki, które publicznie



wspierają wartości równości i włączenia społecznego, dbają o to, by ich działania w środku organizacji były spójne z tym, co pokazują na zewnątrz.

9.3 Działania edukacyjne o charakterze społecznym

Edukacja to jedno z najpotężniejszych narzędzi zmiany społecznej – może wzmacniać poczucie sprawczości, niwelować nierówności i budować kompetencje potrzebne do samodzielnego funkcjonowania we współczesnym świecie. Banki coraz częściej angażują się w projekty edukacyjne, które wykraczają poza stricte produktowe informacje o usługach finansowych. Działają w partnerstwach, wspierają oddolne inicjatywy i przede wszystkim pomagają ludziom odzyskiwać kontrolę nad własnym życiem poprzez dostęp do wiedzy i narzędzi.

Dobre programy edukacyjne nie oceniają – one towarzyszą. Oparte są na uważnym słuchaniu i szacunku do tego, skąd dana osoba startuje. Dobrze zaprojektowana edukacja nie wyklucza za to otwiera.

- **Programy edukacji finansowej i cyfrowej** – banki prowadzą działania skierowane do osób, które z różnych powodów mają ograniczony dostęp do wiedzy finansowej lub narzędzi cyfrowych. Są to m.in. osoby starsze, osoby wychodzące z kryzysów życiowych, osoby z doświadczeniem migracyjnym, młodzież opuszczająca pieczę zastępczą, osoby zadłużone lub wykluczone technologicznie. Programy uczą podstaw zarządzania budżetem, bezpiecznego korzystania z usług online czy podejmowania decyzji finansowych.
- **Współpraca z instytucjami publicznymi i organizacjami społecznymi** – banki wspierają lokalne działania edukacyjne, prowadzą warsztaty w szkołach i domach kultury, organizują zajęcia z zakresu edukacji ekonomicznej, praw konsumenta, przeciwdziałania wykluczeniu finansowemu. Często dzieje się to w ramach dłuższych partnerstw, z udziałem wolontariuszy i lokalnych liderów i liderów.
- **Materiały edukacyjne w wersji przystępnej i dostępnej** – banki udostępniają bezpłatne przewodniki, broszury i kursy online przygotowane w prostym języku, wzbogacone o ilustracje, nagrania audio lub materiały wideo.

Dzięki temu osoby w różnym wieku i o różnych kompetencjach mogą uczyć się w swoim tempie i we własnym rytmie.

- **Inicjatywy wspierające rozwój osobisty i zawodowy** – banki angażują się w programy, które pomagają młodym ludziom wejść na rynek pracy, wspierają przedsiębiorczość kobiet, oferują mentoring lub warsztaty kompetencji miękkich. Szczególnie cenne są działania prowadzone w społecznościach lokalnych, gdzie dostęp do takich form wsparcia bywa ograniczony.
- **Edukacja obywatelska i wartościowa obecność w przestrzeni publicznej** – niektóre banki angażują się również w działania wzmacniające postawy obywatelskie, etyczne i odpowiedzialne społecznie np. wspierają edukację o prawach człowieka, działania antydyskryminacyjne czy kampanie dotyczące mowy nienawiści i bezpiecznego internetu.

9.4 Wolontariat pracowniczy i zaangażowanie społeczne zespołów

Społeczna odpowiedzialność organizacji nie dzieje się sama – tworzą ją ludzie, którzy mają gotowość, by działać na rzecz innych. W wielu bankach to właśnie zaangażowanie pracowników i pracownic staje się źródłem najbardziej autentycznych i poruszających inicjatyw. Czasem to są małe gesty jak wspólne pakowanie paczek, korepetycje dla dzieci, pomoc seniorom w nauce obsługi telefonu. Innym razem mogą to być długofalowe zaangażowanie w fundacje, mentoring, projekty społeczne.

Wolontariat to nie obowiązek. To przestrzeń, w której można oddać kawałek swojej energii i kompetencji, z przekonaniem, że to ma sens.

- **Programy wolontariatu pracowniczego** – banki umożliwiają swoim zespołom angażowanie się w działania społeczne, często dając do dyspozycji płatne godziny lub dni wolne na wolontariat. Pracownicy i pracowniczki mogą wspierać działania lokalnych organizacji, domów dziecka, schronisk, hospicjów, w zależności od wrażliwości i zainteresowań.
- **Wolontariat kompetencyjny** – coraz więcej banków zachęca swoje zespoły do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. Pracownicy i pracowniczki prowadzą warsztaty z edukacji finansowej, pomagają fundacjom usprawnić działania operacyjne, doradzają młodym

przedsiębiorcom, wspierają organizacje społeczne w planowaniu projektów.

- **Wspólne akcje zespołowe** – wolontariat staje się także formą integracji i budowania kultury opartej na empatii. Zespoły angażują się wspólnie w akcje świąteczne, sprzątanie terenów zielonych, zbiórki dla osób uchodźczych czy remonty przestrzeni wspólnych w instytucjach pomocowych.
- **Odpowiedź na sytuacje kryzysowe** – wiele banków aktywizuje swoje zespoły w sytuacjach nagłych np. podczas pandemii, wojny w Ukrainie, katastrof klimatycznych czy ekonomicznych. Wolontariat staje się wtedy sposobem na wyrażenie solidarności i konkretnego wsparcia bez czekania na odgórne decyzje.
- **Systemowe wsparcie wolontariuszy** – banki zapewniają koordynację działań, wsparcie logistyczne i psychologiczne, a także doceniają i nagradzają osoby szczególnie zaangażowane. To nie tylko działanie na rzecz innych, ale również inwestycja w dobrostan i rozwój pracowników.

9.5 Równość w dostępie do usług dla wspólnot i organizacji działających na rzecz dobra społecznego

Dostęp do stabilnych i profesjonalnych usług finansowych to nie tylko potrzeba osób prywatnych. To również, a może przede wszystkim, realne wsparcie dla tych, którzy każdego dnia pracują na rzecz dobra wspólnego: fundacji, stowarzyszeń, lokalnych liderów, instytucji kultury, inicjatyw obywatelskich czy spółdzielni. To oni często jako pierwsi reagują na kryzysy, prowadzą działania edukacyjne, integrują społeczności, organizują pomoc sąsiedzką, a jednocześnie zmagają się z ograniczonym dostępem do zasobów. Banki, które wspierają te środowiska, wzmacniają fundament społeczeństwa obywatelskiego. Pokazują, że można prowadzić biznes odpowiedzialnie, nie tylko wobec jednostki, ale też wobec całych wspólnot.

- **Preferencyjne warunki dla organizacji pozarządowych i instytucji społecznych** – banki oferują fundacjom i stowarzyszeniom uproszczone procedury, niższe koszty prowadzenia kont, produkty bez dodatkowych opłat czy szybki dostęp do doradztwa. Dzięki temu organizacje mogą skoncentrować się na swojej misji, a nie na formalnościach.

- **Wsparcie finansowe i merytoryczne dla lokalnych inicjatyw** – niektóre banki prowadzą programy mikrograntowe, konkursy dla liderów lokalnych, wspierają świetlice środowiskowe, koła gospodyń wiejskich, biblioteki czy kluby młodzieżowe. To działania, które nie tylko wspierają konkretne społeczności, ale też budują trwałe relacje oparte na zaufaniu.
- **Produkty i usługi dla przedsięwzięć społecznych i spółdzielczych** – banki wdrażają specjalne oferty dla firm i startupów, które łączą działalność gospodarczą z celem społecznym: przedszkoli zakładanych przez rodziców, firm zatrudniających osoby z niepełnosprawnościami, inicjatyw ekologicznych czy aplikacji wspierających opiekunów rodzinnych.
- **Partnerstwa z instytucjami publicznymi** – w wielu miejscach banki współpracują z urzędami, szkołami, bibliotekami czy domami kultury, wspólnie realizując projekty edukacyjne, kulturalne i obywatelskie. To pokazuje, że bankowość może być obecna nie tylko w centrum dużego miasta, ale i w lokalnej społeczności, jako partner, nie tylko jako dostawca usług.
- **Promocja dobrych praktyk i oddawanie głosu społecznikom** – banki udostępniają przestrzeń swoim klientom, instytucjom społecznym, promując ich działalność, publikując ich historie lub zapraszając ich do wspólnych wydarzeń. To forma realnego uznania i inspiracja dla innych.

9.6 Monitoring i raportowanie wpływu społecznego

Działania społeczne mają sens wtedy, gdy są nie tylko szlachetne w intencji, ale też przemyślane, spójne i długofalowe. Aby tak było, potrzebne jest coś więcej niż dobre serce i zaangażowanie, potrzebne są mechanizmy, które pozwalają sprawdzać, czy to, co robimy, naprawdę przynosi zmianę. Dlatego coraz więcej banków wprowadza systemy monitorowania i raportowania swojego wpływu społecznego. To sposób na weryfikację efektów, ale też na uczenie się, doskonalenie działań i budowanie zaufania.

Społeczny wpływ nie zawsze daje się policzyc, ale da się go dostrzec w opowieściach ludzi, w trwałości relacji, w tym, co zostaje po zakończeniu projektu.

- **Włączanie tematów społecznych do strategii i sprawozdawczości banku** – coraz więcej instytucji finansowych traktuje działania społeczne jako integralną część swojej działalności, uwzględniając je w strategiach zrównoważonego rozwoju oraz w raportach niefinansowych. To znak, że działania na rzecz ludzi nie są dodatkiem, ale elementem misji.
- **Mierzenie i dokumentowanie efektów działań społecznych** – banki prowadzą ewaluacje programów edukacyjnych, grantowych i partnerskich. Sprawdzają, ile osób skorzystało ze wsparcia, jakie były efekty długoterminowe, co można poprawić. Tam, gdzie nie da się wszystkiego zmierzyć liczbami – sięgają po narracje, opinie, doświadczenia.
- **Konsultacje z organizacjami społecznymi i przedstawicielami społeczności** – banki coraz częściej tworzą przestrzeń na rozmowę z osobami, których dotyczą ich działania: odbiorcami projektów, liderami lokalnymi, przedstawicielkami i przedstawicielami organizacji partnerskich. Opinie z zewnątrz stają się źródłem korekty kursu i inspiracją do kolejnych inicjatyw.
- **Transparentne dzielenie się efektami i wnioskami** – publikowanie studiów przypadków, raportów z działań, materiałów pokazujących „co działa, a co nie”, staje się coraz częstsza praktyką. To nie tylko budowanie wizerunku, to także wspieranie innych instytucji, które chcą iść podobną drogą.
- **Powoływanie zespołów lub osób odpowiedzialnych za społeczną spójność działań** – w większych organizacjach pojawiają się specjalne funkcje lub jednostki, które dbają o spójność projektów społecznych z wartościami, strategią i codzienną praktyką banku. Społeczna odpowiedzialność nie zaczyna się od kampanii i nie kończy na raporcie. To proces,



który wymaga odwagi, autorefleksji i gotowości do mówienia: „sprawdzam”. I właśnie dlatego banki, które świadomie monitorują swój wpływ, stają się nie tylko silnymi graczami na rynku, ale też sojusznikami społecznej zmiany.

10. Dostawcy – etyczna współpraca i odpowiedzialność w łańcuchu wartości

Współpraca z dostawcami to nie tylko relacja biznesowa, to także decyzja o tym, jakie wartości instytucja finansowa wnosi do otoczenia. To, z kim współpracujemy, w jaki sposób i na jakich zasadach, buduje nie tylko jakość naszych usług, a także naszą wiarygodność jako partnera społecznego. Banki coraz częściej dostrzegają, że odpowiedzialność nie kończy się na wewnętrznych politykach i obejmuje też cały łańcuch powiązań, zależności i relacji.

Etyczna współpraca to nie sztywne regulacje, to codzienne wybory oparte na szacunku, uczciwości i gotowości do wzajemnego słuchania. To także jasne oczekiwania wobec partnerów, nie tylko co do jakości usług, ale też co do sposobu traktowania ludzi.

10.1 Kodeksy i standardy etyczne dla dostawców

Dostawcy są częścią organizacyjnego ekosystemu – współtworzą jakość, reputację i doświadczenie, jakie bank oferuje swoim klientom i klientkom. Dlatego coraz więcej instytucji finansowych formułuje jasne zasady, które mają obowiązywać nie tylko wewnątrz organizacji, ale również w relacjach w partnerstwach zewnętrznych.

Ważne jest nie tylko przestrzeganie przepisów prawa, ale też zachowanie spójności wartości, by osoby zatrudnione przez firmy współpracujące z bankiem były traktowane z godnością, miały zapewnione uczciwe warunki pracy i były chronione przed wykluczeniem czy nadużyciami. **Dobre praktyki obejmują:**

- **Kodeksy etyczne dla dostawców** – banki opracowują dokumenty, które określają oczekiwania wobec partnerów biznesowych w zakresie m.in. standardów pracy, przeciwdziałania nadużyciom, uczciwości w relacjach, przejrzystości rozliczeń, a także poszanowania praw człowieka i zasad niedyskryminacji.

- **Warunki współpracy uwzględniające etykę** – w umowach handlowych pojawiają się zapisy zobowiązujące dostawców do przestrzegania określonych standardów, np. zakazu pracy przymusowej, obowiązku równego traktowania pracowników czy zapewnienia bezpieczeństwa w miejscu pracy.
- **Oczekiwanie przejrzystości i zgodności z przepisami** – banki jasno deklarują brak akceptacji dla współpracy z firmami, które naruszają prawa pracownicze, zatrudniają „na czarno”, działają w szarej strefie lub stosują praktyki dyskryminujące.
- **Zachęcanie do tworzenia wewnętrznych mechanizmów etycznych** – instytucje wspierają partnerów w budowaniu własnych kodeksów, procedur antymobbingowych czy systemów zgłaszania nieprawidłowości.
- **Spójność z wartościami banku** – wybór dostawcy nie opiera się wyłącznie na cenie. Coraz częściej liczy się również to, czy dana firma wyznaje podobne wartości i czy swoją kulturą pracy nie podważa zasad, które bank promuje wewnętrznie i zewnętrznie.

10.2 Przejrzystość procesu wyboru dostawców

Zaufanie zaczyna się od jasnych zasad. Sposób, w jaki wybierani są dostawcy, mówi wiele o tym, jaką kulturę buduje organizacja. Czy stawia na przejrzystość, szacunek i równe szanse, czy raczej pozostawia przestrzeń dla niejasności, wykluczenia i uprzywilejowanych układów. Banki, które traktują wybór dostawców jako element swojej odpowiedzialności, budują procesy oparte na uczciwych kryteriach, otwartej komunikacji i równym dostępie do informacji.

Przejrzystość nie polega na tym, by wszystko było jawne, tylko na tym, by wszystko było uczciwe. **Dobre praktyki obejmują:**

- **Jawne i jasno opisane kryteria wyboru** – banki definiują nie tylko wymogi formalne, ale również oczekiwania co do jakości współpracy, uczciwości w relacjach, podejścia do pracowników i pracowniczek czy etycznych standardów działania. Dzięki temu każdy potencjalny partner wie, na jakich zasadach funkcjonuje współpraca.
- **Otwarte i niedyskryminujące procesy przetargowe** – możliwość aplikowania przez różne podmioty, w tym mniejsze firmy, podwy-

konawców czy organizacje z obszarów mniej uprzywilejowanych. Eliminowanie barier językowych, formalnych czy technologicznych, które mogłyby wykluczyć niektórych wykonawców.

- **Uczciwe traktowanie na każdym etapie** – banki informują o etapach procesu, zachowują spójność komunikacji i zapewniają równe warunki negocjacji. Podmioty, które nie zostają wybrane, otrzymują informację zwrotną i mają możliwość ponownego udziału w przyszłości.
- **Uwzględnianie wartości poza cenowych** – wybór dostawców nie jest oparty wyłącznie na najniższej cenie, ale również na jakości, doświadczeniu, uczciwości i reputacji. Dzięki temu możliwe jest wspieranie firm, które działają rzetelnie i odpowiedzialnie nawet jeśli nie oferują najtańszego rozwiązania.
- **Zasady przejrzystości w komunikacji z dostawcami** – banki publikują informacje o głównych kategoriach zamówień, zasadach wyboru i wartościach, którymi się kierują. Otwartość wzmacnia zaufanie także wśród tych, którzy dopiero chcą wejść we współpracę.

10.3 Etyka relacji – równość, szacunek, długofalowość

Relacje biznesowe buduje się na umowach, ale ich jakość tworzy się między ludźmi. To, jak traktujemy dostawcę, zwłaszcza wtedy, gdy coś idzie nie tak, mówi więcej o naszej etyce niż najpiękniej napisane wartości na stronie internetowej. Banki, które podchodzą do współpracy z dostawcami w sposób uczciwy, partnerski i z szacunkiem, budują nie tylko lepszą reputację, ale też stabilniejsze i bardziej zaangażowane otoczenie biznesowe.

Etyczne relacje z dostawcami zaczynają się od prostych gestów: terminowej płatności, jasnej komunikacji, gotowości do rozmowy. Ale dojrzewają w trudniejszych momentach, np. kiedy trzeba rozwiązać konflikt, zareagować na błąd albo zmienić warunki. Wtedy widać, kto naprawdę traktuje partnerstwo poważnie.

Dobre praktyki obejmują:

- **Partnerski model współpracy** – banki dążą do relacji, w których obie strony czują się uczciwie traktowane. Współpraca oparta na wzajemnym zaufaniu, a nie jednostronnej

kontroli, pozwala budować zaangażowanie i dbałość o jakość.

- **Szacunek w codziennej komunikacji** – klarowne zasady kontaktu, unikanie tonu rozstrzeniowego, szybkie reagowanie na pytania i wątpliwości. Zawsze, nawet przy trudnych rozmowach, zachowanie godności i profesjonalizmu.
- **Przeciwdziałanie nadużyciom pozycji dominującej** – unikanie sytuacji, w których bank jako większy partner narzuca nieproporcjonalne warunki, opóźnia płatności, przeciąga procedury lub korzysta z braku alternatyw ze strony dostawcy.
- **Stabilność i przewidywalność współpracy** – banki coraz częściej oferują dostawcom umowy na dłuższy czas, jasno określone zasady renegotjacji i możliwość planowania pracy w dłuższej perspektywie. To szczególnie ważne dla mniejszych firm i podwykonawców, którzy dzięki temu mogą bezpieczniej zatrudniać i rozwijać działalność.
- **Wrażliwość na sytuacje ludzkie** – gotowość do elastyczności w sytuacjach kryzysowych (np. opóźnień wynikających z choroby, problemów rodzinnych w małych firmach) i szukanie rozwiązań, które nie eskalują problemu, ale go rozwiązują z szacunkiem.

10.4 Monitoring i odpowiedzialność za łańcuch wartości

Odpowiedzialność nie kończy się na podpisaniu umowy. Etyczna współpraca z dostawcami to proces wymagający nie tylko zaufania, ale i uważności. Banki, które traktują swoje wartości poważnie, nie zakładają automatycznie, że wszyscy partnerzy będą ich przestrzegać. Tworzą mechanizmy, które pozwalają sprawdzać, reagować i korygować z szacunkiem, ale też z jednoznacznym podejściem do naruszeń.

Monitoring łańcucha dostaw nie jest wyrazem braku zaufania. Jest wyrazem odpowiedzialności. Złazszcza wtedy, gdy po drugiej stronie są firmy zatrudniające ludzi, którzy nie zawsze mają możliwość upomnieć się o swoje prawa. **Dobre praktyki obejmują:**

- **Systemowe podejście do kontroli etycznej** – banki wdrażają wewnętrzne mechanizmy oceny dostawców pod kątem zgodności ze standardami etycznymi, w tym poszanowania

praw pracowniczych, przestrzegania umów, unikania wykluczających praktyk.

- **Zgłaszanie nieprawidłowości i ochrona sygnalistów** – tworzenie kanałów umożliwiających anonimowe zgłoszenia przez pracowników i pracowniczki podwykonawców, z zachowaniem poufności i bez ryzyka represji. Zgłoszenia mogą dotyczyć m.in. nieprawidłowego traktowania, dyskryminacji, niewypłaconych wynagrodzeń.
- **Reagowanie na sygnały z otoczenia** – banki analizują informacje płynące od organizacji społecznych, mediów, partnerów i pracowników, traktując je nie jako atak, ale jako sygnał ostrzegawczy i szansę na korektę.
- **Możliwość weryfikacji i audytu** – w przypadku poważnych wątpliwości lub naruszeń banki zastrzegają sobie prawo do przeprowadzenia audytu lub weryfikacji działań dostawcy. Tam, gdzie naruszenia są potwierdzone mogą wypowiedzieć współpracę, ale też zaproponować działania naprawcze.
- **Uczciwa komunikacja o ryzykach i niezgodnościach** – banki uczą się mówić otwarcie o tym, co działa dobrze, a co wymaga poprawy. W relacjach z dostawcami ważna jest przejrzystość i gotowość do rozmowy, nawet wtedy, gdy temat jest trudny.

Dbanie o łańcuch wartości to nie szukanie winnych a wspólna troska o jakość relacji, bezpieczeństwa ludzi i wiarygodność całego systemu. Banki, które biorą odpowiedzialność także za swoich partnerów, pokazują, że uczciwość nie kończy się na własnym podwórku.

Zakończenie części II – Na styku wartości i praktyki

Zebrane w tej części przewodnika rozwiązania pokazują, że tworzenie włączających organizacji to proces, często wymagający, ale możliwy. To codzienna decyzja o tym, by patrzeć szerzej, działać uważniej i dawać ludziom poczucie, że są widziani, słuchani i potrzebni. Dla jednych to kwestia wartości. Dla innych strategii. Dla wielu po prostu dobrego zarządzania.

Ale nic nie inspiruje tak, jak dobre praktyki z życia wzięte. Dlatego w kolejnej części przewodnika oddajemy głos samym instytucjom. Pokazujemy konkretne działania podejmowane w bankach: programy, inicjatywy, kampanie, rozwiązania systemowe i pomysły oddolne, które realnie zmieniają kulturę pracy i relacje w organizacjach.

To historie o tym, jak strategia staje się codziennością, a deklaracje działaniem. Jak dzięki odwadze, konsekwencji i zaangażowaniu można budować mosty między pokoleniami, zespołami, tożsamościami. Jak różnorodność przestaje być wyzwaniem, a staje się wartością, wspólną i wzmacniającą.

Zapraszamy do części trzeciej: **przykładów, które pokazują, że to działa**. Być może znajdziesz tu inspirację do własnych działań. A może potwierdzenie, że idziesz dobrą drogą. Tak czy inaczej mamy nadzieję, że lektura tej części będzie nie tylko źródłem wiedzy, ale i zachętą do dalszego dzielenia się tym, co dobre. Bo zmiana zaczyna się tam, gdzie mamy odwagę ją pokazać.

Część III
Głos banków
– opisy
konkretnych
praktyk



Spis treści do części III

Część III Głos banków – opisy konkretnych praktyk	73
Wstęp	76
Kultura, w której każdy czuje się mile widziany	76
Kultura organizacyjna – wartości budujące włączające środowisko pracy – PKO Bank Polski S.A.	77
Różnorodność jest OK! – Bank Millennium S.A.	78
Dobre praktyki w zakresie budowania inkluzywnej kultury – Citi Handlowy	80
#RotundaRóżnorodności – w dialogu z pracownikami – PKO Bank Polski S.A.	82
mKanon – standard prostej komunikacji – mBank S.A.	84
Rozwój, który wzmacnia potencjał i liderstwo	85
Pozytywne doświadczenie kandydatów i nowych pracowników – Nest Bank S.A.	86
Fundamenty zmiany: struktury i strategie	88
Zaangażowanie na rzecz różnorodności i włączenia – CaixaBank	89
Inicjatywy oddolne jako filar budowania strategii DEI oraz sprawdzony sposób wzmacniania włączającej kultury organizacyjnej – ING Bank Śląski S.A.	91
Społeczności, które wpływają na dobrostan pracowników – Santander Bank Polska S.A.	93
Głos doświadczenia zmienia perspektywę	95
Poradnik menadżerski – wsparcie osób LGBT+ w zespołach – mBank S.A.	96
Skills Sharing, czyli o programie wzmacniającym współpracę międzypokoleniową – ING Bank Śląski S.A.	98
Świąteczny Kiermasz Talentów – Bank BPH S.A.	99
Wsparcie rozwoju zawodowego – programy mentoringowe, spotkania z Członkami Zarządu i Rady Nadzorczej Deutsche Bank Polska S.A.	101
Wymiana językowa w Nordea: 61 narodów, jedna społeczność	102
Ludzie z doświadczeniem – cykl, który daje głos i zmienia perspektywę BNP Paribas Bank Polska S.A.	104
Działania wspierające osoby neuroatypowe – pracowników, pracowniczek, Klientów i Klientki – BNP Paribas Bank Polska S.A.	106
Tandem międzypokoleniowy – BNP Paribas Bank Polska S.A.	108
Mentoring Walk – Citi Handlowy S.A.	110
Czytanie ma moc! Jak VeloBank promuje książki w pracy	111
Program praktyk dla Studentów w Deutsche Bank Polska S.A.	113
Programy wspierające rozwój osobisty, odwagę i sprawczość	114
Inclusive Leader – program rozwojowy dla menedżerów i menedżerek – Credit Agricole Bank Polska S.A.	115
Symulacje VR – praktyka przywództwa w świecie, który nie wybaczają banałów – ING Bank Śląski S.A.	117
Talenty Gallupa – Rozwój oparty na mocnych stronach – mBank S.A.	118
LinkedIn Learning – nauka na wyciągnięcie ręki. – Bank Peakto S.A.	120
Program rozwoju dla kobiet Women UP – BNP Paribas Bank Polska S.A.	122
Program rozwojowy dla kobiet „Bez cukru” czyli jak świadomie wspieramy kobiety. – Bank Pekao S.A.	124
30under30 program rozwojowy dla kobiet przyszłych liderki zmiany w organizacji – ING Bank Śląski SA	126
Dobrostan, który daje energię	127
„Dobrze, że jesteś” – Bank BPH S.A.	128
Dobre praktyki w zakresie zapewniania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym – Citi Handlowy	130



Z energią po zdrowie – program, który naprawdę działa – mBank S.A.	134
Program FitNest – Nest Bank S.A.	136
Aukcja Dobroczynna Banku Millennium – Jak Inicjatywy Pracownicze Mogą Zmieniać Życie	137
„Strefa Ja” – Jak Bank Millennium Wspiera Dobrostan Pracowników i Buduje Lepsze Miejsce Pracy	139
Tydzień zdrowia psychicznego w Deutsche Bank Polska S.A.	141
Dobrostan pracowników – Mercedes-Benz Financial Services	142
Wsparcie dla rodziców i osób z obowiązkami opiekuńczymi	145
„Witaj mamo, witaj tato” – mBank SA	146
Program Nest Rodzina	148
Rozszerzenie uprawnień pracowniczych – BNP Paribas Bank Polska S.A.	149
Otwartość wobec różnorodnych potrzeb klientów	151
Omnikanatowe podejście w bankowości – Klient w centrum uwagi – Bank Millennium S.A.	152
„mBank jest kobietą” – siła kobiecego networkingu i wiedzy – mBank S.A.	154
Poradnik obsługi nieheteronormatywnych osób Klientkich, ze szczególnym uwzględnieniem osób transpłciowych BNP Paribas Bank Polska S.A.	156
Spółeczna siła edukacji	158
Santander Open Academy – bezpłatna platforma edukacyjna	159
„Finansowy Start” – edukacyjna inicjatywa dla młodzieży – Alior Bank S.A.	162
Finansowy Elementarz: Klucz do edukacji finansowej dzieci – Bank Millennium S.A.	164
Program Stypendialny Fundacji Santander Bank Polska im. Ignacego Jana Paderewskiego – Santander Bank Polska S.A.	166
Kampania „Przedsiębiorcy w stanie zagrożenia”	168
Santander W50 – program wspierający kobiety w biznesie	170
WELCOME – integracja kobiet poprzez edukację, relacje i wzmacnianie społeczności – Citibank Handlowy	173
Spółeczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój	177
Raport firmy Antal i Banku BPH S.A. „Kobiety w Finansach”	178
Citi Global Community Day – Światowy Dzień Citi dla Społeczności	180
“Our People’24: Save the Planet”: Ekowolontariat w Akcji – Bank Millennium S.A.	183
Standardy, które mają znaczenie. ESG w relacjach z dostawcami PKO Bank Polski S.A.	185
Kodeks Postępowania Dostawców – Nest Bank S.A.	186

Wstęp

*„Wartości mają znaczenie tylko wtedy,
gdy widać je w działaniu.”*

Silna strategia inkluzywności nie istnieje bez ludzi, którzy nadają jej realny wymiar.

Wartości takie jak otwartość, równość szans czy dostępność potrzebują codziennych działań – świadomych, osadzonych w kontekście organizacji, elastycznych wobec zmieniających się potrzeb.

Zebrane tu praktyki pokazują, jak banki w Polsce przekładają strategiczne cele na konkretne rozwiązania: programy rozwojowe i liderskie, działania wspierające dobrostan i równość, inicjatywy edukacyjne i społeczne, projekty oddolne i systemowe. To nie jest katalog gotowych odpowiedzi – to przestrzeń do inspiracji, dzielenia się doświadczeniem i czerpania z tego, co już działa.

Wspólnym mianownikiem wszystkich działań jest jedno: **realna zmiana** – odczuwalna przez pracowników i pracowniczki, klientów i klientki, społeczności lokalne. Taka, która potwierdza, że strategia różnorodności i włączenia nie jest tylko dokumentem – ale sposobem zarządzania, kultury i relacji.

Praktyki zaprezentowane w tym rozdziale zostały przygotowane przez banki. Dziękujemy wszystkim, którzy zechcieli podzielić się swoim

doświadczeniem – to dzięki temu możemy pokazywać siłę wspólnego działania.

Kultura, w której każdy czuje się mile widziany

Kultura organizacyjna to nie tylko zbiór zasad – to klimat, który codziennie odczuwają ludzie. To język, którym się komunikujemy. To przestrzeń, w której ludzie podejmują decyzje, zgłaszają pomysły lub... milczą, bo nie czują się bezpiecznie. Inkluzywna kultura to taka, w której każdy – niezależnie od swojej tożsamości, doświadczeń, stylu pracy czy sytuacji życiowej – może być sobą i mieć poczucie, że jego głos ma znaczenie.

W bankach, które prezentujemy w tej części, budowanie takiej kultury zaczyna się od konkretnych decyzji: stworzenia sieci i społeczności pracowniczych, uproszczenia języka komunikacji, wprowadzenia poradników, które uczą uważności w obsłudze klientek i klientów. Wspieranie przynależności i otwartości nie dzieje się przy okazji – jest świadomym wyborem.

Pokazujemy tu praktyki, które wzmacniają relacje w zespołach, wspierają różnorodne tożsamości i budują atmosferę wzajemnego szacunku. To działania, które uczą, że miejsce pracy nie musi być miejscem dostosowywania się – może być miejscem, w którym można po prostu być sobą.



Kultura organizacyjna – wartości budujące włączające środowisko pracy – PKO Bank Polski S.A.

W PKO Banku Polskim kultura organizacyjna to coś więcej niż deklaracje – to ekosystem działań, który nadaje tempo codziennej pracy, kierunkuje działania liderów i liderek i sprawia, że każda osoba w organizacji czuje się jej ważną częścią.

Kultura pracy w naszym banku opiera się na 3 wartościach: **Partnerstwo – Działamy Razem, Rozwój – Kreujemy zmiany, Wpływ – Osiągamy efekty**. Wartości i wynikające z nich reguły to konkretne zasady – określają, jak działamy i czego od siebie oczekujemy. Prowadzą nas w stronę organizacji, która elastycznie dopasowuje się do potrzeb klientów i pracowników. To realne wsparcie bankowej strategii #1 i kropka.

Wartości to fundament, są widoczne we wszystkich obszarach: komunikacji, procesach, projektach rozwojowych, zarządzaniu. Kulturę włączającą tworzymy razem z pracownikami. Za-

praszamy ich do rozmów o wartościach w cyklu **#naWARTOŚCIowane piątki**. Te spotkania to inspiracja i praktyka, bo pokazujemy, jak stosować wartości na co dzień. Z wartościami łączymy też ofertę edukacyjną i różne działania komunikacyjne, angażujące całe zespoły. Wiele perspektyw prowadzi do lepszych i kreatywnych rozwiązań, co przekłada się na wartość dla klientów, zespołów i całej organizacji.

Szczególną rolę odgrywają nasze liderki i liderzy. To oni najmocniej kształtują kulturę swoim zachowaniem i odpowiednio reagując. Przygotowujemy ich do tego w programie rozwojowym **#NoweBrzmieniePrzywództwa**. Jego filarami są odpowiedzialność i bezpieczeństwo psychologiczne.

Włączające podejście sprawia, że obserwujemy wzrost poczucia wpływu i lepszych doświadczeń wśród pracowników. Nasze działania są też doceniane na zewnątrz – mamy m.in. tytuł TOP EMPLOYER 2025 i jesteśmy laureatem nagrody **Friendly Workplace® 2025**.



Różnorodność jest OK! – Bank Millennium S.A.

W dzisiejszym zglobalizowanym świecie, różnorodność kulturowa, płciowa i emocjonalna stała się nieodłącznym elementem życia zawodowego. Wysoka wartość, jaką niesie ze sobą integracja różnych perspektyw, sprawia, że przedsiębiorstwa zaczynają dostrzegać nie tylko moralną, ale również ekonomiczną wartość inkluzyjności. Przykładem takiej proaktywnej inicjatywy jest program „Różnorodność jest OK!”, wprowadzony przez Bank Millennium.

Czym jest Inicjatywa „Różnorodność jest OK!”?

Inicjatywa „Różnorodność jest OK!” to program mający na celu zwiększenie świadomości na temat inkluzyjnej komunikacji oraz różnorodności w miejscu pracy. Obejmuje szeroki zakres zagadnień, w tym płeć, orientację i tożsamość psychoseksualną, niepełnosprawność, wiek oraz pochodzenie kulturowe. Inicjatywa ta skierowana jest do wszystkich osób pracujących w banku, co podkreśla jej uniwersalny charakter.

Program zakłada stworzenie kultury organizacyjnej charakteryzującej się empatią, otwartością i wzajemnym szacunkiem. Kluczowym elementem działania są zdalne formy szkoleń i webinarów, dzięki którym wszystkie zatrudnione osoby mogą łatwo uczestniczyć w różnorodnych wydarzeniach. W ubiegłym roku wzięło w nich udział blisko 3 300 osób, co potwierdza ich zainteresowanie oraz potrzebę edukacji w obszarze różnorodności.

Cel powstania inicjatywy

Celem powstania inicjatywy jest promowanie kultury, w której każda osoba, która pracuje w Banku Millennium, czuje się zaakceptowana i doceniona za swoją unikalność. W szybkim tempie zmieniającego się rynku pracy, różnorodność i inkluzyjność stają się kluczowymi aspektami, które przyczyniają się do lepszych wyników finansowych oraz zwiększenia satysfakcji zatrudnionych osób. Zrozumienie, że zespół składający się z reprezentantów różnych grup społecznych, kulturowych i wiekowych może znacząco wzbogacić kreatywność oraz podejmowanie decyzji, jest fundamentem, na którym opiera się ta inicjatywa.

Zmiany w organizacji

Inicjatywa „Różnorodność jest OK!” wprowadziła szereg pozytywnych zmian w atmosferze pracy. Pracownicy mają możliwość zgłaszania własnych tematów podczas szkoleń, co znacznie zwiększa ich poczucie przynależności i aktywnego uczestnictwa. Program przyczynił się do lepszego zrozumienia potrzeb różnych grup klientów, co z kolei przełożyło się na skuteczniejsze dostosowanie produktów i usług bankowych.

Do prowadzenia webinarów zapraszamy przedstawicieli i przedstawicielki poszczególnych grup mniejszościowych, co sprawia, że program zyskuje na autentyczności i wiarygodności. W inicjatywę włącza się coraz więcej menedżerów, co sprzyja budowaniu otwartej, życzliwej kultury organizacyjnej. Monitorowanie satysfakcji pracowników za pośrednictwem wskaźników DEI (Diversity, Equity, Inclusion) pozwala z kolei na ciągłe dostosowywanie działań do rzeczywistych potrzeb pracujących osób.

Dlaczego warto inspirować się tą inicjatywą?

Inicjatywa banku „Różnorodność jest OK!” stanowi doskonały przykład, jak świadome działania w obszarze różnorodności mogą przynieść wymierne korzyści nie tylko dla pracowników i pracownic, ale także dla całej organizacji. Stworzenie inkluzywnej kultury pracy przyczynia się do zwiększenia efektywności, lepszego morale oraz mniejszej rotacji pracowników.

Przykład banku pokazuje, że podejmowanie świadomych kroków w kierunku różnorodności nie tylko wzbogaca kulturę pracy, ale także wpływa na lepsze zrozumienie i spełnienie oczekiwań różnorodnych grup klientów. Takie podejście może również przekonać potencjalnych pracowników, którzy zwracają uwagę na politykę inkluzyjności i różnorodności w danej organizacji, a w efekcie przyczynić się do przyciągnięcia najlepszych talentów.

Kluczowe czynniki sukcesu

Sukces inicjatywy oparty jest na kilku kluczowych elementach. Pierwszy z nich to aktywne zaangażowanie menedżerów, którzy nie tylko wspierają program, ale są również jego ambasadorami. Ich pozytywne podejście oraz gotowość do nauki i adaptacji w zakresie różnorodności motywuje

innych pracowników do uczestnictwa w wydarzeniach i szkoleń.

Drugim czynnikiem sukcesu jest różnorodność prowadzących. Obecność przedstawicieli mniejszości, którzy dzielą się swoimi doświadczeniami, przyczynia się do autentyczności przekazu i sprawia, że temat inkluzyjności staje się bardziej przystępny dla uczestników.

Ostatnim, ale nie mniej ważnym czynnikiem jest systematyczne monitorowanie i analiza satysfakcji pracowników. Regularne badania wskaźników DEI pozwalają na identyfikację obszarów do poprawy i dostosowywanie działań do zmieniających się potrzeb zespołu.

Wyzwania w realizacji inicjatywy

Temat różnorodności może wydawać się tematem, który nie jest celem biznesowym. Budowanie świadomości potrzeby rozmawiania i edukowania w temacie różnorodności oraz pokazywania jej wpływu za zachowania i usługi jest procesem długofalowym. Dodatkowo, budowanie kultury organizacyjnej, która w pełni akceptuje różnorodność, wymaga czasu oraz

konsekwentnych działań wszystkich pracowników. W niektórych przypadkach opór przed zmianami może być znaczną przeszkodą, co wymaga zaangażowania menedżerów w proces transformacji.

Podsumowanie

Inicjatywa „Różnorodność jest OK!” jest inspirującym przykładem, jak banki i inne organizacje mogą skutecznie wprowadzać zmiany na rzecz różnorodności i inkluzyjności. Dzięki zaangażowaniu pracowników oraz menedżerów, program ten nie tylko wzbogacił atmosferę pracy, ale również przyczynił się do lepszego zrozumienia potrzeb różnych grup klientów.

W dzisiejszym dynamicznym świecie biznesu, budowanie kultury różnorodności i inkluzyjności jest świadomym krokiem do tworzenia miejsca pracy, które jest pełne akceptacji, otwartości i szacunku. Realnie wpływa to na obsługę klientów i dostosowywanie produktów i usług do różnorodnych potrzeb. To doświadczenie stanowi inspirację dla innych organizacji, które pragną podążać ścieżką inkluzyjności w swoich środowiskach pracy.



Dobre praktyki w zakresie budowania inkluzywnej kultury – Citi Handlowy

Citi Pride Network

Od 2018 roku w Citi Handlowy działa sieć Pride Network Poland. Misją Networku jest stworzenie środowiska sprzyjającego włączeniu społecznemu, szacunkowi, równości, w którym pracownicy LGBTQ+ mogą czuć się bezpiecznie i dzięki temu realizować cele firmy bez obaw, że będą oceniani przez pryzmat orientacji seksualnej lub płci. Opierając się na badaniach naukowych uświadamiamy jak różnorodność pracowników przekłada się jednoznacznie na sukces i dochody organizacji. Nasze działania są pozytywnie odbierane przez pracowników oraz przez organizacje zewnętrzne.

Sieć Citi Pride Network Poland angażuje w swoje działania wszystkich pracowników, dąży do tworzenia i wzmacniania bezpiecznej przestrzeni, a także współpracuje z organizacjami non-profit. Jest jedną z aktywniejszych inicjatyw

pracowniczych w firmie pod względem promowania różnorodności i inkluzywności. W jej działalność angażują się wszyscy pracownicy banku Citi Handlowy, którzy dostrzegają jak wielką wartość wnosi do organizacji różnorodne środowisko pracy. Sieć prowadzi regularne działania.

Szkolenia i działania na rzecz szerzenia świadomości

W ramach aktywności Citi Pride Network Poland przeprowadziliśmy szereg szkoleń dla naszych pracowników, zorganizowaliśmy wydarzenia edukacyjne wspólne z innymi sieciami pracowniczymi, zorganizowaliśmy imprezy środowiskowe wspierające organizacje pozarządowe LGBTQ+, uczestniczyliśmy w Warszawskiej Paradzie Równości. Jako wolontariusze wspieramy organizacje pozarządowe podczas Citi Global Community Days. Przygotowaliśmy polityki równościowe, aby wspierać naszych transpłciowych pracowników w byciu sobą w miejscu pracy. Osoby należące do sieci pracowniczej oraz Członkowie Zarzą-



du współpracowali w ramach programu LGBTQ+ Reverse Mentoring. Nasze działania i widoczność przyciągnęły nowych kandydatów do pracy i wzmocniły pozytywny wizerunek Citi w przestrzeni publicznej.

W 2024 roku sieć Pride Network zorganizowała szkolenia we współpracy z organizacjami pozarządowymi takimi jak Lambda („Język inkluzyny” oraz „Inkluzyny HR”) oraz Miłość Nie Wyklucza („Dlaczego warto rozmawiać o kwestiach LGBTQ+ w miejscu pracy?”). W szkoleniach wzięło udział ponad 200 osób. Organizowała też regularne spotkania z psychologiem, na których omawiano zarówno kwestie związane ze społecznością LGBTQ+, jak również spotkania online dla osób LGBTQ+ i ich Sojuszników/czek pod nazwą Lunch with Pride. Podczas Coming Out Day odbył się panel dyskusyjny, na którym o swoich coming outach opowiadali pracownicy banku.

Możliwość ustawienia preferowanego imienia w systemach banku

Systemy bankowe w Citi Handlowy umożliwiają pracownikom zmianę widocznego imienia, dzięki czemu osoby transpłciowe mogą korzystać z preferowanego imienia, niezależnie czy mają już dokonaną zmianę w dokumentach. Zapewnia to naszym pracownikom poczucie przynależności oraz poczucie bezpieczeństwa psychologicznego. Oba te wymiary badane są w corocznej ankiecie pracowniczej VOE (Voice of Employee).

Inicjatywa „Biznes nie wyklucza”

W ramach tej akcji, we wszystkich lokalizacjach Citi Handlowy można znaleźć naklejki (lub komu-



nikaty na telewizorach) informujące o tym, że „Tu możesz być sobą”. Celem kampanii jest zapewnienie poczucia przynależności wszystkim pracownikom, niezależnie od płci, orientacji seksualnej czy tożsamości płciowej. Kampania prowadzona jest we współpracy z organizacją pozarządową Miłość Nie Wyklucza, która poświadcza, że bank jest inkluzywnym pracodawcą.

#RotundaRóżnorodności – w dialogu z pracownikami – PKO Bank Polski S.A.

#RotundaRóżnorodności to bankowe święto różnorodności, w którym najważniejsi są ludzie – ze wszystkim, czym się różnimy i co nas łączy. Dwa razy w roku mocno akcentujemy tematy związane z tworzeniem kultury włączającej w PKO Banku Polskim i spółkach Grupy Kapitałowej.

Każda #RotundaRóżnorodności ma swój motyw przewodni. Hasłem pierwszej Rotundy 14.11.2024 r. była różnorodność – podpisaliśmy Kartę Różnorodności i w konsekwencji przyspieszyliśmy nasze działania. Udostępniliśmy m.in. obowiązkowy e-learning „Przyjazne miejsce pracy zaczyna się od Ciebie”.

Sercem dyskusji drugiej Rotundy 9.04.2025 r. było włączanie – jako wyzwanie i nasza codzienna praktyka. Wspieramy rodziców w powrocie do pracy i nie tylko (#PonownieUSiebie). Organizujemy webinaria i warsztaty dotyczące różnorodności i inkluzywności w ramach inicjatywy #JestemUSiebie. Rozwijamy program #BankKobiet, skupiony na wyrównywaniu szans.



Wydarzenie ma formułę hybrydową – zależy nam, żeby jak najwięcej osób mogło obejrzeć wykłady inspiracyjne, panele dyskusyjne, usłyszeć o praktykach włączania.

Gościmy ekspertów z banku i spoza organizacji, łączymy perspektywę bankową z tym, co dzieje się na rynku, czym możemy się zainspirować.

W #RotundzieRóżnorodności rozmawialiśmy o:

- przedsiębiorczości kobiet, gender balance, sile płynącej z inności, przełamywaniu stereotypów;

- bankowych doświadczeniach związanych z pracą w wielopokoleniowym zespole, byciem rodzicem, osobą z innego kraju czy tworzeniem grup pracowniczych;
- rozumieniu neuroatypowości i zmienianiu jej w atut;
- włączającym przywództwie i kulturze.

Wyróżnia nas wieloaspektowe podejście, zaangażowanie Zarządu banku, oferta dla liderów i pracowników. Przed nami kolejne plany, a 3. #RotundaRóżnorodności już **14.11.2025 r.**



mKanon – standard prostej komunikacji – mBank S.A.

mKanon to standard komunikacji, który wprowadziliśmy w mBanku w 2014 roku. Powstał zgodnie z zasadami prostego języka. Stosujemy go zarówno w komunikacji zewnętrznej, jak i wewnętrznej.

Główną ideą mKanonu jest spojrzenie na komunikację z perspektywy odbiorców.

Potrzeby naszych klientów i klientek od zawsze były naszym priorytetem, a jasna i zrozumiała komunikacja to klucz do budowania dobrych relacji. Dbamy, aby nasza komunikacja była:

- jasna,
- krótka,
- wyczerpująca,
- poprawna językowo,
- szczerza,
- empatyczna,
- typu “my”.

Zależy nam również na tym, aby nasze treści były jak najbardziej uniwersalne i aby nikogo nie wykluczały. Dostosowujemy komunikację do potrzeb osób, do których ją kierujemy. Stosujemy też język neutralny ze względu na płeć.

Na początku stworzyliśmy zasady. Z czasem przekształciliśmy je w mKanon, czyli nasz standard prostej komunikacji, który obowiązuje nas do dziś. Następnie utworzyliśmy zespół mKanonu, który odpowiadał za wdrażanie prostego języka, a dziś odpowiada za nasz standard komunikacji. Przeprowadziliśmy setki szkoleń i warsztatów dla naszych pracowników i wspólnie rozpoczęliśmy upraszczanie komunikacji. Utworzyliśmy zespół ambasadorów i ambasaderek mKanonu, czyli osób, które dbają, aby cała nasza komunikacja była spójna i zgodna z mKanonem.

Stworzyliśmy także narzędzie, które pomaga nam tworzyć treści zgodne z mKanonem. Podkreśla ono takie formy językowe, które sprawiają, że tekst nie jest jasny. W ten sposób pokazuje, co w naszej komunikacji warto zmienić, aby była bardziej przyjazna. Z tego narzędzia mogą korzystać wszyscy pracownicy. Dla ułatwienia dodaliśmy je

także do skrzynek mailowych i innych aplikacji, w których na co dzień przygotowujemy treści.

Przez 10 lat udało nam się naprawdę wiele osiągnąć:

- stworzyliśmy 7 zasad dobrej komunikacji, które są naszym drogowskazem,
- powstał zespół mKanonu, który czuwa nad naszym standardem komunikacji,
- uprościliśmy setki dokumentów i regulaminów,
- wprowadziliśmy narzędzie, które pomaga nam upraszczać treści – jest ono dostępne we wszystkich podstawowych aplikacjach, w których tworzymy treści,
- powołaliśmy zespół ambasadek i ambasadorów mKanonu, który liczy już ponad 60 osób i wciąż rośnie,
- regularnie – w ramach naszego wewnętrznego programu „Piątki z rozwojem” – prowadzimy konsultacje i warsztaty oraz zapraszamy zewnętrznych ekspertów,
- podpisaliśmy deklarację banków w sprawie standardu prostego języka.

Strona mKanonu: **mKanon | mBank.pl**



Rozwój, który wzmacnia potencjał i liderstwo

Rozwój ludzi to coś więcej niż podnoszenie kompetencji. To tworzenie przestrzeni, w której pracownicy i pracowniczki mogą odkrywać swoje talenty, rozwijać mocne strony, budować odwagę i poczucie wpływu. To także wspieranie liderów i liderek, którzy potrafią zarządzać w sposób autentyczny, oparty na zaufaniu i szacunku dla różnorodności.

W tej części pokazujemy, jak banki inwestują w rozwój swoich zespołów, budując kulturę partnerskiego przywództwa. Znajdziesz tu przykłady programów wzmacniających samoświadomość, empatię, współpracę i komunikację. Takich, które uczą, że skuteczność nie musi oznaczać presji, a rozwój nie zawsze musi iść utartą ścieżką.

To praktyki, które pomagają ludziom odkrywać swoją siłę i przekuwać ją w działanie. Pokazują, że rozwój to nie przywilej nielicznych, ale coś, co może wspierać każdego i każdą z nas w byciu liderem na własnych zasadach.



Pozytywne doświadczenie kandydatów i nowych pracowników – Nest Bank S.A.

Odpowiedzialny proces rekrutacji

Nest Bank realizuje proces rekrutacyjny z poszanowaniem zasad równości szans i różnorodności, koncentrując się na obiektywnej ocenie wiedzy, doświadczenia oraz kompetencji kandydatów i kandydatek. Wysokość wynagrodzenia ustalana jest w oparciu o obowiązujące standardy rynkowe oraz wartość danego stanowiska. Ogłoszenia rekrutacyjne konstruowane są z użyciem feminatywów, co wskazuje na otwartość Banku na różnorodność i włączenie.

Kandydaci i kandydatki mają pełen dostęp do informacji o kulturze organizacyjnej oraz przebiegu procesu rekrutacji dzięki zakładce Kariera na stronie internetowej Nestbank.pl, Profilom Pracodawcy na portalach rekrutacyjnych i materiałom informacyjnym m.in. w mediach społecznościowych Nest

Banku (LinkedIn). Cały proces komunikacyjny jest ustandaryzowany, przejrzysty i dostępny na każdym jego etapie. Taka praktyka przekłada się na sprawiedliwe traktowanie, wyrównanie szans oraz budowanie pozytywnego wizerunku Nest Banku jako atrakcyjnego pracodawcy.

Po zakończeniu procesu rekrutacji każda osoba aplikująca zapraszana jest do wypełnienia ankiety satysfakcji. Ocena osób biorących udział w procesie rekrutacji jest bardzo pozytywna – Nest Bank osiągnął wynik NPS na poziomie 77 punktów. Aż 88% respondentów oceniło atmosferę procesu jako znacznie przekraczającą ich oczekiwania – szczególnie doceniono treść ogłoszeń, sprawność komunikacji i organizację spotkań. Dla porównania, średni wynik NPS w branży finansowej w I kwartale 2024 r. wyniósł jedynie 7 punktów (dane: eRecruiter). Tak wysoki poziom zadowolenia kandydatów wzmacnia markę pracodawcy i przyciąga najbardziej utalentowanych specjalistów.



Preonboarding i onboarding

Aby zapewnić nowym pracownikom komfortowy start, Nest Bank opracował kompleksowy proces preonboardingu i onboardingu. Ścieżka wdrożenia obejmuje zestandaryzowaną komunikację e-mailową, pakiet powitalny, przewodniki wdrożeniowe, a także istotne wsparcie ze strony menedżerów, którzy zachęceni są do bezpośredniego kontaktu z nowo zatrudnioną osobą regularnie, w trakcie oczekiwania na dołączenie do organizacji.

Proces onboardingu został ustrukturyzowany poprzez wprowadzenie spójnych szkoleń wstępnych, jasno określonych ram wdrożeniowych oraz

Kart Wdrożenia i Karty Rozwoju, które umożliwiają monitorowanie postępów oraz wspierają indywidualny rozwój pracowników. Efektywność tych działań potwierdzają wyniki badań satysfakcji – 100% pozytywnych ocen szkoleń Induction i 98% pozytywnych opinii o całym procesie.

Są to spotkania z przedstawicielami kluczowych komórek w banku – w tym spotkania z przedstawicielami zarządu. Nowi pracownicy oceniają organizację procesu jako skuteczną i wspierającą, co wpływa na szybsze wdrażanie się do pracy i wzmacnia pozytywny wizerunek Banku jako nowoczesnego i odpowiedzialnego pracodawcy.



Fundamenty zmiany: struktury i strategie

Zmiana kultury organizacyjnej nie dzieje się przypadkiem. Wymaga decyzji, procesów, struktur i odwagi do przededefiniowania tego, co „standardowe”. Banki, które budują świadome systemy zarządzania różnorodnością, tworzą przestrzeń, w której każda osoba może poczuć się ważna i potrzebna – bez względu na to, kim jest i skąd pochodzi. W tej części pokazujemy, jak wygląda ta zmiana w praktyce: od strategii po codzienne działania, które nadają kształt inkluzywności.



Zaangażowanie na rzecz różnorodności i włączenia – CaixaBank

CaixaBank angażuje się w promowanie różnorodności we wszystkich jej wymiarach jako integralnej części kultury korporacyjnej, poprzez tworzenie zespołów zróżnicowanych, przekrojowych i inkluzywnych, uznających indywidualność i odmienność osób oraz eliminujących wszelkie przejawy wykluczenia i dyskryminacji.

Aby sprostać wyzwaniom nadchodzących lat, kluczowe będzie posiadanie przez CaixaBank zespołu złożonego z osób różnorodnych, sprawczych i zaangażowanych, które – dzięki równym szansom i zasadzie merytokracji – mogą w pełni

rozвивać swój potencjał i talenty. Grupa kładzie szczególny nacisk na różnorodność płci, pokoleń, integrację osób z różnymi (funkcjonalnymi) zdolnościami, różnorodność LGBTI oraz różnorodność kulturową.

Nasze zobowiązanie

- Włączenie i promowanie równych szans we wszystkich politykach i procesach banku oraz wspieranie kultury opartej na merytokracji i szacunku dla ludzi.
- Przyczynianie się do przełamywania utrwalonych stereotypów i ograniczających przekonań, które hamują rozwój i innowacyjność.
- Promowanie tworzenia zespołów zróżnicowanych, przekrojowych i inkluzywnych, uznających



jących indywidualność i różnorodność ludzi oraz eliminujących zachowania wykluczające i dyskryminujące.

- Realizacja działań i inicjatyw zwiększających świadomość społeczną i wspierających zmiany, takich jak: szkolenia, networking, mentoring, debaty, konferencje, nagrody i sponsoring.
- Upowszechnianie wartości różnorodności wśród wszystkich osób, instytucji, firm i organizacji, z którymi współpracujemy.

Zobowiązanie CaixaBank do różnorodności i włączenia znajduje odzwierciedlenie w Planie Równości, którego wdrażanie wspierane jest przez program Wengage.

Wengage to program na rzecz różnorodności, który obejmuje potrójną perspektywę: płci, pokoleń, sprawności, LGBTI i kultury. Bazuje na merytorycznej, równym dostępie do szans, wspieraniu partycypacji i włączenia, a także na modelu, w którym różnorodność zawsze wnosi wartość dodaną.

Aby promować wartość różnorodności i równych szans, CaixaBank posiada szereg ciał zarządczych i monitorujących, wśród których szczególne znaczenie mają:

- **Komitet ds. Różnorodności** (raportujący do Komitetu Zarządzającego), który spotyka się co kwartał w celu promowania i monitorowania działań w tym obszarze.

Cele komitetu:

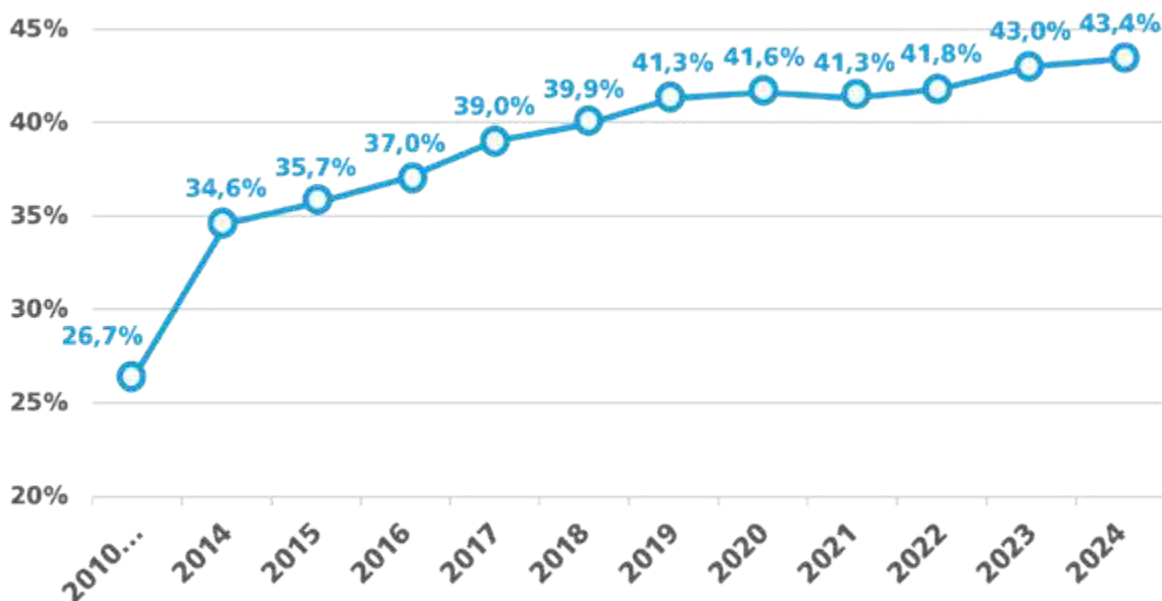
- Nadawanie kierunku zmianom i promowanie różnorodności
- Ułatwianie wdrażania zaplanowanych inicjatyw
- Zapewnienie postępu projektów poprzez odpowiednie wskaźniki

Charakterystyka Komitetu ds. Różnorodności:

- Komitet najwyższego szczebla
- Wymagane minimum obecnych: zwykła większość członków
- Obecność: nie może być delegowana
- Uczestnictwo: osobiście lub zdalnie
- Częstotliwość: raz na kwartał

- **Zewnętrzny Komitet Doradczy**, złożony z renomowanych niezależnych liderów biznesu, związanych z czołowymi firmami w swoich sektorach, którego celem jest wniesienie nowych perspektyw w promowaniu różnorodności i równych szans.
- Dodatkowo Grupa CaixaBank posiada **Agentów ds. Różnorodności i Włączenia** – sieć kluczowych profesjonalistów w każdym regionie i spółkach Grupy, specjalizujących się w kwestiach równości i różnorodności. Sieć ta zapewnia dotarcie programu Wengage do całej organizacji, wdrażanie inicjatyw upowszechniających podejście programu oraz organizuje kwartalne spotkania, szkolenia i sesje networkingowe.

Chart of the Evolution of Women in Executive Positions



December 2024 data

Inicjatywy oddolne jako filar budowania strategii DEI oraz sprawdzony sposób wzmacniania włączającej kultury organizacyjnej – ING Bank Śląski S.A.

W ING Banku Śląskim stawiamy na ludzi i ich potencjał oraz potrzebę do kreowania zmiany i innowacji. W ramach naszej strategii związanej z zarządzaniem różnorodnością określiliśmy konkretne cele i zobowiązaliśmy się do tworzenia przestrzeni przyjaznej inicjatywom oddolnym. Jesteśmy przekonani, że poza jasnym zyskiem biznesowym, sieci oraz grupy pracownicze pozwalają ludziom budować wartościowe relacje i tworzyć miejsce pracy odpowiadające na potrzeby zmieniającego się rynku. W banku działają liczne społeczności oraz 4 formalne sieci pracownicze: Różnorodni, Rainbow Lions Poland Bank, Kobiety ING oraz Gen Z. Społeczności to naturalna przestrzeń dla osób, które łączy wspólna pasja, zainteresowania czy doświadczenia zawodowe. To miejsce, gdzie pracownicy mogą wymieniać się wiedzą, wspierać w rozwoju zawodowym i po prostu – budować relacje.

W społeczności nie ma hierarchii ani formalnych wymagań. Spotkania często mają charakter nieformalny, sprzyjający swobodnej wymianie myśli. Ich celem jest przede wszystkim networ-

king, inspiracja i dzielenie się doświadczeniami. Spotkania mogą przybierać różne formy – od warsztatów, przez panele dyskusyjne, aż po wspólne wyjścia integracyjne. Co ważne, w naszym banku społeczności mogą liczyć na realne wsparcie. Mogą wnioskować o budżet na realizację swoich inicjatyw – na przykład zakup koszulek sportowych, organizację warsztatów czy spotkań integracyjnych. Dodatkowo zapewniamy dedykowaną platformę umożliwiającą sieciowanie, łatwy kontakt między członkami oraz promocję społeczności zarówno w wewnętrznych, jak i zewnętrznych mediach społecznościowych. Dzięki temu członkowie społeczności mogą rozwijać swoje pasje, budować relacje i wzmacniać więzi, które realnie wpływają na jakość pracy. Z kolei sieć pracownicza to już bardziej zaawansowana forma współpracy. W odróżnieniu od społeczności, sieci mają oficjalny budżet, wsparcie sponsora z zarządu i jasno określone cele strategiczne. Ich działalność jest raportowana, a projekty, które realizują, mają realny wpływ na organizację. Sieć pracownicza to nie tylko wymiana doświadczeń, ale także narzędzie zmiany. Skupia się na identyfikowaniu problemów, które dotyczą zarówno pracowników jak i klientów, a następnie na poszukiwaniu rozwiązań – często poprzez wdrażanie programów równościowych, inicjatyw zwiększających różnorodność czy działań wspierających rozwój kom-



petencji. Świadomie angażujemy też sieci pracownicze w inicjatywy i projekty HR-owe co pozwala nam dopasować produkt do potrzeb biznesu. Do projektów zrealizowanych przy współpracy z sieciami pracowniczymi należą m.in. projekt powrotu z długoterminowych nieobecności, który wspiera osoby przygotowujące się do nieobecności, w czasie jej trwania oraz wracające do pracy po przerwie. Razem z siecią pracowniczą Gen Z realizujemy także nasz program Skills SharING, który jest naszą wersją mentoringu odwróconego.

W zeszłym roku odbyła się konferencja Diversity Day – Łączą nas sieci. To huczne wydarzenie zgromadziło w Katowicach ponad 200 osób, a dzięki transmisji online prawie 400 osób mogło wspólnie z nami celebrować miesiąc różnorodności oraz poznać wszystkie super moce sieci pracowniczych. Celem konferencji było wyjaśnienie idei sieci pracowniczych, zwiększenie świadomości o korzyściach jakie niesie za sobą aktywne działanie oraz przedstawienie planów i osiągnięć wszystkich działających w banku sieci. W czasie trwania wydarzenia pracownicy mogli odwiedzać stoiska sieci pracowniczych, rozmawiać z ich członkami, poznawać inicjatywy i włączać się w działania. Były inspirujące prelekcje, panele dyskusyjne i spotkania, które otwierały oczy na to, jak wiele możemy się od siebie nawzajem nauczyć.

Różnorodność to siła. To zrozumienie, że każdy człowiek wnosi do organizacji coś wyjątkowego – inne spojrzenie, doświadczenie, pomysł. Promując inicjatywy oddolne, nie tylko wspieramy naszych pracowników w budowaniu relacji i poczucia przynależności, ale także dajemy przestrzeń do innowacyjnego myślenia i tworzenia rozwiązań, które są odpowiedzią na potrzeby naszych klientów. Inwestowanie w sieci pracownicze to inwestowanie w ludzi. A inwestowanie w ludzi owocuje czymś więcej niż tylko dobrym samopoczuciem. Pracownicy, którzy czują, że ich głos ma znaczenie, stają się prawdziwymi ambasadorami wartości banku, przenosząc te same idee na relacje z klientami. To właśnie dlatego ING Bank Śląski jest miejscem, gdzie Customer Excellence nie jest tylko celem, ale codzienną rzeczywistością – napędzaną przez ludzi, którzy wierzą w to, co robią. Wierzymy, że siła zespołu tkwi w jego różnorodności, a sieci pracownicze pozwalają nam tę różnorodność pielęgnować i rozwijać. To one sprawiają, że potrafimy patrzeć szerzej, działać odważniej i odpowiadać na potrzeby naszych klientów z większą wrażliwością. Wspierając naszych pracowników, tworzymy środowisko, w którym innowacyjność i empatia idą w parze z doskonałością operacyjną. To właśnie dzięki nim jesteśmy o krok bliżej tego, co nazywamy prawdziwą jakością w biznesie.



Spółeczności, które wpływają na dobrostan pracowników – Santander Bank Polska S.A.

Odpowiedzialność w zakresie społeczności jest jednym z kluczowych aspektów strategii ESG i bankowego kierunku strategicznego „Total Odpowiedzialność”. W Santander Bank Polska realizujemy szereg inicjatyw wspierających społeczności zarówno w kontekście otoczenia biznesowego, jak i wewnątrz organizacji, na którą składają się wszyscy pracownicy. Społeczności, które działają w banku to sieci pracownicze i Kluby Zainteresowań.

Najważniejsze korzyści działania sieci pracowniczych i Klubów Zainteresowań w organizacji to:

- Poczucie przynależności – społeczności są oparte na wspólnych wartościach i doświadczeniach. Wzmacniają integrację i dają poczucie, że jesteśmy częścią czegoś większego.
- Rozwój umiejętności – uczestnictwo w działaniach sieci sprzyja rozwojowi umiejętności przywódczych i współpracy z liderami biznesowymi.
- Wzrost zaangażowania – członkowie sieci czują się bardziej zaangażowani w działania banku i mają większą satysfakcję z pracy.
- Bezpieczna przestrzeń – sieci tworzą miejsce do otwartych rozmów i wzajemnego wsparcia, gdzie każdy może być sobą.

- Nowe relacje – poznawanie osób z różnych części organizacji buduje wspólnotę, zaufanie i zaangażowanie.

- Bycie wysłuchanym – sieci dają możliwość wyrażania opinii nie tylko wśród członków grupy, ale też wobec całej organizacji.

Sieci pracownicze i Kluby Zainteresowań działają w synergii, dzięki:

- Wspólnemu kalendarzowi inicjatyw,
- Cyklicznym spotkaniom grupy roboczej BeHealthy,
- Wzajemnej promocji inicjatyw w różnych jednostkach,
- Realizacji projektów propagujących kulturę zdrowia takich jak: BeHealthy Days, Dzień Zdrowia Psychicznego, Family Day, Wellbeing Day.

Jak działają sieci pracownicze i Kluby Zainteresowań?

Sieci Pracownicze

W 2021 roku bank zainaugurował program tematycznych **sieci pracowniczych**, które kształtują włączającą kulturę organizacyjną, wzmacniają poczucie przynależności oraz sprawczości. Obecnie sieci skupiają łącznie ponad **1000 pracowników** i są kierowane przez **9 koordynatorów**. Sieci pracownicze to inicjatywy oddolne – to pracownicy decydują jakie sieci chcą utworzyć, do których chcą dołączyć i współtworzyć program działania. Obecnie w Banku działa **8 sieci pracowniczych**:



Santander Women to sieć skierowana zarówno dla kobiet i mężczyzn. Jej celem jest tworzenie miejsca pracy, które docenia potencjał kobiet: wyrównywanie szans, walka ze stereotypami, minimalizowanie luki płacowej, rozwój kompetencji leaderskich, aktywizacja po urlopie macierzyńskim.

IT Kobiecym Okiem to sieć założona przez kobiety (ale skierowana do wszystkich), dla osób, które chcą się przebranżowić, pozyskać kompetencje przyszłości i odczarować mit, że praca w IT przeznaczona jest wyłącznie dla mężczyzn.

Santander Embrace Polska to sieć skierowana do osób LGBTQ+ oraz dla ich sojuszników. Sieć organizuje inicjatywy edukacyjne (artykuły, webinary) oraz dba o przyjazną atmosferę w pracy.

Santander Rodzice to sieć skierowana do osób posiadających dzieci, które wspólnie debatuje nad wyzwaniami z jakimi przychodzi im się mierzyć, jak pogodzić role rodzicielskie i zawodowe oraz jak wypromować urlopy ojcowskie.

Różnosprawni to grupa skupiona na działaniach dla osób z niepełnosprawnościami (OzN), by te czuły się bezpiecznie w banku.

Silvers jest to grupa, która tworzy wspólną przestrzeń do wymiany międzypokoleniowych doświadczeń, wzajemnie motywuje do nowych wyzwań, bezpośrednich kontaktów interpersonalnych oraz identyfikuje potrzeby ułatwiające funkcjonowanie osób 50+ w miejscu pracy.

Neuroróżnorodni to sieć, która wspiera rozwój osób neuroróżnorodnych. Spotkania sieci to bezpieczna przestrzeń do rozmowy, dzielenia się swoimi trudnościami i patentami na zwiększenie komfortu życia. Działania sieci obejmują także edukację banku w zakresie tworzenia neuroinkluzywnego środowiska pracy oraz mocnych stron i potrzeb osób z ADHD, spektrum autyzmu, dysleksją i dyspraksją.

Zetki to sieć, która wspiera najmłodsze pokolenie w Banku, które charakteryzuje się biegłością w technologii, otwartością na różnorodność, potrzebą równowagi między pracą a życiem prywatnym oraz swobodnym posługiwaniem się dynamicznym i skrótowym stylem komunikacji.

Każda z tych sieci współpracuje z **Ambasadorami Różnorodności**, powołanym spośród wyższej kadry menedżerskiej. Sieci współpracują z 7 Ambasadorami Różnorodności. Ich rolą jest wspieranie koordynatorów w opracowaniu strategii dzia-

łania sieci, wprowadzaniu zmian w organizacji. Dodatkowo ambasadorzy włączają się w działania edukacyjne czy też reprezentują bank w zewnętrznych inicjatywach.

Kluby Zainteresowań

Kluby Zainteresowań działają w banku od 2022 w ramach filaru zdrowe relacje, jednym z 4 filarów strategii działań na rzecz troski o dobrostan pracownika. Od momentu ich powstania stale się rozwijają zarówno w kwestii ilości członków w klubach, ale także ilości klubów i ich koordynatorów. Inicjatywa gromadzi obecnie **33 kluby, 63 koordynatorów i skupiają łącznie ponad 4000 pracowników**.

Każdy z pracowników może znaleźć coś dla siebie: od piłki nożnej i koszykówki, po gotowanie i czytanie, od sztucznej inteligencji, po inwestowanie, od rękodzieła, po rolki.

Kluby działają lokalnie i centralnie, dając każdemu pracownikowi możliwość realizowania swoich pasji niezależnie od wieku, miejsca zamieszkania, stanowiska.

Przykładowe działania Klubów Zainteresowań:

- We Wrocławiu, Poznaniu i Warszawie działają lokalne kluby sportowe siatkówki, koszykówki i piłki nożnej
- Klub Gotowanie i Zdrowe Odżywianie regularnie organizują live cookingi, dzięki którym pracownicy na żywo mogą razem gotować
- Najlicniejszy Klub Wycieczki i Trekking (ponad 600 członków) systematycznie przygotowuje prelekcje podróżnicze online, na które zaprasza różnych podróżników, a także organizuje wspólne wyjazdy w góry
- Klub Sztucznej Inteligencji (AI) (niemal 500 członków) powstał zaledwie w 2024 i jest najszybciej rozwijającym się klubem

Dzięki Klubom Zainteresowań **współdzielimy nasze pasje**. Stały się one miejscem realizowania swoich pasji związanych ze zdrowiem fizycznym i mentalnym. To także przestrzeń, w której poznaje się nowych ludzi, aktywnie spędza czas i rozwija swoje hobby. Tutaj też nawiązują się nowe przyjaźnie i spełniają marzenia np. o wspólnym chodzeniu po górach czy żeglowaniu.

Kluby Zainteresowań stały się nieodłącznym elementem naszej bankowej społeczności i wszystkich inicjatyw z zakresu troski o dobrostan pracownika.

Głos doświadczenia zmienia perspektywę

Rozmowa to jedna z najprostszych, a zarazem najważniejszych form budowania zrozumienia. Dzięki inicjatywom, które pozwalają mówić o własnych doświadczeniach związanych z neuroróżnorodnością, chorobą, tożsamością czy międzypokoleniowością, możliwe staje się tworzenie bardziej uważnego i wspierającego środowiska pracy.

W tej części pokazujemy praktyki, które oddają głos osobom z doświadczeniem. Dają im przestrzeń do opowiedzenia własnej historii, budując w ten sposób mosty zrozumienia i zaufania w miejscu pracy. To działania, które przełamują tabu i wzmacniają odwagę. Które przypominają, że za każdym stanowiskiem stoi człowiek, z własnymi potrzebami, ograniczeniami, ale i talentami.

Takie podejście zmienia kulturę organizacyjną od środka. Zwiększa empatię, wspiera inkluzywność i tworzy bardziej autentyczne relacje w zespołach. Bo kiedy słuchamy siebie nawzajem zmienia się wszystko.



Poradnik menadżerski – wsparcie osób LGBT+ w zespołach – mBank S.A.

W mBanku różnorodność i inkluzywność są integralną częścią naszej kultury organizacyjnej. Wierzymy, że każda osoba – niezależnie od swojej tożsamości płciowej, orientacji seksualnej, pochodzenia, wieku, sprawności czy wyznania – zasługuje na szacunek, bezpieczeństwo i równe szanse rozwoju. W tym duchu powstał poradnik menadżerski „Wsparcie osób LGBT+ w zespołach”, który stanowi praktyczne narzędzie wspierające liderów i liderki w budowaniu otwartego i wspierającego środowiska pracy.

Cel i kontekst powstania poradnika

Poradnik został opracowany jako odpowiedź na rosnącą potrzebę wsparcia kadry menadżerskiej w zakresie zarządzania różnorodnością. Jego głównym celem jest pomoc w tworzeniu zespołów, w których osoby z grupy LGBT+ mogą czuć się bezpiecznie, akceptowane i w pełni sobą. Dokument ten nie jest skierowany wyłącznie do menedżerów, którzy mają w swoich zespołach osoby otwarcie identyfikujące się jako LGBT+. Wręcz przeciwnie – jego treść ma charakter uniwersalny i może być pomocna każdemu liderowi, niezależnie od składu zespołu.

Warto podkreślić, że poradnik wpisuje się w szersze działania mBanku na rzecz różnorodności i inkluzywności. Jesteśmy sygnatariuszem Karty Różnorodności Forum Odpowiedzialnego Biznesu, a nasze podejście do zarządzania różnorodnością zostało ujęte w wewnętrznej Polityce

różnorodności i inkluzywności. Poradnik jest więc nie tylko narzędziem edukacyjnym, ale także wyrazem naszych wartości i zobowiązań.

Zawartość poradnika

Dokument został przygotowany przez zespół ambasadorów i ambasaderek różnorodności, przy współpracy osób z różnych działów, o różnym stażu i doświadczeniu. Dzięki temu zawiera on szeroką perspektywę i odnosi się do realnych wyzwań, z jakimi mierzą się menedżerowie w codziennej pracy.

W poradniku znajdują się m.in.:

- Przykłady inkluzywnych postaw i zachowań, które można wdrożyć w codziennej pracy zespołowej.
- Wskazówki dotyczące reagowania na nieakceptowalne zachowania, takie jak mikroagresje, żarty czy komentarze o charakterze wykluczającym.
- Refleksje na temat nieświadomych uprzedzeń – czym są, jak je rozpoznać i jak im przeciwdziałać.
- Rozróżnienie między tym, na co menedżerowie mają wpływ, a tym, co pozostaje poza ich kontrolą – np. decyzje pracowników dotyczące ujawniania swojej tożsamości.
- Rekomendacje materiałów edukacyjnych, które pomagają pogłębiać wiedzę i rozwijać kompetencje w zakresie zarządzania różnorodnością.

Poradnik nie narzuca gotowych rozwiązań, ale zachęca do refleksji, empatii i świadomego przywództwa. Jego celem jest wspieranie menedżerów w budowaniu zespołów, w których każdy – nieza-



leżnie od swojej tożsamości – może czuć się częścią wspólnoty.

Rola menedżera w budowaniu inkluzywnego środowiska

Jednym z kluczowych przesłań poradnika jest podkreślenie roli menedżera jako osoby, która ma realny wpływ na atmosferę w zespole. Liderzy i liderki są nie tylko odpowiedzialni za wyniki, ale również za dobrostan swoich pracowników. Ich postawa, sposób komunikacji, reakcje na trudne sytuacje – wszystko to kształtuje kulturę zespołu.

Poradnik przypomina, że menedżerowie:

- Dają przykład – ich zachowania są wzorcem dla innych członków zespołu.
- Kształtują poziom wiedzy i świadomości – mogą inicjować rozmowy, dzielić się materiałami edukacyjnymi, zachęcać do udziału w szkoleniach.
- Reagują na wykluczające zachowania – brak reakcji może być odebrany jako przyzwolenie.
- Tworzą przestrzeń do bycia sobą – nie chodzi o to, by kogokolwiek zmuszać do ujawniania swojej tożsamości, ale o to, by każda osoba czuła, że może to zrobić bez obaw.

Dlaczego to ważne – nawet jeśli nikt w zespole nie mówi otwarcie o swojej tożsamości?

Poradnik zwraca uwagę na fakt, że nawet jeśli w danym zespole nie ma osób otwarcie identyfikujących się jako LGBT+, nie oznacza to, że temat różnorodności nie jest istotny. Wiele osób nie mówi o swojej tożsamości z obawy przed odrzuceniem, niezrozumieniem czy dyskryminacją. Inni mogą mieć bliskich – partnerów, dzieci, rodzinę – należących do społeczności LGBT+.

Dlatego inkluzywność nie powinna być reakcją na konkretną sytuację, ale stałym elementem kultury zespołu. To podejście proaktywne, a nie reaktywne. Dzięki niemu budujemy zaufanie, wzmacniamy relacje i tworzymy środowisko, w którym każdy może się rozwijać.

Korzyści z wdrożenia poradnika

Wdrożenie zaleceń zawartych w poradniku przynosi korzyści nie tylko osobom LGBT+, ale całemu zespołowi i organizacji. Inkluzywne środowisko pracy:

Zwiększa zaangażowanie i lojalność pracowników – osoby, które czują się akceptowane, są bar-

dziej zmotywowane i chętniej angażują się w życie firmy.

Wzmacnia współpracę i kreatywność – różnorodne zespoły lepiej radzą sobie z rozwiązywaniem problemów i generowaniem innowacyjnych pomysłów.

Buduje pozytywny wizerunek firmy – jako pracodawcy odpowiedzialnego społecznie, atrakcyjnego dla talentów.

Zmniejsza rotację – osoby czujące się bezpiecznie rzadziej odchodzą z pracy.

Poradnik „Wsparcie osób LGBT+ w zespołach” to nie tylko dokument – to wyraz naszego zaangażowania w budowanie organizacji, w której każdy może być i czuć się sobą. To narzędzie, które wspiera menedżerów w codziennej pracy, pomaga rozwijać kompetencje przywódcze i wzmacnia kulturę opartą na szacunku, empatii i odpowiedzialności.

W mBanku wierzymy, że inkluzywność zaczyna się od liderów. Dlatego zachęcamy wszystkich menedżerów i menedżerek do zapoznania się z poradnikiem, korzystania z jego treści i dzielenia się dobrymi praktykami. Razem tworzymy miejsce pracy, w którym różnorodność jest wartością, a nie wyzwaniem.



Wsparcie osób LGBT+ w zespołach

Poradnik menedżerski

Skills Sharing, czyli o programie wzmacniającym współpracę międzypokoleniową – ING Bank Śląski S.A.

W ING wiemy, że siłą napędową innowacji jest różnorodność. Bardzo poważnie podchodzimy to projektowania ścieżki doświadczeń pracowniczych poprzez celowe, dopasowane do potrzeb pracowniczych programy edukacyjne.

Skills Sharing powstał, aby tworzyć przestrzeń do współpracy międzypokoleniowej. Program opiera się na idei wzajemności i zakłada partnerską wymianę perspektyw. Zestawiamy ze sobą osoby do 30. roku życia, z niewielkim doświadczeniem w dużej organizacji, oraz doświadczonych liderów, którzy od lat działają w strukturach korporacyjnych. Każda z tych osób pełni rolę przewodnika po swoim świecie. Jedni dzielą się świeżym spojrzeniem, intuicją cyfrową i znajomością współczesnej komunikacji. Drudzy oferują sprawdzone podejścia, zrozumienie złożoności organizacyjnej i kompetencje przywódcze.

Program nie działa według sztywnego scenariusza – to uczestnicy decydują, na czym chcą się skoncentrować. Każda osoba otrzymuje narzędzia i wsparcie eksperta, które pozwala zdefiniować cele na program. Spotkania w parach międzypokoleniowych są regularne, trwają kilka miesięcy i odbywają się w formie rozmów jeden na jeden. Ich siłą jest autentyczność. Nie ma tu gotowych slajdów, korporacyjnych fraz ani formalnych ćwiczeń. Jest za to przestrzeń na szczerość, uważność

i budowanie relacji, które przekładają się na jakość współpracy w codziennej pracy.

Tym, co wyjątkowo dobrze działa w Skills Sharingu, jest naturalne przełamywanie stereotypów. Liderzy zyskują wgląd w to, jak postrzegają organizację osoby młodsze – co je motywuje, czego oczekują od komunikacji, jak reagują na styl zarządzania, w jaki sposób rozumieją elastyczność czy autonomię. Dla wielu to okazja, by zmienić swoje podejście do zarządzania zespołem i wyjść poza utarte schematy. Osoby młodsze z kolei uzyskują dostęp do niedostępnych na co dzień kulis – uczą się, jak działają decyzje strategiczne, jak buduje się odpowiedzialność, jak funkcjonują procesy, które z zewnątrz mogą wydawać się zbyt złożone czy powolne.

Skills Sharing nie jest tylko projektem rozwojowym – jest narzędziem budowania kultury, w której ważna jest różnorodność głosów i szacunek dla innych punktów widzenia. Pokazuje, że prawdziwe zrozumienie bierze się z rozmowy, która toczy się w atmosferze otwartości. W większości organizacji relacja między pokoleniami wciąż jest jednostronna – my zachęcamy do obustronnej wymiany poglądów, opinii i doświadczeń. Program nie wymaga dużych zasobów – potrzebny jest czas, ciekawość drugiego człowieka i gotowość do słuchania. A efekty są trwałe: większe zaufanie, lepsze decyzje, bardziej świadome zespoły.

Zainteresowanie programem rośnie ze względu na rosnącą liczbę zadowolonych duetów międzypokoleniowych. Po zakończeniu Skills SharINGu powstają nieformalne sieci kontaktów i relacje, które trwają dalej poza oficjalnym procesem.



Świąteczny Kiermasz Talentów – Bank BPH S.A.

Czym jest Świąteczny Kiermasz Talentów?

Świąteczny Kiermasz Talentów to wewnętrzna inicjatywa charytatywna organizowana od 2020 roku w Banku BPH, w ramach której pracownicy dzielą się swoimi talentami – m.in. artystycznymi, kulinarnymi, sportowymi i rzemieślniczymi – wystawiając je na sprzedaż podczas świątecznych licytacji. Akcja startuje w grudniu i trwa około 2 tygodnie, jednak już w listopadzie rozpoczynają się przygotowania, które obejmują m.in. wytypowanie beneficjenta, który otrzyma zebrane w danym roku środki pieniężne. Staramy się, aby co roku była to inna organizacja, wspierająca inny obszar lub grupę społeczną potrzebującą pomocy. Szczególnie zależy nam, aby beneficjent działał lokalnie, aby **nasza pomoc była realnym i odczuwalnym wsparciem**.

Kolejnym obszarem przygotowań jest zbieranie zgłoszeń pracowników, którzy wystawią swoje talenty na licytację. Przekrój zgłaszających się pracowników jest bardzo szeroki i obejmuje każdy poziom struktury organizacyjnej. Liczy się pasja i chęć dzielenia nią w szczytnym celu.

Po etapie przygotowań przystępujemy do głównego punktu programu czyli oficjalnego ogłoszenia startu aukcji talentów. Zasady są proste, jak w standardowych licytacjach – **kto da więcej ten wygrywa** 😊

Oferowane na aukcji talenty bywają różnorodne jak my wszyscy. Wśród oferowanych produktów można znaleźć ręcznie robione ozdoby świąteczne, wypieki, obrazy, rękodzieło, a także vouchery

na usługi, takie jak wspólne warsztaty szydełkowania, lekcje jogi czy robienia sushi, konsultacje rozwojowe czy indywidualne sesje fotograficzne. Każdy może wnieść coś od siebie – jako wystawiający lub licytujący.

Pomaganie przez zaangażowanie

W Banku BPH lubimy pomagać – w naszej organizacji prężnie działa grupa bankowych wolontariuszy, którzy chętnie organizują i angażują się w działania na rzecz potrzebujących. Od 15 lat, co roku przed Bożym Narodzeniem, koleżanki z inicjatywy Women's Network, organizowały charytatywny Dzień Ciast – liderzy i liderki zespołów piekli ciasta i przynosili je do biura, a wszyscy pracownicy i pracowniczki mogli zakupić słodkie wypieki, aby wesprzeć wybraną w danym roku organizację charytatywną. Rok 2020 pokrzyżował nam te plany i szukaliśmy innych możliwości zaangażowania pracowników i wsparcia potrzebujących w tym trudnym czasie. Stąd powstał pomysł przeniesienia inicjatywy w online i dostosowania do nowych okoliczności. Nie spodziewaliśmy się jeszcze wtedy, że to wydarzenie na stałe zapisze się w naszym kalendarzu działań dobroczynnych. Co więcej, z roku na rok bijemy rekordy, zarówno wśród liczby wystawianych talentów, aktywności licytujących, jak i zebranych kwot. W roku 2024 też pobiliśmy rekord, zarówno pod kątem zaangażowanych pracowników – blisko **50% pracowników Banku wzięło udział jako licytujący lub wystawiający** swoje talenty, jak i pod kątem zebranych środków.

4. Udział w warsztatach „Model biznesowy TY” prowadzonych przez Jarka Łojewskiego!

Wyjątkowe, 2-3h warsztaty oparte o narzędzie Personal Model Canvas (PMC), pomagające w planowaniu i rozwijaniu kariery.

Co zyskacie? Lepsze zrozumienie siebie, swoich zasobów, wartości oraz sposobów, jak możemy tworzyć wartości dla siebie i dla innych. Praca z modelem umożliwia lepsze poznanie własnych mocnych stron, potrzeb i motywacji, a dzięki temu na bardziej świadome podejmowanie decyzji dotyczących kariery oraz życia osobistego.

Cena: 50zł/miejsce (10 miejsc na lokalizację)

Wpływ na kulturę organizacyjną

Dodatkową wartością Świątecznego Kiermaszu Talentów jest jego aspekt integracyjny. Udział w takiej inicjatywie nie tylko pozwala pomóc potrzebującym, ale również daje pracownikom i pracowniczkom możliwość poznania się z innej strony. Osoba, która na co dzień odpowiada za analizy finansowe, może nagle okazać się utalentowaną malarką. Inny współpracownik, którego mijamy w biurze, może zaskoczyć wyjątkowym głosem lub talentem kulinarnym. To buduje autentyczne relacje, przełamuje bariery i zacieśnia więzi w zespole. **Praca przestaje być je-**



dynie miejscem wykonywania obowiązków – staje się przestrzenią, w której ludzie chcą być i w której czują się częścią wspólnoty. A to przekłada się na większe zaangażowanie, satysfakcję i komunikację w organizacji. Dodatkowo, dzielimy się tym, co mamy, ze sobą nawzajem i z potrzebującymi – wspieramy działania organizacji pomagającym osobom wykluczonym i grupom niedoreprezentowanym – osobom starszym, w kryzysie bezdomności, młodzieży wychodzącej z domów dziecka i pieczy zastępczej.

Organizacje, które wspierają i promują inicjatywy społeczne, budują silną kulturę opartą na wartościach. Kiedy działania charytatywne wpisują się w DNA firmy, staje się ona atrakcyjnym miejscem pracy – nie tylko dla obecnych, ale i potencjalnych pracowników. Nie tylko dla pokolenia Z ważne jest bowiem, by pracodawca wykazywał odpowiedzialność społeczną i wspierał działania mające pozytywny wpływ na świat. Świąteczny Kiermasz Talentów daje niepowtarzalną okazję do zademonstrowania tych wartości w praktyce.

Kiermasz staje się przestrzenią, w której pracownicy mogą prezentować swoje pasje, dzielić się swoimi umiejętnościami i czasem – ze współpracownikami i przede wszystkim z osobami potrzebującymi. Wiele osób, które brały udział w wylicytowanych w trakcie kiermaszu wydarzeniach, kontynuowało później rozwój nowego hobby i zarażało nim dalej koleżanki i kolegów z biura. **Wspólne działania wolontariackie wpływają nie tylko na zaangażowanie, ale też na poczucie przynależności do organizacji** – 93% naszych pracowników uważa Bank BPH za dobre miejsce pracy, a ponad 50% pracowników angażuje się w działania dobroczynne.



Wsparcie rozwoju zawodowego – programy mentoringowe, spotkania z Członkami Zarządu i Rady Nadzorczej Deutsche Bank Polska S.A.

Spotkania z Liderkami Deutsche Bank, które osiągnęły sukces zawodowy w organizacji

Spotkania indywidualne/grupowe mają na celu zapewnienie kobietom bezpiecznej przestrzeni do uzyskania porady od niezależnego lidera wyższego szczebla oraz podzielenia się swoimi motywacjami, wyzwaniem lub obawami związanymi z tematem, który jest nowy, trudny lub skomplikowany (np. spotkania z Członkiniami Rady Nadzorczej, Dyrektorkami Zarządzającymi czy Wiceprezeską Zarządu). Podczas spotkań grupowych dyskutujemy także o pozytywnym wpływie różnorodności na rozwój i realizację strategii Banku.

Spotkania z Członkami Zarządu

Członkowie Zarządu regularnie spotykają się z Pracownikami na różnych etapach swojej kariery, w tym także z praktykantami, aby lepiej zrozumieć ich potrzeby i wspierać rozwój zawodowy

młodszych Pracowników. W ramach tych działań prowadzone są także szkolenia, podczas których Członkowie zarządu dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem, promując kulturę ciągłego uczenia się i rozwoju kompetencji w organizacji.

Kultura otwartych drzwi jest integralną częścią firmowej polityki, dzięki czemu Pracownicy mogą swobodnie kontaktować się z Członkami Zarządu, zgłaszać pomysły czy obawy, co sprzyja budowaniu zaufania i transparentności. Dodatkowo, organizowane są specjalne wydarzenia, takie jak celebrowanie wieloletniego stażu Pracowników podczas wspólnych lunchów, które stanowią okazję do integracji, a przede wszystkim docenienia wkładu włożonego w rozwój Banku.

Program mentoringowy

Programem są objęte osoby zatrudnione na kłuczowych stanowiskach w Banku oraz Pracownicy wskazani jako Talenty. Mentorami są Członkowie Rady Nadzorczej oraz Zarządu Deutsche Bank Polska. Głównymi celami Programu jest wsparcie rozwoju zawodowego oraz osobistego Pracowników, poszerzanie ich kompetencji, wymiana doświadczeń oraz networking.



Wymiana językowa w Nordea: 61 narodów, jedna społeczność

Nordea jest jednym z czołowych nordyckich pracodawców w obszarze bankowości siedzibą główną w Helsinkach, Finlandia. Nazwa pochodzi od połączenia słów Nordic i Idea. W Polsce Nordea zatrudnia już około 6,000 pracowników i operuje w czterech lokalizacjach, dysponując biurami w Łodzi, Warszawie, Gdańsku i Gdyni, gdzie pracują osoby posiadające aż 61 obywatelstw. To ogromny kapitał kulturowy – i organizacja stara się z niego mądrze korzystać, współkształtując inicjatywy wspólnie z pracownikami.

Jednym z przykładów takich inicjatyw jest Language Swap czyli Wymiana językowa (wyłączony również nominacją do Polskich Nagród Różnorodności w 2024 roku), którego inicjatorem jest sieć pracownicza Cross-Culture. Ma on na celu zwiększenie świadomości kulturowej, promować networking wśród osób różnych narodowości i pochodzenia, a zarazem podnoszenie umiejętności językowych naszych pracowników – nieodpłatnie, korzystając z umiejętności tych znających języki natywnie. Ci, którzy pochodzą z zagranicy mają okazję również podnieść kom-

petencje nauki języka polskiego, co sprzyja ich integracji w kraju.

Program Language Swap polega dobraniu par i integracji różnych narodowości podczas sesji wymiany językowej – obcokrajowcy, którzy chcą się nauczyć języka polskiego i Polacy, którzy mają na celu ćwiczyć i rozwijać swoje umiejętności językowe. Zdarza się jednak, że w parze obie osoby pochodzą z zagranicy i chcą wspólnie konwersować np. w języku hiszpańskim.

Początkowo, językowe pary dobierały się głównie podczas spotkań fizycznych. Podczas jednego z tych spotkań ustanowiono rekord – używano aż 15 różnych języków jednocześnie. Od tego roku w procesie dobierania par cały program wspierany jest przez dedykowaną aplikację PowerApps, przez którą jak dotąd zarejestrowało się ponad 130 osób. Sieć pracownicza nie rezygnuje jednak ze spotkań fizycznych – zaplanowane już na czerwiec wydarzenie będzie okazją nie tylko do wspólnej wymiany językowej, ale również do zgłębienia kultury Włoch.

„Wymiana językowa to świetna okazja do ćwiczenia języka obcego. Dołączyłem, aby ćwiczyć swój niemiecki i nawiązać kontakt z kolegami z różnych środowisk kulturowych” – mówi



jeden z uczestników, starszy analityk biznesowy pracujący w biurze w Warszawie. Według organizatorów program nie tylko zjednoczył pra-

cowników, ale także przyczynił się do głębszego zrozumienia i docenienia różnorodności kulturowej w Nordea.



Ludzie z doświadczeniem – cykl, który daje głos i zmienia perspektywę BNP Paribas Bank Polska S.A.

Ludzie z doświadczeniem to cykl szczerych rozmów z pracownikami i pracowniczkami Banku BNP Paribas. Przed kamerą dzielą się swoimi historiami z całą społecznością banku. A są to doświadczenia związane z różnymi rodzajami niepełnosprawności, problemami zdrowotnymi czy wyzwaniem związanym z neuroatypowością. Pomysł cyklu narodził się z potrzeby pokazania, że niepełnosprawność czy przewlekła choroba nie muszą wykluczać pracownika czy pracowniczki z życia zawodowego i osoby mające takie wyjątkowe doświadczenie są wśród nas. Chcieliśmy pokazać, że nie powinni być postrzegani przez pryzmat ich wyzwań zdrowotnych, że nie oczekują specjalnego traktowania, ale zrozumienia, a ich historie mogą pozytywnie wpływać na budowanie przyjaznego miejsca pracy dla wszystkich niezależnie od stopnia sprawności. Zależało nam by wybrzmiało, że

warto w miejscu pracy otwarcie mówić o swoich potrzebach wynikających z tych wyjątkowych doświadczeń, być w dialogu ze swoimi przełożonymi i współpracownikami.

Najważniejszy przekaz rozmowy prezentowany jest w kanałach komunikacyjnych banku, w kilkuminutowym nagraniu filmowym, w formie wywiadu prowadzonego przez menadżerkę ds. Zarządzania Różnorodnością i Włączeniem. Filmy dystrybuowane są do wszystkich pracowników banku w postaci mejlingu, można je też oglądać na ekranach w centralach banku oraz dostępne są w Intranecie. Dwa z nich były też pokazywane na zewnętrznych wydarzeniach w formie inspiracji dla innych organizacji oraz ekspertów DEI.

Wśród historii, którymi podzielili się z nami pracownicy i pracowniczki były na przykład te związane z chorobami przewlekłymi, np. chorobą otyłościową, alkoholową, nowotworową czy też ograniczeniami ruchowymi, sensorycznymi.

Wszystkie doświadczenia łączy jedno. Chęć przełamywania społecznego tabu wokół niepełnosprawności i przewlekłych chorób. Dodania innym siły



i odwagi, pokazania, że mimo wielu trudnych wyzwań można normalnie żyć, spełniać się zawodowo, odnosić sukcesy, być docenianym i docenianą.

Emisję każdego odcinka poprzedza krótka wypowiedź kolegów i koleżanek z najbliższego otoczenia bohatera czy bohaterki, którzy (nie zdradzając o kim mówią) opowiadają za co ją czy jego cenią najbardziej.

Każda osoba ma swoją historię, inne doświadczenia i możliwości, ale każda jest równie ważna. Jako Bank zmieniającego się świata chcemy, aby każda osoba czuła się u nas bezpiecznie i swobodnie. Jesteśmy dumni z tego, że pracują u nas ludzie, którzy mają również wyjątkowe doświadczenia, którymi

mogą podzielić się z innymi szerząc w ten sposób wiedzę na temat różnorodności i konieczności podejmowania działań włączających w miejscu pracy.

Nasz cykl normalizuje temat niepełnosprawności. Buduje otwarty rynek pracy. Wzmacnia inkluzywność naszej organizacji. Włącza osoby z wyzwaniami zdrowotnymi, uwrażliwia na ich potrzeby, zachęca do bycia sobą.

Praktyka ta przyczyniła się do wzmocnienia poczucia bezpieczeństwa – powstania sieci pracowniczych OZNacza Mogę i Neuronautów, a także ciągłego budowania świadomości pracowników i menadżerów na temat wyzwań i potrzeb różnych grup pracowniczych.



Działania wspierające osoby neuroatypowe – pracowników, pracowniczki, Klientów i Klientki – BNP Paribas Bank Polska S.A.

Od kilku lat prowadzimy w Banku BNP Paribas wewnętrzną kampanię edukacyjną „Inne spojrzenie na inne spojrzenie”. Jej celem jest budowanie świadomości, inspirowanie do przyjęcia różnych perspektyw i dostarczanie praktycznej wiedzy na temat neuroróżnorodności, rodzajów atypowości i sposobów współpracy z osobami neuroatypowymi. Jej elementami, były między innymi wideo-testymoniale pracowników i pracowniczek, jak historia pracownika z ADHD czy pracowniczki-matki dorosłej osoby w spektrum autyzmu. Przygotowaliśmy specjalną stronę w intranecie, którą regularnie zasilamy, w tym relacjami z przeprowadzonych wydarzeń. Wraz z zewnętrznym partnerem przeprowadziliśmy audyt, by sprawdzić co możemy zrobić by budować bardziej inkluzywne miejsce pracy.

Od roku w banku działa sieć pracownicza Neuronauci, której misją jest pomoc w budowa-

niu przyjaznego środowiska dla osób neuroatypowych i budowanie świadomości w społeczeństwie, tak aby zarówno osobom neuroróżnorodnym, jak i bliskim pracowników i pracowniczek ułatwić codzienne funkcjonowanie. Sieć organizuje webinary z ekspertami na temat autyzmu i ADHD oraz warsztaty dla rodziców dzieci neuroatypowych, konsultuje też zmiany wprowadzane przez bank w miejscu pracy, jak choćby wprowadzenie oznaczeń przestrzeni w centralach banku. I choć temat neuroróżnorodności sam w sobie nie jest nowy, to jednak w kontekście środowiska pracy może rodzić wiele pytań. Dlatego Neuronauci przygotowali także poradnik dla kadry menedżerskiej zawierający praktyczne wskazówki dotyczące współpracy z osobami neuroatypowymi i informacje na temat ich potrzeb.

Jako bank działamy na rzecz wspierania osób neuroatypowych w efektywnym wykonywaniu zadań z uwzględnieniem ich potrzeb związanych ze środowiskiem pracy. Zwracamy uwagę na umożliwienie pracy zdalnej, udostępnienie pomieszczeń do relaksu i wyciszenia czy wyposażenie stanowi-



ska pracy w potrzebne usprawnienia, jak np. słuchawki z aktywną redukcją hałasu. W programie wellbeingowym DOBRZE, zapewniamy wsparcie psychologiczne dla osób neuroatypowych lub mających dzieci neuroatypowe, a także kadry menedżerskiej zarządzającej różnorodnym zespołem.

Zależy nam na tworzeniu uniwersalnych i dostępnych rozwiązań dla każdej osoby, dlatego działamy również na rzecz Klientów neuroatypowych. Z inicjatywy zespołu Customer Experience zrealizowaliśmy w banku pilotażowy projekt w Contact Center, w trakcie którego wypracowaliśmy zestaw rekomendacji, jak współpracować z Klientem neuro różnorodnym. Projekt będzie dalej realizowany w innych kanałach kontaktu z Klientem.

Wszyscy jesteśmy neuroróżnorodni, charakteryzują nas zróżnicowane style myślenia, zdolności poznawcze, czy wrażliwość sensoryczna, natomiast szacuje się, że aż 20% społeczeństwa to osoby neuroatypowe. I o ile czasami potrzebują dodatkowego wsparcia, to najczęściej potrzebują po prostu zrozumienia. Neuroróżnorodność w miejscu pracy to fakt, a chcąc budować włączające środowisko pracy konieczne jest jej dostrzeżenie. Problemy ze skupieniem uwagi, nadwrażliwość na

różnego rodzaju bodźce, potrzeba odosobnienia w celu sprawnego wykonywania obowiązków — to tylko niektóre z wyzwań osób neuroatypowych, które wymagają uwzględnienia podczas organizacji pracy. Przy czym uwzględnienie ich potrzeb często nie wymaga „rewolucji” w funkcjonowaniu zespołu i sprowadza się do otwartej komunikacji, zrozumienia i wprowadzenia drobnych zmian. Osoby neuroatypowe mogą wnieść do zespołów wiele korzyści. Często są to osoby doskonale analizujące dane, niezmiernie skrupulatne i rzeczowo podchodzące do zagadnień. Warto to dostrzec i stworzyć im warunki pracy, w których będą mogły wykorzystać swoje talenty.

Kampania „Inne spojrzenie na inne spojrzenie” oraz podejmowane działania na rzecz edukacji w zakresie neuroróżnorodności przynoszą efekty. Świadomość neuroróżnorodności w banku rośnie. Widzimy coraz większe zainteresowanie kadry menedżerskiej, która aktywnie poszukuje wiedzy i wsparcia w zarządzaniu neuroróżnorodnymi zespołami. Sieć pracownicza prężnie się rozwija i z kilkusobowej grupy urosła do kilkudziesięcioosobowej, która czuje sprawczość i działa również operacyjnie na rzecz tworzenia przyjaznego środowiska pracy.



Neuroatypowość pracownika - wskazówki dla osób zarządzających zespołami



BNP PARIBAS

Bank
zmieniającego się
świata

Tandem międzypokoleniowy – BNP Paribas Bank Polska S.A.

Na rynku pracy spotykają się osoby z różnych pokoleń: od młodych specjalistów i specjalistek dopiero rozpoczynających swoją karierę po doświadczone osoby w rolach eksperckich. Różnice między nimi bywają wyraźne – od podejścia do technologii, przez styl pracy, sposób komunikacji czy oczekiwania względem kariery. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową jest realnym wyzwaniem współczesnego rynku pracy.

Obserwując zmiany demograficzne oraz odwołując się do wyników wewnętrznych badań w zakresie różnic międzygeneracyjnych, postanowiliśmy wzmocnić współpracę międzypokoleniową w banku. By rozpocząć dialog między „starszymi”, a „młodszy”, sieć pracownicza Wiek Agawy stworzyła program Tandem Międzypokoleniowy. Program wystartował w 2024 roku, a jego ideą było stworzenie przestrzeni, w której pracownicy i pracowniczki mogliby łatwo nawiązywać współpracę i budować relacje między pokoleniami. Program miał także za zadanie wzmocnić proces wymiany

wiedzy i doświadczeń w organizacji, co w szerszej perspektywie oddziałuje na jakość i optymalizuje realizację zadań.

Pierwsza edycja Tandemu Międzypokoleniowego polegała na tworzeniu par pracowników i pracowniczek z różnych grup wiekowych (z minimum 20 letnią różnicą wieku), które przez kilka miesięcy współpracowały nad konkretnymi projektami biznesowymi przydzielonymi przez kadrę menedżerską. W trakcie programu zaprosiliśmy tandemy do wspólnych warsztatów, które miały na celu poszerzenie perspektywy uczestników i uczestniczek, pokazanie trendów, zatrzymanie się nad tematem przyszłości organizacji i rynku oraz spojrzenie na znane wyzwania biznesowe w innowacyjny sposób.

Poza uczestnikami i uczestniczkami, wsparcie w ramach programu otrzymali także ich liderzy i liderki. Spotkania angażujące osoby zarządzające służyły również zwiększeniu wpływu społecznego programu i przeciwdziałaniu stereotypom związanym z wiekiem na każdym poziomie w organizacji.

Dzięki pracy w tandemie, pracownicy i pracowniczki mieli okazję lepiej zrozumieć siebie



nawzajem, wymienić wiedzę i doświadczenia oraz nauczyć się nowych umiejętności. Program przyczynił się do integracji osób z różnych pokoleń i pomógł zbudować silne, zgrane zespoły.

Zwieńczeniem programu było wspólne wypracowanie przez wszystkie tandemy Manifestu Międzypokoleniowego #BeyondGenerations. Manifest zawiera 5 zasad, które pomogą każdemu lepiej współpracować z innymi pokoleniami: *Szacunek i otwartość, Równy głos dla każdego, Wspólna edukacja i mentoring, Przyglądamy się stereotypom oraz Wzajemne wsparcie i solidarność*. Każda z zasad uzupełniona jest przykładami konkretnych działań, które każdy może podjąć, by w praktyce budować dialog międzypokoleniowy w codziennej pracy.

Inicjatywa Tandem Międzypokoleniowy spotkała się z dużym uznaniem na rynku i otrzymała Polską Nagrodę Różnorodności 2024, w kategorii „Wiek”. Polskie Nagrody Różnorodności (Polish Diversity Awards 2024) to prestiżowe wyróżnienia dla firm, organizacji i osób promujących idee różnorodności, równości i inkluzywności zarówno wewnątrz organizacji, jak i w otoczeniu biznesowym.

Zarządzanie różnorodnością wiekową to nie tylko kwestia społecznej odpowiedzialności biznesu. Dialog międzypokoleniowy staje się dla przedsiębiorstw coraz ważniejszy. Pozwala bowiem zwiększyć innowacyjność i efektywność działań oraz budować harmonijne relacje w miejscu pracy.



Mentoring Walk – Citi Handlowy

Program Mentoring Walk to wyjątkowa inicjatywa mentoringowa organizowana corocznie w Olsztynie i Warszawie. Inicjatorem i organizatorem tej akcji jest sieć Citi Women Network, a jej celem jest wspieranie rozwoju zawodowego i osobistego pracowników poprzez bezpośrednią wymianę doświadczeń pomiędzy pracownikami zgłoszonymi do programu (mentees) z przedstawicielami kadry zarządzającej (mentorami).

Jednym z elementów programu jest panej dyskusyjny, w trakcie, którego poruszane są kluczowe tematy związane z mentoringiem, przywództwem, równowagą między życiem zawodowym a prywat-

nym oraz rolą wzajemnego uczenia się w organizacji. Jednak najważniejszą częścią inicjatywy jest rozmowa (najlepiej w formie spaceru) w parach mentoringowych, prowadzona w spokojnym, komfortowym otoczeniu, sprzyjającym skupieniu i otwartej wymianie myśli.

Celem Mentoring Walk jest tworzenie przestrzeni do rozwoju kompetencji miękkich, refleksji nad karierą i wzmocnienia samoświadomości. Ma ona również na celu promowanie kultury dzielenia się wiedzą i doświadczeniem w środowisku pracy. Efektem jest proces wzajemnego uczenia się – mentee zyskują perspektywę bardziej doświadczonych liderów, mentorzy natomiast poznają świeże spojrzenia i potrzeby pracowników.



Czytanie ma moc! Jak VeloBank promuje książki w pracy

W świecie pełnym ekranów i powiadomień, VeloBank przypomina, że nic nie zastąpi dobrej książki. Rok temu ruszyliśmy z projektem **VeloKsiążka**, który ma jeden cel: zachęcić nas wszystkich do czytania — w pracy, po pracy, samemu i z dziećmi.

Czytanie nie wyklucza

Każdy z nas coś czyta, nieważne czy to literatura fachowa, beletrystyka, poezja, kryminały czy komiksy. Obojętne czy „w papierze”, na kindlu, słuchasz audiobooków czy podcastów. Czytanie zawsze poszerza horyzonty, umożliwia pogłębienie wiedzy i pasji. Dzięki książkom są tematy do rozmów, wymiany myśli, dyskusji. Pracownicy VeloBanku mają



nie tylko możliwość korzystania z booksheringu, ale także platformę do dyskusji – w intranecie jest specjalne tematyczne forum. To źródło wzajemnej inspiracji, ale także sposób na zacieśnianie relacji, zawieranie nowych znajomości. Ten specyficzny czytelniczy networking cementuje również relacje zawodowe i współpracę między zespołami.

TataTeżCzyta — bo czytanie to inwestycja w przyszłość

Wspólnie z Fundacją Powszechnego Czytania bank wspiera kampanię **#TataTeżCzyta**, która pokazuje, jak ważne jest czytanie dzieciom — nie tylko przez mamy, ale też przez tatów. Bo każde dziecko zasługuje na książkę — i na wspólny czas z rodzicem.

VeloCzytelnie — książki w zasięgu ręki

We wszystkich centralach (w oddziałach nie ma, choć w tym nowym formacie ma być) VeloBanku zostały utworzone specjalne strefy, taka jak ta, w której właśnie siedzę — **#VeloCzytelnie**. To miejsca, gdzie można przynieść książkę, którą już się przeczytało, i zabrać inną, która nas zaintryguje. Bez rejestrów, bez formalności, bez stresu. Pracownik, który nie potrzebuje już danej książki, przynosi ją i stawia na półce. Może komuś się przyda. To akcja **#PrzytulVeloKsiążkę**.

Po prostu — dzielimy się tym, co dobre.

W każdej czytelni są wygodne pufy, półki z książkami i przestrzeń, gdzie można na chwilę przysiąść i zanurzyć się w lekturze.

Czytanie = ekologia + integracja

Booksharing to nie tylko sposób na promowanie czytelnictwa, ale też realne działanie w duchu **#eko** i **#ESG**. Dając książkom drugie życie, ograniczamy konsumpcję, a przy okazji

budujemy społeczność — rozmawiamy, wymieniamy się opiniami, poznajemy się z zupełnie innej strony.

Wiedza, relaks i wspólnota

W VeloBanku czytanie to nie tylko hobby — to sposób na rozwój. Dlatego organizujemy spotkania autorskie, webinary o roli książek w cyfrowym świecie i akcje, które łączą ludzi wokół słowa pisanego.

Czytanie to wolność

Jak mówi Maria Deskur z Fundacji Powszechnego Czytania: „Czytanie to sprawczość i przedsiębiorczość, czyli... wolność!” I trudno się z tym nie zgodzić. Książki uczą, inspirują, rozwijają. Pomagają zrozumieć świat i siebie nawzajem.

VeloLove

Naszym celem jest promocja kultury i popularyzacja czytelnictwa. W ramach akcji VeloLove – promującej docenianie, uważność na siebie i innych – postanowiliśmy zachęcić naszych klientów do odkrywania literatury. Nawiązaliśmy współpracę z Empikiem, dzięki której kampania była obecna w aplikacji i kanałach marketingowych Empik Go, a także w serwisie internetowym i salonach stacjonarnych Empik.

W ramach tego partnerstwa doceniliśmy naszych klientów, udostępniając im bibliotekę zawierającą aż 200 tysięcy audiobooków, ebooków i podcastów. Tak duże zainteresowanie akcją pokazało, jak istotna jest dostępność wartościowych treści – dlatego już planujemy kolejne wspólne działania.

Jak powiedział Józef Czechowicz: „**Kto czyta – żyje wielokrotnie.**”

Program praktyk dla Studentów w Deutsche Bank Polska S.A.

W 2023 r. Deutsche Bank Polska uruchomił program praktyk, który jest skierowany do Studentów ostatnich lat studiów.

Za nami dwie edycje programu, w których uczestniczyło 21 najlepszych kandydatów i kandydatek wybranych każdego roku spośród ponad 200 aplikacji. W kwietniu 2025 r. ruszyły nabory do trzeciej edycji programu.

W ramach skrojonego na miarę Programu praktyk, Studenci mają szansę poznać specyfikę funkcjonowania naszej organizacji, kluczowych procesów, a także odpowiednich procedur i zasad pracy w Banku. Podczas praktyk, uczestnicy mają możliwość pracy w różnorodnych zespołach, co sprzyja integracji i wymianie doświadczeń. Na podstawie wstępnej pracy w kilku zespołach oraz indywidualnych preferencji, zostają przydzieleni do jednostek w których odbywają roczny staż. Program obejmuje również liczne szkolenia, zarówno stacjonarne, jak i online oraz wspólne zajęcia integracyjne.

Uczestnik zyskuje wiedzę o funkcjonowaniu instytucji bankowej oraz kompetencje i doświad-

czenia zawodowe, które będą fundamentem dla dalszego rozwoju. Rozwija także umiejętności komunikacji i budowania relacji w różnorodnych zespołach pod względem doświadczenia, wiedzy, wieku i płci.

Program praktyk to nie tylko okazja dla młodych talentów do zdobycia wiedzy i doświadczenia, ale także szansa na wymianę pomysłów oraz wzajemną inspirację. Pracownicy Banku tworzą atmosferę otwartości i chętnie wymieniają się wiedzą i spostrzeżeniami.

Praktyki w zakresie określonych zadań, odpowiednich do profilu uczestnika programu, w dedykowanej jednostce Banku trwają od 6 do 12 miesięcy.

Po zakończeniu stażu uczestnik otrzymuje zaświadczenie o odbyciu praktyk, referencje oraz dyplomy potwierdzające realizację konkretnych szkoleń. Dla wielu uczestników program to nie tylko szansa na zdobycie doświadczenia, to również szansa na zatrudnienie w Banku / stałą współpracę z Bankiem.

Dwie edycje programu zaowocowały 7 osobami, które po ukończeniu praktyk podjęły pracę w Deutsche Bank Polska.



Programy wspierające rozwój osobisty, odwagę i sprawczość

Każda osoba w organizacji wnosi coś wyjątkowego – zestaw talentów, doświadczeń, ambicji i celów. Rolą nowoczesnego miejsca pracy jest nie tylko je rozpoznać, ale też stworzyć warunki, by mogły się rozwijać. Inwestowanie w ludzi to nie koszt – to jedna z najtrwalszych form budowania wartości organizacji.

W tej części prezentujemy działania, które wspierają indywidualny rozwój – zarówno młodych pracowników i pracowniczki na początku drogi zawodowej, jak i osób liderek, które chcą pogłębiać swoje kompetencje w duchu inkluzywności i odpowiedzialności. To programy, które uczą odwagi, pokazują sens uczenia się przez całe życie i wzmacniają sprawczość – nie przez presję, lecz przez zaufanie.

Bo kiedy ludzie mają przestrzeń, by się rozwijać, rośnie nie tylko ich zaangażowanie, ale też wspólny potencjał całego zespołu.



Inclusive Leader – program rozwojowy dla menedżerów i menedżerek – Credit Agricole Bank Polska S.A.

W październiku 2023 roku wdrożyliśmy w banku program „**Inclusive Leader**”, którego celem jest wyposażenie liderów i liderek w wiedzę z zakresu różnych aspektów różnorodności oraz włączających praktyk liderskich, wspierających zespoły w różnych momentach życia pracownika w organizacji.

Przygotowania do programu rozpoczęliśmy od uzyskania informacji od pracowników z badań opinii oraz grup fokusowych wśród specjalistek/ów i liderów/ów – jakie wyzwania związane z różnorodnością widzą w swojej codziennej pracy. Informacje i case studies były podstawą do zbudowania programu.

Długofalowym celem programu jest rozwój kultury organizacyjnej, której istotnym aspektem jest inkluzywność i docenianie różnorodności. Dbłość o wyjątkowe doświadczenie pracownika

w oparciu o indywidualne podejście do różnych potrzeb wynikających z sytuacji życiowej i społecznej to jeden z naszych priorytetów w budowaniu angażującego środowiska pracy – opisanych w strategii banku w filarze Human Centric. Wierzymy, że pozytywne doświadczenie wpływa na zwiększenie zaangażowania, które mierzymy regularnie w całej organizacji, zwracając uwagę na kluczowe aspekty – w tym dbłość o różnorodność w zespołach.

Do udziału w programie zaprosiliśmy menadżerki i menadżerów każdego szczebla w organizacji. Uczestnictwo w programie jest dobrowolne.

61% menedżerów i menedżerek uczestniczy w tym programie, a ponad 40 osób otrzymało certyfikaty ukończenia programu.

Program składa się z punktowanych, zróżnicowanych etapów zdobywania wiedzy, praktycznych zadań liderskich i testu wiedzy. Aby uzyskać certyfikat Inclusive Leadera trzeba zdobyć min. 12 punktów za udział w wybranych aktywnościach i pomyślnie zdać test podsumowujący zdobyte informacje.



W ramach programu liderki i liderzy dowiadują się, jak zarządzać inkluzywnie w różnych sytuacjach i momentach życia zespołu, biorąc pod uwagę m.in.:

- Budowanie poczucia przynależności
- Neuroróżnorodność
- Niepełnosprawność
- Różne pokolenia
- Świątowanie wśród osób różnych religii i postaw wobec świąt
- Coming out
- Urlopy i nieobecności rodziców, opiekunów oraz osób bezdzietnych
- Codzienne żarty a ryzyko dyskryminacji
- Rekrutację, wdrożenie i ocenę pracy bez uprzedzeń
- Lukę płacową

Jakie były kluczowe czynniki sukcesu?

- Zaangażowanie sponsorów projektu (Wiceprezes Zarządu odpowiedzialnej za HR oraz Dyrektora Pionu Sprzedaży Detalicznej) – uczestnictwo w otwarciu programu i podsumowujących spotkaniach certyfikacyjnych pomogło w nadaniu programowi odpowiedniej rangi.
- Dostosowanie treści do realiów i potrzeb organizacji oraz osadzenie programu w kontekście dostarczenia wiedzy i dobrych praktyk wspierających pracowników w różnych momentach ich życia w organizacji.
- Połączenie wiedzy i praktyki (uczestnicy mieli okazję połączyć wiedzę z programu z praktycznymi zadaniami (konkurs zespołowy, role modeling, promowanie wewnętrznych rozwiązań banku wspierających różnorodność i inkluzywność).
- Współpraca z różnorodnymi ekspertami i ekspertkami zewnętrznymi – wniosło nową perspektywę i wiarygodność.

Co okazało się wyzwaniem?

- Czas i priorytety biznesowe – powodowały, że niektórym osobom było trudno zaangażować się we wszystkie wydarzenia programu

Jakie były efekty?

W 2024 roku, odnotowaliśmy wzrost wskaźnika dotyczącego różnorodności w badaniu zaangażowania pracowników o 5 p.p. (82%).

Program został wyróżniony w raporcie dobrych praktyk Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz w konkursie Employer Branding Excellence Awards 2024.

Co zmieniła ta inicjatywa?

Program pomógł uczestnikom i uczestniczkom lepiej zrozumieć, czym jest inkluzywność w praktyce i jak nawyki czy uprzedzenia mogą wpływać na zespół. Wielu z nich po raz pierwszy świadomie przyjrzało się swoim stylom zarządzania przez pryzmat różnorodności. Jak sami wspominają – zauważyli większą otwartość na różnorodne perspektywy, bardziej uważni na potrzeby pracowników.

Co sami uczestnicy i uczestniczki mówią o programie Inclusive Leader?

Program przypomina mi i uświadamia, jak ważna jest różnorodność otoczenia, w którym pracujemy na co dzień. Pokazuje, jak doceniać tę różnorodność oraz jak zarządzać własnymi uprzedzeniami.

Program pokazał mi, żeby w ludziach dostrzegać prawdziwą wartość i ich potencjał. Wszyscy chcemy pracować w zespole, w którym jesteśmy wysłuchani i nasze zdanie ma ogromne znaczenie.

Pokazał mi, w jaki sposób mogę rozwijać posiadane kompetencje miękkie i jak zrewidować własny styl przywództwa – samoświadomość. Jednym słowem uświadomił mi, jak ważna jest różnorodność.

Program Inclusive Leader utwierdza mnie w przekonaniu, że do każdej osoby trzeba podchodzić indywidualnie i najważniejsze, żeby uwzględniać różne perspektywy.

Program przypomniał mi, że różnorodność, a przede wszystkim otwartość na nią toruje drogę do zgranych zespołów. A to oznacza, że różnorodność jest kluczem do sukcesu i naszej przyszłości.

Najcenniejszym doświadczeniem w programie Inclusive Leader było uświadomienie sobie, że różnorodność to nie tylko wartość, ale realna przewaga biznesowa i zespołowa – jeśli każdy czuje się wysłuchany i doceniony.

Program Inclusive leader jako całość był dla mnie wartościowym doświadczeniem ponieważ wskazywał wiele różnych aspektów z codzienności zarządzania zespołem, w których podejście włączające jest istotne i przydatne w dostrzeganiu różnorodności perspektyw i wykorzystania ich do realizacji w pełni potencjału zespołu.

To była inspirująca podróż, która zmieniła moje podejście do przywództwa – teraz jeszcze bardziej świadomie tworzę przestrzeń dla różnorodności i współpracy.

Symulacje VR – praktyka przywództwa w świecie, który nie wybacza banałów – ING Bank Śląski S.A.

Symulacje VR to innowacyjna forma szkolenia dla liderów, która pozwala na praktyczne ćwiczenie trudnych sytuacji w bezpiecznym, wirtualnym środowisku. W świecie, w którym wobec liderów są coraz bardziej złożone, chcemy mieć pewność, że dajemy im wszystkie narzędzia, żeby sprostać oczekiwaniom zmieniającej się rzeczywistości.

VR to technologia, która umożliwia wejście w wirtualne środowisko z pełną immersją – z użyciem specjalnych gogli i kontrolerów użytkownik nie tylko ogląda scenariusz, ale bierze w nim aktywny udział. W ING VR wykorzystywany jest m.in. dawanie feedbacku, zarządzania zmianą czy prowadzenia zespołu w trudnej sytuacji. Kluczowe jest to, że uczestnik znajduje się w realistycznym kontekście, gdzie musi podejmować decyzje, rozmawiać z „wirtualnym” współpracownikiem i obserwować konsekwencje swojego stylu działania. Dzięki temu nauka nie jest abstrakcyjna – jest praktyczna, bezpośrednia i bardzo osobista.

Grupą docelową są przede wszystkim liderzy i osoby, które każdego dnia podejmują decyzje wpływające na innych. Dzięki VR mogą ćwiczyć te

kompetencje w kontrolowanym środowisku, wielokrotnie, bez ryzyka i z natychmiastową informacją zwrotną. Uczestnicy nie tylko uczą się „jak”, ale też doświadczają „co się dzieje, kiedy”.

To, co wyróżnia podejście banku ING, to strategiczne myślenie o VR jako części większego systemu rozwojowego, a nie pojedynczej ciekawostki. Technologia jest wkomponowana w kulturę organizacyjną, w której rozwój to coś więcej niż szkolenie – to praktyka działania. Scenariusze VR nie są oderwane od rzeczywistości – są zakorzenione w wartościach i języku organizacji. To pozwala nie tylko rozwijać konkretne kompetencje, ale także wspierać spójność kulturową i sposób pracy, jaki ING buduje na co dzień.

Największą wartością VR w tym kontekście nie jest sama technologia. To, co naprawdę wnosi, to możliwość nauki poprzez doświadczenie w bezpiecznym środowisku. Tradycyjne szkolenia często kończą się na wiedzy – VR zmusza do działania, do refleksji, do zmiany. Uczestnicy nie tylko zapamiętują więcej – oni czują, że coś przeżyli. A przeżycie to najtrwalsza forma nauki.

W ING VR nie jest eksperymentem – to narzędzie realnie wpisane w strategię rozwoju. Jego zastosowanie pokazuje, że organizacja traktuje rozwój nie jako koszt, ale jako inwestycję w całość kształt kultury organizacyjnej.



Talenty Gallupa – Rozwój oparty na mocnych stronach – mBank S.A.

W mBanku jednym z kluczowych kierunków rozwojowych jest organizacja oparta na mocnych stronach. Naszym celem jest tworzenie środowiska pracy, które wykorzystuje talenty i mocne strony pracowników, aby zwiększyć ich zaangażowanie oraz przyspieszyć innowacje w organizacji. Pragniemy zapewnić wszystkim pracownikom i menedżerom niezbędną wiedzę oraz umiejętności, które pozwolą im efektywnie zarządzać i pracować w oparciu o talenty.

Od prawie sześciu lat budujemy organizację opartą na mocnych stronach. Obecnie prawie 5634 naszych pracowników zna swoje talenty, co stanowi około 75% całej organizacji. W ramach tego podejścia realizujemy różnorodne programy, m.in. takie jak:

Warsztaty „Zacznij od mocnych stron” to wyjątkowa inicjatywa skierowana do wszystkich pracowników, którzy chcą lepiej poznać siebie i zrozumieć, jak działają ich talenty według metodologii Gallupa. To nie tylko wprowadzenie do języka mocnych stron, ale przede wszystkim impuls do budowania samoświadomości i wiary we własne możliwości. Warsztaty te wzmacniają poczucie sprawczości i pomagają uczestnikom dostrzec, jak ich unikalne cechy mogą przekładać się na sukces zawodowy. Inspirują, bo pokazują, że każdy z nas ma w sobie potencjał, który warto rozwijać – a organizacje, które opierają się na mocnych stronach, osiągają więcej i szybciej.

„Wakacje z talentami” to letni program rozwojowy, który w lekkiej i przystępnej formie zachęca pracowników do pracy z własnymi talentami. W czasie, gdy tempo pracy nieco zwalnia, ta inicjatywa daje przestrzeń na refleksję, rozwój i odkrywanie siebie na nowo. Dzięki różnorodnym aktywnościom, takim jak warsztaty, śniadania rozwojowe, webinary uczestnicy mogą pogłębiać swoją wiedzę o talentach w przyjaznej atmosferze. To doskonały przykład na to, że rozwój nie musi być ciężki ani formalny – może być inspirujący, lekki i dostępny dla każdego. Co roku na podstawie zbadanych potrzeb oferujemy nowe tematy, które inspirują naszych pracowników. Tegoroczna edycja 2025 koncentruje się wokół sześciu kluczowych obszarów, które wspierają rozwój osobisty i organizacyjny. Pierwszym z nich jest **odwaga** – rozumiana nie tylko jako gotowość do podejmowania ryzyka, ale przede wszystkim jako zdolność

do mówienia prawdy, poruszania trudnych tematów i wychodzenia poza schematy. Odwaga to fundament innowacji i kultury zaangażowania. Kolejnym obszarem jest **otwartość na zmiany**, czyli umiejętność adaptacji, elastycznego reagowania na nowe sytuacje i gotowość do uczenia się. W dynamicznym środowisku pracy to kompetencja kluczowa dla zwinności organizacyjnej. Trzecim filarem programu jest **siła – podejmowanie decyzji**, czyli zdolność do działania mimo niepewności, presji czy konfliktów. Decyzyjność to nie tylko skuteczność, ale też odpowiedzialność i gotowość do inicjowania zmian. Czwarty obszar to **wiara w siebie** – wewnętrzne przekonanie o własnej wartości i wpływie, które daje odwagę do podejmowania wyzwań i działania w zgodzie ze sobą. Nie mniej ważne jest **bezpieczeństwo psychologiczne**, czyli tworzenie środowiska, w którym każdy może zabrać głos, zadawać pytania i przyznawać się do błędów bez obawy przed oceną. Ostatnim elementem jest myślenie **strategiczne** – umiejętność patrzenia szerzej, przewidywania skutków i budowania rozwiązań z myślą o długofalowych celach. Całość programu osadzona jest w wartościach, które są bliskie kulturze organizacyjnej i wspierają rozwój ludzi w sposób autentyczny, inspirujący i zgodny z ich talentami. To właśnie dzięki takiemu podejściu „Wakacje z talentami” są nie tylko okazją do rozwoju, ale też źródłem energii, refleksji i realnej zmiany.

Program dla liderów to przemyślany proces wspierający osoby, które właśnie objęły rolę menedżerską. Opiera się na pracy z talentami i pomaga budować autentyczny styl przywództwa, który wypływa z mocnych stron, a nie z narzuconych schematów. Dzięki temu liderzy zyskują pewność siebie, lepiej rozumieją siebie i swoich ludzi, a ich zespoły szybciej się integrują i osiągają lepsze wyniki. To inicjatywa, która pokazuje, że skuteczne przywództwo zaczyna się od samoświadomości i odwagi bycia sobą.

Szkolenia dla zespołów podczas wyjazdów integracyjnych to połączenie rozwoju i relacji. W nieformalnej atmosferze uczestnicy mają okazję nie tylko lepiej poznać siebie, ale też zrozumieć, jak ich talenty wpływają na współpracę w zespole. To przestrzeń do budowania zaufania, otwartości i wzmacniania komunikacji. Dzięki temu zespoły wracają z wyjazdów nie tylko zintegrowane, ale też bardziej świadome i gotowe do wspólnego działania.

Szkolenia dla zespołów i menedżerów koncentrują się na odkrywaniu, jak talenty wpły-

wają na efektywność osobistą i współpracę. Uczestnicy uczą się, jak wykorzystywać swoje mocne strony w codziennej pracy, jak lepiej rozumieć innych i jak budować zespoły oparte na różnorodności. To inicjatywa, która zmienia sposób myślenia o współpracy — pokazuje, że różnice nie dzielą, lecz wzmacniają, jeśli tylko potrafimy je docenić. W ramach tych szkoleń realizujemy wiele warsztatów dopasowanych do indywidualnych potrzeb zespołów, są to między innymi warsztaty w tematach: Budowanie partnerstw talentowych w zespole, Współpraca i komunikacja pomiędzy różnymi zespołami (doradcy & analitycy), planowanie rozwoju w zespole, praca z sensem – JOB Crafting, komunikacja mocnych stron zespołu na spotkaniu całego departamentu, zarządzanie konfliktem w oparciu o talenty i wiele innych.

Szkolenia dla kadry menedżerskiej rozwijające samoświadomość to głęboka praca nad zrozumieniem siebie jako lidera. Uczestnicy odkrywają, jak ich talenty wpływają na sposób zarządzania, podejmowania decyzji i budowania relacji z zespołem. To proces, który pomaga liderom działać bardziej świadomie, autentycznie i skutecznie. Inspiruje, bo pokazuje, że nie trzeba być idealnym liderem, liderką — wystarczy być sobą i znać swoje mocne strony.

Sesje indywidualne z certyfikowanymi coachami mocnych stron to najbardziej spersonalizowana forma rozwoju. Pracownicy i liderzy mają okazję w bezpiecznej przestrzeni przyjrzeć się swoim talentom, zrozumieć ich wpływ na życie zawodowe i wypracować konkretne strategie działania. To inicjatywa, która daje realną wartość — pomaga przełożyć wiedzę o sobie na konkretne decyzje, działania i cele. Pokazuje, że rozwój zaczyna się od rozmowy — tej najważniejszej, z samym sobą. Tematy sesji bardzo często dotyczą tematów takich jak: pogłębienie wiedzy na temat swoich talentów, zastosowanie talentów w praktyce, wykorzystywanie talentów w realizacji celów rozwojowych i biznesowych.

Kontynuujemy wdrażanie metodyki Gallupa we wszystkich obszarach grupy mBanku, integrując ją z różnymi procesami w organizacji, takimi jak sprzedaż, praca projektowa, wartości organizacyjne, bieżący feedback i mentoring. Nasze programy obejmują nie tylko warsztaty wprowadzające do Gallupa i pracy na mocnych stronach, ale również webinary dla pracowników i menedżerów, warsztaty zespołowe oraz wsparcie rozwojowe wewnętrznych trenerów i coachów Gallupa. Każdy z tych programów ma na celu rozwijanie potencjału pracowników i menedżerów, wspieranie ich w osiąganiu celów oraz budowanie silnej, innowacyjnej organizacji.



LinkedIn Learning – nauka na wyciągnięcie ręki – Bank PeakO S.A.

Jak otworzyliśmy dostęp do nowoczesnej edukacji dla każdego pracownika

W obliczu dynamicznych zmian na rynku pracy, rosnącego znaczenia kompetencji cyfrowych oraz gwałtownego rozwoju technologii – w tym sztucznej inteligencji – organizacje coraz częściej stają przed koniecznością wspierania rozwoju kompetencji swoich pracowników w nowoczesny i dostępny sposób. Naszą odpowiedzią na te potrzeby jest udostępnienie wszystkim pracownikom dostępu do platformy **LinkedIn Learning** – globalnego lidera w zakresie cyfrowej edukacji.

Dziś, każdy pracownik banku, ma możliwość nieograniczonego rozwoju – z dowolnego miejsca, w dowolnym czasie i na własnych zasadach.

Dlaczego LinkedIn Learning?

Mamy świadomość, jak ważnym obszarem jest rozwój naszych pracowników i wzmacnianie ich kompetencji. Szukaliśmy zatem rozwiązania, które:

- zapewnia stały dostęp do wysokiej jakości wiedzy i materiałów edukacyjnych,
- daje możliwość rozwoju kompetencji zawodowych i osobistych,
- posiada łatwą nawigację, interfejs w języku polskim i jest łatwo dostępne (przeglądarka lub aplikacja mobilna),
- ma bezpośredni wpływ na obszar dobrostanu,
- stwarza szansę przygotowania się na przyszłość rynku pracy, gdzie elastyczność, gotowość do zmian i szybkie przyswajanie nowej wiedzy stają się kluczowe.

LinkedIn Learning to nie tylko baza kursów – to inteligentna platforma edukacyjna, która korzysta z mechanizmów sztucznej inteligencji, by dopasować ścieżki nauki do indywidualnych potrzeb użytkownika. Można ją porównać do **Netflixa do nauki** – spersonalizowane rekomendacje, ścieżki rozwoju zawodowego, mikrotreści i certyfikaty to tylko niektóre z funkcjonalności.

Co istotne – każdy ukończony kurs można potwierdzić **certyfikatem LinkedIn Learning**, który łatwo dodać do swojego profilu zawodowego. Ponadto, dzięki sieci partnerów LinkedIn, część kursów jest autoryzowana przez uznane między-

narodowo korporacje i instytucje, które dodatkowo udzielają własnej certyfikacji na poszczególne kursy (m.in. PMI, Microsoft, Cisco).

Decyzja o wdrożeniu platformy była strategiczna – to inwestycja w rozwój ludzi, która bezpośrednio przekłada się na rozwój organizacji.

LinkedIn Learning to rozwiązanie dla wszystkich!

Inicjatywa dotyczy wszystkich pracowników – bez względu na wiek, płeć, staż, dział, poziom stanowiska czy miejsce pracy. Każda osoba zatrudniona w naszej organizacji, otrzymała **trzyletni dostęp** do pełnej biblioteki LinkedIn Learning. Platforma działa zarówno na komputerze służbowym, jak i przez aplikację mobilną na telefonie, co oznacza pełną elastyczność i dopasowanie do indywidualnego stylu pracy i nauki.

Początki, jak zazwyczaj bywają trudne...

Jak każda nowa inicjatywa, także ta wymagała odpowiedniego przygotowania. Przed jakimi wyzwaniami stanęliśmy?

Po pierwsze, pokonanie uprzedzeń – część kadry menedżerskiej obawiała się publikowania przez pracowników ich osiągnięć w serwisie społecznościowym, ponieważ „konkurencja czyha”. Ale my uwierzyliśmy słowom CEO LinkedIn Ryan’a Roslansky’ego, który ujął to bardzo celnie: „Twój następny najlepszy pracownik to najprawdopodobniej Twój obecny pracownik”. W Banku PEKAO S.A. udało nam się zbudować przekonanie, że zadbanie o pracowników poprzez zapewnienie im szerokich możliwości rozwoju jest najlepszym sposobem na ich zatrzymanie w organizacji.

Po drugie, uświadomienie wartości nowych możliwości – część pracowników nie знаła wcześniej LinkedIn Learning i nie miała nawyków systematycznego inwestowania we własne doskonalenie.

Po trzecie, techniczne uruchomienie kont – konieczność aktywacji i pierwszego logowania.

I wreszcie po czwarte, język kursów – większość materiałów jest po angielsku, natomiast aż 10.000 kursów jest dostępna także w języku polskim, trwają prace nad pełnym dubbingiem.

Dzięki szerokiej kampanii informacyjnej i wsparciu Zarządu, Ambasadorów, Redaktorów (tj. specjalnie powołanej w organizacji sieci osób) udało się skutecznie pokonać te bariery.

Pierwsze efekty? Te już widzimy!

W ciągu pierwszych tygodni od uruchomienia platformy zauważyliśmy **wzrost zaangażowania pracowników** w samodzielny rozwój i **wysokie zainteresowanie** dostępem do kursów, zwłaszcza tych z zakresu umiejętności cyfrowych i przywódczych. Co jeszcze istotne – wiele osób chętnie dzieli się ukończonymi szkoleniami w swoich profilach na LinkedIn, co daje szansę do **wymiany doświadczeń** i jednocześnie staje się inspiracją dla innych.

Udostępnienie rozwiązania zainicjowało zmianę w sposobie myślenia o rozwoju w naszej organizacji. Bowiem teraz:

- nauka stała się elementem codziennej pracy, a nie dodatkiem realizowanym raz w roku,
- pracownicy mają realny wpływ na to, czego się uczą i jak szybko rozwijają nowe kompetencje,
- rozwój kompetencji przyszłości, takich jak zarządzanie zmianą, wykorzystanie AI, storytelling czy analiza danych, stał się dostępny dla każdego.

Kluczowe czynniki sukcesu stanowią podsumowanie

- **Powszechny dostęp dla wszystkich** – brak ograniczeń co do roli, działu czy lokalizacji.

- **Wsparcie onboardingowe** – webinary wprowadzające, informatory, komunikacja mailowa i wsparcie HR.
- **Integracja z realnymi potrzebami rozwojowymi** – możliwość dopasowania treści do ścieżki kariery, stanowiska i indywidualnych celów.
- **Intuicyjność platformy** – łatwa nawigacja, interfejs w języku polskim i dostępność przez przeglądarkę lub aplikację mobilną.
- **Motywacja społeczna** – możliwość dzielenia się postępami z innymi, co inspiruje do działania i buduje kulturę rozwoju.
- **Elastyczność wykorzystania** – możliwość wykorzystania sprzętu służbowego do celów prywatnych oraz nauka treści nie związanych z pracą zawodową (dzięki uzyskaniu odpowiednich zgód i uzgodnieniu zasad bezpieczeństwa).

LinkedIn Learning to coś więcej niż platforma edukacyjna – to narzędzie, które realnie wspiera **samodzielny rozwój**, podnosi **kompetencje przyszłości** i wpisuje się w ideę **lifelong learning**. Dając pracownikom wolność w nauce, zyskaliśmy coś bezcennego – zaangażowanie, odpowiedzialność za własny rozwój i nową jakość w kulturze uczenia się w naszej organizacji.



Program rozwoju dla kobiet Women UP – BNP Paribas Bank Polska S.A.

Aktywne działanie na rzecz równości zawodowej kobiet i mężczyzn jest nie tylko etycznie uzasadnione, ale przynosi także wymierne korzyści biznesowe przyczyniając się do budowania bardziej sprawiedliwego i zrównoważonego społeczeństwa. Women UP to największy program rozwojowy skierowany do kobiet w naszym banku. Jest to autorska inicjatywa, której celem jest wsparcie uczestniczek w samodoskonaleniu i rozwoju kompetencji potrzebnych nie tylko w życiu zawodowym, ale też osobistym.

Rozwój w Women UP odbywa się w dwóch filarach. Pierwszy filar, to roczny program działań

rozwojowych pełen warsztatów, wykładów motywacyjnych, webinarów czy indywidualnych sesji. Dotychczasowe edycje koncentrowały się wzmocnieniu odwagi, otwartości, samoświadomości, autentyczności i sprawczości. W podejściu do efektywnego rozwoju bazujemy na świadomym korzystaniu z osobistych talentów. Program daje kobietom szansę m.in. na rozpoznanie talentów Gallupa, w tym – realizację pogłębionych wywiadów z trenerami mocnych stron oraz wzmocnienia sprawczości w działaniu na skutek uczenia się w działaniu (learning by doing). Drugi filar to realizacja konkretnych projektów w zespołach projektowych utworzonych z grona uczestniczek danej edycji. Zespoły realizują tzw. Diamentowe Projekty – inicjatywy, będące odpowiedzią na potrzeby kobiet i banku, usprawniające procesy



w banku, propozycje rozwiązań biznesowych czy wellbeingowych. W trakcie programu, uczestniczki mogą liczyć na zaangażowanie doświadczonych Patronów i Patronek, czyli menadżerów i menadżerek banku, odpowiedzialnych za kompleksowe wsparcie coachingowe oraz mentorinżowe we wdrażaniu zaplanowanych w Diamentowym Projekcie zmian.

W dotychczasowych trzech edycjach wzięło udział 308 uczestniczek, które zrealizowały 30 Diamentowych Projektów, czyli realnych zmian

w banku i naszym otoczeniu. W obecnej edycji 82 kobiety pracują nad 9 Diamentowymi Projektami. Dotychczasowe edycje zostały bardzo dobrze ocenione (powyżej 4,5 w 6 stopniowej skali), a z relacji uczestniczek wiemy, że program Women UP inspirowuje do zmian w podejściu do samej siebie i swoich możliwości. Wzmacnia umiejętności i kompetencje, promuje współpracę, tworzy przestrzeń do rozbudowywania sieci networkingowych oraz sprzyja wymianie wiedzy, i dobrych praktyk w organizacji.



Program rozwojowy dla kobiet „Bez cukru” czyli jak świadomie wspieramy kobiety – Bank Pekao S.A.

Ponad 68% pracowników Banku Pekao S.A. to kobiety, śmiało zatem można powiedzieć, że odgrywają one ogromną rolę w życiu naszej organizacji. Chcemy zatem tworzyć takie środowisko pracy, które rozwija ich kompetencje, stwarza przestrzeń do realizacji potencjału oraz daje realne wsparcie i równe szanse. Dlatego, w 2020 roku, uruchomiliśmy program dla kobiet „Bez cukru”.

Nadrzędnym celem programu jest wieloaspektowe wsparcie kobiet – chcemy, by nie tylko podnosiły swoje kompetencje, ale także wzmacniały pewność siebie i dążyły do realizacji, nawet tych najbardziej ambitnych, zawodowych celów. W programie tym stawiamy także na aktywizację społeczności kobiecej, tak by kobiety mogły się nawzajem wspierać, wymieniać wiedzę i tym samym tworzyć wspólną przestrzeń do rozwoju.

Dobra liderka to przede wszystkim „Świadoma Liderka”

Jednym z kluczowych filarów „Bez cukru” jest zwiększania samoświadomości oraz kompetencji wśród kobiecej kadry menedżerskiej. Pokrywa się to w pełni ze strategią banku na lata 2025 – 2027, która zakłada, że co najmniej 33 proc. stanowisk w najwyższej kadrze menedżerskiej będą zajmowały kobiety, a różnica wynagrodzeń na porówny-

walnych stanowiskach będzie poniżej 5%. Jak „Bez cukru” wspiera te założenia?

Kończymy właśnie drugą edycję rocznego programu rozwojowego „Świadoma Liderka”, w którym wybrane menedżerki, we współpracy w trenerkami i coachiniami z partnerskiej firmy zewnętrznej, rozwijają kompetencje związane z kobiecym przywództwem. W ramach organizowanych warsztatów, liderki mają okazję zgłębiać tajniki świata nie tylko biznesu, ale również najnowszych technologii, w tym pracy z danymi. Poszerzają również umiejętności z zakresu zarządzania projektami, budowania marki osobistej czy pracy na kompetencjach osobistych.

Nie tylko centrala

„Bez cukru” w całej Polsce? Tak, bo nasze menedżerki nie pracują przecież tylko w Warszawie. Spotkania z elementami warsztatowymi, które organizujemy dla liderek w regionach, od samego początku cieszą się olbrzymim zainteresowaniem. Są one doskonałą okazją do inspiracji i networkingu z przedsiębiorczyniami, które osiągnęły ogólnopolski bądź międzynarodowy sukces zawodowy i aktywnie działają na rynkach lokalnych. Wartością tych spotkań jest również wymiana doświadczeń pomiędzy liderkami z banku, które reprezentują różne linie biznesowe, a także możliwość wzmacniania kompetencji podczas warsztatów rozwijających umiejętności osobiste konieczne do pełnienia ról przywódczych. Co jeszcze niezwykle istotne, każde ze spotkań, adresuje inny, strategiczny temat przewodni, jak np.



skuteczność leaderska, międzypokoleniowość. Do tej pory spotykaliśmy się już w Szczecinie, Katowicach, Poznaniu i Bydgoszczy.

A to jeszcze nie wszystko na co mogą liczyć nasze menedżerki – w najbliższym czasie planujemy uruchomienie wewnątrzbankowego programu mentoringowego, a kilka liderek już teraz uczestniczy w międzykorporacyjnych programach mentoringowych: LeadersIn i SheLeads.

Z technologią nam do twarzy!

„Bez cukru” to nie tylko projekty dla liderek. W ramach naszej aktywności realizujemy szereg inicjatyw rozwojowych dla kobiet na różnych stanowiskach, mających różny staż, doświadczenie i zainteresowania. Wśród nich są m.in. webinary i warsztaty rozwijające kompetencje osobiste, technologiczne, związane z edukacją psychologiczną, rodzicielstwem oraz różnorodnością i inkluzywnością w miejscu pracy.

Idziemy z duchem czasu i bieżącymi potrzebami, dlatego kładziemy dziś duży nacisk na projekty związane z rozwojem kompetencji cyfrowych. „Bliżej technologii”, „Liderki Danych”, webinary dotyczące technologii oraz cyberbezpieczeństwa, to tylko część z aktywności, które proponujemy naszym koleżankom.

Oprócz edukacji stawiamy także na promocję kobiet i umożliwiamy im rozwój podczas dedykowanych zewnętrznych wydarzeń. W dniach 4 – 5 czerwca br., 6 Liderki pracujących w banku w obszarze STEM, Tech i IT, wystąpiło w roli prelegentek i mentorek w największej w Europie konferencji technologicznej dla kobiet **Women In Tech Summit**. Dziewczyny dzieliły się swoją wiedzą i doświadczeniem z zakresu AI, narzędzi IT, trendów w technologii, pokazując tym samym uczestnikom konferencji, jak cyfrowe kompetencje można wykorzystywać w pracy w banku. W samej konferencji wzięło udział, ponad 70 kobiet z naszej organizacji. To była znakomita okazja, by w trakcie paneli dyskusyjnych, warsztatów, sesji mentoringowych, a przede wszystkim spotkań z innymi kobietami zainteresowanymi technologią, wymienić się wiedzą i doświadczeniami.

Kobiety lubią „Bez cukru”!

Inicjatywy rozwojowe w ramach programu mierzymy wskaźnikami NPS, na podstawie wyników z ankiet ewaluacyjnych wypełnianych po każdej rozwojowej nich. W 2024 NPS wyniósł **89 pkt**, w 2025 (wskaźnik na 12.05) aż **93,7 pkt**! Oprócz wysokiej oceny, notujemy także ogromne zainteresowanie udziałem kobiet w proponowanych aktywnościach – dla przykładu, średnia frekwencja udziału w pojedynczym webinarze wynosi ok. 300 osób, choć bywają też webinary (np. w tym roku z okazji Dnia Kobiet), w którym uczestniczyło ponad 600 kobiet!

To, jak bardzo nasze koleżanki cenią sobie program odzwierciedla się w wynikach ankiet (rosnący NPS – 2023 r. 84 pkt; 2024 r. 89 pkt; 2025 r. do 12 maja 93,7 pkt.) oraz we wzroście zainteresowania inicjatywami realizowanymi w ramach programu (liczba uczestników webinarów: 2023 r. 5330 osób, a w 2024 r. 6500). Coraz więcej kobiet deklaruje także chęć przystąpienia do programów rozwojowych i tym samym działania na rzecz kobiet w organizacji. **Dlaczego to się sprawdza?**

Na sukces programu składa się wiele czynników.

Po pierwsze, wysoki poziom oferty merytorycznej stawiającej na rozwój kompetencji kobiet, jej adekwatności do potrzeb i oczekiwań kobiet, wyzwań oraz otoczenia rynkowego.

Po drugie, zaangażowanie kobiecej wyższej kadry kierowniczej w promowanie inicjatyw rozwojowych poprzez szeroką komunikację oraz udział w inicjatywach marketingowych promujących wydarzenia. Liderki aktywnie uczestniczą i wspierają w kreowaniu inicjatyw rozwojowych, np. współprowadzą warsztaty leaderskie czy spotkania dla kobiecej kadry menedżerskiej.

I po trzecie, rosnąca świadomość i tym samym większa chęć kobiet do angażowania się w inicjatywy.

A to wszystko razem wpływa na budowanie zaangażowania kobiet w miejscu pracy, ich aktywności i uświadamiania jak wielki tkwi w nich potencjał. I o to właśnie chodzi w programie „Bez cukru”.



Bank Pekao

BEZ
cukru
PROGRAM DLA KOBIET

30under30 program rozwojowy dla kobiet przyszłych liderów zmiany w organizacji – ING Bank Śląski SA

30under30 to inicjatywa, która powstała z myślą o ambitnych kobietach zatrudnionych w banku, które nie ukończyły jeszcze 30 roku życia. Chcieliśmy stworzyć bezpieczną przestrzeń do eksperymentowania, inspirowania się nawzajem oraz świadomego budowania ścieżki kariery. Program wpisuje się także w strategię banku dotyczącą włączającego przywództwa oraz promowania równości na stanowiskach decyzyjnych. 30under30 to przemyślana odpowiedź na potrzeby rynku i nowatorski sposób na tworzenie warunków do rozwoju dla utalentowanych kobiet. Realizując tę inicjatywę, pokazujemy, że rozwój kobiet jest ważnym krokiem w stronę innowacji i pełnego wykorzystania potencjału organizacji.

W 30under30 nie ma miejsca na przypadki, do każdej decyzji dotyczącej ostatecznej formy i zakresu programu podeszliśmy z dużą uważnością i odpowiedzialnością. Rekrutacja opiera się na serii indywidualnych wywiadów z potencjalnymi uczestniczkami. Prowadzą je przedstawiciele zespołu projektowego oraz doświadczeni eksperci z obszaru HR. Dzięki temu możemy poznać nie tylko zawodową ścieżkę kandydatek, ale też ich motywację, aspiracje i gotowość do rozwoju. Tak szczegółowy proces rekrutacyjny umacnia zarówno nas, jak i uczestniczki w decyzji, że jest to program, który odpowiednio adresuje ich potrzeby rozwojowe i już na tak wstępnym etapie daje możliwość omówienia oczekiwań obu stron.

W programie oferujemy szereg działań rozwojowych takich jak m.in. warsztaty merytoryczne, spotkania z mentorskie, sesje edukacyjne oraz pracę nad realnym dylematami wpływającymi na biznes. Co ważne, program nie ogranicza się wyłącznie do aspektów zawodowych. Uczestniczkom zapewniamy także udział w badaniu CliftonStrengths (badanie Gallupa) i dostęp do sesji interpretacyjnych, które pomagają lepiej zrozumieć swoje mocne strony. Ważną częścią programu jest też możliwość nawiązywania nowych relacji biznesowych.

Zakończenie każdej edycji 30under30 wiąże się z pokazaniem efektów pracy poprzez wystąpienie z rozwiązaniem wyznaczonego dylematu biznesowego oraz samoocenie umiejętności zdefiniowanych na początku programu. Uczestniczki po zakończeniu tej podróży tworzą wspierającą się społeczność, która daje niepowtarzalną możliwość do utrzymania wielu wyjątkowych relacji.

Za nami dwie edycje tego programu. Ze względu na wysoki poziom zadowolenia uczestniczek i duże zainteresowanie inicjatywą w organizacji, produkt trafił na stałe na naszą półkę rozwojową i jest realizowany w cyklach rocznych. 30under30 przekracza granice tradycyjnego podejścia do zarządzania talentami i staje się realnym narzędziem zmiany. Jego uczestniczki stają się ambasadorkami nowego stylu przywództwa – opartego na współpracy, odpowiedzialności społecznej i świadomości wpływu. Dzięki tej inicjatywie nie tylko budujemy przewagę konkurencyjną, ale również wzmacniamy swoją kulturę organizacyjną, opartą na wartościach, różnorodności i wspieraniu indywidualnych ścieżek rozwoju.



Dobrostan, który daje energię

Dobre miejsce pracy to takie, w którym można nie tylko pracować, ale też oddychać. Gdzie troska o dobrostan nie jest dodatkiem, tylko podstawą. Gdzie celebruje się relacje, dba o zdrowie i wspiera w trudnych momentach.

W tej części pokazujemy, jak banki tworzą środowisko pracy sprzyjające zdrowiu fizycznemu, psychicznemu i społecznemu. To praktyki, które wspierają równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, pomagają odzyskiwać energię i tworzą kulturę uznania oraz uważności.

Znajdziesz tu zarówno inicjatywy wellbeingowe, jak i programy świętujące staż pracy, które wzmacniają więzi i pokazują, że ludzie i ich historia mają znaczenie. Bo kiedy czujemy się zaopiekowani, mamy więcej siły, by działać, dzielić się sobą i być częścią wspólnoty.



„Dobrze, że jesteś” – Bank BPH S.A.

Dlaczego powstał program „Dobrze, że jesteś”?

W odpowiedzi na rosnącą potrzebę budowania trwałych relacji i wzmacniania zaangażowania pracowników i pracowniczek Banku BPH, w 2023 r. wdrożyliśmy program „Dobrze, że jesteś” nagradzający długoletni staż pracy. W poprzednich latach często pojawiały się pytania pracowników, odnośnie nowych lub dodatkowych benefitów związanych ze stażem. Jednocześnie obserwowaliśmy coraz częstsze jubileusze zatrudnienia świętowane lokalnie w ramach zespołów. Program „Dobrze, że jesteś” powstał, aby połączyć te dwa elementy – zapewnić pracownikom jeszcze lepsze benefity, wzmocnić wizerunek Banku jako dobre miejsce pracy oraz docenić pracowników, którzy przez lata współtworzą sukces organizacji, dzieląc się swoim doświadczeniem i wiedzą.

Proste zasady, wielkie korzyści

Program opiera się na prostym, ale skutecznym mechanizmie: **im dłuższy staż, tym większe korzyści**. Pracownicy zapytani o potrzeby, odpowiedzieli nam, że najbardziej cenią wolny czas i zdrowie, na tym więc oparliśmy fundamenty programu. Dodatkowe benefity rozpoczynają się już od 5 rocznicy zatrudnienia. Wtedy pracownicy zyskują dzień urlopu „stażowego” w roku rocznicy, a co kolejne 5 lat liczba dodatkowych dni wzrasta. Po 15 i 25 latach pracownik otrzymuje wyższe poziomy dofinansowanie pakietu opieki. Umożliwia to pracownikom łatwiejsze i bardziej dostosowane do ich potrzeb korzystanie z rozszerzonych pakietów opieki medycznej obejmujących m.in. konsultacje ze specjalistami czy opiekę stomatologiczną dla siebie jak i dla członków rodziny. Wraz z ko-

lejnymi rocznicami (15, 20, 25 i 30 – takich pracowników też mamy) przewidziane są dodatkowe benefity, w tym możliwość świętowania rocznicy w gronie bliskich, czy częściowo płatnego urlopu sabbatical.

Każdy pracownik świętujący swoją rocznicę otrzymuje również imienne maila ze spersonalizowanymi gratulacjami od członka Zarządu lub Prezesa Zarządu. Dodatkowo, przełożeni osób świętujących w danym roku okrąglą rocznicę pracy otrzymując z wyprzedzeniem informację o dacie jubileuszu, co pozwala na wspólne celebracje w ramach zespołu.

Jubileusze pracy – wspólne świętowanie sukcesów

Co roku obserwujemy rosnącą liczbę pracowników korzystających z dodatkowych dni wolnych „za staż”. Mamy też kilka osób, które już skorzystały z urlopu sabbatical – wracają do nas wypoczęci, z nową energią i chęciami do dalszej współpracy. Kolejne osoby rozważają skorzystanie z tego benefitu w najbliższych latach. Jednocześnie informacje zwrotne od pracowników odnośnie funkcjonowania programu są bardzo pozytywne. Program wielokrotnie był doceniany w ankietach zaangażowania, w mailach z podziękowaniami i kartkach pamiątkowych z celebracji rocznicy, które trafiały do Banku.

Wspólne obchodzenie ważnych dla naszych pracowników i pracowniczek wydarzeń jest od wielu lat częścią naszej kultury organizacyjnej. Mnóstwo osób z przyjemnością świętuje swoje urodziny, imieniny czy zmianę stanu cywilnego przy wspólnym torcie w naszych biurowych kuchniach, dzieląc się swoją radością ze współpracownikami i współpracowniczkami. Do tych tradycji dołączyliśmy kolejny element, który został przyje-



ty z ogromnym entuzjazmem, nie tylko przez jubilatów, ale przez całe zespoły i ich liderów i liderki.

Skoro około 1/3 doby spędzamy w pracy, to nie dziwi więc, że **niezwykle ważne są dla nas dobre relacje i atmosfera w zespołach**. Tam, gdzie panuje wzajemny szacunek i otwarta komunikacja, łatwiej o kreatywność i wspólne osiąganie celów. Dlatego chętnie świętujemy zarówno 5-te, jak i 30-te rocznice.

Wierzymy, że wspólne świętowanie rocznic w pracy buduje poczucie przynależności i zaangażowania pracowników. Takie gesty doceniają wysiłek i lojalność, zwiększają motywację zespołu, a także umożliwiają integrację, zacieśnianie relacji oraz budowanie pozytywnej atmosfery. Ce-

lebracje przypominają o wspólnych celach i sukcesach, kształtując tożsamość firmy. Pokazują, że pracownicy są ważni i dostrzegani, co przekłada się na większą satysfakcję z pracy i mniejszą rotację. W badaniu zaangażowania z 2024 r. **95% osób biorących w nim udział zgodziło się ze stwierdzeniem, że czuje się doceniana przez ludzi, z którymi pracuje**, a 93% poleciłoby Bank BPH jako dobre miejsce pracy.

Program „Dobrze, że jesteś” powstał w odpowiedzi na potrzeby rosnącej liczby osób z długim stażem pracy i na dobre zadomowił się w naszej organizacji. Chcemy, by nasi pracownicy i pracowniczki czuli się docenieni i wiedzieli, że warto z nami zostać na dłużej.



Dobre praktyki w zakresie zapewniania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym – Citi Handlowy

Głos Pracownika i zaangażowanie kadry zarządzającej

Citi Handlowy realizuje szereg inicjatyw na rzecz zapewnienia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym swoich pracowników. Bank w tym zakresie angażuje bezpośrednio swoich pracowników. Istotnym elementem współpracy na rzecz *work-life balance* jest coroczna ankieta VOE (*Voice of Employee*), w której pracownicy wypowiadają się na tematy związane z ich zatrudnieniem, w tym na temat równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Ankieta składa się z pytań zamkniętych i komentarzy otwartych, w których uczestnicy badania mogą przedstawić swoje opinie i pomysły. Wyniki są analizowane i omawiane przez najwyższą kadrę menedżerską Banku oraz pracowników pełniących rolę ambasadorków VOE, którzy inicjują konkretne działania podejmowane na poziomie całego banku oraz na poziomie poszczególnych jednostek. Badanie VOE jest anonimowe i dobrowolne. Przeprowadza je firma zewnętrzna. Menedżerowie zespołów, w których swoją opinię w badaniu wyraziło co najmniej sześć pracowników, otrzymują indywidualny raport. Od lat frekwencja w badaniu VOE jest bardzo wysoka: 93% w 2024 roku, 92% w 2023 roku. Bank informuje pracowników o osiągniętych celach i podejmowanych działaniach. O ważnych tematach pracownicy dowiadują się na spotkaniach typu Town Hall z udziałem Prezesa Zarządu Banku, Szefa Pionu Zarządzania Kadrami i innych przedstawicieli wyższej kadry kierowniczej oraz z newsletterów: „Manager Monthly”, „Employee Monthly”, „Puls Citi Handlowy” i listów Prezesa Zarządu i Szefowej Pionu Zarządzania Kadrami do pracowników. Ambasadorki VOE jak działają pod kierownictwem senior menedżerów raportujących bezpośrednio do Prezesa Banku i przy wsparciu dedykowanych przedstawicieli HR. Ambasadorki VOE spotykają się regularnie i pracują nad konkretnymi inicjatywami w grupach roboczych. Wyniki ich pracy są prezentowane Zarządowi Banku i pracownikom na dedykowanych Town Hallach podsumowujących działania VOE.

How We Work – model pracy hybrydowej

W 2023 roku Citi Handlowy, w odpowiedzi na nowelizację przepisów prawa pracy dotyczących równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz pracy zdalnej, Citi wdrożył model *How We Work*, który wielu pracownikom daje możliwość pracy w modelu hybrydowym – trzy dni w tygodniu w biurze, dwa dni pracy zdalnej. Poza dwoma dniami pracy zdalnej w każdym tygodniu, pracownicy Banku mogą skorzystać z dodatkowych 30 dni okazjonalnej pracy zdalnej rocznie. Dodatkowo, w ramach realizacji dobrych praktyk na rzecz równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, Bank w ostatnich latach umożliwił pracę spoza biura w drugiej połowie grudnia.

Dodatkowy urlop ojcowski

Od 2021 roku Citi Handlowy oferuje pracownikom-ojcom dodatkowe, płatne zwolnienie od pracy, aby mogli sprawować opiekę nad dzieckiem. Realizowana polityka kadrowa w tym zakresie ma ułatwić zatrudnionym mężczyznom wychowującym dziecko godzenie pracy z rolą rodzica. Bank oferuje im dwa tygodnie dodatkowej, płatnej opieki ojcowskiej, pod warunkiem, wcześniejszego wykorzystania urlopu ojcowskiego. W 2024 roku z dodatkowego urlopu ojcowskiego skorzystało 50 pracowników banku.

Okolicznościowe dni wolne z okazji jubileuszu pracowników

Bank wprowadził okolicznościowe dni wolne z okazji jubileuszu pracowników, aby docenić ich staż pracy. Bank oferuje osobom świętującym okrągłe rocznice (5, 10, 15, 20...lat) pracy w grupie Citi dodatkowe, płatne dni wolne od pracy, które mogą spędzić tak, jak lubią. Pomysł na taką formę świętowania jubileuszu pracy został zgłoszony oddolnie przez pracowników i zaakceptowany przez Zarząd Banku.

Live Well at Citi

W Citi Handlowy od wielu lat funkcjonuje *Live Well at Citi* – inicjatywa zajmująca ważne miejsce w całokształcie działań banku związanych z dbaniem o *work-life balance* pracowników. Program łączy działalność społeczną z promowaniem zdrowego i aktywnego stylu życia. Pracownicy razem z klientami oraz parasportowcami uczestniczą jako drużyna *Live Well at Citi* w zawodach sportowych,

a w zamian za ich wysiłek Citi Handlowy wspiera finansowo wybrany cel społeczny. W 2024 roku, dzięki wspólnie pokonanym kilometrom, Citi Handlowy dofinansował projekt Bądź Aktywny realizowany przez Polski Komitet Paralimpijski. Projekt ten zapewnia dzieciom i młodzieży z niepełnosprawnościami z całej Polski w ciągu roku aż 60 000 godzin treningów sportowych z dostępem do specjalistycznej infrastruktury oraz przy wsparciu kadry trenerskiej i osób asystujących, przeszkolonych do współpracy z zawodnikami z niepełnosprawnościami.

mi. W 2024 roku Drużyna Live Well at Citi reprezentowała bank w 8 wydarzeniach sportowych: 18. Półmaratonie Warszawskim, trzech edycjach zawodów triathlonowych IRONMAN w Warszawie, Gdyni i Poznaniu, w wydarzeniach biegowych Citi Warmia Run Challenge i Półmaraton Ukiel w Olsztynie, 4. edycji biegu charytatywnego Orlen Paralympic Run oraz 34. Biegu Niepodległości w Warszawie. Pracownicy banku mogą też realizować swoje sportowe pasje, uczestnicząc w treningach drużynowych tenisa ziemnego i biznesowych rozgrywkach ligo-



wych. W 2024 roku drużyna Live Well at Citi zdobyła tytuł mistrza turnieju Business Tennis League. Biegacze z kolei uczestniczą w cotygodniowych treningach na stadionie Agrykola, gdzie trenują pod okiem profesjonalnego trenera. Oferta zajęć i wydarzeń w ramach Live Well at Citi jest współtworzona z pracownikami i sukcesywnie rozwijana.

Families Matter Network

Inicjatywa Families Matter Network Poland skupia pracowników, którym bliska jest tematyka rodzicielstwa, rodziny, wychowania dzieci, a także wyzwań, przed którymi w obecnym świecie stoją przedstawiciele wszystkich pokoleń, w tym pokolenia, które musi wspierać zarówno swoich rodziców



jak i dorastające dzieci. W 2024 roku sieć aktywnie wspierała pracowników – rodziców i ich rodziny, pomagając im w odnalezieniu równowagi między pracą a życiem prywatnym w obliczu różnych wyzwań, z jakimi przychodzi nam się mierzyć. Głównym, cyklicznym wydarzeniem był Dzień Rodziny zorganizowany w czerwcu przy okazji świętowania Dnia Matki, Dnia Ojca oraz Dnia Dziecka, w trzech lokalizacjach w Polsce (w Warszawie, Olsztynie i Łodzi). Podczas pikników dla pracowników i ich dzieci zorganizowane były zabawy, animacje, gry integracyjne, zawody sportowe i aktywności wolontariackie. We współpracy z Live Well at Citi podczas zawodów IRONMAN 70.3 Warsaw dzieci mogły też wziąć udział w zawodach biegowych IRONKIDS w ramach promowania aktywności fizycznej i zdrowego odżywiania. Dodatkowo w strefie kibiców zawodów zorganizowano dla dzieci i rodziców animacje w postaci sadzenia kwiatów z myślą o podopiecznych Warszawskiego Centrum Pomocy Rodzinie, a także robienia „szarpaków” dla psów z Fundacji Azylu pod Psim Aniołem.

Wsparcie psychologiczne

Citi Handlowy podejmuje działania na rzecz zapewnienia pracownikom wsparcia psychologicznego. Przede wszystkim, Bank umożliwia wszystkim swoim pracownikom skorzystanie ze specjalistycznego

wsparcia w różnych dziedzinach w ramach programu EAP (Employee Assistance Program). Program jest dostępny całodobowo. Ponadto, w 2024 roku pracownicy i menedżerowie mogli uczestniczyć w webinarach poświęconych budowaniu odporności psychicznej i zarządzaniu stresem. Bank zorganizował po 2 sesje dla managerów i 2 sesje dla pracowników (w sumie 4 sesje), poruszając zagadnienia związane z budowaniem odporności psychicznej istotne dla każdej z grup pracowniczych.

Regeneracja

W każdej lokalizacji banku znajduje się pomieszczenie, w którym pracownicy mogą odpocząć i się zregenerować, tzw. *chillout room* lub *energy room*. Sale do aktywnego wypoczynku – Energy Room – które utworzono w trzech lokalizacjach, są wyposażone w urządzenia cardio (bieżnie, rowery treningowe, ergometry) oraz sprzęt do treningu ogólnorozwojowego. Pracownicy mogą korzystać z nich samodzielnie lub w ramach zajęć grupowych: jogi, zumby i stretchingu. W ramach Live Well at Citi pracownicy mogą również z dowolnej lokalizacji dołączyć do sesji relaksacyjnych Energy Online, które odbywają się dwa razy w tygodniu i obejmują treningi mindfulness oraz ćwiczenia zapobiegające wadom postawy i dolegliwościom związanym z siedzącym trybem pracy.



Z energią po zdrowie – program, który naprawdę działa – mBank S.A.

W świecie, w którym tempo życia nieustannie przyspiesza, a granice między pracą a życiem prywatnym coraz częściej się zacierają, troska o zdrowie pracowników przestaje być dodatkiem – staje się koniecznością. Właśnie z tej potrzeby zrodził się program „Z energią po zdrowie” – inicjatywa, która od 2021 roku zmienia podejście do wellbeing w miejscu pracy. To przemyślana, długofalowa strategia, która realnie wspiera ludzi w codziennym dbaniu o zdrowie fizyczne, psychiczne i społeczne.

Wellbeing na serio – od słów do czynów

Wiele firm deklaruje troskę o dobrostan pracowników. Jednak między deklaracją a działaniem często rozciąga się przepaść. „Z energią po zdrowie” powstał po to, by tę przepaść zasypać. To program, który łączy **profilaktykę, edukację i praktykę**, oferując konkretne narzędzia, inspiracje i przestrzeń do budowania zdrowych nawyków – nie od święta, ale każdego dnia.

Od samego początku założenie było jasne: nie chodzi o jednorazowe akcje, ale o **stały, rozwijający się element kultury organizacyjnej**. Program nie narzuca gotowych rozwiązań – inspirowanie, pokazuje możliwości i daje pracownikom wybór. Bo zdrowie to nie sztywny schemat, lecz indywidualna droga, którą warto wspólnie wspierać.

Trzy filary zdrowia: ciało, umysł, relacje

„Z energią po zdrowie” opiera się na trzech filarach, które razem tworzą spójną całość:

Zdrowie fizyczne – poprzez dostęp do badań profilaktycznych, akcje sportowe, webinary ze specjalistami i lekarzami, a także kampanie promujące aktywność fizyczną i zdrowe odżywianie.

Zdrowie psychiczne – poprzez konsultacje, warsztaty, sesje mindfulness, stałe wsparcie psychologiczne, a także otwartą rozmowę o wyzwaniach i profilaktyce.

Zdrowie społeczne – poprzez działania integrujące zespoły, budujące relacje i wspierające poczucie przynależności.

To podejście holistyczne, które uwzględnia fakt, że zdrowie to nie tylko brak choroby, ale stan pełnego dobrostanu – fizycznego, psychicznego i społecznego.

Co konkretnie oferuje program?

W ramach programu realizowane są różnorodne działania, które odpowiadają na realne potrzeby pracowników. Oto kilka przykładów:

Webinary i spotkania z ekspertami – m.in. z psychologami, lekarzami, dietetykami, trenerami oddechu.

Kampanie tematyczne – takie jak „Jesień profilaktyki i wsparcia onkologicznego”, „Dobrostan mentalny”, czy „Jesień wsparcia psychologicznego”.

Dostęp do badań profilaktycznych – organizowanych we współpracy z operatorami medycznymi.

Akcje sportowe i wyzwania zdrowotne – np. wspólne biegi, joga.

Materiały edukacyjne – e-booki, artykuły, pigułki wiedzy.

Inicjatywy wzmacniające odporność psychiczną – webinary, konsultacje, blogi



Dlaczego to działa? Kluczowe czynniki sukcesu

Jednym z najważniejszych powodów skuteczności programu „Z energią po zdrowie” jest jego **autentyczność**. To nie jest marketingowy slogan ani jednorazowa akcja – to realne wsparcie, które pracownicy odczuwają w praktyce.

Kolejnym kluczowym elementem jest **długofalowość**. Inicjatywa nie została zaplanowana jako sezonowa kampania, lecz jako trwały, strategiczny komponent działań HR. Dzięki temu pracownicy mogą liczyć na ciągłość i konsekwencję, co buduje zaufanie i sprzyja trwałym zmianom nawyków.

Program wyróżnia się również **dostosowaniem do potrzeb uczestników**. Jego rozwój opiera się na stałym dialogu z pracownikami – ich opinie, sugestie i potrzeby są regularnie zbierane i przekładane na konkretne działania. To sprawia, że program jest „żywy” i elastyczny.

Nie bez znaczenia jest także **różnorodność form**, jakie przybierają działania wellbeingowe. Dzięki szerokiemu wachlarzowi inicjatyw – od webinarów, przez warsztaty, po akcje sportowe – każdy może znaleźć coś, co odpowiada jego stylowi życia i preferencjom.

Na koniec warto podkreślić **wsparcie liderów**, które znacząco wzmacnia wiarygodność programu. Zaangażowanie kadry zarządzającej pokazuje, że wellbeing to nie tylko inicjatywa HR, ale wspólna odpowiedzialność całej organizacji.

Nie wszystko jest proste – wyzwania i lekcje

Realizacja programu „Z energią po zdrowie” wiąże się również z wyzwaniami, które wymagają przeemyślanych rozwiązań. Jednym z nich jest **różnorodność potrzeb grup pracowników** – każda z nas ma inne priorytety, możliwości realizacji i oczekiwania. Odpowiedzią na to wyzwanie jest elastyczność programu oraz szeroka oferta działań, które pozwalają na indywidualny wybór.

Kolejnym wyzwaniem jest **brak czasu**, który często powstrzymuje pracowników przed udziałem w inicjatywach wellbeingowych. Dlatego program oferuje krótkie formy aktywności, dostępne online czy vouchery, w dogodnym czasie – tak, by każdy mógł z nich skorzystać bez dodatkowego obciążenia.

Zaufanie, które buduje się na doświadczeniu

Od momentu uruchomienia programu „Z energią po zdrowie” jego odbiór wśród pracowników mBanku niezmiennie pozostaje bardzo pozytyw-

ny. Średni wynik to 9,5 na 10 – to nie tylko liczba. To wyraz zaufania, uznania i realnego wpływu, jaki program wywiera na codzienne życie uczestników.

Za tym sukcesem stoi uważność na potrzeby pracowników. Po każdym wydarzeniu zbieramy opinie uczestników za pomocą krótkich ankiet, a dodatkowo prowadzimy stałą, ogólnodostępną ankietę dotyczącą całego programu. Dzięki temu możemy na bieżąco reagować, udoskonalać działania i planować kolejne kroki w oparciu o realne dane i sugestie.

Zdrowie, które zaczyna się od świadomości

Program „Z energią po zdrowie” to nie tylko inspiracja – to konkretne działania, które przekładają się na realne decyzje zdrowotne. Dzięki badaniom profilaktycznym i konsultacjom wielu pracowników zdecydowało się na dalszą diagnostykę i leczenie. To dowód na to, że wellbeing w miejscu pracy może mieć bezpośredni wpływ na zdrowie – nie tylko w wymiarze prewencji, ale także w kontekście ratowania zdrowia, a czasem nawet życia.

Świadomość, która zmienia kulturę organizacyjną

Z miesiąca na miesiąc obserwujemy rosnące zaangażowanie pracowników. Obecnie program przyciąga średnio ponad 2 500 aktywnych uczestników miesięcznie, a liczba ta stale rośnie. Co istotne, uczestnicy coraz częściej zgłaszają własne pomysły i potrzeby, które stają się inspiracją do planowania kolejnych działań. To znak, że wellbeing przestaje być dodatkiem – staje się naturalnym elementem codziennego życia w organizacji.

Ekspertki zauważają również wyraźny wzrost gotowości do brania odpowiedzialności za zdrowie – nie tylko własne, ale i bliskich. Pracownicy dzielą się zdobytą wiedzą z rodziną i znajomymi, co sprawia, że pozytywny wpływ programu wykracza daleko poza firmowe biura. To efekt, który trudno zmierzyć liczbami, ale który najlepiej świadczy o sile i autentyczności tej inicjatywy.

Podsumowanie: zdrowie to codzienna praktyka

„Z energią po zdrowie” to program, który pokazuje, że wellbeing w pracy może być czymś więcej niż modnym hasłem. Może być realnym wsparciem, inspiracją i przestrzenią do zmiany. To inwestycja w ludzi – ich zdrowie, rozwój i satysfakcję z pracy.

Bo zdrowie to nie moda. To codzienna praktyka, w której warto towarzyszyć – z energią, empatią i zaangażowaniem.

Program FitNest – Nest Bank S.A.

FitNest to kompleksowy i wielowymiarowy program dobrostanu skierowany do wszystkich pracowników Nest Banku. Jego celem jest promowanie zdrowego stylu życia oraz wspieranie równowagi między pracą a życiem prywatnym. Program opiera się na czterech filarach: aktywność fizyczna, regeneracja, odżywianie i profilaktyka.

W ramach FitNest organizowane są regularne warsztaty i webinary prowadzone przez ekspertów z różnych dziedzin. Pracownicy biorą również

udział w sportowo-charytatywnych wyzwaniach drużynowych, które integrują zespoły i jednocześnie przekładają się na wsparcie charytatywne dla organizacji pozarządowych.

Program wspiera także tworzenie nawyków prozdrowotnych – uczestnicy mają dostęp do materiałów edukacyjnych i inspiracji dotyczących codziennego ruchu, technik relaksacyjnych i zdrowego żywienia. FitNest zyskał duże uznanie wśród pracowników – nie tylko ze względu na swoją różnorodność, ale także dzięki temu, że jest prowadzony w sposób przystępny, angażujący i dopasowany do potrzeb uczestników.



Aukcja Dobroczynna Banku Millennium – Jak Inicjatywy Pracownicze Mogą Zmieniać Życie

Wprowadzenie do Inicjatywy

„Aukcja Dobroczynna Banku Millennium –” to przedsięwzięcie, które ma na celu wsparcie pracowników banku oraz ich rodzin zmagających się z trudnościami zdrowotnymi. Od ponad dziesięciu lat ta wyjątkowa inicjatywa łączy w sobie elementy licytacji przedmiotów, voucherów, rękodzieł oraz różnorodnych warsztatów i kiermaszy, urządzanych w ramach „Tygodnia talentów”. Działania te nie tylko wspierają osób potrzebujących, ale również budują silne więzi wśród zatrudnionych osób, tworząc społeczną odpowiedzialność w miejscu pracy.

Kogo dotyczy?

Inicjatywa jest skierowana do wszystkich zatrudnionych osób w Banku Millennium oraz ich rodzin. Z uwagi na to, że wielu z nich boryka się z różnymi problemami zdrowotnymi – od przewlekłych chorób po nagłe wypadki – Aukcja Dobroczynna staje się dla nich szansą na nieocenioną pomoc.

Dodatkowo, angażując się w te działania, wszyscy przyczyniają się do tworzenia atmosfery wsparcia i zrozumienia w miejscu pracy.

Cel powstania

Głównym celem powstania Aukcji Dobroczynnej jest nie tylko materialne wsparcie osób potrzebujących, ale także budowanie solidarnej społeczności. W obliczu wyzwań zdrowotnych, które dotykają zatrudnione osoby i ich rodziny, inicjatywa ta ma na celu tworzenie spójnej grupy ludzi gotowych do niesienia pomocy. W 2024 roku, dzięki zaangażowaniu wszystkich uczestników oraz decyzji zarządu o podwojeniu zebranej kwoty, udało się zebrać ponad 66 000 złotych. Zebrane fundusze są przeznaczane na kontynuację leczenia i rehabilitacji beneficjentów, co stanowi konkretne wsparcie w trudnych momentach.

Co zmieniła inicjatywa?

Aukcja Dobroczynna ma potencjał, by zmieniać sposób myślenia o dobroczynności w miejscu pracy. Zamiast jednorazowych akcji, wzmacnia kulturę długofalowej odpowiedzialności społecz-



nej. Dzięki jej realizacji, osoby pracujące w Banku Millennium stają się bardziej świadome potrzeb innych osób oraz możliwości ich wsparcia. Z tych działań zrodziła się określona kultura korporacyjna, która opiera się na wartościach empatii, solidarności i wzajemnej pomocy.

Aukcja angażuje ludzi nie tylko poprzez licytację przedmiotów, ale przede wszystkim dzięki temu, że pracownicy i pracownice sami tworzą różne formy rękodzieła, co pozwala im wyrazić siebie oraz swoje umiejętności. To, co zaczęło się jako prosty pomysł na pomoc, przekształciło się w dynamiczny proces integracji zespołu.

Dlaczego warto inspirować się tą praktyką?

Aukcja Dobroczynna Banku Millennium jest doskonałym przykładem, jak działania pracownicze mogą wywoływać pozytywne zmiany w życiu osób w trudnej sytuacji. Wspiera nie tylko jednostki, ale również całe rodziny, co jest niezwykle ważne w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. Taki sposób wolontariatu powoduje, że buduje się kulturę organizacyjną, która zyskuje zaangażowane, lojalne osoby, tworzy silniejsze relacje wewnętrzne, które sprzyjają otwartości i wzajemnej pomocy. To również budowanie poczucia sprawczości wśród pracowników i pracownic, poczucia sensu pracy.

Tego rodzaju inicjatywy pokazują, jak ważne jest tworzenie przestrzeni, w której ludzie czują się doceniani oraz mają okazję działać na korzyść innych. Inspiracja tą praktyką może prowadzić do stworzenia nowych form wsparcia, które mogą być dostosowane do unikalnych potrzeb danej organizacji.

Kluczowe czynniki sukcesu i wyzwania

Choć Aukcja Dobroczynna Banku Millennium odniosła znaczący sukces, nie była pozbawiona wyzwań. Kluczowymi czynnikami, które przyczyniły się do pozytywnego rozwoju przedsięwzięcia, były:

1. Zaangażowanie zatrudnionych: Kluczowym czynnikiem sukcesu była aktywność wszystkich osób, które nie tylko uczestniczyły w licytacji i twórczości rękodzielniczej, ale również angażowały się w organizację wydarzeń oraz promowanie aukcji.
2. Wsparcie zarządu: Decyzja kierownictwa banku o podwojeniu zbieranych funduszy w znaczący sposób zwiększyła potencjalną pomoc dla beneficjentów.

3. Kreatywność i innowacyjność: Współpraca zespołowa i innowacyjne podejście do organizacji aukcji, wykorzystujące platformy online, pozwoliły na dotarcie do szerszego grona uczestników i podniesienie efektywności akcji.

Jednakże organizacja takiego przedsięwzięcia wiązała się również z pewnymi wyzwaniami:

1. Organizacja Online: W obliczu pandemii i zmieniających się warunków, konieczność przeniesienia działań do internetu wymagała szybkiej adaptacji organizacji oraz umiejętności dostosowania się do nowych narzędzi.
2. Dostarczenie licytowanych rzeczy na czas – okres przedsięwzięcia wiąże się z wyzwaniami logistycznymi. Pakowanie, wysyłka i bezpieczny transport w okresie świąt wymaga zaangażowania wielu osób, które na co dzień mają inne obowiązki służbowe.

Podsumowanie

Aukcja Dobroczynna Banku Millennium to wzór do naśladowania dla wielu organizacji pragnących wprowadzić pozytywne zmiany w swoich społecznościach. Jej działania mogą inspirować inne firmy do podjęcia podobnych inicjatyw, które nie tylko przyniosą pomoc osobom w trudnej sytuacji, ale także przyczynią się do budowy kultury empatii w miejscu pracy. Integracja zatrudnionych osób wokół wspólnych wartości nie tylko wzmacnia zespół, lecz również tworzy silne więzi społeczne, które przynoszą korzyści wszystkim zaangażowanym. Takie wartościowe inicjatywy pokazują, że prawdziwa siła organizacji tkwi w jej ludziach.



„Strefa Ja” – Jak Bank Millennium Wspiera Dobrostan Pracowników i Buduje Lepsze Miejsce Pracy

W dzisiejszych czasach, gdzie stres zawodowy i psychiczne obciążenia stają się coraz bardziej powszechne, inicjatywy mające na celu poprawę dobrostanu pracowników i pracownic zyskują na znaczeniu. Przykładem takiej inicjatywy jest program „Strefa Ja” w Banku Millennium. To nowatorski projekt wewnętrzny, który wykracza poza tradycyjne formy wsparcia zatrudnionych, oferując kompleksowe podejście do ich dobrostanu psychicznego oraz fizycznego.

Czym jest inicjatywa „Strefa Ja”?

„Strefa Ja” to program stworzony w celu wsparcia zdrowia psychicznego i fizycznego osób zatrudnionych w Banku Millennium. Jego celem jest budowanie świadomości na temat dobrostanu, a także dostarczanie praktycznych narzędzi do zarządzania stresem oraz emocjami, budowania efektywnej



komunikacji oraz odporności psychicznej. Inicjatywa ta jest dostępna dla wszystkich, co sprawia, że każda osoba może znaleźć dla siebie wsparcie. Program oferuje m.in. webinary, warsztaty prowadzone przez ekspertów z zakresu psychologii, zarządzania stresem, zdrowia oraz relacji międzyludzkich. Uczestnicy chętnie biorą udział w akcjach profilaktycznych, obejmujących webinary, badania, warsztaty, które organizujemy:



- Tydzień dla Zdrowia dotyczące m.in. chorób krążenia, cukrzycy, wzroku
- Pink October i Movember – choroby onkologiczne
- Cykle spotkań poświęcone budowaniu świadomości różnych etapów życia, np. menopauza, andropauza, role opiekuńcze

A w ramach wspierania i promowania spędzania czasu z bliskimi Bank dofinansowuje bilety do parków rozrywki w całej Polsce.

Cel powstania i wpływ na środowisko pracy

Celem powstania „Strefy Ja” jest przede wszystkim zwiększenie świadomości pracowników i pracownic na temat ich zdrowia psychicznego oraz znaczenia relacji międzyludzkich. W dobie intensywnej pracy, presji społeczeństwa, godzenia różnych ról społecznych i zawodowych wsparcie w zakresie zarządzania stresem i emocjami staje się niezwykle istotne. Program kieruje uwagę zatrudnionych na konieczność dbania o siebie, co w efekcie prowadzi do zwiększenia ich zaangażowania w codzienne obowiązki.

Dzięki zdalnej formie większości inicjatyw Strefa Ja jest dostępna dla każdej osoby zatrudnionej w Banku Millennium. W 2024 roku z webinarów skorzystało około 4500 osób, a z badań profilaktycznych blisko 550 pracowników i pracownic. Zainteresowanie tą inicjatywą pokazuje jak potrzebne i istotne jest tego typu wsparcie.

Co zmieniła inicjatywa?

Program „Strefa Ja” znacząco wpłynął na atmosferę w Banku Millennium oraz satysfakcję zatrudnionych osób. Po przeprowadzeniu ankiety ewaluacyjnej okazało się, że większe zaangażowanie w oferowane formy wsparcia przekłada się na wzrost zadowolenia z pracy. Poprawia się zarządzanie codziennymi wyzwaniami, efektywność oraz relacje koleżeńskie w pracy.

„Strefa Ja” dowodzi, że inwestowanie w dobrostan ludzi mądrym krokiem, który przynosi korzyści zarówno zatrudnionym ludziom, jak i przekłada się na dobrostan organizacji.

Warto Się Inspirować „Strefa Ja”

Inicjatywa „Strefa Ja” w Banku Millennium może stanowić inspirację dla innych firm, które pragną wdrożyć podobne programy. Przykład ten pokazuje, jak kompleksowe podejście do zdrowia i dobrostanu pracowników i pracownic może przynieść wieloaspektowe korzyści. Osoba, której potrzeby są zauważone, jest bardziej zaangażowana i zmotywowana do pracy.

Reagując na realne potrzeby zespoły, bank zyskuje zaufanie zatrudnionych osób, buduje lojalność i zaangażowanie, zwiększając efektywność i jednocześnie wzmacnia pozytywny wizerunek firmy.

Kluczowe czynniki sukcesu i wyzwania

Kluczowymi czynnikami sukcesu programu „Strefa Ja” były przede wszystkim aktywne słuchanie potrzeb ludzi oraz elastyczność w dostosowywaniu form działań do ich oczekiwań.

Podsumowanie

Program „Strefa Ja” to przykład nowoczesnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, które kładzie nacisk na zdrowie psychiczne i emocjonalne zatrudnionych osób. Dzięki jego wdrożeniu Bank Millennium nie tylko poprawił atmosferę w pracy, ale także zyskał zaufanie swoich pracowników i pracownic. Inspirując się „Strefą Ja”, inne firmy mogą dostrzec potencjał, jaki drzemie w inwestowaniu w dobrostan swojego zespołu. W dobie wyzwań związanych z różnorodnymi stresorami, stworzenie przestrzeni sprzyjającej wsparciu pracowników wydaje się kluczowe.

Tydzień zdrowia psychicznego w Deutsche Bank Polska S.A.

Deutsche Bank Polska w ramach globalnej inicjatywy od wielu lat organizuje Tydzień Zdrowia Psychicznego, podczas którego realizowane są wydarzenia mające na celu podniesienie świadomości w zakresie zdrowia psychicznego w miejscu pracy i poza nim.

Różnorodne aktywności dla Pracowników obejmują między innymi: możliwość uczestniczenia w spotkaniach z lekarzami psychiatrii/psychoterapeutami, wykwalifikowanymi specjalistami w dziedzinie wellbeing, a także wewnętrzne warsztaty, podczas których Pracownicy wymieniają się między sobą wiedzą i doświadczeniem.

Aktywności obejmują również zajęcia medytacji oraz jogi, które na stałe zagościły w Banku i odbywają się co tydzień w przestrzeniach Deutsche Bank Polska. Przy okazji Tygodnia Zdrowia Psychicznego przypominamy również o możliwości dołączenia do wybranych drużyn sportowych, a także sekcji hobbystycznych, które promują różnorodność zainteresowań i talentów, budują różnorodne relacje i integrują, a także pozytywnie wpływają zarówno na zdrowie psychiczne, jak i fizyczne. Inicjatywa uzupełnia działania prowadzone w ramach kampanii poświęconej neuroróżnorodności i diversity.

Zewnętrzna Platforma profilaktyki i wsparcia zdrowia psychicznego

Pracownicy Banku mają również stały dostęp do zewnętrznej platformy profilaktyki i wsparcie



zdrowia psychicznego, koncentrującej się zarówno na psychoedukacji, rozwoju osobistym, zawodowym, jak i na profilaktyce zdrowia. To możliwość anonimowego udziału w wielu webinarach tematycznych, warsztatach, czatach z ekspertami i innych aktywnościach, pozwalających zadbać o swój dobrostan przy wsparciu ekspertów, którzy radzą, wyjaśniają i udzielają praktycznych wskazówek, jak sobie radzić z wyzwaniami każdego dnia.



Webinary na żywo
Filmy i podcasty
Terapia online
Pytania i czaty z ekspertami
24/7 Anonimowo

Dobrostan pracowników – Mercedes-Benz Financial Services

Mercedes-Benz Financial Services dążąc do poprawiania swojej atrakcyjności dla pracowników i kandydatów wprowadził szereg inicjatyw tożsamy z wartościami firmy i ideą Great Place To Work. W szczególności chcielibyśmy przybliżyć te, które skupiają się bezpośrednio na naszych pracownikach i ich dobrostanie.

Program Pracujący Rodzic

Jedną z najważniejszych inicjatyw Mercedes-Benz Financial Services jest Program Pracujący Rodzic, który oferuje comiesięczne wsparcie finansowe dla mam wracających do pracy po urlopie macierzyńskim. Program trwa do momentu ukończenia przez dziecko trzeciego roku życia i ma na celu zachęcenie mam do powrotu do pracy, jednocześnie zapewniając im niezbędne wsparcie.

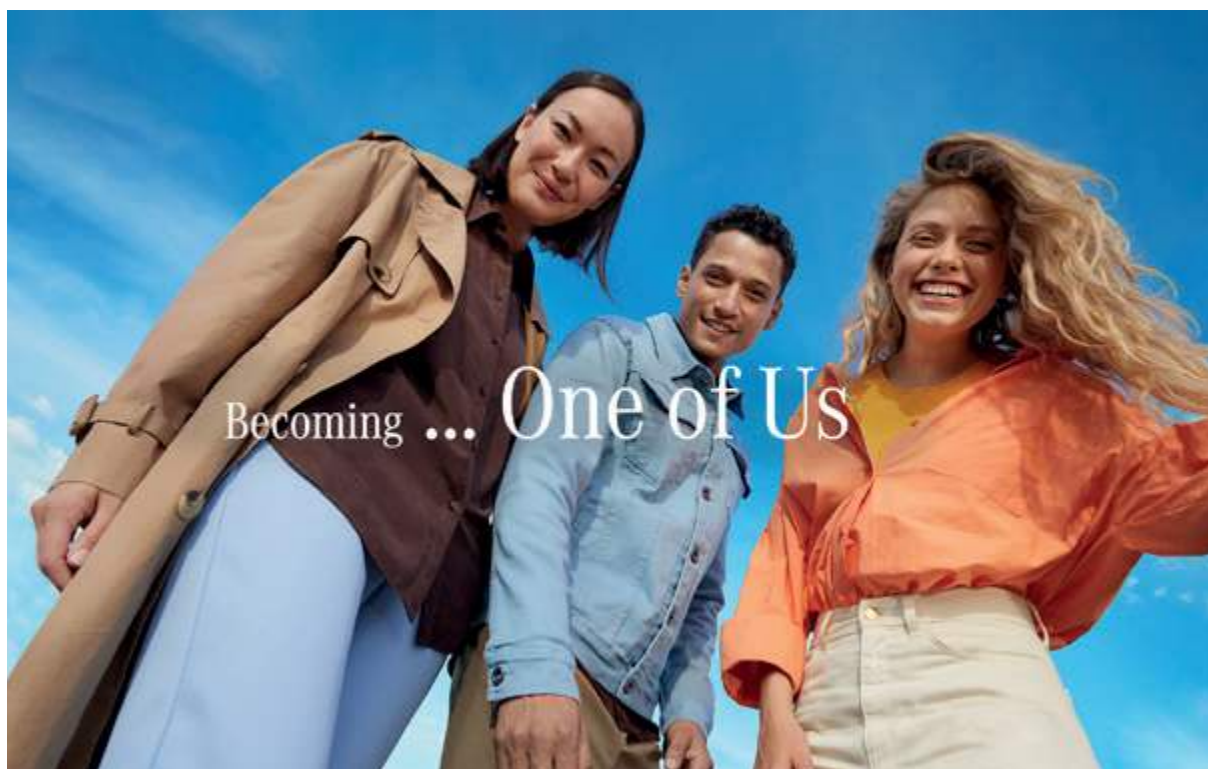
Program znacząco wpłynął na zwiększenie liczby mam wracających do pracy po urlopie macierzyńskim. Dzięki wsparciu finansowemu rodzice mogą skupić się na swojej drodze zawodowej, jednocześnie zapewniając dziecku odpowiednią opiekę. Inicjatywa przyczynia się do zwiększenia równowagi między życiem zawodowym a życiem prywatnym pracowników. Program Pracujący Rodzic nie tylko wspiera samych pracowników, ale

także wpływa na całość kultury organizacyjnej firmy. Promowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz wsparcie finansowe dla pracujących rodziców przyczyniają się do budowania bardziej empatycznego, pro-pracowniczego środowiska pracy.

Program Pracujący Rodzic oferowany przez firmę jest swojego rodzaju ukłonem skierowanym w kierunku mam wracających po przerwie do pracy, który wspiera domowy budżet obciążony wydatkami związanymi z wychowywaniem najmłodszego członka rodziny aż do ukończenia 3 lat. Dodatkowo sprawia, że młoda mama wracająca po urlopie macierzyńskim do pracy czuje się ważna i doceniona przez pracodawcę.

Dodatkowe dni wolne dla chorych pracowników i ich dzieci bez zwolnienia lekarskiego

Kolejną ważną inicjatywą wprowadzoną w Mercedes-Benz Financial Services jest polityka nieobecności usprawiedliwionej bez zwolnienia lekarskiego w razie choroby pracownika lub jego dziecka. Dzięki tej inicjatywie, pracownicy nie muszą w każdym przypadku korzystać ze zwolnienia lekarskiego, co buduje zaufanie między pracodawcą a pracownikiem. Rozumiemy, że nie każda choroba wymaga zwolnienia lekarskiego, dlatego zdecydowaliśmy się na wprowadzenie tego rodzaju dodatkowych dni wolnych. Rejestrowanie tego typu nieobecności odbywa się na zasadzie



pełnego zaufania do naszych pracowników. Takie dodatkowe dni wolne są oczywiście w pełni płatne. Głęboko wierzymy, że takie podejście wzmacnia relację między pracownikami a pracodawcą. Pracownicy dostrzegają to jako przejaw zaufania i doceniają elastyczność ze strony pracodawcy – benefit ten często spotyka się z pozytywną reakcją osób nowozatrudnionych, które często mówią, że nie spotkały się z takim podejściem wśród innych pracodawców. Możliwość usprawiedliwionej nieobecności bez zwolnienia lekarskiego pozwala pracownikom lepiej zarządzać swoim zdrowiem – dzięki możliwości odpoczynku i regeneracji na 1-2 dni np. w przypadku lekkiego przeziębienia często udaje się uniknąć dłuższego zwolnienia. Po statystykach widzimy, że jest spore grono pracowników, którzy przez cały rok korzystali sporadycznie z dodatkowych dni wolnych na chorobę, a na zwolnieniu lekarskim nie przebywali wcale, co pokazuje, że chętniej sięgają po tę formę absencji.

Jestem wieloletnim pracownikiem Mercedes-Benz Financial Services w Polsce. Taki benefit pracowniczy został udostępniony dla naszych pracowników krótko przed pandemią. Wiele się mówi o wzajemnym zaufaniu, a podstawą tego benefitu jest właśnie ono. Bar-

dzo się cieszę, że firma ufa pracownikowi i nie jest konieczne, aby dokumentować swoją niedyspozycję przy pomocy zwolnienia od lekarza. W takich momentach pracownik faktycznie potrzebuje, aby zadbać o swoje zdrowie i jeśli nie jest to poważna choroba to każdy z nas chce jak ja szybciej wrócić do pracy. Wiadomo, że to jest podejście win-win, bo nie tworzą się zaległości i dostajemy normalne wynagrodzenie, a ja przede wszystkim czuję się zaopiekowana przez firmę.

Pomoc w Razie Śmierci Osoby Najbliższej Pracownika

Mercedes-Benz Financial Services oferuje dodatkowe dni wolne oraz refundację pomocy psychologicznej w razie śmierci osoby najbliższej pracownika. Inicjatywa ta ma na celu wsparcie pracowników w trudnych chwilach oraz zapewnienie im niezbędnej pomocy. Zdajemy sobie sprawę, że śmierć osoby najbliższej jest niezwykle ciężkim przeżyciem emocjonalnym, dlatego oferujemy refundację pomocy psychologicznej – terapii lub interwencji kryzysowej w okresie do roku od momentu śmierci osoby najbliższej.

Dodatkowo rozumiemy, że pracownicy mogą potrzebować dodatkowego odpoczynku na powrót





do normalnego funkcjonowania w związku z trudnymi wydarzeniami. Z tego względu oferujemy dodatkowe dni urlopu wypoczynkowego dla pracowników aby mogli oderwać się od obowiązków.

Ponadto, jeśli tylko pracownik przekaze informacje managerowi lub przedstawicielowi działu HR firma kupuje wieniec na uroczystość pogrzebową osoby najbliższej.

Zawsze trudno jest zrekompensować śmierć osoby najbliższej w jakikolwiek sposób materialny. Nasza firma jest blisko pracownika także w takiej sytuacji czy

to oferując mu wsparcie psychologiczne, czy po prostu kupując wyjątkowo piękne kwiaty na pogrzeb. Czuję się wtedy doceniona jako pracownik i czuję, że firma o mnie pamięta i jestem dla niej ważna.

Praktyki Mercedes-Benz Financial Services w zakresie wsparcia pracowników dobrze wpisują się w wartości naszej firmy i kierunek, w którym chcemy się nieustannie rozwijać. Wprowadzone przez nas inicjatywy są przejawem inwestowania w dobrostan pracowników i przynoszą korzyści zarówno dla samych pracowników, jak i dla firmy.

Wsparcie dla rodziców i osób z obowiązkami opiekuńczymi

Życie zawodowe i osobiste nie toczą się w dwóch oddzielnych światach. Wspieranie rodziców oraz osób opiekujących się bliskimi to wyraz szacunku dla różnorodnych ról, jakie pełnią pracownicy i pracowniczki.

W tej części pokazujemy praktyki, które ułatwiają godzenie obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym. To działania, które dają przestrzeń na bycie rodzicem, opiekunem, członkiem rodziny – bez poczucia winy czy konieczności ukrywania tej roli.

To konkretne rozwiązania: elastyczne formy pracy, dodatkowe urlopy, poradniki i inicjatywy wspierające zdrowie i dobrostan rodziny. Ale to też sygnał: rozumiemy, że każdy z nas niesie coś więcej niż tylko zadania do wykonania. I że warto tworzyć miejsce pracy, które to uwzględnia.



„Witaj mamó, witaj tato” – mBank SA

„Witaj mamó, witaj tato” to program stworzony z myślą o rodzicach i opiekunach wracających do pracy po urloпах macierzyńskich, ojcowskich i rodzicielskich. To nie tylko zestaw narzędzi i benefitów – to przede wszystkim przestrzeń, w której rodzicielstwo spotyka się z rozwojem zawodowym, a troska o rodzinę idzie w parze z troską o siebie. Program powstał, by towarzyszyć w tej ważnej zmianie – dając realne wsparcie, inspirację i poczucie, że nie trzeba wybierać między byciem dobrym rodzicem a spełnionym pracownikiem, pracowniczką.

Jego fundamentem są trzy filary:

- **partnerskie podejście do rodzicielstwa**, które wspiera zarówno mamy, jak i ojców,
- **przekonanie, że opieka nad dziećmi rozwija kompetencje przydatne w pracy** – takie jak empatia, organizacja, elastyczność czy odporność na stres oraz
- **wiara w indywidualne talenty** – nie tylko dorosłych, ale i dzieci.

Program łamie stereotypy, wspiera inkluzywność i odpowiada na realne potrzeby pracowników – w zgodzie z celami ESG.

Szczególną uwagę poświęcamy **doświadczeniu pracowników i pracowniczek, którzy wychowują dzieci** – bo wiemy, jak ważne jest, by w tym wyjątkowym, ale też wymagającym czasie, mogli czuć się wspierani i zaopiekowani. Dlatego też program promuje **wyrównywanie szans** – niezależnie od płci czy formy zatrudnienia, każdy rodzic i opiekun ma dostęp do narzędzi, wiedzy i wsparcia, które ułatwiają powrót do pracy i dalszy rozwój zawodowy. Jednocześnie aktywnie **obalamy stereotypy i przeciwdziałamy nierównościom na rynku pracy**, zachęcając do partnerskiego podejścia do rodzicielstwa i świadomego korzystania z przysługujących uprawnień.

Integralną częścią programu jest **Akademia Rodziców i Opiekunów** – to roczny cykl webinarów, konsultacji i inspirujących materiałów online, który można realizować w swoim tempie. To przestrzeń wymiany wiedzy, wzajemnego wsparcia i wspólnego budowania rodzicielstwa opartego na sile, świadomości i równości. Akademia daje uczestnikom nie tylko praktyczne narzędzia, ale też poczucie wspólnoty i zrozumienia.

Na co dzień uczestnicy programu mogą korzystać z szerokiej gamy benefitów: powitalnych upo-



minków, praktycznych poradników pomagających odnaleźć się w formalnościach wokół urlopów i powrotów do pracy, konsultacji psychologicznych, coachingowych, webinarów oraz dostępu do benefitów medycznych, ubezpieczeniowych i prawnych. To **realne, kompleksowe wsparcie**, które daje siłę na nowy etap – zarówno w życiu, jak i w pracy.

„Witaj mamó, witaj tato” to przykład, jak można stworzyć środowisko pracy, które **łączy empatię z efektywnością**, a troskę o dobrostan pracowników z celami biznesowymi. To program, który pokazuje, że **rodzicielstwo nie musi być przeszkodą w karierze – może być jej siłą napędową**. Inspirowanie do budowania kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, równości i elastyczności – wartości, które są dziś kluczowe dla nowoczesnych i odpowiedzialnych pracodawców.

Na sukces programułożyło się kilka elementów:

- autentyczne zaangażowanie organizacji – od działów HR po liderów i liderki zespołów,
- zrozumienie realnych potrzeb rodziców – dzięki badaniom, rozmowom i otwartości na feedback. Przykładem jest Akademia Rodziców i Opiekunów, której program został zbudowany wspólnie z rodzicami,
- elastyczność i dostępność – możliwość korzystania z programu w dowolnym momencie i tempie,

- kompleksowość wsparcia – łącząca aspekty emocjonalne, prawne, organizacyjne i zdrowotne,
- silna komunikacja wewnętrzna – budująca świadomość i zachęcająca do korzystania z programu.

Jak każdy program tworzony z myślą o ludziach, również „Witaj mamó, witaj tato” mierzył się z wyzwaniami. Jednym z nich to **dotarcie do jego odbiorców**. Zależy nam, by każdy rodzic i opiekun mógł poczuć się zaproszony i mile widziany – bez presji i bez naruszania prywatności. Stawiamy na otwartą komunikację, dostępność i zaufanie, dając przestrzeń do samodzielnego wyboru momentu, w którym ktoś chce dołączyć.

Drugim wyzwaniem było **zbudowanie zaufania** – tak, by rodzice i opiekunowie czuli, że mogą otwarcie mówić o swoich potrzebach, wątpliwościach czy trudnościach. Od początku świadomie podejmujemy również tematy trudne i delikatne. Oswajamy z nimi, pokazując, że nie są czymś wstydliwym, lecz naturalną częścią rodzicielstwa i życia zawodowego.

Dzięki tym doświadczeniom program nieustannie się rozwija – **dojrzewa razem z uczestnikami i uczestniczkami**, odpowiadając na ich realne potrzeby i zmieniające się wyzwania. To inicjatywa, która zyskała zaufanie i uznanie – nie tylko jako wsparcie w powrocie do pracy, ale jako **ważny element kultury organizacyjnej opartej na empatii, równości i odpowiedzialności**.



Program Nest Rodzina

Nest Rodzina to rozbudowany program wspierający pracowników mających dzieci oraz osoby z obowiązkami opiekuńczymi. Stanowi odpowiedź na potrzeby codziennego funkcjonowania rodzin i stanowi integralny element kultury organizacyjnej Banku. W ramach programu realizowane są cykliczne webinary i spotkania z ekspertami – psychologami, pedagogami czy doradcami zawodowymi. Pracownicy mogą też zgłaszać własne tematy, które ich interesują lub są źródłem niepokoju.

Celem programu jest również wzmacnianie wspólnoty i budowanie relacji – temu służą konkursy i akcje skierowane do dzieci pracowników oraz wyprawki dla nowo narodzonych dzieci. Osoby wspierające uchodźców z Ukrainy otrzymały dostęp do specjalnego serwisu wewnętrznego z praktycznymi poradami i materiałami edukacyjnymi. Nest Rodzina jest oceniana przez pracowników jako inicjatywa autentycznie wspierająca ich życie prywatne i zawodowe, dlatego Bank planuje jej dalszy rozwój i poszerzenie zakresu działań.



Rozszerzenie uprawnień pracowniczych – BNP Paribas Bank Polska S.A.

Do wdrożenia praktyki zdopingowało nas to, że regulacje prawne nie nadążają za zmianą społeczną. Świat się zmienia, zmieniają się oczekiwania i potrzeby osób pracujących w banku, a my jako Bank zmieniającego się świata nie pozostajemy na ten fakt obojętni.

W styczniu 2025 r. rozszerzyliśmy uprawnienia pracownicze w zakresie urlopów okolicznościowych, niektórych urlopów rodzicielskich i dni opieki nad dziećmi. Wprowadziliśmy nowe uprawnienia pracownicze, ponieważ dostrzegamy i szanujemy różnorodne modele rodziny: wielopokoleniowe, społeczne, zastępcze, interwencyjne, patchworkowe, jedнопłciowe. Wspieramy troskę o osoby najbliższe bez decydowania, oceniania i definiowania kto taką osobą jest. Nasze rozwiązanie obejmuje osoby w nieformalnych związkach, bez względu na płeć oraz osoby pełniące funkcje rodzicielskie, nie będące biologicznymi rodzicami lub prawnymi opiekunami. Wszystkie te osoby mogą korzystać z urlopów okolicznościowych oraz urlopów na opiekę nad dzieckiem, co daje im możliwość pełniejszego angażowania się w relacje rodzinne i rodzicielstwo. I tak na podstawie oświadczenia składanego przez pracownika lub pracowniczkę:

Urlop okolicznościowy związany z ważnym wydarzeniem (jak narodziny dziecka, ślub lub

śmierć członka rodziny) przysługuje również pracownikom i pracowniczkom w nieformalnych związkach, bez względu na płeć, oraz osobom, które pełnią funkcje rodzicielskie, ale nie są biologicznymi rodzicami lub prawnymi opiekunami i opiekunkami. Osoba korzystająca z uprawnienia za czas trwania urlopu okolicznościowego otrzymuje wynagrodzenie, co daje jej możliwość pełniejszego angażowania się w wydarzenia rodzinnego charakteru.

Pracownikom i pracowniczkom pozostającym w nieformalnym związku bez względu na płeć oraz osobom nie posiadającym władzy rodzicielskiej, ale sprawującym faktyczną opiekę nad dzieckiem, przysługuje prawo do skorzystania z urlopu rodzica społecznego. Urlop ten przysługuje nie dłużej niż do ukończenia przez dziecko 12 miesięcy życia lub do upływu 12 miesięcy od dnia uprawomocnienia się postanowienia orzekającego przysposobienie dziecka przez drugiego z rodziców pozostającego w związku partnerskim z Rodzicem społecznym i nie dłużej niż do ukończenia przez dziecko 14 roku życia. Urlop udzielany jest w jednej części (14 dni kalendarzowych) lub w dwóch częściach (po 7 dni kalendarzowych).

Pracownikom i pracowniczkom pozostającym w nieformalnym związku bez względu na płeć oraz osobom nie posiadającym władzy rodzicielskiej, ale sprawującym faktyczną opiekę nad dzieckiem do 14 roku życia, przysługują dodatkowe 2 dni wolne (lub 16 godzin) na opiekę nad dzieckiem.



Uważamy, że nasza praktyka powinna stać się standardem rynkowym, ponieważ inkluzywne miejsce pracy rozumiemy jako przestrzeń otwartą na różnorodność, również w zakresie modeli rodziny. Dobrostan osób pracujących w banku jest dla nas bardzo ważny, dlatego wspieramy pracowników i pracowniczki, niezależnie od tego jaką rodzinę tworzą. Wierzymy, że odpowiedzialny i włączający pracodawca nie zamyka się na trudności, przed którymi stają osoby pełniące funkcje rodzicielskie czy reprezentujące inne, niż tradycyjny model rodziny. Wręcz przeciwnie, jesteśmy

przekonani, że pracodawca powinien wyrównywać szanse i troszczyć się o wszystkich. Co ważne, wprowadzając nowe uprawnienia pracownicze nie tylko dbamy o osoby, które dotychczas nie były dostrzegane przez obowiązujące regulacje prawne. Wprowadzając to rozwiązanie otwieram także dyskusję, budujemy świadomość i skłaniamy do refleksji na temat powszechnych (często stereotypowych) wyobrażeń dotyczących modelu rodziny i pełnionych ról społecznych. Wierzymy, że każda osoba powinna mieć równe szanse na tworzenie i pielęgnowanie bliskich relacji z innymi.

Mamy też nowe świadczenia:



Dodatkowy 1 dzień wolny na poszukiwanie pracy. Wprowadziliśmy jeden dodatkowy dzień wolny na poszukiwanie pracy w przypadku rozwiązania umowy o pracę w ramach zwolnień grupowych (wypowiedzenie umowy i porozumienie stron).



Urlop dla rodziców społecznych. Wprowadziliśmy prawo do skorzystania z urlopu w wymiarze do 2 tygodni - na zasadach odpowiadających tzw. urlopowi ojcowskiemu - przez pracownika (bez względu na płeć) nie posiadającego władzy rodzicielskiej, ale sprawującego faktyczną opiekę nad dzieckiem - na podstawie złożonego oświadczenia. Urlop można wykorzystać do ukończenia przez dziecko 12 miesięcy życia lub w przypadku dziecka przysposobionego - do ukończenia przez dziecko 14 roku życia.



Urlop okolicznościowy dla pracowników pozostających w nieformalnych związkach lub nie posiadających władzy rodzicielskiej. Wprowadziliśmy prawo do skorzystania z dni urlopu tzw. okolicznościowego, należnych w sytuacjach takich jak między innymi urodzenie się dziecka, ślub dziecka, konieczność zapewnienia opieki nad dzieckiem w wieku do lat 14, przez pracownika (bez względu na płeć) pozostającego w nieformalnym związku oraz pracownika nie posiadającego władzy rodzicielskiej, ale sprawującego faktyczną opiekę nad dzieckiem - na podstawie złożonego oświadczenia.

Otwartość wobec różnorodnych potrzeb klientów

Inkluzywność nie kończy się na pracownikach – obejmuje też klientki i klientów. Równe traktowanie, dostępność i uważność na potrzeby różnych grup to wyraz nowoczesnego podejścia do biznesu, w którym liczy się człowiek.

W tej części prezentujemy inicjatywy, które pokazują, jak banki projektują doświadczenia klientów w sposób inkluzywny. To poradniki, szkolenia, usprawnienia technologiczne i językowe – wszystko po to, by każdy czuł się obsługany z szacunkiem i uwagą.

To działania, które wychodzą poza standard i pokazują, że równość to nie slogan, ale praktyka. I że inkluzywność w obsłudze to nie tylko odpowiedzialność – to przewaga.



Omnikanałowe podejście w bankowości – Klient w centrum uwagi – Bank Millennium S.A.

Wprowadzenie

W dobie cyfryzacji i dynamicznie zmieniających się oczekiwań osób zainteresowanych naszymi usługami, banki muszą dostosowywać swoje strategie obsługi, aby pozostać konkurencyjne i zaspokajać potrzeby różnych grup klientów. Inicjatywa budowy omnikanałowych procesów w bankowości stała się odpowiedzią na te zmiany. Oferując różnorodne kanały komunikacji i możliwość wyboru preferowanego sposobu kontaktu, a także ich łączenie czy zmiany, banki zapewniają klientom komfort oraz elastyczność. Są też odpowiedzią na potrzeby osób neuroatypowych.

Co to za inicjatywa?

Omnikanałowe procesy w bankowości to podejście, które integruje różne kanały komunikacji i interak-

cji z klientem. Klienci mogą wybierać spośród wielu sposobów, aby załatwić swoje sprawy – zarówno online, jak i offline. Dzięki tej inicjatywie, klienci mają możliwość rozpoczęcia procesu, takiego jak otwieranie konta czy składanie wniosku o kredyt, w aplikacji mobilnej, a następnie dokończenia go we wskazanym oddziale z pomocą wybranego eksperta.

Kogo dotyczy?

Inicjatywa omnikanałowa dotyczy wszystkich klientów banków, niezależnie od ich wieku czy preferencji. W szczególności może być korzystna dla osób, które cenią sobie elastyczność i wygodę, a także dla osób starszych, które mogą preferować osobisty kontakt w oddziale. Takie rozwiązanie sprzyja osobom, które nie czują się pewnie w technologicznych nowinkach, a także osobom neuroatypowym. Dzięki omnikanałowemu podejściu, banki mogą lepiej odpowiadać na zróżnicowane potrzeby swoich klientów, co w konsekwencji wpływa na ich zadowolenie.



Cel powstania

Głównym celem budowy omnikanałowych procesów jest zwiększenie satysfakcji klientów poprzez ułatwienie im dostępu do usług bankowych. W dobie szybkiego rozwoju technologii, klienci oczekują, że banki będą w stanie zapewnić im spójne i efektywne doświadczenie na różnych kanałach – telefonie, stronie internetowej, aplikacji mobilnej czy w placówkach stacjonarnych. Omnikanałowość ma na celu także zwiększenie lojalności klientów, co przekłada się na długofalowy sukces banku.

Co zmieniła?

Wprowadzenie omnikanałowego podejścia do obsługi klientów w bankowości zrewolucjonizowało sposób, w jaki klienci korzystają z usług finansowych. Klienci zyskali większą swobodę w wyborze sposobu komunikacji z bankiem i mogą szybko oraz efektywnie załatwiać swoje sprawy. Przykładowo, klient może rozpocząć składanie wniosku o kredyt w aplikacji mobilnej, co pozwala mu na wygodę i komfort, a następnie zakończyć ten proces w oddziale, w miejscu, które dla niego jest bardziej dogodne.

Dlaczego warto się nią inspirować?

Inicjatywa omnikanałowa w bankowości stanowi modelowe podejście do zaspokajania potrzeb klientów w sposób nowoczesny i elastyczny. Inspiracja tą praktyką może być korzystna dla innych sektorów biznesu, które również mogą skorzystać z integracji różnorodnych kanałów komunikacji. Dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii oraz zrozumieniu potrzeb klientów, można wzbogacić doświadczenie użytkowników oraz zbudować długotrwałe relacje.

Kluczowe czynniki sukcesu

Wprowadzenie omnikanałowych procesów w bankowości wiązało się z pewnymi kluczowymi czynnikami sukcesu. Oto kilka z nich:

1. **Zrozumienie potrzeb klientów** – Aby skutecznie wdrożyć omnikanałowe podejście, banki muszą dokładnie zrozumieć różnorodne potrzeby swoich klientów i dostosować usługi do ich oczekiwań.

2. **Inwestycje w technologie** – Przemysłane wdrożenie nowoczesnych technologii, takich jak aplikacje mobilne, systemy zarządzania relacjami z klientem (CRM) i integracja danych, mają fundamentalne znaczenie dla współczesnej bankowości.
3. **Szkolenie pracowników** – Kluczowym elementem sukcesu jest odpowiednie przeszkolenie zespołu pracowników w zakresie korzystania z nowych narzędzi oraz interakcji z klientami.
4. **Spójność kanałów** – Umożliwienie klientom przeprowadzania działań poprzez różne kanały w sposób spójny oraz bezproblemowy, co wymaga integracji systemów.

Wyzwania

Mimo licznych korzyści, wdrożenie omnikanałowych procesów w bankowości wiąże się także z szeregiem wyzwań. Oto niektóre z nich:

1. **Wysokie koszty wdrożenia** – Inwestycje w nowoczesne technologie oraz systemy integracyjne mogą być kosztowne, co wymaga solidnej analizy opłacalności.
2. **Przerwanie procesu zakupu** – klient zaczynając wnioskowanie w jednym kanale, może zaprzestać kontynuowania, co może wiązać się z brakiem finalizacji.
3. **Dostosowanie kultury organizacyjnej** – Organizacje muszą być gotowe na zmiany w kulturze pracy, by skutecznie wdrożyć omnikanałowe podejście. Wymaga to zaangażowania wszystkich zatrudnionych.

Podsumowanie

Omnikanałowe podejście w bankowości to innowacyjne rozwiązanie, które zrewolucjonizowało sposób, w jaki klienci korzystają z usług finansowych. Przykład ten pokazuje, jak ważne jest zrozumienie potrzeb klientów, inwestycje w technologie oraz spójność w obsłudze. Mimo wyzwań, które mogą wyniknąć w trakcie wdrożenia, korzyści, jakie płyną z omnikanałowości, zdecydowanie przewyższają trudności. Warto inspirować się tą inicjatywą i wdrażać ją nie tylko w bankowości, ale również w innych sektorach, aby podnieść jakość obsługi oraz zadowolenie klientów.

„mBank jest kobietą” – siła kobiecego networkingu i wiedzy – mBank S.A.

Geneza programu „mBank jest kobietą” sięga początku lat 2010., kiedy to Pion Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej mBanku dostrzegł potrzebę stworzenia dedykowanej przestrzeni dla kobiet prowadzących biznesy i zajmujących wysokie stanowiska menedżerskie. Impulsem do działania była obserwacja, że choć klientki bankowości korporacyjnej stanowią istotną grupę odbiorczyń usług, rzadko miały okazję spotykać się w gronie podobnych sobie kobiet i wspólnie rozmawiać o kluczowych wyzwaniach współczesnego świata – nie tylko w kontekście

finansów, ale także przywództwa, innowacji, geopolityki czy społecznej odpowiedzialności.

Z tego przekonania narodził się pomysł stworzenia cyklu seminariów łączących wiedzę ekspercką z realnym doświadczeniem kobiet w biznesie, połączonych z elementami networkingu i wymiany inspiracji. Od początku ideą było również wzmacnianie relacji z klientkami nie tylko poprzez ofertę produktową, ale poprzez budowanie partnerskiego dialogu i pokazanie, że bank rozumie ich aspiracje oraz wyzwania. Za realizację programu odpowiadały od początku menedżerki i liderki mBanku – to one nadały wydarzeniom charakter i autentyczność, które są jego znakiem rozpoznawczym do dziś.



Program organizowany przez Pion Bankowości Korporacyjnej i Inwestycyjnej mBanku odbywa się dwa razy w roku i od lat gromadzi około 300 uczestniczek. To przede wszystkim klientki banku – kobiety zarządzające firmami, zasiadające w zarządach i radach nadzorczych, prowadzące własne przedsiębiorstwa. Każde spotkanie jest okazją do poszerzania wiedzy, rozmów o współczesnych wyzwaniach i wymiany doświadczeń w gronie profesjonalistek.

Tematyka seminariów dotyczy aktualnych zagadnień ze świata gospodarki, finansów, technologii czy geopolityki. W centrum uwagi zawsze znajduje się rola kobiet i ich potencjał w kształtowaniu przyszłości organizacji i społeczeństw. W wydarzeniach biorą udział znane osoby ze świata biznesu, polityki i kultury, a także ekspertki i eksperci zajmujący się rozwojem kompetencji przyszłości oraz osoby zaangażowane w działalność społeczną. Ważnym elementem spotkań jest aktywny udział samych uczestniczek – wiele z nich dzieli się swoim doświadczeniem i angażuje w panele dyskusyjne.

Nieodłączną częścią każdego wydarzenia jest networking. Spotkania tworzą przestrzeń do budowania relacji i wzajemnego wsparcia między uczestniczkami. Co równie istotne, umożliwiają klientkom nawiązanie kontaktu z menedżerkami i liderkami z mBanku, z którymi na co dzień nie współpracują bezpośrednio. To sprzyja budowaniu

wzajemnego zaufania, poszerzaniu perspektywy i otwiera drogę do nowych inicjatyw oraz współpracy w przyszłości.

„mBank jest kobietą” to przykład działania, które wykracza poza standardową relację instytucji finansowej z klientem. To świadomie budowana przestrzeń wspierająca rozwój kobiet w biznesie, oparta na relacjach, wiedzy i wzajemnej inspiracji. Siłą tej inicjatywy jest nie tylko jej skala czy konsekwencja, ale przede wszystkim autentyczne zrozumienie, że nowoczesna bankowość to nie tylko liczby i produkty, ale także uważność na ludzi i ich potrzeby – również te, które nie mieszczą się w arkuszu kalkulacyjnym.



Poradnik obsługi nieheteronormatywnych osób Klientkich, ze szczególnym uwzględnieniem osób transpłciowych BNP Paribas Bank Polska S.A.

W Banku BNP Paribas wierzymy, że każda osoba może być sobą, stawiamy na profesjonalizm i wzajemny szacunek. Dlatego przygotowaliśmy poradnik dla pracowników i pracowniczek Banku BNP Paribas, którzy na co dzień pracują bezpośrednio z Klientami i Klientkami zawierający precyzyjne wskazówki i odpowiedzi, jak obsługiwać osoby Klientkie m. in. niebinarne czy transpłciowe. Materiał zwraca uwagę na stosowanie poprawnych zwrotów czy form, podpowiada najlepsze postawy i zachowania w różnych sytuacjach, ale również zawiera konkretne wytyczne w nawiązaniu do obowiązujących zasad weryfikacji Klientów w banku tak, by zachować najwyższe standardy obsługi z jednej strony i bezpieczeństwa z drugiej.

Poradnik wspiera pracę osób, które na co dzień kontaktują się z osobami Klientkimi we wszystkich kanałach komunikacji – od bezpośredniej

i osobistej po kanały zdalne i elektroniczne. Dzięki wiedzy zawartej w poradniku, osoby nieheteronormatywne kontaktujące się z bankiem (głównie osoby niebinarne, transpłciowe) mogą liczyć na przyjazną obsługę, a osoby je obsługujące na uniknięcie ryzyka nieświadomionej dyskryminacji. Jest to nasz wyraz troski o jak największy komfort korzystania z usług naszego banku.

Inicjatorem powstania poradnika i jego współtwórcą była sieć pracownicza BNP Paribas Pride Poland. W przygotowanie materiału zaangażowanych było wiele osób z różnych jednostek organizacyjnych, a liczne konsultacje i wspólna praca sprzyjały wzmocnieniu postaw sojuszniczych. Bank aktywnie wspiera działania budujące organizację włączającą, wzmacniającą głos grup zagrożonych dyskryminacją i wykluczeniem.

Działania w obszarze różnorodności, włączania i dostępności zbyt rzadko łączymy z poczuciem bezpieczeństwa psychologicznego. Tymczasem jednym z największych wyzwań jest niwelowanie barier mentalnych jakie wiążą się ze stereotypami i narracją medialną wobec niektórych grup społecznych, które zwiększają ryzyko wykluczenia. Ta praktyka pokazuje jak istotna jest troska o osoby Klientkie również w tym wy-



miarze. Dbałość o ich potrzeby, np. w zakresie sposobu komunikacji może stanowić przewagę konkurencyjną na rynku.

Poradnik został już wdrożony w Contact Center, a wkrótce planujemy go wdrożyć w kolejnych jednostkach banku. Jesteśmy w trakcie pilotażu,

jednak już teraz widzimy, że samo podjęcie tematu buduje świadomość, zwiększa wrażliwość i podnosi kompetencje naszych zespołów, co przyczynia się do profesjonalizmu rozumianego m.in. jako dostrzeganie różnic osób Klientkich oraz obsługę w dopasowany do ich potrzeb sposób.



Bo u nas każdy
może być sobą

**OBSŁUGA OSÓB
NIEHETERONORMATYWNYCH/LGBT+ JAKO
OSÓB KLIENCKICH BANKU BNP PARIBAS**



BNP PARIBAS

Bank zmieniającego się świata

Spółeczna siła edukacji

Szansa często zaczyna się od wiedzy. Ale nie zawsze chodzi tylko o naukę – czasem o inspirację, zaufanie, pokazanie drogi. Programy edukacyjne i rozwojowe mogą być impulsem, który zmienia sposób myślenia, otwiera drzwi do nowych możliwości i daje odwagę, by sięgnąć po więcej.

W tej części pokazujemy inicjatywy banków, które wspierają rozwój kompetencji, wyrównują szanse i wspierają społeczności – młodych ludzi, kobiety, grupy niedostatecznie reprezentowane. To programy, które nie tylko uczą, ale też budują wiarę we własny wpływ.

To działania, które pokazują, że szansa na zmianę nie zawsze przychodzi sama – czasem trzeba ją stworzyć. Warto, by organizacje były tymi, które pomagają tę szansę zauważyć i wykorzystać.



Santander Open Academy – bezpłatna platforma edukacyjna

Santander Open Academy to globalna, bezpłatna platforma edukacyjna stworzona przez Grupę Santander. Jej celem jest wspieranie rozwoju kompetencji – zawodowych i osobistych – poprzez szkolenia, nagrody finansowe i dostęp do wiedzy. Te inicjatywy realizowane są we współpracy z wiodącymi uczelniami i instytucjami z całego świata.

Z platformy może korzystać każdy, kto ukończył 16 lat, niezależnie od wykształcenia, statusu zawodowego czy miejsca zamieszkania. Nie trzeba też być klientem Grupy Santander, aby móc rozwijać się na platformie.

To inicjatywa non-profit, która odpowiada na realne potrzeby ludzi. Zarówno tych, którzy wchodzą na rynek pracy, jak i tych, którzy chcą się przekwalifikować, rozwijać czy zdobywać nowe umiejętności. Platforma funkcjonuje od 2019 roku i skorzystało z niej już ponad 10 mln osób z całego świata, w tym ponad 400 tys. mieszkańców w Polsce. Platforma koncentruje się na wsparciu edukacji i budowaniu kariery zawodowej.

Co oferuje platforma

Santander Open Academy to dynamicznie rozwijająca się platforma z szerokim wachlarzem programów rozwojowych. Została zaprojektowana, aby odpowiadać na zmieniające się potrzeby roz-



Rozwijaj swoje umiejętności
na **Santander Open Academy**



Bezpłatna platforma edukacyjna

- Szkolenia z certyfikatami
- Nagrody
- Materiały edukacyjne

wojowe i dawać dostęp do bezpłatnych zasobów rozwijających najbardziej pożądane umiejętności.

Szkolenia Santander są realizowane z prestiżowymi partnerami, takimi jak: eTutor, British Council, Microsoft, London School of Economics, Harvard Business School Publishing, a także wieloma polskimi uczelniami. Wśród propozycji dostępnych na platformie znajdują się szkolenia skupione na kluczowych umiejętnościach i kompetencjach przyszłości, w tym językach obcych, sztucznej inteligencji, technologiach, umiejętnościach miękkich, narzędziach cyfrowych, zrównoważonym rozwoju, biznesie i well-beingu.

Na platformie dostępne są dwa rodzaje szkoleń:

- szkolenia z natychmiastowym dostępem – bez limitów miejsc, dostępne od ręki dla wszystkich powyżej 16 lat. Na te szkolenia wystarczy się zapisać i można je od razu realizować – we własnym tempie i w dowolnej ilości.
- szkolenia z procesem selekcji – to szkolenia z rekrutacją, z ograniczoną liczbą miejsc, dostępne od 18 roku życia. Aby wziąć w nich udział należy spełnić pewne warunki.

„Santander Open Academy to coś więcej niż platforma edukacyjna. To globalna inicjatywa, która odzwierciedla nasze głębokie przekonanie, że edukacja, rozwój zawodowy i przedsiębiorczość to fundamenty nowoczesnego społeczeństwa. Od wielu lat wspieramy uczelnie, studentów i całe społeczności, wierząc, że działając razem – możemy więcej. Dzięki Santander Open Academy dajemy ludziom realne narzędzia, by budować swoją przyszłość: zdobywać nowe umiejętności, przebranżowić się, rozwinąć skrzydła. Chcemy, by każdy – bez względu na pochodzenie, wiek czy sytuację zawodową – miał szansę na rozwój i lepsze życie. I właśnie dlatego ta inicjatywa jest tak ważna.”

— **Wojciech Leśniewski, Dyrektor Santander Universidades w Polsce**

Realne wsparcie dla każdego

Dzięki bezpłatnemu dostępowi do platformy edukacyjnej, realizowane inicjatywy wspierają m.in.:

- ✓ Młodzież i osoby wchodzące na rynek pracy, pomagając im zdobyć pierwsze kompetencje zawodowe.
- ✓ Osoby w trakcie zmiany kariery, oferując programy upskillingu i reskillingowego.



- ✓ Kobiety, m.in. poprzez program Santander W50, wspierający rozwój zawodowy kobiet.
- ✓ Osoby z różnych grup wiekowych i społecznych, zapewniając im dostęp do edukacji przez całe życie.

Nie ma tu barier – ani formalnych, ani finansowych. To sprawia, że Santander Open Academy jest realnym narzędziem inkluzywności w edukacji i rozwoju.

Czynniki sukcesu

Na sukces działańłożyło się kilka istotnych czynników:

- ✓ Rozwijające się zasoby techniczne – platforma Santander Open Academy zapewnia dogodny dostęp do szkoleń, a jej zawartość jest stale rozwijana.
- ✓ Współpraca z kluczowymi partnerami na rynku – pozwoliła rozszerzyć ofertę o pożądane przed odbiorców programy i brandy.
- ✓ Elastyczność i szeroka dostępność – szkolenia z natychmiastowym dostępem, które umożliwiły korzystanie z zasobów platformy nawet osobom powyżej 16 roku życia. Dzięki nim zwiększona została również dostępność dla społeczeństwa poprzez uniknięcie etapu rekrutacji. Szkolenie można rozpocząć po zalogowaniu na platformę i kliknięciu „Rozpocznij”.
- ✓ Dostosowanie szkoleń do wymagań rynku pracy – Santander reaguje na zmiany i trendy na rynku pracy. Realizuje badania rynku oraz NPS użytkowników platformy i słucha głosu społeczności akademickich, przez co dostosowuje ofertę szkoleniową do aktualnych potrzeb.

Efekty działań w Polsce

Realizowane inicjatywy na Santander Open Academy wpływają na poprawę dostępu do edukacji i zwiększają szanse uczestników na rynku pracy.

Tylko w 2024 roku Santander Bank Polska osiągnął następujące efekty:

- ✓ 56 350 osób otrzymało realne wsparcie w rozwoju korzystając ze szkoleń i nagród finansowych.

- ✓ Bank przeznaczył ponad 4,1 mln zł na wsparcie edukacji.

Przykłady zrealizowanych szkoleń w 2024 roku

#SantanderJęzykiMniejObce

Nauka języków obcych to jeden z najczęściej wybieranych obszarów rozwoju. Wychodząc na przeciw tej potrzebie, zrealizowano dwa programy, których celem było zwiększenie dostępności do bezpłatnych szkoleń językowych dla społeczeństwa w Polsce. W 2024 roku ponad 50 000 osób mogło skorzystać z kursów z języka angielskiego, hiszpańskiego, niemieckiego, włoskiego i francuskiego na platformach British Council oraz eTutor – partnerów programów. Na szkolenia mógł aplikować każdy, kto ukończył 18 lat i mieszkał w Polsce.

Szkolenie Santander | Szkoła Giełdowa GPW & SGH 2024

Rok 2024 został ogłoszony Rokiem Edukacji Ekonomicznej, a w ramach Szkolenia Santander z tej tematyki, aż 1 000 uczestników wzięło udział w 3-miesięcznym kursie online. Program zrealizowany we współpracy z Fundacją GPW oraz Szkołą Główną Handlową, pozwolił uczestnikom zrozumieć zasady inwestowania na giełdzie. Zwieńczeniem programu był Praktyczny Warsztat Inwestowania w Sali Notowań Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie, na który zaproszonych zostało 100 najlepszych uczestników. Mieli oni okazję, aby uczyć się bezpośrednio w miejscu, które na co dzień jest sercem polskiego rynku kapitałowego.

Więcej o zrealizowanych programach w 2024 r. znajdziesz [tutaj](#).

Santander Open Academy to przykład, że nowoczesna edukacja może być naprawdę dostępna dla wszystkich. Łączy wartości DEI z konkretnymi narzędziami, które mogą wpływać na życie ludzi. Ta inicjatywa to długofalowa strategia, która każdego dnia umożliwia tysiącom osób rozwój, zmianę i budowanie lepszej przyszłości.

Więcej o działaniach Santander Bank Polska w zakresie wsparcia rozwoju znajdziesz na <https://www.santander.pl/santander-universidades>.

„Finansowy Start” – edukacyjna inicjatywa dla młodzieży – Alior Bank S.A.

W świecie pełnym cyfrowych pokus, błyskawicznych przelewów i zakupów na kliknięcie, świadomość finansowa młodzieży nabiera wyjątkowego znaczenia. Właśnie dlatego Alior Bank stworzył program „Finansowy Start” – inicjatywę edukacyjną skierowaną do uczniów trzecich i czwartych klas szkół średnich. Naszym celem jest jedno: przygotować młodych ludzi do odpowiedzialnego zarządzania swoimi finansami.

W ramach programu nasi pracownicy odwiedzają szkoły w całej Polsce, by w bezpośrednich spotkaniach z uczniami dzielić się praktyczną wiedzą z zakresu finansów osobistych. Mówimy językiem młodzieży – bez niezrozumiałych pojęć i suchych wykresów. Zamiast tego stawiamy na aktywne formy nauki: quizy, zagadki, dyskusje i interaktywne prezentacje. Dzięki temu uczniowie nie tylko słuchają, ale przede wszystkim – angażują się i uczą przez działanie.

Poruszamy tematy, które są dla młodych naprawdę ważne: jak działa bank, czym jest kredyt i jak z niego mądrze korzystać, jak nie dać się zła-



pać na cyfrowe oszustwa, jak bezpiecznie korzystać z bankowości internetowej i mobilnej. Promujemy zdrowe nawyki finansowe już na starcie dorosłości, pokazując, że zarządzanie pieniędzmi może być proste, a nawet... ciekawe.

Każde spotkanie to także drobne upominki i niespodzianki, które mają zachęcić uczniów do dalszego odkrywania świata finansów. Edukacja nie musi być nudna – „Finansowy Start” to dowód na to, że o pieniądzach można rozmawiać w przystępny i inspirujący sposób.

Dużym zainteresowaniem młodzieży cieszy się część spotkania dotycząca pierwszej pracy. Ze-spół Pozyskiwania Talentów Alior Banku dzieli się cenną wiedzą i praktycznymi wskazówkami, które pomagają młodym ludziom lepiej przygotować się

do wejścia na rynek pracy. Uczestnicy dowiadują się, jak stworzyć profesjonalne CV, które wyróżni się spośród innych aplikacji, a także jak skutecznie zaprezentować się podczas rozmów kwalifikacyjnych. Eksperti przekazują konkretne porady oparte na doświadczeniu, pokazując, na co zwracają uwagę rekruterzy i jakich błędów unikać na początku kariery zawodowej. Spotkanie ma charakter interaktywny, co sprzyja wymianie doświadczeń i rozwiewaniu wątpliwości uczestników.

Wierzimy, że inwestycja w wiedzę to jedna z najlepszych inwestycji, jakie można poczynić. Dlatego jako Alior Bank z dumą rozwijamy ten program i wspieramy młodych ludzi w wejściu w świat dorosłych – pewnym krokiem i z głową na karku.



Finansowy Elementarz: Klucz do edukacji finansowej dzieci – Bank Millennium S.A.

Wprowadzenie

W dobie dynamicznych zmian gospodarczych oraz rosnącego znaczenia umiejętności finansowych, edukacja w tym zakresie staje się niezbędna już od najmłodszych lat. W Fundacji Banku Millennium, od 2016 roku, działa program „Finansowy Elementarz”, który ma na celu wprowadzenie dzieci w świat finansów poprzez zabawę i interaktywne warsztaty. Inicjatywa ta, kierowana do przedszkolaków oraz ich rodziców, oferuje narzędzia, które pomagają zrozumieć wartości pieniądza, odpowiedzialność finansową, a także znaczenie oszczędzania. W niniejszym artykule przyjrzymy się, jakie znaczenie ma „Finansowy Elementarz”, jakie cele przyświecają jego realizacji oraz jakie wyzwania i sukcesy towarzyszyły jego wdrażaniu.

Co to jest „Finansowy Elementarz”?

„Finansowy Elementarz” to autorski program edukacyjny stworzony przez Fundację Banku Millennium, skierowany do dzieci w wieku przedszkolnym (4-6 lat). Program, który zyskał zasięg ogólnopolski, ma na celu rozwijanie świadomości finansowej dzieci poprzez kreatywne zajęcia, gry oraz warsztaty. Uczestnicy uczą się podstawowych pojęć związanych z finansami, takich jak wartość pieniądza, planowanie wydatków czy różnica między potrzebami a zachciankami.

Cele programu

Celem „Finansowego Elementarza” jest nie tylko przekazanie wiedzy o finansach, ale przede wszystkim kształtowanie pozytywnych postaw społecznych w kwestiach finansowych. Inicjatywa ma na celu:

1. **Rozbudzenie ciekawości dzieci na temat finansów** – poprzez zabawę i angażujące zajęcia dzieci zaczynają dostrzegać znaczenie ekonomii w swoim życiu.
2. **Promowanie idei przedsiębiorczości** – program inspirowany jest dążeniem do kształ-

towania przyszłych przedsiębiorców, którzy z umiejętnym podejściem do finansów mogą zrealizować swoje pomysły.

3. **Edukacja finansowa** – program przekazuje dzieciom praktyczną wiedzę na temat oszczędzania, planowania budżetu oraz bezpiecznych płatności.
4. **Kształtowanie umiejętności życiowych** – uczestnicy rozwijają logiczne myślenie, samodzielność oraz kreatywność, co jest niezwykle istotne w dorosłym życiu.

Historia i osiągnięcia

Od momentu powstania, tj. od 2016 roku, program wzbudził ogromne zainteresowanie. W ciągu kilku lat działalności „Finansowy Elementarz” przeszkolił ponad 88 tysięcy dzieci w ponad 1000 przedszkoli w Polsce, organizując blisko 3600 warsztatów.

Wyjątkowym krokiem w popularyzacji programu był także stworzony film z udziałem maskotki akcji, Pana Sebastiana. Ten element całej inicjatywy stanowi nowoczesne wsparcie dla tradycyjnych zajęć edukacyjnych, przyciągając uwagę dzieci oraz zwiększając ich świadomość o finansach przez multimedia.

Kluczowe czynniki sukcesu

Sukces „Finansowego Elementarza” można przypisać kilku kluczowym czynnikom:

1. **Innowacyjne podejście do edukacji** – program łączy zabawę z nauką, co sprawia, że dzieci chętniej angażują się w zajęcia. Interaktywne metody przekazu oraz wykorzystanie gier podnoszą efektywność nauczania.
2. **Przygotowane materiały edukacyjne** – specjalnie opracowane materiały do zajęć są atrakcyjne dla dzieci i przystosowane do ich potrzeb edukacyjnych. Wysoka jakość tych zasobów ułatwia naukę i angażuje uczestników.
3. **Partnerstwa i patronat** – pozyskanie patronatu honorowego Rzecznika Praw Dziecka zwiększa wiarygodność oraz zasięg programu, pokazując, jak istotna jest edukacja finansowa w społeczeństwie.



4. **Szerokie wsparcie** – Fundacja Banku Millennium, jako pomysłodawca i organizator, zapewnia odpowiednie wsparcie techniczne i merytoryczne dla prowadzących zajęcia. To sprawia, że program jest profesjonalny i dobrze zorganizowany.

Wyzwania

Mimo sukcesów, program napotyka także na różne wyzwania. Wśród nich wyróżnia się:

1. **Zróżnicowanie w inicjatywach edukacyjnych** – przedszkola przez wiele lat miały różne podejścia do edukacji finansowej. Chociaż program jest ogólnopolski, w różnych regionach Polski infrastruktura oraz zainteresowanie tematem mogą się różnić.
2. **Przekonania rodziców** – aby program mógł osiągnąć swoje cele, konieczne jest wsparcie rodziców. W niektórych przypadkach istnieje opór przed edukacją finansową w tak młodym wieku, co stawia przed programem dodatkowe wyzwania.

Dlaczego warto się inspirować „Finansowym Elementarzem”?

„Finansowy Elementarz” stanowi doskonały przykład tego, jak poprzez edukację można wpłynąć na przyszłe pokolenia. Program pokazuje, jak w ciekawy i angażujący sposób można uczyć się o finan-

sach, co jest niezwykle ważne w dzisiejszym świecie. Inspiracją tą inicjatywą może być przydatna w kontekście tworzenia lokalnych programów edukacyjnych, które podnoszą świadomość finansową dzieci i młodzieży.

Organizacje, fundacje czy samorządy lokalne mogą czerpać z doświadczeń „Finansowego Elementarza”, dostosowując koncepcje edukacyjne do swoich regionalnych potrzeb. Budowanie takiej świadomości finansowej od najmłodszych lat przyczyni się do stworzenia bardziej odpowiedzialnego społeczeństwa, które podejmuje mądre decyzje finansowe, będąc lepiej przygotowanym na wyzwania przyszłości.

Podsumowanie

Edukacja finansowa dla dzieci to klucz do budowania ich przyszłych umiejętności w zarządzaniu finansami. „Finansowy Elementarz” to innowacyjny program, który w prosty i angażujący sposób wprowadza najmłodszych w świat ekonomii. Choć program stawia przed sobą liczne wyzwania, jego osiągnięcia mówią same za siebie. Wartości, które są przekazywane dzieciom, mogą zaowocować w przyszłości, przynosząc korzyści zarówno im, jak i całemu społeczeństwu. Edukacja finansowa to inwestycja w przyszłość, której początki warto kształtować już w przedszkolu.



Program Stypendialny Fundacji Santander Bank Polska im. Ignacego Jana Paderewskiego – Santander Bank Polska S.A.

Wspieranie młodych ludzi w rozwijaniu ich talentów i aspiracji jest jednym z ważniejszych zadań stojących przed współczesnym społeczeństwem. Fundacja Santander Bank Polska S.A. im. Ignacego Jana Paderewskiego, realizując swoją misję społeczną, od siedmiu lat prowadzi Program Stypendialny, który stanowi doskonały przykład mądrze zaprojektowanej i efektywnie realizowanej inicjatywy na rzecz rozwoju młodzieży. Skierowany do uczniów ostatnich klas szkół podstawowych i średnich z całej Polski, program ten nie tylko oferuje wsparcie finansowe, lecz także realnie wpływa na edukacyjny, artystyczny i sportowy rozwój uczestników.

Cele i założenia programu

Celem Programu Stypendialnego Fundacji Santander im. Ignacego Jana Paderewskiego jest stworzenie warunków do wszechstronnego rozwoju młodzieży wykazującej ponadprzeciętne zdolności i osiągnięcia. Program wspiera uczniów w dalszym kształceniu, rozwijaniu ta-

lentów oraz pogłębianiu wiedzy i umiejętności. Kluczowym aspektem tej inicjatywy jest promowanie postaw twórczych, ambitnych i zaangażowanych społecznie.

Wyróżnikiem programu jest jego uniwersalność – skierowany jest zarówno do uczniów ostatnich klas szkół podstawowych, jak i szkół ponadpodstawowych, a udział w nim nie jest uzależniony od sytuacji materialnej ucznia. O przyznaniu stypendium decydują wyłącznie rzeczywiste osiągnięcia i uzdolnienia, co zapewnia transparentność i wysoki poziom merytoryczny naboru.

Kategorie wsparcia i różnorodność stypendystów

Program przewiduje pięć kategorii aplikacyjnych: artysta, humanista, naukowiec, sportowiec oraz inne, co pozwala objąć wsparciem osoby uzdolnione w różnych dziedzinach. W gronie stypendystów znajdują się m.in. muzycy, kompozytorzy, sportowcy, wynalazcy, humaniści, artyści, młodzi przedsiębiorcy, a nawet iluzjonistka, reżyserka filmowa czy mistrz fryzjerstwa.

Taka różnorodność pokazuje, że program nie ogranicza się do klasycznych definicji talentu, lecz dostrzega i promuje wszelkie formy pasji, kreatywności i zaangażowania. Wśród laureatów można



znaleźć uczniów, którzy odnoszą sukcesy na międzynarodowych konkursach naukowych, zawodach sportowych, prestiżowych festiwalach muzycznych czy realizują własne projekty biznesowe.

Skala i efekty programu

Od momentu uruchomienia programu w 2018 roku, Fundacja Santander przeznaczyła na stypendia ponad **1 395 000 złotych**, wspierając **183 uczniów** z całej Polski. W ciągu siedmiu edycji programu wpłynęło łącznie **11 129 wniosków**, co świadczy o dużym zainteresowaniu i potrzebie tego typu inicjatyw.

Stypendium wynosi **10 000 złotych rocznie**, wypłacane w dziesięciu comiesięcznych transzach. Środki te przeznaczane są na rozwój pasji i zainteresowań m.in. udział w szkoleniach, kursach, konkursach i zawodach międzynarodowych oraz zakup niezbędnych materiałów dydaktycznych lub instrumentów muzycznych. Dzięki temu młodzież może skutecznie rozwijać swoje pasje, niezależnie od możliwości finansowych rodziny.

Efekty programu są widoczne nie tylko w wymiarze indywidualnych sukcesów uczniów, ale także w aspekcie społecznym. Uczestnictwo w programie motywuje młodzież do dalszego rozwoju, buduje ich pewność siebie, rozwija kompetencje społeczne oraz pozwala niwelować bariery edukacyjne wynikające z pochodzenia środowiskowego.

Historie sukcesu

Wśród stypendystów programu znajdują się osoby, które już w bardzo młodym wieku osiągnęły znaczące sukcesy. Przykładowo, 15-letnia autorka książek z zakresu rozwoju osobistego, twórczyni innowacyjnego urządzenia do zwalczania paszytów pszczoł, czy 17-letni właściciel firmy produkującej technologię zwiększającą wydajność instalacji fotowoltaicznych – to tylko niektóre z przykładów, które dowodzą ogromnego potencjału młodzieży i skuteczności wsparcia oferowanego przez Fundację Santander.

Nie brakuje także sukcesów w dziedzinie sztuki i sportu. Stypendyści regularnie reprezentują Polskę na międzynarodowych konkursach i zawodach, a ich osiągnięcia są nagradzane na prestiżowych wydarzeniach. Wśród nich są osoby, które dostały się na renomowane uczelnie, takie jak Uniwersytet Oksfordzki czy University of Pennsylvania w Filadelfii. Wyjątkowym symbolem

znaczenia wsparcia talentów jest fakt, że utwór muzyczny jednego ze stypendystów, grającego na handpanie, został wysłany na Księżyc w ramach misji Copernic Space Moon Mission.

Czynniki sukcesu programu

Na sukces programu stypendialnego składa się wiele elementów, które można wskazać jako dobre praktyki warte adaptacji przez inne organizacje:

- Transparentne kryteria oceny – decyzje o przyznaniu stypendium podejmowane są wyłącznie na podstawie osiągnięć i uzdolnień.
- Brak kryterium dochodowego – to ważny czynnik wyrównywania szans edukacyjnych.
- Prosty proces aplikacyjny – umożliwiający szeroki dostęp do programu.
- Indywidualne podejście do stypendystów – uwzględniające mentoring, monitoring postępów i wsparcie mentalne.
- Elastyczność programu – dostosowywanie procedur i zasad na podstawie informacji zwrotnej od uczestników.
- Promocja sukcesów stypendystów – obecność w mediach społecznościowych, wydarzeniach publicznych i publikacjach Fundacji.

Wszystkie te elementy tworzą spójną, skuteczną strukturę wspierania młodzieży, która nie tylko umożliwia im rozwój, lecz także buduje społeczny kapitał zaufania do inicjatyw filantropijnych.

Znaczenie dla społeczeństwa i przyszłości

Program Stypendialny Fundacji Santander Bank Polska to nie tylko pomoc dla pojedynczych osób – to również realny wkład w rozwój kapitału społecznego, intelektualnego i kulturowego kraju. Inwestycja w młode talenty przynosi długofalowe efekty: zwiększa innowacyjność, aktywizuje społecznie młodzież, promuje różnorodność pasji i zainteresowań, a także wzmacnia wartości takie jak odpowiedzialność, ambicja i etyka pracy.

W obliczu wyzwań XXI wieku – takich jak szybkie tempo zmian technologicznych, potrzeba kompetencji miękkich czy rosnące znaczenie nauk ścisłych – rola programów stypendialnych nabiera jeszcze większego znaczenia. Przykład Fundacji Santander pokazuje, jak świadoma strategia wspierania edukacji może realnie zmieniać rzeczywistość. Tego rodzaju inicjatywy pokazują, że inwestowanie w młodzież przynosi wymierne korzyści nie tylko stypendystom, ale także całemu społeczeństwu.

Kampania „Przedsiębiorcy w stanie zagrożenia”

Nest Bank, we współpracy z firmą badawczą Synergion, zrealizował ogólnopolską kampanię „Przedsiębiorcy w stanie zagrożenia”, której celem było nagłośnienie problemów zdrowia psychicznego wśród mikroprzedsiębiorców. Bank – który kieruje swoją ofertą głównie do tej grupy klientów – przeprowadził pierwsze w Polsce badanie dotyczące stresu, wypalenia zawodowego i przeciążenia wśród mikroprzedsiębiorców.

Efektem kampanii był raport i szeroko zakrojone działania medialne, które dotarły do 6,3 mln osób i wygenerowały 1650 publikacji w ciągu zaledwie dwóch miesięcy. Inicjatywa nie tylko zwiększyła świadomość problemu, ale też stworzyła

przestrzeń do otwartej rozmowy na temat zdrowia psychicznego w małych firmach.

Wyniki raportu okazały się alarmujące. Aż 96% mikroprzedsiębiorców czuje się przeciążonych pracą, w tym 31% w wysokim stopniu. Objawia się to m.in. brakiem czasu na odpoczynek i regenerację: aż 6 na 10 przedsiębiorców nie idzie na zwolnienie lekarskie w przypadku choroby, 56% nie bierze urlopów dłuższych niż tydzień z obawy o sytuację w pracy, a blisko połowa z nich jest pod telefonem całą dobę. Do tego dochodzi rezygnacja ze snu oraz niezdrowe odżywianie.

68% mikroprzedsiębiorców doświadczyło oznak kryzysu psychicznego w ciągu ostatnich 3 lat, a prawie 6 na 10 z nich (57%) przeżywa długotrwały lęk. Z analizowanych wskaźników wynika także, że co trzeci przedsiębiorca (32%) jest



zagrożony depresją lub już wykazuje jej objawy. Prawie co trzeci przedsiębiorca ma obniżony nastrój, a co piąty jest obciążony nadmiernym stresem.

Raport pokazuje, że kobiety-przedsiębiorczynie są w jeszcze trudniejszej sytuacji niż ich mężczyźni odpowiednicy. 54% kobiet odkłada wszelkie przyjemności na później, a 38% jest zagrożonych depresją w porównaniu do 28% mężczyzn. Kobiety częściej doświadczają symptomów kryzysu zdrowia psychicznego – prowadzenie własnej firmy jest

dla nich zdecydowanie bardziej obciążające niż dla mężczyzn. Aż 7/10 przedsiębiorczyń doświadcza problemów ze snem w porównaniu do ponad 5/10 przedsiębiorców. Kobiety również częściej odczuwają powracający strach o swoją przyszłość (66% kobiet vs 52% mężczyzn).

Działania kampanii zmieniły sposób, w jaki mówi się w Polsce o zdrowiu psychicznym w biznesie. Dla Nest Banku był to dowód na to, że instytucja naprawdę rozumie potrzeby swoich klientów i potrafi na nie odpowiedzieć.

Kobiety przedsiębiorczynie częściej doświadczają oznak kryzysu psychicznego.

65% kobiet vs 48% mężczyzn ma wysoki poziom lęku.

Co 3 przedsiębiorczyni ma obniżony nastrój **vs co 4 przedsiębiorca**.

Aż 38% kobiet jest zagrożona depresją **vs tylko 26% mężczyzn**.

PRZEDSIĘBIORCY W STANIE ZAGROŻENIA

Nest! BANK

Santander W50 – program wspierający kobiety w biznesie

Czy liderką trzeba się urodzić? A może liderstwo to świadomy wybór, codzienna praca i chęć zmieniania rzeczywistości wokół nas? Program **Santander W50** pokazuje, że prawdziwe przywództwo kobiet nie zna granic ani sztywnych schematów. Nie opiera się na tytule czy stanowisku, ale na wrażliwości, kompetencjach i gotowości do zmiany otaczającego nas świata.

O Santander W50

Santander W50, znane także jako SW50 to inicjatywa Grupy Santander, która powstała z myślą o kobietach liderkach. Realizowana jest za pośrednictwem platformy edukacyjnej Santander Open Academy. Do tej pory zrealizowanych zostało 15 edycji programu, a wzięło w nim udział już po-

nad 1300 kobiet z wielu krajów na świecie – także z Polski. SW50 to nie tylko cykl bezpłatnych szkoleń – to przestrzeń do wymiany doświadczeń, inspiracji i wspólnego budowania przyszłości biznesu. Celem programu od lat jest wzmacnianie pozycji kobiet w świecie biznesu, pokazanie ich siły, potencjału i kluczowej roli, jaką odgrywają w zmieniającej się gospodarce. Program ma również na celu budowanie międzynarodowej sieci kontaktów liderek oraz umacnianie swojej pozycji w świecie biznesu. Główną nagrodą w programie jest udział w ekskluzywnym, stacjonarnym kursie prowadzonym przez London School of Economics and Political Science (LSE).

Ostatnia edycja programu po raz pierwszy zakładała dwa etapy: lokalny (krajowy) i globalny. Wzięło w niej udział 11 państw: Polska, Hiszpania, Portugalia, Niemcy, UK, USA, Argentyna, Brazylia, Chile, Meksyk i Urugwaj. W etapie



Szkolenie Santander dla kobiet SW50 Polska

- Zajmujesz wysokie stanowisko kierownicze?
- Dołącz do sieci inspirujących liderek
- Weź udział w bezpłatnych szkoleniach od LSE

Sprawdź

 **Santander**
It starts here

lokalnym w każdym kraju wyłonionych zostało po 50 liderek. Panie otrzymały dostęp do kursu online prowadzonego przez London School of Economics (LSE) oraz wzięły udział w spotkaniu networkingowym, które stanowiło główną nagrodę w tym etapie.

Zobacz, jak wyglądały spotkania networkingowe w ramach SW50 w innych krajach. [Przejdź na stronę https://www.santanderopenacademy.com/pl/sites/SantanderW50/gallery.html](https://www.santanderopenacademy.com/pl/sites/SantanderW50/gallery.html)

Santander W50 2025 Polska

W ramach Santander W50 2025 Polska, spotkanie odbyło się 25 marca 2025 r. w Warszawie w siedzibie Santander Bank Polska. Atmosfera tętniła inspiracją, rozmowami i energią płynącą od uczestniczek. 50 niezwykłych kobiet, wyłonionych z setek kandydatek, spotkało się, aby dzielić się doświadczeniami, wymieniać pomysły i wzajemnie się inspirować. Dyskusje o przyszłości przywództwa, roli kobiet w zmieniającym się świecie technologii oraz rozmowy przy kuliarych stolikach tworzyły przestrzeń pełną wsparcia i prawdziwego zaangażowania.

Podczas spotkania laureatki SW50 2025 Polska miały okazję wysłuchać prelekcji na temat włączającego przywództwa oraz rozwoju zawodowego kobiet.

Zwyciężczynie uczestniczyły także w panelu dyskusyjnym pt. „Jak zmienia się rola lidera w erze sztucznej inteligencji?” z udziałem kadry zarządzającej Santander Bank Polska oraz Beaty Żaczek – wiceprezeski Grupy Pekabex i laureatki wcześniejszej edycji projektu SW50.

Zobacz krótką relację video ze spotkania networkingowego w Warszawie [tutaj](#).

Etap globalny: szkolenie stacjonarne w Londynie

Po etapie lokalnym uczestniczki miały możliwość aplikowania do etapu globalnego. Najlepsze 50 kobiet z 550 ze świata (z wszystkich krajów biorących udział w programie) zostało zaproszonych na intensywne szkolenie stacjonarne na kampusie London School of Economics. Uczestniczki mogą uzyskać dostęp do szkoleń, wykładów, sesji networkingowych i indywidualnego coachingu od najlepszych profesorów jednej z najbardziej prestiżowych instytucji akademickich na świecie. LSE pokryje koszty wpisowego, czesnego i zakwaterowania. To niezwykła szansa, by rozwinąć swoje kompetencje przywódcze na światowym

poziomie i dołączyć do międzynarodowej społeczności liderki.

Dla kogo jest ten program

SW50 to propozycja dla kobiet z doświadczeniem na stanowiskach kierowniczych, w tym menedżerek średniego i wyższego szczebla, liderki zespołów, kobiet zarządzających w NGO, biznesie, administracji publicznej czy nauce. Kluczowe nie są tytuły, ale determinacja, zdobyte doświadczenie, wizja i chęć dalszego rozwoju.

Dzięki tej inicjatywie można zyskać przede wszystkim: wiedzę, relacje, prestiż i nowe perspektywy. Uczestniczki zyskują dostęp do wyjątkowych treści szkoleniowych, mają możliwość konsultacji z ekspertami i mentorami, uczą się od siebie nawzajem. Networking jest tu nie dodatkiem, ale fundamentem. Relacje zawiązane podczas programu często przekraczają granice branż i państw. Dla wielu kobiet to początek nowego etapu – moment redefinicji swojej roli jako liderki.

Praktyka, którą warto się inspirować

Grupa Santander od lat inwestuje w edukację, rozwój i wzmacnianie roli kobiet. SW50 jest odpowiedzią na realne potrzeby świata biznesu. Bardziej różnorodne przywództwo, otwartość, empatia i etyczne podejście do zarządzania to nie przyszłość, to konieczność.

Santander W50 pokazuje, że inwestowanie w rozwój kobiet na stanowiskach kierowniczych przynosi wymierne korzyści dla uczestniczek – rozwój i nowe umiejętności, networking oraz prestiż. Oprócz tego, ta inicjatywa jest przykładem na realny wpływ banku na kształtowanie przyszłości biznesu i gospodarki umacniając pozycję kobiet.

Kluczowymi czynnikami sukcesu Santander W50 są:

Skala i różnorodność uczestniczek: program działa już w 11 krajach, łącząc liderki z całego świata, niezależnie od branży czy wieku. SW50 gromadzi kobiety z różnych branż i krajów, co pozwala na wymianę doświadczeń i inspiracji.

Wysoka jakość szkoleń: program oferuje uczestniczkom dostęp do szkoleń prowadzonych przez ekspertów z prestiżowej London School of Economics. Online (w etapie lokalnym), czy stacjonarnie (w etapie globalnym), co pozwala na rozwijanie kompetencji przywódczych na najwyższym poziomie.

Networking: Santander W50 stawia duży nacisk na budowanie sieci kontaktów zawodowych, co pozwala uczestniczkom nawiązywać wartościowe relacje i otwierać się na nowe możliwości zawodowe.

SW50 to nie tylko program rozwojowy. To inicjatywa banku, która buduje nowe definicje kobiecego przywództwa — opartego na autentyczności, współpracy i odpowiedzialności. To przestrzeń, w której rodzą się nowe idee, nawiązują przyjaźnie i budują mosty między kobietami z różnych branż i części świata. To historie odwagi, współpracy i zmieniania świata na lepszy. Każda uczestniczka

wnosi do tej społeczności coś wyjątkowego: swoje doświadczenie, swoją autentyczność, swoją siłę.

Bo liderką nie zostaje się dlatego, że jedynie otrzymuje się taki tytuł. Liderką zostaje się dlatego, że w odpowiednim momencie wyciąga się rękę do innych, inspiruje, dzieli i zmienia rzeczywistość — krok po kroku, wspólnie.

SW50 to właśnie taka przestrzeń. I każda kobieta, która ma odwagę do niej wejść, już teraz zmienia świat.

Więcej o Santander W50 znajdziesz na stronie:

<https://www.santanderopenacademy.com/pl/sites/SantanderW50.html>.



WELCOME – integracja kobiet poprzez edukację, relacje i wzmacnianie społeczności – Citibank Handlowy

Projekt WELCOME to przykład skutecznej odpowiedzi na społeczne wyzwania związane z migracją, integracją i wyrównywaniem szans na rynku

pracy. Program został zainicjowany przez Fundację Mamo Pracuj, jest finansowany przez Citi Foundation i wspierany merytorycznie przez Fundację Citi Handlowy. WELCOME to projekt skierowany do kobiet z Polski oraz kobiet z Ukrainy, które przyjechały do Polski po wybuchu wojny w 2022 roku.

Program pomaga kobietom chcącym wejść lub powrócić na rynek pracy – zarówno tym, które szu-





kają zatrudnienia, jak i tym, które chcą otworzyć własną firmę. Program pełni również funkcję integrującą uchodźczynie z polskim społeczeństwem.

Działania WELCOME realizowane są w Warszawie i Olsztynie. Kluczowym elementem programu są warsztaty w ramach których uczestniczki podnoszą swoje zawodowe kompetencje, rozwijają znajomość języka polskiego (w przypadku uchodźczyń) oraz angielskiego, a także poznają lepiej swoje mocne strony, które pozwolą im rozwijać karierę. Uczestniczki programu rozwijają umiejętności językowe, społeczne i cyfrowe, a także uczą się, jak budować relacje, działać w grupie.

Istotnym elementem programu jest także mentoring prowadzony przez #CitiVolunteers, w czasie którego uczestniczki programu przygotowują się do rozmów kwalifikacyjnych.

Projekt pokazuje, jak ważne jest tworzenie bezpiecznych przestrzeni do rozmowy, dzielenia się doświadczeniem i budowania poczucia wspólnoty. WELCOME nie tylko wspiera integrację, ale też daje realne narzędzia do budowania samodzielności i wpływu społecznego.

Global Innovation Challenge – innowacyjne rozwiązania dla równości szans na rynku pracy

Citi Foundation od lat inwestuje w innowacje społeczne, które przynoszą realną zmianę w ży-

ciu ludzi. Jednym z kluczowych narzędzi tej strategii jest Global Innovation Challenge – międzynarodowy konkurs grantowy wspierający organizacje pozarządowe i społeczne z całego świata. Co roku, 50 organizacji z całego świata otrzymuje granty w wysokości do 500 000 USD. Dotychczas w Polsce granty otrzymały dwie organizacje: Bank Żywności w Olsztynie na projekt „Żywność największą potrzebą człowieka” oraz Polskie Centrum Pomocy Międzynarodowej na projekt „Program przeciwdziałania bezdomności wśród uchodźców z Ukrainy”. Partnerem merytorycznym wspierającym każdą z tych dwóch organizacji jest Fundacja Citi Handlowy im. Leopolda Kronenberga

Programy finansowane z grantów są wdrażane w ciągu dwóch lat, a zakwalifikowane NGO mają dostęp do społeczności edukacyjnej wspieranej przez IDEO.org, organizację non-profit zajmującą się projektowaniem produktów i usług w sektorze wpływu społecznego. Dzięki społeczności edukacyjnej wybrane organizacje społeczne mogą dzielić się zdobytymi doświadczeniami i najlepszymi praktykami, a także czerpać z doświadczeń z innych krajów.

W edycji 2025 wyzwaniem przewodnim była „Transformacja szans zawodowych” – jak tworzyć dostępne, zrównoważone miejsca pracy dla grup



szczególnie narażonych na wykluczenie ekonomiczne, w tym osób młodych, kobiet czy migrantów. Program wspiera innowacje na styku technologii, edukacji i zielonej transformacji – obszarów uznanych za kluczowe dla przyszłości rynku pracy.

Global Innovation Challenge łączy lokalne doświadczenie organizacji z globalną wizją wyrównywania szans i społecznego zaangażowania. Pokazuje, że innowacje technologiczne mogą – i powinny – służyć nie tylko rozwojowi gospodarczemu, ale też włączaniu i wspieraniu tych, którzy są na marginesie systemu.

Nagroda im. prof. Aleksandra Gieysztora – budowanie wspólnoty poprzez kulturę

Od ponad ćwierćwiecza Fundacja Citi Handlowy przyznaje Nagrodę im. prof. Aleksandra Gieysztora – wyróżnienie dla osób i instytucji, które w wyjątkowy sposób przyczyniają się do ochrony i promocji polskiego dziedzictwa kulturowego w kraju i za granicą.

To jedna z najbardziej prestiżowych nagród tego typu w Polsce, przyznawana nie za pojedyncze dzieło czy projekt, ale za całokształt działań osób indywidualnych lub instytucji – długofalowe zaangażowanie, budowanie wspólnoty, kształtowanie przestrzeni dialogu i pamięci. Nagroda Gieysz-



tora to nie tylko forma uznania, ale też narzędzie promowania pozytywnych wzorców. Podkreśla rolę kultury jako przestrzeni budowania wspólnoty, zaufania i pamięci międzypokoleniowej – wartości szczególnie ważnych w dzisiejszym świecie.

W XXVI edycji Nagrody im. prof. Aleksandra Gieysztora, przyznawanej przez Fundację Citi Handlowy im. Leopolda Kronenberga, uhonorowani zostali Teresa i Andrzej Starmachowie – krakowscy kolekcjonerzy i mecenasi sztuki. Doceniono ich za 35-letni prywatny mecenat nad dziedzictwem artystycznym krakowskiego środowiska artystycznego, w szczególności za opiekę

nad dorobkiem Grupy Krakowskiej oraz za przekazanie cennej kolekcji dzieł sztuki, wycenianej przez ekspertów na ok. 50 milionów złotych, krakowskim instytucjom kultury.

W poprzednich latach laureatami Nagrody byli m.in. prof. Jerzy Hausner oraz dr Vydas Dolinskas (2020 i 2021), Lwowska Galeria Sztuki im. Borysa Woźnickiego (2023), ks. bp Waldemar Pytel (2018), Leon Tarasewicz (2017), Elżbieta i Krzysztof Pendereccy (2016), Krystyna Zachwatowicz-Wajda i Andrzej Wajda (2015), prof. Franciszek Ziejka (2014) oraz Społeczny Komitet Opieki nad Starą Rossą (2013).

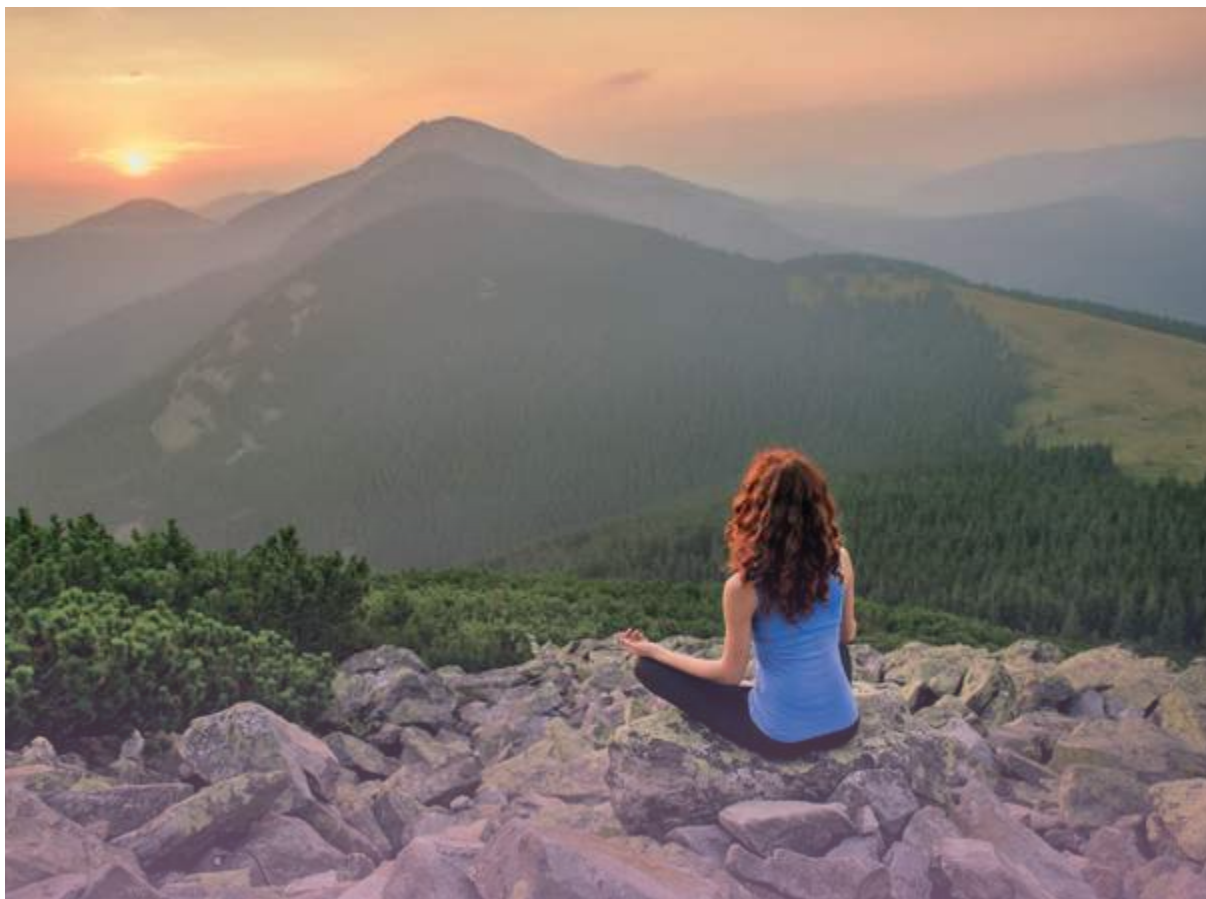


Spółeczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój

Firmy mają moc kształtowania rzeczywistości. Ich decyzje wpływają na ludzi, środowisko, gospodarkę. Dlatego tak ważne jest, by działały odpowiedzialnie – z myślą o przyszłości.

W tej części pokazujemy, jak banki angażują się w inicjatywy społeczne, wspierają zrównoważony rozwój i odpowiadają na wyzwania współczesnego świata. To działania charytatywne, projekty ESG, wolontariat pracowniczy i raporty, które pokazują rzeczywisty wpływ na otoczenie.

To opowieść o tym, jak można łączyć cele biznesowe z wartościami. Jak działać nie tylko po to, by zarabiać – ale też po to, by zostawić po sobie lepszy świat.



Raport firmy Antal i Banku BPH S.A. „Kobiety w Finansach”

Różnorodność i włączanie w DNA Banku BPH

W DNA Banku BPH od wielu lat wpisane jest rozwijanie kultury różnorodności i włączania na wielu płaszczyznach jego działalności. Zanim tematyka ESG stała się wymogiem prawnym, bank wdrażał zmiany, które miały przynieść pozytywne efekty w przyszłości. Szczególny nacisk położono na równe traktowanie pracowników niezależnie od płci, co wspierane było – i nadal jest – zarówno od strony formalnej, jak i poprzez realizację oddolnych inicjatyw pracowniczych.

Efekt? Kobiety stanowią 50% zarządu, a podobny odsetek występuje wśród wyższej i średniej kadry zarządzającej. Od lat jednym z priorytetów Banku jest zwiększanie reprezentacji kobiet na kluczowych stanowiskach oraz wspieranie ich rozwoju, co ma pozytywny wpływ na niwelowanie luki płacowej w Banku. Takie podejście przekłada się na bardziej wyważone i przemyślane decyzje biznesowe, promowanie kultury wspierania, rozwoju oraz współpracy. W rezultacie pracownicy banku wyrażają satysfakcję z pracy, co potwierdzają coroczne ankiety – **ponad 90% osób uważa Bank BPH za dobre miejsce pracy**. Wysoka satysfakcja oznacza z kolei niską rotację oraz możliwość utrzymania kluczowych talentów, co jest istotnym elementem funkcjonowania banku.

Zmiany w sektorze finansowym: co pokazują dane?

Wewnętrzne ankiety nie pozwalają jednak na porównanie się z szerokim rynkiem ani z innymi podmiotami z sektora finansowego. Dlatego od 2019 roku Bank BPH jest inicjatorem i partnerem strategicznym raportu „Kobiety w Finansach”, opracowywanego przez firmę Antal we współpracy z CFA Society Poland oraz Izbą Zarządzających Funduszami i Aktywami.

Raport, publikowany co dwa lata, bazuje na ankietach przeprowadzanych wśród pracowników sektora finansowego. Pokazuje zmiany zachodzące w obszarze zarządzania różnorodnością w instytucjach finansowych, ale także wskazuje, jakie działania są jeszcze potrzebne, aby rzeczywiście wyrównać szanse między kobietami a mężczyznami.

Trzy dotychczasowe edycje raportu uzmysławiają, że pomimo deklaracji i inicjowania zmian, pewne statystyki pozostają niezmiennie. **Kobiety stanowią około 70% pracowników sektora**, a mimo to nie czują, że mają realny wpływ na jego funkcjonowanie. Wyraźnie dostrzegają zarówno bariery wewnętrzne (tkwiące w nich samych), jak i zewnętrzne (systemowe, organizacyjne), które ograniczają pełne wykorzystanie ich potencjału. Kobiety potrafią także jasno zdefiniować działania, które ich zdaniem należy wdrożyć, aby sytuacja uległa poprawie.



Czwarta edycja raportu: nowe perspektywy na 2025 rok

W 2025 roku światło dzienne ujrzy czwarta edycja raportu, przygotowywana pod auspicjami Banku BPH. O tym, że raport staje się istotną pozycją na mapie publikacji dotyczących równości szans między płciami, świadczą poniższe fakty:

- między 2019 a 2023 rokiem **liczba respondentów wzrosła blisko czterokrotnie**,
- w 2023 roku **dane z raportu cytowano w ponad 100 publikacjach i artykułach** zamieszczanych na najpopularniejszych stronach informacyjnych, w mediach branżowych, periodykach specjalizujących się w tematyce kobiecej oraz na portalach lokalnych,
- ostatnia premiera raportu odbyła się w prestiżowej sali notowań Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych, gromadząc przedstawicielki i przedstawicieli szerokiego rynku finansowego.

Podobnie jak w poprzednich latach, lektura publikacji to okazja do zmierzenia się z obrazem kobiet w sektorze finansowym – z tym, co działa, a co nie. Raport pokazuje, co o sytuacji sądzą same zainteresowane, a także mężczyźni,

którzy obserwują rozwój (lub jego brak) swoich koleżanek. Już samo to porównanie jest niezwykle interesujące i otwiera oczy na przyczyny pewnych zjawisk, które nadal pokutują w polskich firmach. Raport to także gotowy zbiór obszarów do pracy wraz z propozycjami rozwiązań.

Lektura raportu to również doskonała okazja do zapoznania się z dobrymi praktykami wybranych firm. Zawiera on także komentarze ekspertek i ekspertów rynku finansowego, którzy prezentują swoje spojrzenie na korzyści wynikające z realnego inwestowania w obszar różnorodności.

Bank BPH, ze względu na charakter swojej działalności, skupia się na budowaniu silnej kultury organizacyjnej opartej na współpracy, zaangażowaniu i wzajemnym szacunku. Od lat wyznacza kierunki w tworzeniu środowiska pracy, w którym każdy pracownik – niezależnie od płci, wieku, pochodzenia czy doświadczenia – może czuć się częścią zespołu, rozwijać swoje talenty i realnie wpływać na przyszłość organizacji.

Współtworzenie raportu i dzielenie się nim z szeroką publicznością jest tego najlepszym przykładem.



Citi Global Community Day – Światowy Dzień Citi dla Społeczności

Światowy Dzień Citi dla Społeczności (Global Community Day) to globalny projekt Citi, realizowany w tym roku już po raz dwudziesty. Co roku nasi pracownicy, alumni, rodziny i przyjaciele Citi w Polsce podejmują w czerwcu działania, które

mają pozytywny wpływ na społeczność – stają się wolontariuszami i angażują się w projekty, których celem jest wsparcie grup defaworyzowanych, m.in. osób z niepełnosprawnościami, osób starszych, potrzebujących. Celem tej inicjatywy jest budowanie kultury organizacyjnej opartej na empatii, integracja wokół wspólnych wartości, promowanie postaw i wspólne działanie na rzecz rozwoju lokalnych społeczności. Przekazujemy potrzebującym



nasz czas, umiejętności i zaangażowanie. To ważny element naszej kultury organizacyjnej, który sprzyja też wzmacnianiu relacji.

W ciągu 20 lat Citi Volunteers w Polsce zaangażowali się ponad 43 000 razy, zrealizowali prawie 2 600 projektów i dotarli ze wsparciem do ponad 220 000 potrzebujących.

W ramach tej inicjatywy Fundacja Citi Handlowy, networki Citi Handlowy oraz poszczegól-

ni pracownicy zgłaszają projekty, które mają na celu wesprzeć osoby z grup docelowych. Projekty dostają dofinansowanie na zakup np. niezbędnych materiałów (np. remonty placówek, przygotowanie posiłków, etc.). Pracownicy banku zgłaszają się do udziału w wybranych projektach. Często projekty realizowane są wspólnie przez całe zespoły. Światowy Dzień Citi dla Społeczności ma długą tradycję w banku i cie-

Let's Get Together – Global Community Day at #NowaSenatorska



Let's Get Together Olsztyn



szy się corocznie ogromnym zainteresowaniem. Polska jest liderem zaangażowania wolontariuszy w Citi w Europie zarówno pod względem liczby projektów, jak i liczby wolontariuszy. W projekty angażują się także aktywnie wszyscy przedstawiciele zarządu i senior managementu banku.

Projekty zrealizowane w 2024 roku to m.in. 104 projekty na rzecz społeczności lokalnych (szkół, domów samotnej matki i domów dziecka, schronisk, seniorów), projekty na rzecz środowiska np. sprzątanie brzegów rzek w Warszawie i Olsztynie,

10 projektów wspierających Ukrainę oraz integrację osób z Ukrainy w Polsce, zbiórki krwi, aktywny wolontariat - aktywności sportowe z celem charytatywnym, jak i wolontariat kompetencyjny, w ramach którego wolontariusze Citi stają się mentorami m.in. dla kobiet i początkujących przedsiębiorców. Wybrane projekty są realizowane we współpracy z partnerami społecznymi – Polskim Centrum Pomocy Międzynarodowej, Bankiem Żywności w Olsztynie, Siecią Przedsiębiorczych Kobiet, Fundacją Mamo Pracuj, Fundacją Wiedzy Think.



“Our People’24: Save the Planet”: Ekowolontariat w Akcji – Bank Millennium S.A.

Czym jest inicjatywa “Our People’24: Save the Planet”?

„Our People’24: Save the Planet” to innowacyjna inicjatywa społeczna, która połączyła siły pracowników Grupy Banku Millennium, zachęcając ich do aktywności sportowej w imię ochrony środowiska. W ciągu trzech miesięcy trwania projektu, od kwietnia do lipca 2023 roku, ponad 1400 pracowników i pracownic wzięło udział w tym sportowym wyzwaniu, które na celu miało zbieranie punktów na rzecz ekoinicjatyw. W zamian za ich zaangażowanie, Bank Millennium zobowiązał się przekazać 250 tys. złotych Fundacji Banku Millennium na promocję i realizację ekowolontariatu.

Kogo dotyczy ta inicjatywa?

Inicjatywa skierowana jest do wszystkich osób pracujących w Banku Millennium, którzy mieli możliwość zarówno indywidualnego, jak i zespołowego uczestnictwa w akcji. Udział w programie był całkowicie dobrowolny, a jego celem było zwiększenie świadomości proekologicznej oraz aktywizacja do działania na rzecz ochrony środowiska. Aktywności jakie wliczają się w inicjatywę są różnorodne, co sprawia, że nikt nie jest wykluczony i akcja dostępna jest dla każdej osoby, niezależnie od tego czy jest aktywna sportowo czy nie.

Cele powstania inicjatywy

Głównym celem inicjatywy „Our People’24: Save the Planet” jest promowanie ekologicznego stylu życia oraz angażowanie pracowników w działania na rzecz ochrony środowiska. W szczególności, akcja ma na celu:



- Zwiększenia świadomości ekologicznej wśród pracowników i pracownic.
- Motywowanie do podejmowania aktywności fizycznej.
- Wsparcie finansowe ekoinicjatyw realizowanych przez Fundację Banku Millennium.
- Integrację zespołów poprzez wspólne sportowe wyzwania.



Co zmieniła inicjatywa?

Dzięki inicjatywie, Bank Millennium nie tylko wspiera lokalne ekoinicjatywy finansowo, ale także promuje zdrowy styl życia wśród zatrudnionych osób. Zaangażowanie jest tak duże, że w akcję włączają się przedstawiciele wszystkich pokoleń, by wspólnie zainwestować w przyszłość naszej planety, łącząc się w dążeniu do wspólnych celów. Osoby uczestniczące w akcji spaliły wspólnie 31 milionów kalorii, pokonały 214 tysięcy kilometrów na nogach oraz 317 tysięcy kilometrów na rowerach – wyniki, które mogą być inspiracją dla innych instytucji do podobnych działań.

Dlaczego warto inspirować się tą inicjatywą?

Inicjatywa „Our People’24: Save the Planet” jest wzorem do naśladowania dla innych firm i instytucji, które chcą połączyć cele proekologiczne z działalnością na rzecz zdrowia zatrudnionych osób. Proste, ale efektywne zaangażowanie, jakim jest promowanie sportu, motywuje do dbania o zdrowie fizyczne, a jednocześnie przyczynia się do działań na rzecz ochrony środowiska. Uczestnictwo w programach ekologicznych nie tylko buduje świadomość ekologiczną w zespołach, ale także wzmacnia morale i zaangażowanie pracowników, co jest korzystne dla całej organizacji.

Kluczowe czynniki sukcesu

Sukces „Our People’24: Save the Planet” opierał się na kilku kluczowych czynnikach:

1. **Integracja działań sportowych z ekologicznymi** – Połączenie sportu z ekowolontariatem przyciągnęło różne grupy osób, którzy mogli zaangażować się w akcję w sposób dla siebie odpowiedni.
2. **Poczucie sprawczości** – udział w aktywnościach i bezpośredni wpływ na kwotę przekazywaną na ekoinicjatywy motywowały do realizowania celu i nadawały sens angażowaniu się w akcję.

3. **Wsparcie technologiczne** – Aplikacja Activy umożliwiła uczestnikom śledzenie swoich postępów, co również zadziałało jako dodatkowy motywator.
4. **Otwarte podejście do ekoinicjatyw** – Możliwość zgłaszania własnych pomysłów na projekty ekologiczne przez wolontariuszy, a nie ograniczenie działań tylko do narzuconych z góry, sprawiło, że każda osoba czuła się bardziej zaangażowana.

Wyzwania w realizacji inicjatywy

Pomimo sukcesu, przed zespołem realizującym projekt stawały również wyzwania. Niektóre z nich to:

- **Zróżnicowanie poziomu aktywności fizycznej uczestników** – Uczestnicy mieli różne wcześniejsze doświadczenia ze sportem, co wymagało dostosowania podejścia do organizacji aktywności.
- **Przychylność do zmiany stylu życia** – Przekonanie pracowników do zmiany nawyków i włączenia aktywności fizycznej w codzienne życie wymagało czasu i starań.

Podsumowanie

„Inicjatywa „Our People’24: Save the Planet” to nie tylko chwytliwy projekt, ale także przykład, jak przedsiębiorstwa mogą łączyć promocję zdrowego stylu życia z odpowiedzialnością ekologiczną. Wzmacniając świadomość ekologiczną wśród pracujących osób oraz angażując ich w działanie na rzecz ochrony środowiska, Bank Millennium pokazuje, że wspólna aktywność może prowadzić do zmiany i wsparcia wartościowych inicjatyw. Inspiracją tą wyjątkową akcją może stanowić cenny element w budowaniu kultury odpowiedzialności i zdrowego trybu życia w każdym przedsiębiorstwie.

Standardy, które mają znaczenie. ESG w relacjach z dostawcami PKO Bank Polski S.A.

PKO Bank Polski został wyróżniony w konkursie Innowator ESG za standaryzację wymagań ESG dla dostawców.

W PKO Banku Polskim mamy świadomość naszego wpływu na otoczenie społeczne, środowisko i ludzi, którzy korzystają z naszych usług. Przy podejmowaniu decyzji zakupowych i inwestycyjnych coraz większe znaczenie zyskują zagadnienia związane z czynnikami ESG.

Konsumenci również są coraz bardziej świadomi tych aspektów. Zanim coś kupią często sprawdzają, jak firma funkcjonuje, czy jej usługi lub produkty tworzone są odpowiedzialnie, a działania transparentne.

Dążymy do zrównoważonego rozwoju i dlatego wprowadziliśmy kryteria ESG do procesu zakupowego. Dotyczą one wszystkich dostawców i każdego elementu ich działalności, a oferenci muszą

złożyć oświadczenia w tym zakresie. Pytania zebraliśmy w formie ankiety. Liczbę pozytywnych odpowiedzi, które potwierdzają spełnianie określonych wymogów, przeliczamy na punkty służące do oceny oferty.

Dzięki takiemu podejściu nie tylko realizujemy dostawy towarów i usług zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, ale również wpływamy na kształtowanie właściwych postaw wśród dostawców. Ze względu na ich liczbę oraz wielkość i zakres zakupów, które robimy, przyczyniamy się do promocji wartości ESG. Takiego działania oczekują od nas także nasi interesariusze. Dla nich również polityka zrównoważonego rozwoju jest elementem wpływającym na decyzję o podjęciu współpracy z nami.

Konkurs Innowator ESG jest inicjatywą Polskiego Stowarzyszenia ESG. Jego celem jest wyróżnienie projektów, które pozytywnie wpływają na środowisko naturalne, dobrostan pracowników i społeczności lokalnych oraz poprawiają transparentność i ład korporacyjny w organizacjach.



Kodeks Postępowania Dostawców – Nest Bank S.A.

Nest Bank posiada Kodeks Postępowania Dostawców, który określa standardy etyczne, społeczne i środowiskowe obowiązujące partnerów biznesowych Banku. Zapoznanie się z treścią i przestrzeganie jego zapisów jest warunkiem współpracy z Bankiem.

Przyjęcie Kodeksu oznacza zobowiązanie się do przestrzegania szeregu zasad zgodnych z wartościami Nest. Dokument kładzie nacisk na konieczność przestrzegania praw człowieka, zapewnienia bezpiecznych i godziwych warunków pracy, prowadzenie działalności w sposób etyczny oraz odpowiedzialny wobec środowiska. W katalogu standardów znajduje się między innymi konieczność wdrożenia systemu zgłaszania naruszeń przez wszystkich zainteresowanych, ochrona zasobów naturalnych, zakaz dyskryminacji czy promocja różnorodności w zespole pracowników.

Podpisanie dokumentu nie oznacza dla partnerów jedynie przyjęcia na siebie obowiązków. Bardzo ważnym elementem regulacji jest dzielenie się przez Bank własnym doświadczeniem i dobrymi praktykami. Kodeks przewiduje możliwość

przekazywania treści odpowiednich polityk Banku w celu wdrożenia ich przez partnerów czy też dzielenie się doświadczeniem w zakresie zarządzania emisjami gazów cieplarnianych. Nest Bank i jego dostawcy mogą dzięki temu współpracować w sposób otwarty i uczciwy, co sprzyja wzajemnemu zrozumieniu i efektywności.

Kodeks stanowi integralną część umowy z dostawcami, którzy zobowiązują się do stosowania określonych w nim zasad podczas realizacji umowy. Współpraca w tym zakresie opiera się na zaufaniu, co pozwala na budowanie trwałych i partnerskich relacji z dostawcami, a jednocześnie na zarządzanie w sposób odpowiedzialny łańcuchem dostaw. Bank może prowadzić systematyczne audyty, weryfikując, czy dostawcy przestrzegają ustalonych standardów. W razie identyfikacji naruszeń Kodeks stanowi punkt odniesienia do podejmowania działań korygujących oraz naprawczych, dzięki czemu zachowana jest należyta staranność w minimalizowaniu i zapobieganiu ryzyku negatywnego wpływu działalności na otoczenie.

Kodeks Postępowania Dostawców Nest Banku to przede wszystkim narzędzie służące budowaniu odpowiedzialnego łańcucha dostaw, a także transparentnych i odpowiedzialnych relacji z dostawcami, zgodnych z wartościami Nest Banku.



**Słowniczek pojęć:
równe szanse, włączanie
i odpowiedzialność społeczna**



Ageizm – forma dyskryminacji oparta na wieku. Może dotyczyć zarówno osób starszych, jak i młodszych. Objawia się m.in. przez stereotypy, pomijanie przy awansach, wykluczanie z projektów czy przypisywanie określonych cech tylko ze względu na wiek.

Ambasadorzy różnorodności – osoby działające w organizacji na rzecz budowania włączającej kultury. Ich rola może być formalna lub oddolna. Wspierają edukację w obszarze równości i włączania, inicjują zmiany oraz stanowią punkt kontaktu dla osób doświadczających wykluczenia lub dyskryminacji. Wzmacniają głos grup niedoreprezentowanych.

Bariera komunikacyjna – przeszkoda, która utrudnia lub uniemożliwia skuteczne porozumienie między ludźmi. Może wynikać z używania trudnego języka, braku tłumaczenia, niezrozumiałych formularzy, braku dostępu do informacji w formie dostępnej dla osób z niepełnosprawnościami (np. w języku migowym, łatwym do czytania, z audio-deskrypcją). Pokonanie barier komunikacyjnych jest warunkiem prawdziwej dostępności.

Barier organizacyjne – elementy struktury, kultury lub procesów w organizacji, które utrudniają równe uczestnictwo i rozwój wszystkich osób. Mogą to być np. sztywne godziny pracy, brak dostępności architektonicznej, brak tłumaczeń, język wykluczający, nieświadome uprzedzenia w rekrutacji czy brak odpowiednich procedur reagowania na dyskryminację.

Bezpieczeństwo psychologiczne – stan, w którym osoba czuje się na tyle bezpiecznie, by wyrażać siebie, swoje opinie i pomysły bez obawy przed ośmieszeniem, wykluczeniem lub karą. Bezpieczeństwo psychologiczne jest podstawą zaufania, współpracy i zaangażowania. Wspiera kreatywność, innowacyjność oraz zdrowie psychiczne w miejscu pracy.

Bias (przekonanie poznawcze) – nieświadomione założenia i schematy, które wpływają na nasze decyzje i sposób postrzegania innych. Uprzedzenia mogą dotyczyć wyglądu, wieku, płci, akcentu, miejsca pochodzenia, sposobu mówienia i wielu innych cech.

DEI (Diversity, Equity & Inclusion) – zbiór praktyk i strategii organizacyjnych mających na celu budowanie i wspieranie różnorodności (Diversity), równości (Equity) i włączania (Inclusion). DEI koncentruje się na tworzeniu środowiska pracy i usług, w którym wszystkie osoby, niezależnie od ich cech i doświadczeń, mają równe szanse i poczucie przynależności.

Dyskryminacja strukturalna – sytuacja, w której systemowe rozwiązania (prawo, procedury, normy społeczne) prowadzą do nierównego traktowania lub wykluczania określonych grup, nawet jeśli formalnie wszyscy mają takie same prawa.

Dyskryminacja bezpośrednia i pośrednia – dyskryminacja bezpośrednia występuje wtedy, gdy osoba jest traktowana mniej korzystnie niż inna w porównywalnej sytuacji z powodu konkretnej cechy, np. płci, wieku, pochodzenia czy niepełnosprawności. Dyskryminacja pośrednia pojawia się wtedy, gdy pozornie neutralna zasada, praktyka lub kryterium w praktyce prowadzi do niekorzystnych skutków dla osób z określonej grupy, nawet jeśli nie było takiego zamiaru.

Feminityw – żeńskie formy nazw zawodów i ról społecznych, np. dyrektorka, inżynierka, ekspertka. Stosowanie feminitywów jest elementem inkluzyjnego języka i wyrazem szacunku dla różnorodności płciowej.

Grupy mniejszościowe – osoby należące do społeczności, które mają mniej władzy, reprezentacji lub wpływu niż grupa dominująca w danym kontekście. Mogą to być m.in. osoby o innym pochodzeniu etnicznym, orientacji psychoseksualnej, osoby z niepełnosprawnościami czy wyznające inną religię.

Grupy niedoreprezentowane – osoby, które występują w danym środowisku (np. w firmie, branży, zespole) w liczbie znacząco mniejszej niż w populacji ogólnej. Może to wynikać z barier systemowych, kulturowych lub społecznych.

Grupy pracownicze – dobrowolne sieci osób w organizacji, które zrzeszają się wokół wspólnych cech, doświadczeń lub wartości (np. sieć kobiet, osób LGBTQ+, rodziców, osób z niepeł-

nosprawnościami). Działają na rzecz wspierania włączającej kultury, edukacji i rzecznictwa wewnętrznego. W literaturze znane także jako employee resource groups (ERG).

Inkluzywny język – sposób mówienia i pisania, który uwzględnia różnorodność odbiorców i nie wyklucza nikogo ze względu na płeć, pochodzenie, status społeczny czy inne cechy. Uwzględnia także feminity – formy żeńskie nazw zawodów i ról, np. dyrektorka, ekspertka, badaczka – oraz unika stereotypów, języka „domyślnie męskiego”, żargonu i kancelaryzmów. Jest zrozumiały, jasny i przyjazny dla wszystkich.

Inkluzywne przywództwo – styl zarządzania oparty na budowaniu kultury opartej na otwartości, szacunku i współpracy. Liderki i liderzy promują równość szans, zachęcają do różnorodnych perspektyw i eliminują bariery systemowe.

Interseksjonalność – podejście, które uwzględnia nakładające się na siebie tożsamości i doświadczenia (np. płeć, wiek, rasa, status majątkowy, niepełnosprawność), które razem wpływają na sytuację jednostki. Pozwala lepiej zrozumieć, dlaczego niektóre osoby doświadczają wielowymiarowej dyskryminacji.

Mikroagresje – codzienne, często niezamierzone komentarze, gesty lub działania, które wyrażają uprzedzenia wobec osób z grup narażonych na dyskryminację. Mogą być trudne do zauważenia, ale w dłuższej perspektywie wpływają na poczucie bezpieczeństwa, przynależności i godności osób, których dotyczą. Przykład: „Nie wyglądasz na osobę z niepełnosprawnością”.

Neuroróżnorodność – termin opisujący naturalne różnice w funkcjonowaniu ludzkiego mózgu. Obejmuje osoby z ADHD, autyzmem, dysleksją i innymi profilami poznawczymi. Zakłada, że neurotypowe i neuroróżnorodne osoby mają równe prawo do uczestnictwa w życiu społecznym i zawodowym.

Neurotypowość – określenie opisujące osoby, których funkcjonowanie poznawcze i społeczne mieści się w społecznie przyjętych normach rozwojowych. Osoby neurotypowe nie należą do gru-

py neuroróżnorodnych, czyli nie mają diagnozy autyzmu, ADHD, dysleksji ani innych cech związanych z odmiennym przetwarzaniem informacji. Termin używany w kontekście różnorodności neurologicznej, by podkreślić, że różne sposoby funkcjonowania są równie wartościowe.

Nieświadomione uprzedzenia – automatyczne, często nieświadome przekonania, które wpływają na nasze postrzeganie innych. Mogą prowadzić do niesprawiedliwych ocen i decyzji, nawet jeśli dana osoba uważa się za otwartą i sprawiedliwą.

Niepełnosprawność ukryta – rodzaj niepełnosprawności, która nie jest od razu widoczna i może pozostać niezauważona przez otoczenie. Może dotyczyć m.in. zdrowia psychicznego, chorób przewlekłych, spektrum autyzmu czy zaburzeń neurotypowych. Osoby z niepełnosprawnościami ukrytymi często zmagają się z niezrozumieniem, brakiem wsparcia i potrzebą wyjaśniania swojej sytuacji.

Osoby doświadczające niepełnosprawności – osoby, które napotykają bariery w funkcjonowaniu z powodu różnic w sprawności – fizycznej, sensorycznej, intelektualnej lub psychicznej. Ważne jest tworzenie środowisk, które eliminują te bariery.

Prosty język – sposób komunikacji, który jest jasny, zwięzły i łatwy do zrozumienia dla jak największego grona odbiorców. Unika trudnych terminów, skrótów, specjalistycznego żargonu i zdań wielokrotnie złożonych. Stosowanie prostego języka wspiera dostępność informacji, zrozumienie dokumentów oraz sprawiedliwość komunikacyjną.

Przeciwdziałanie wykluczeniu – działania podejmowane w celu zapobiegania sytuacjom, w których osoby lub grupy są marginalizowane, izolowane lub pomijane w życiu społecznym, zawodowym czy instytucjonalnym. Obejmuje m.in. usuwanie barier, wzmacnianie widzialności, tworzenie polityk równościowych i promowanie kultury włączającej.

Przywilej – niewidoczna przewaga wynikająca z przynależności do grupy społecznej, która ma większy dostęp do zasobów, reprezentacji i możliwości. Może dotyczyć np. płci, rasy, orientacji seksualnej, poziomu sprawności, wieku.

Równość (Equity) – tworzenie sprawiedliwych warunków dla wszystkich, tak by każda i każdy mógł realnie skorzystać z tych samych szans. Równość zakłada eliminowanie barier i dostosowanie środowiska do indywidualnych potrzeb.

Równość płci – zapewnienie równych szans kobietom i mężczyznom na wszystkich poziomach organizacji. Obejmuje m.in. równy dostęp do awansów, programów rozwojowych i polityk wynagrodzeń neutralnych płciowo.

Różnorodność (Diversity) – uznanie, że ludzie różnią się od siebie – i że to jest wartość. Obejmuje różnice widoczne (np. płeć, wiek) i niewidoczne (np. doświadczenie życiowe, światopogląd, styl pracy).

Różnorodność widoczna – różnice między ludźmi, które można łatwo zauważyć, np. płeć, wiek, kolor skóry, cechy fizyczne czy niektóre niepełnosprawności. Widoczna różnorodność często wpływa na sposób, w jaki jesteśmy postrzegani, oceniani i traktowani – dlatego tak ważne jest budowanie kultury, która nie opiera się na stereotypach.

Różnorodność niewidoczna – różnice między ludźmi, które nie są widoczne na pierwszy rzut oka, ale mają znaczący wpływ na ich doświadczenia. Może to być np. orientacja psychoseksualna, status rodzinny, doświadczenie migracyjne, światopogląd, zaburzenia psychiczne czy neurotypowość. Docenianie niewidocznej różnorodności wymaga otwartości i zaufania w środowisku pracy.

Sojusznictwo – aktywna postawa wspierająca osoby z grup marginalizowanych. To nie tylko sympatia czy akceptacja, ale gotowość do działania, zabierania głosu, wspierania zmian i oddawania przestrzeni.

Strategia różnorodności i włączania – długofalowy plan organizacji dotyczący budowania środowiska opartego na równości, włączaniu i szacunku dla różnorodności. Zawiera cele, zasady, konkretne działania, wskaźniki sukcesu oraz mechanizmy monitorowania. Może dotyczyć m.in. rekrutacji, awansu, komunikacji, dostępności czy kultury organizacyjnej.

Sukcesja – zaplanowany proces przygotowywania osób wewnątrz organizacji do objęcia kluczowych ról w przyszłości. Dotyczy budowania ścieżek rozwoju, planowania przekazywania odpowiedzialności oraz identyfikacji potencjalnych liderów i liderów. Różni się od awansu tym, że dotyczy działań długofalowych.

Tokenizm – powierzchowne działania mające na celu pokazanie, że firma „coś robi” w zakresie różnorodności, bez realnego wpływu. Przykładem może być zatrudnienie jednej osoby z grupy mniejszościowej „na pokaz” bez zapewnienia jej realnego wsparcia i możliwości wpływu.

Tożsamość płciowa – indywidualne, wewnętrzne poczucie przynależności do określonej płci (lub jej braku). Może być zgodna z płcią przypisaną przy urodzeniu (osoby cispłciowe) lub od niej różna (osoby transpłciowe, niebinarne, agenderowe). Szacunek wobec tożsamości płciowej oznacza m.in. używanie preferowanych imion i zaimków.

Widzialność / invisibility – pojęcia opisujące stopień obecności, reprezentacji i zauważalności określonych grup w organizacji i społeczeństwie. Widzialność oznacza bycie dostrzeganym, brany pod uwagę i reprezentowanym. Invisibility – pomijanie, brak głosu i obecności w decyzyjnych przestrzeniach.

Włączająca kultura organizacyjna – środowisko, w którym każda osoba może być sobą i czuje, że jest ważną częścią zespołu. Taka kultura opiera się na wzajemnym szacunku, ciekawości, otwartości na różnice i gotowości do działania.

Włączenie (Inclusion) – świadome tworzenie przestrzeni, w której każda osoba, niezależnie od swoich cech, może aktywnie uczestniczyć i rozwijać się. To coś więcej niż „dopuszczenie do stołu” – chodzi o realny wpływ i zaangażowanie.



Włączenie cudzoziemców / różnorodność narodowościowa – działania na rzecz integracji osób pochodzących z różnych krajów i kultur. Obejmuje m.in. dostosowanie komunikacji, oferowanie wsparcia językowego, uwzględnianie odmiennych praktyk kulturowych i tworzenie środowiska otwartego na wielojęzyczność.

Wsparcie społeczności LGBT+ – polityki i działania zapewniające równe traktowanie i bezpieczne środowisko pracy dla osób LGBT+, w tym równość w dostępie do benefitów, uznanie tożsamości płciowej, możliwość posługiwania się preferowanymi zaimkami oraz wspieranie sieci sojuszniczych.

Wymiary różnorodności – różne cechy, które mogą nas różnić i wpływać na nasze doświadczenia. Mogą to być m.in. płeć, wiek, pochodzenie, orientacja seksualna, tożsamość płciowa, status majątkowy, światopogląd, sposób pracy.

Widzialność / invisibility – pojęcia opisujące sytuację, w której dana grupa lub osoba jest albo widoczna, reprezentowana, słyszana (widzialność), albo przeciwnie – pomijana, ignorowana, niebrana pod uwagę (niewidzialność).

Zarządzanie wiekiem i różnorodność pokoleniowa – podejście polegające na tworzeniu środowiska pracy wspierającego osoby w różnym wieku i na różnych etapach kariery. Uwzględnia m.in. mentoring międzypokoleniowy, elastyczne formy pracy, dostosowane programy rozwoju i przeciwdziałanie ageizmowi.

Zrównoważone role opiekuńcze i rodzicielskie – podejście do organizacji pracy, które uznaje i wspiera osoby łączące obowiązki zawodowe z opieką nad dziećmi, osobami starszymi lub osobami zależnymi. Zakłada budowanie elastycznego środowiska, w którym każda osoba – niezależnie od płci – może godzić życie rodzinne z zawodowym. Dotyczy to zarówno polityk urlopowych, jak i kultury organizacyjnej.

Przewodnik przygotował Komitet ds. Diversity and Inclusion Związku Banków Polskich

Sponsorka projektu



Bożena Graczyk
ING Bank Śląski S.A.

Wiceprezes Zarządu Banku
Doświadczona menedżerka z ugruntowaną historią pracy w sektorze finansowym. Wysokiej klasy ekspertka w obszarze bankowości, rachunkowości, fuzji i przejęć
Liderka działań na rzecz inkluzywności w sektorze finansowym i promotorka równości w przywództwie. Mentorka i patronka sieci Kobiety ING Polska.

Liderka projektu, nadzór merytoryczny



Agnieszka Kowalska
Doradczyni ds. kultury organizacyjnej i przywództwa

Partnerka w zmianie. Związana z sektorem bankowym i doradztwem strategicznym, przez wiele lat pełniła funkcje dyrektorskie w obszarze HR, optymalizacji i sprzedaży. Projektuje i wdraża strategię HR oraz transformacje kulturowe. Obecnie wspiera organizacje jako niezależna doradczyni, coach i mentorka, koncentrując się na inkluzywnym przywództwie i budowaniu środowisk pracy opartych na wartościach.

Zespół projektowy



Aleksandra Bechta
Bank BPH S.A.

Menedżerka ds. Komunikacji i Rozwoju w zespole HR, gdzie odpowiada za budowanie komunikacji wewnętrznej, wspieranie rozwoju pracowników oraz tworzenie angażującego środowiska pracy. Jest liderką grupy Pride Alliance, skupiającej się na wspieraniu społeczności LGBTQ+ oraz promowaniu kultury różnorodności, równości i inkluzywności w organizacji.



Aleksandra Buk-Otrząsek
BNP Paribas Bank Polska S.A.

Kierowniczka Zespołu Kultury Organizacyjnej. Od kilkunastu lat związana jest z obszarem Talent & Leadership oraz Diversity, Inclusion & Belonging. W rolach kierowniczkich i ekspertki w międzynarodowych organizacjach oraz konsultantki w firmach szkoleniowo-doradczych realizowała różnorodne projekty od transformacyjnych po indywidualne interwencje. Niezależnie od roli zawsze pomaga klientom osiągać sukcesy przez doskonalenie umiejętności i zmianę nawyków.



Agnieszka Bukowska
Bank BPH S.A.

Liderka HR i Usług, z 20-letnim doświadczeniem w HR i pasją do budowania zaangażowanych zespołów, rozwoju talentów i kształtowania inkluzywnej kultury. Absolwentka psychologii i socjologii, Executive MBA GFKM i Leadership Coaching IESE Business School w Barcelonie, akredytowana mentorka i executive coach Senior Practitioner EMCC, wykładowczyni akademicka.



Dorota Węgrzyńska-Jarząbek
Związek Banków Polskich

Sekretarz Komitetu ds. Diversity & Inclusion ZBP, radczyni prawna w Zespole Bankowości Detalicznej ZBP
Zajmuje się prawem konsumenckim i dostępnością w sektorze bankowym. Popularyzuje idee prostego języka i legal design – w ramach działań edukacyjnych i w codziennej pracy.



Adam Kraszewski
Kancelaria Gessel

Radca prawny kierujący praktyką prawa pracy w Kancelarii GESSEL. Doradza przy wdrażaniu efektywnych mechanizmów zatrudniania – w tym managementu – a także przy konstruowaniu regulacji wewnętrznych i rozwiązywaniu sporów. Zapewnia kompleksowe rozwiązania, często wymagające odejścia od utartych schematów i łączenia różnych dziedzin prawa.



Mirosław Kapusta
Alior Bank S.A.

Z Alior Bankiem związany od jego początku w 2008 roku. Wspiera rozwój organizacji, koncentrując się na zagadnieniach DEI i ESG oraz wdrażaniu odpowiedzialnych praktyk biznesowych. Łączy perspektywę operacyjną z podejściem opartym na wartościach.



Monika Krzyszkowska-Dąbrowska
Addleshaw Goddard

Partner, kierująca praktyką prawa pracy w warszawskim biurze Addleshaw Goddard, uznana na rynku prawnicza (radca prawny) z ponad 20-letnim doświadczeniem. Doradza klientom w najbardziej wymagających i wrażliwych kwestiach prawa pracy i zarządzania zasobami ludzkimi, oferując zarówno bieżące, jak i strategiczne doradztwo.



Karolina Anna Maliszewska
CaixaBank

Menedżerka z międzynarodowym doświadczeniem w bankowości korporacyjnej, liderka zespołów i inicjatorka projektów społecznych. Obecnie Wicedyrektorka Oddziału CaixaBank, S.A. w Polsce.



Joanna Matras
Caixabank

Menedżerka z ponad 20 letnim doświadczeniem w bankowości korporacyjnej międzynarodowych instytucji finansowych. Od 10 lat Wicedyrektorka Oddziału Caixabank w Polsce zarządzająca zespołem bankowości korporacyjnej banku. Członkini Rady Nadzorczej Związku Pracodawców Instytucji Finansowych przy Konfederacji Lewiatan, Rady Polskiego Komitetu Narodowego UNICEF oraz Fundacji Szczęśliwej Drogi.



Katarzyna Mnich
PwC Polska

Starsza Specjalistka ds. Inclusion & Diversity na region Europy Środkowo-Wschodniej. Doradza klientom wewnętrznym i zewnętrznym, tworzę strategię oraz polityki DEI, prowadzę programy promujące włączanie i integrację, koordynuję działania sieci pracowniczych, budując kulturę przynależności w organizacji.



Łukasz Dawid Nowak
ING Bank Śląski S.A.

Lider w obszarze Finansów, z doświadczeniem w realizacji programów w ramach fuzji bankowych, programów transformacyjnych oraz regulacyjnych. Tematyką DEI zajmuje się od kilku lat równoległe do swojej pracy w Finansach, najpierw w roli co-leadu obszaru DEI w JP Morgan, a potem w ING, gdzie zainicjował powstanie sieci pracowniczej Rainbow Lions, działającej na rzecz włączania osób LGBTQ+.



Agata Oktawiec
PwC Polska

Partner, I&D Leader, Prezeska Fundacji PwC. Specjalizuje się w podatku dochodowym od osób prawnych i międzynarodowym prawie podatkowym. Skupia się na wdrażaniu strategii I&D, budując otwarte, bezpieczne środowisko pracy z rosnącą reprezentacją kobiet. Angażuje się w budowanie otwartego środowiska pracy, w którym każdy może czuć się bezpiecznie, być traktowany z szacunkiem i być sobą.



Małgorzata Petru
BNP Paribas Bank Polska S.A.

Andragożka z wieloletnim doświadczeniem w różnych obszarach HR. Pełni funkcję Diversity Officer, pracuje na stanowisku mędrzki ds. zarządzania różnorodnością i włączeniem. Jest współinicjatorką i liderką sieci „Kobiety zmieniające BNP Paribas” która działa na rzecz równości płci i promowania DEIB w banku. Laureatka nagrody specjalnej Menadżerka Różnorodności w konkursie Polskie Nagrody Różnorodności 2023 (My Company Polska).



Hanna Piotrowska
Konsultantka ds. wsparcia projektowego

Reprezentantka młodego pokolenia działającego na rzecz zmiany. Wspiera projekty społeczne i edukacyjne związane z równością, komunikacją i odpowiedzialnością społeczną. Z ciekawością i odwagą rozwija swoje kompetencje, łącząc świeże spojrzenie z wrażliwością na tematy włączania i różnorodności.



Paulina Plewczyńska
mBank S.A.

Koordynatorka ds. projektów i raportowania w obszarze etyki i inkluzyjności. Z sektorem finansowym związana od 2010 roku. Trenerka komunikacji i empatii, z bogatym doświadczeniem w tworzeniu najlepszych doświadczeń klientów i klientek oraz wdrażaniu praktycznych rozwiązań wspierających klientocentryczną i empatyczną kulturę organizacyjną.



Anna Przybylska
Deutsche Bank Polska S.A.

Manager w Deutsche Bank Polska S.A. Związana z bankiem od 2009 r. Realizuje działania związane z komunikacją wewnętrzną zwiększając zaangażowanie pracowników, projekty CSR Banku oraz działania charytatywne. Odpowiedzialna także za realizację projektów w ramach obszaru DEI. Nadzoruje organizację konferencji wewnętrznych oraz wydarzeń specjalnych dla klientów i partnerów banku.



Bartosz Siwiak
PwC Polska

Adwokat, Starszy Manager w zespole People & Organisation. Ekspert we wdrażaniu regulacji HR, szczególnie unijnych i polskich przepisów o wynagrodzeniach kluczowych osób w instytucjach finansowych. Jego doświadczenie obejmuje projekty dot. wynagrodzeń zarządów, budowę programów motywacyjnych, systemów wynagrodzeń zmiennych, certyfikacji EQUAL SALARY oraz raportowania CSRD. Członek grup roboczych dotyczących: wsparcia rozwoju zawodowego kobiet (MAP) oraz metodyki kalkulacji luki płacowej (ZBP).



Marcin Wujczyk
Kancelaria Wadyński i Wspólnicy

Jest współodpowiedzialny za praktykę prawa pracy w kancelarii Wadyński i Wspólnicy. Doradza największym spółkom w Polsce w zakresie procedur zwolnień grupowych, transferu przedsiębiorstwa oraz postępowań antymobbingowych i antydyskryminacyjnych. Pracuje jako profesor w Katedrze Prawa Pracy i Polityki Społecznej Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Jagiellońskiego.



Katarzyna Zawadzińska-Kanadys
Santander Bank Polska S.A.

Radczyńi prawna, z wykształcenia też psycholożka. Spełnia się jako liderka Sieci pracowniczej Santander Women - miejsca wsparcia i rozwoju dla wszystkich kobiet, oraz jako mentorka w Fundacji Women in Law, wspierając rozwój i akcelerację kariery młodych prawniczek. Specjalistka od procesu cywilnego i fanka feminatywów.



Blanka Zakrzewska
Santander Consumer Bank S.A.

Posiada bogate doświadczenie w sektorze bankowym. Odpowiada za wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju oraz integrację kwestii środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego w działalność Banku oraz za tworzenie i wdrażanie polityk różnorodności i budowanie kultury otwartości. Wcześniej pełniła funkcje związane z zarządzaniem kosztami i organizacją oraz wynagrodzeniami i benefitami.



Katarzyna Zbyszyńska
Santander Bank Polska S.A.

Radca prawny, coach, mentor. Od 20 lat pracuje w bankowości, od 11 lat zajmuje się głównie prawem pracy/HR, z sukcesami prowadzi postępowania sądowe w sprawach pracowniczych. Mentorka w organizacjach - polskich i międzynarodowych - wspierających kobiety. Współautorka Antydyskryminacyjnego pomocnika dla kobiet w biznesie „Słoneczko, zrób mi kawę”. Współkoordynatorka bankowej sieci pracowniczej Santander Women.



Andżelika Zdrojewska
ING Bank Śląski S.A.

Odpowiada za strategię Diversity & Inclusion. Wspiera sieci pracownicze oraz inicjatywy oddolne. Skupia się na rozwoju kultury organizacyjnej poprzez tworzenie możliwości i produktów opartych na społecznych procesach uczenia się. Jej działania mają na celu promowanie równości, otwartości i współpracy w środowisku pracy, wspierając rozwój różnorodnych talentów i budowanie włączającego miejsca pracy.





ZWIĄZEK
BANKÓW
POLSKICH



KOBIETY W FINANSACH