

NAJLEPSZY PARTNER W BIZNESIE 2024



Współczesny świat biznesu wymaga od firm nie tylko doskonałości operacyjnej, ale także budowania trwałych relacji opartych na zaufaniu. Zaufanie stanowi fundament każdej efektywnej współpracy, szczególnie w dynamicznie zmieniającym się środowisku, gdzie partnerstwo oparte na transparentności

i wspólnych celach staje się kluczowym czynnikiem sukcesu. Najlepsze firmy nie tylko odpowiadają na bieżące potrzeby klientów, ale kreują innowacyjne rozwiązania, które wyprzedzają ich oczekiwania, stając się nieodzownymi partnerami w długofalowym rozwoju. Wzajemne zrozumienie oraz elastyczność

w adaptacji do zmieniających się wyzwań rynkowych sprawiają, że współpraca przekształca się w strategiczne partnerstwo, budujące wartość dla obu stron. Właśnie te aspekty są kluczowe w plebiscycie „Najlepszy Partner w Biznesie”, wyróżniającym firmy, dla których relacje z klientami są priorytetem.





NAGRODA W KATEGORII:
OUTSOURCING



Za innowacyjne podejście do outsourcingu, które przekłada się na efektywność i zadowolenie klientów. Dzięki elastycznym modelom współpracy, firma dostosowuje usługi do indywidualnych potrzeb każdego partnera, zapewniając optymalizację kosztów i poprawę jakości procesów. Zaangażowanie 4-b w długotrwałe relacje biznesowe czyni ją nieocenionym partnerem w dynamicznie zmieniającym się rynku.



FILIP BARGIEŁOWSKI
prezes zarządu, 4-B Group

SUKCES OPARTY NA MOCNYCH FUNDAMENTACH

Jesteśmy firmą rodzinną. Od początku działalności dążenie do ciągłego doskonalenia, personalizacja oferty i elastyczność w działaniu są dla nas fundamentami, na których opieramy nasz sukces. Naszym znakiem rozpoznawczym jest indywidualne podejście do klientów i wdrażania nowoczesnych rozwiązań informatycznych i organizacyjnych, co pozwala nam skutecznie odpowiadać na potrzeby rynku.

Nasz klucz do sukcesu opiera się na trzech filarach: zaufaniu i transparentności, personalizacji oferty oraz wspólnym rozwoju.

Relacje oparte na zaufaniu

Po pierwsze, dążymy do budowania relacji opartych na zaufaniu. Nasze doświadczenie pokazuje, że otwartość na dialog i uważne słuchanie są niezbędnymi elementami długotrwałej współpracy. Transparentność jest tutaj kluczowym aspektem. Wszystkie nasze działania opierają się na jasnych i przejrzystych zasadach.

Uważamy, że otwarta komunikacja i bieżące dzielenie się postęпами to podstawa budowania pewności i wiarygodności.

Personalizacja oferty

Personalizacja oferty to w zasadzie synonim 4-B Group. Od początku stawialiśmy na dostarczanie wysoko spersonalizowanych usług. Nie mamy w naszym portfolio żadnej usługi, którą można skatalogować. Każda współpraca z klientami jest oparta na dopasowaniu naszej oferty do ich potrzeb. Ostatnim filarem jest wspólny

rozwój. Zamiast myśleć krótkoterminowo, koncentrujemy się na inwestowaniu w przyszłość – zarówno naszą, jak i naszych partnerów. Zawsze dążymy do wspólnego poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, które przyniosą długotrwałe korzyści.

Naszym celem jest tworzenie środowiska, w którym współpraca z każdym opiera się na szacunku, zaangażowaniu i wzajemnym wsparciu. Dzięki temu budujemy silne, partnerskie relacje, które trwają przez lata i pozwalają wszystkim stronom osiągać sukcesy.



NAGRODA W KATEGORII:
UBEZPIECZENIA



Za wieloletnie zaangażowanie w tworzenie innowacyjnych rozwiązań ubezpieczeniowych, które są efektem podążania za zmianami w otoczeniu i ich dostosowywania do potrzeb klientów i partnerów. Za stałe wdrażanie projektów prewencyjnych, także dla klientów biznesowych. Generali realizuje strategię bycia partnerem na całe życie dla swoich klientów, dlatego obok stałego upraszczania i automatyzacji procesów, stawia na indywidualne podejście do każdego klienta.



ROGER HODGKISS
prezes Zarządu
Generali Polska

PARTNER NA CAŁE ŻYCIE

Generali Polska jest częścią Grupy Generali, jednej z największych globalnych firm ubezpieczeniowych i zarządzania aktywami. U podstaw strategii Generali znajduje się zobowiązanie, by być partnerem na całe życie dla klientów, które jest realizowane dzięki innowacyjnym i personalizowanym rozwiązaniom, najlepszemu w swojej klasie doświadczeniu klienta oraz cyfrowym możliwościom globalnej dystrybucji.

Z myślą o tworzeniu wartości dla wszystkich interesariuszy oraz budowaniu bardziej sprawiedliwego i odpornego społeczeństwa Grupa uwzględnia zrównoważony rozwój w swoich wszystkich strategicznych decyzjach.

Kompleksowa oferta

Generali Polska, realizując strategię bycia partnerem na całe życie dla swoich klientów, zapewnia im kompleksową ofertę ubezpiecze-

niową na każdym etapie życia: od ubezpieczeń majątkowych i osobowych, takich jak ubezpieczenia komunikacyjne, mieszkaniowe i dla firm, przez ubezpieczenia na życie, zarówno indywidualne, jak i grupowe, po fundusze emerytalne i inwestycyjne.

Celem Generali w Polsce jest dostarczanie klientom produktów ubezpieczeniowych za pośrednictwem i w miejscu, które jest dla nich odpowiednie.

Generali Polska chce również być częścią społeczności, w których działa, dlatego w ramach projektów The Human Safety Net wspiera mamy z domów samotnej matki poprzez organizację dedykowanych im warsztatów, a także dodatkowym zajęciom, które sprzyjają spędzaniu wartościowego czasu z dziećmi, oraz kontynuuje program stosowania hipotermii leczniczej w transporcie noworodków.



NAGRODA W KATEGORII:
GWARANCJE UBEZPIECZENIOWE



Za wszechstronność gwarancji wspierających polskie firmy w transformacji energetycznej oraz ekologicznej, jak i pomoc w ekspansji ich produktów i usług za granicę.



ANDRZEJ PUTA
dyrektor Biura Gwarancji
Ubezpieczeniowych,
Allianz Trade Polska

ZAPEWNIĆ PRZEDSIĘBIORCOM **BEZPIECZEŃSTWO**

W świecie rosnących napięć geopolitycznych i nasilających się zmian klimatycznych rośnie nieprzewidywalność oraz szybkość zachodzących zmian.

Jak nigdy dotąd kluczowe staje się zapewnienie przedsiębiorcom bezpieczeństwa, bezpiecznej wymiany handlowej, ale przede wszystkim konkurencyjnego ubezpieczenia należności oraz gwarancyjnego zabezpieczenia ich inwestycji i projektów. Istotne staje się budowanie długotrwałych i stabilnych relacji z klientami i szybkie reagowanie na ich potrzeby. Potrzeby inwestycyjne w Polsce są nadal ogromne, nie tylko w tradycyjnej i odnawialnej energetyce, ale także w programach budowy elektrowni atomowych, CPK, infrastruktury kolejowej i nadal – drogowej. Duża liczba inwestycji to duże zapotrzebowanie na bezpieczne i dostępne finansowanie, w tym ze strony ubezpieczycieli w zakresie ryzyka i dostępności produktów finansowych – szczególnie gwarancji.

Wiarygodny partner

Allianz Trade jest firmą o międzynarodowym zasięgu z wieloletnim doświadczeniem i w pełni skonsolidowaną w ramach grupy Allianz. Dzięki przynależności do rodziny Allianz jesteśmy wiarygodnym partnerem, mogącym oferować klientom wysokie limity na gwarancje ubezpieczeniowe. Agencja Standard & Poor's ocenia nas bardzo dobrze – otrzymaliśmy międzynarodowy rating AA, który jest niezwykle istotny w przypadku kontraktów na rynkach zagranicznych. Gwarancje są bardzo istotnym środkiem zabezpieczenia jakości i terminowości inwestycji. Nasze wieloletnie doświadczenie pozwala nam na tworzenie gwarancji „szytych na miarę”, pod konkretne wymagania klienta, a dzięki globalnemu zasięgowi możemy wspierać fir-

my nie tylko w Polsce, ale także na arenie międzynarodowej.

Wspierać klientów w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej

Działamy tak, aby wspierać klientów w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, czy też ułatwiać im podejmowanie trafnych decyzji rynkowych, które prowadzą do większej rentowności. Nasze zasady, a więc i oferowane usługi oraz wsparcie są przewidywalne i to cenią klienci – obok wiarygodności, zaangażowania i dobrego serwisu ze strony zespołu Allianz Trade, jest to podstawa naszych rynkowych relacji. Atutem Allianz Trade jest też bardzo sprawne, szybkie i elastyczne wypłacanie zarówno odszkodowań, jak i realizowanie gwarancji, w ten sposób wspieramy płynność finansową przedsiębiorców.



NAGRODA W KATEGORII:
RYNEK KAPITAŁOWY

KDPW | **30**^{LAT}

Za kluczowy wkład w budowanie od 30 lat stabilności polskiego rynku kapitałowego. Trzy dekady działalności potwierdzają profesjonalizm i dbałość o najwyższe standardy, co sprawia, że KDPW jest niezawodnym partnerem, budującym zaufanie w środowisku biznesowym.



**MACIEJ
TRYBUCHOWSKI**
prezes Zarządu, KDPW
i KDPW_CCP

WPŁYWAMY NA FUNKCJONOWANIE I KONKURENCYJNOŚĆ POLSKIEGO **RYNKU FINANSOWEGO**

Dla sprawnego funkcjonowania rynku kapitałowego niezbędna jest nowoczesna i niezawodna infrastruktura, dostarczająca usługi dopasowane do potrzeb jego lokalnych uczestników.

Grupa KDPW już od 30 lat dostarcza takie właśnie rozwiązania, będące odpowiedzią na krajowe i międzynarodowe regulacje oraz standardy, a jednocześnie skrojone na miarę potrzeb uczestników polskiego rynku. Infrastruktura rynku powinna być przede wszystkim wydajna, bezpieczna i tania. Żeby taka mogła być, musi być oparta na rozwiązaniach technologicznych.

Stale rozwijamy swoją ofertę

Chcąc ogrywać istotną rolę w saskli Europy, polski rynek kapitałowy musi oferować pełną gamę usług także w sferze post-transak-

cyjnej. Dlatego jako Grupa KDPW stale rozwijamy swoją ofertę, dostarczając rynkowi nowe rozwiązania oraz dostosowując ją do obowiązujących standardów i regulacji.

Każdą nową usługę lub modyfikację istniejących rozwiązań komunikujemy z odpowiednim wyprzedzeniem z rynkiem tak, aby nasi uczestnicy również mogli dostosować swoje systemy oraz przygotować swoich pracowników na zmiany.

Otwarci na potrzeby rynku

Zarówno Zarząd, jak i nasi eksperci odpowiedzialni za poszczególne linie usług, jesteśmy otwar-

ci na wszelkie sugestie naszych klientów. Jesteśmy obecni na najważniejszych konferencjach i wydarzeniach rynkowych. Staramy się tam prezentować ostatnie zmiany i nowe rozwiązania, które mają wpływ na funkcjonowanie i konkurencyjność polskiego rynku finansowego. W miarę możliwości staramy się wdrażać zmiany w naszych usługach tak, aby jak najlepiej odpowiadały potrzebom rynku, a jednocześnie były zgodne z literą prawa.

I to, w skrócie, jest filozofia naszego działania, którą kierujemy się od samego początku naszej działalności.



NAGRODA W KATEGORII:
CONTACT CENTER

 GENESYS™

Za wiodącą rolę w dostarczaniu innowacyjnych rozwiązań w zakresie obsługi klienta i komunikacji, opartych na zaawansowanej technologii chmurowej. Firma wspiera przedsiębiorstwa z różnych branż, zapewniając im narzędzia do poprawy doświadczeń klientów oraz optymalizacji procesów. Genesys wyróżnia się dynamicznym rozwojem i elastycznością, co czyni go niezawodnym partnerem w nowoczesnym środowisku biznesowym.



**MAŁGORZATA
GAWRYSIAK**

Country Sales Director,
Country Manager, Genesys

WSPÓLNE WARTOŚCI I CELE

Nasze partnerstwo z klientami i partnerami to współpraca oparta o wartości i wspólne cele. Jako lider w dziedzinie CX, EX i AI dostarczamy niezawodną platformę, światowe, sprawdzone praktyki, oraz umożliwiamy wszystkim wymianę doświadczeń.

Taka wymiana doświadczeń, spotkania, warsztaty czy konferencje, to bezcenna droga do optymalizacji działań, do przyspieszenia realizacji naszych KPI biznesowych. To sposób na uniknięcie „pomyłek”, które ktoś już popełnił, więc my już nie musimy.

Jest to oczywiście możliwe dzięki faktowi, że firma jest globalna, że działamy we wszystkich sektorach gospodarki i na wszystkich kontynentach. Stworzyliśmy platformę wiedzy Genesys między naszymi klientami i partnerami. Uczymy się od siebie i pomagamy sobie, wyko-

rzystując przy tym nasze wieloletnie bezcenne doświadczenia. Genesys to nasi klienci, nasi klienci to nasi pracownicy, a nasi pracownicy to efektywność, empatia i zadowolenie. Taka filozofia pozwala nam być na rynku CX liderem od ponad 30 lat

HIPOTERMIA W TRANSPORCIE NOWORODKÓW SZANSĄ NA PRAWIDŁOWY ROZWÓJ

Generali Polska we współpracy z Fundacją The Human Safety Net oraz Uniwersytetem Medycznym im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu przekazały kolejny sprzęt do hipotermii leczniczej noworodków w transporcie „N”. Tym razem otrzymał go Instytut Matki i Dziecka w Warszawie.

Hipotermia terapeutyczna, jest uznaną na świecie metodą poprawiającą wyniki leczenia dzieci dotkniętych niedotlenieniem okołoporodowym, tj. asfiksją. Polega na kontrolowanym obniżeniu temperatury ciała noworodka. Metoda jest jednak skuteczna w pierwszych sześciu godzinach po urodzenia dziecka. Po przekroczeniu tej granicy zmiany powstałe w mózgu dziecka w wyniku niedotlenienia są już nieodwracalne i mogą doprowadzić do niepełnosprawności fizycznej, intelektualnej, a nawet do śmierci. Dlatego tak ważne jest, że będziemy mogli poddać dziecko terapii już podczas transportu do naszego szpitala – wyjaśnia **prof. dr hab. Ewa Helwich**, konsultant krajowa ds. neonatologii.

Pierwszy przełom

Pierwszy w Polsce program stosowania hipotermii leczniczej w transporcie noworodków został zainicjowany pod koniec 2019 r. przez Generali Polska, Fundację The Human Safety Net, Uniwersytet Medyczny im. Karola Marcinkowskiego w Poznaniu. Pierwsze trzy urządzenia trafiły do szpitali w Poznaniu, w Zielonej Górze oraz w Bydgoszczy. Kolejny otrzymał

Instytut Centrum Zdrowia Matki Polki w Łodzi.

– W Polsce dotychczas hipotermia terapeutyczna u noworodków stosowana była jedynie stacjonarnie, podczas hospitalizacji w wybranych ośrodkach o najwyższym stopniu referencyjności. Przygotowany na naszej uczelni we współpracy z Generali i Fundacją THSN projekt wykorzystania hipotermii leczniczej już w trakcie transportu karetką neonatologiczną to prawdziwy przełom, dzięki któremu noworodki szybciej otrzymują niezbędną pomoc i leczenie. Dzieci, którym udało nam się dotychczas pomóc dzięki temu programowi, otrzymały szansę na lepszą przyszłość – wyjaśnia **prof. Jan Mazela**, kierownik Oddziału Neonatologicznego Ginekologiczno-Położniczego Szpitala Klinicznego UM w Poznaniu.

Kolejny szpital

W październiku 2024 r. piąty szpital – Instytut Matki i Dziecka w Warszawie – dołączył do programu.

– Dziękuję Generali Polska, Fundacji THSN i UM w Poznaniu za możliwość dołączenia naszego szpitala do programu stosowania hipotermii leczniczej noworod-



ków w transporcie i przekazany nam sprzęt. Dzięki niemu będziemy mieli możliwość rozpoczęcia terapii już w trakcie przewożenia noworodka do naszego szpitala nawet z najodleglejszej części naszego regionu. To znacznie skraca czas, który jest kluczowy dla powodzenia tej terapii – mówi **dr n. med. Tomasz Maciejewski**, dyrektor IMiD.

– Jestem niezwykle dumny, że kolejna placówka otrzymała ten sprzęt i że obszar, w którym realizowana jest ta pomoc, znacznie się poszerzył. Dzięki temu sprzętowi kolejny szpital będzie mógł ratować noworodki, które urodziły się w mniejszych ośrodkach, a ich sytuacja zdrowotna wymaga przewiezienia do szpitala referencyjnego. Chcemy być częścią społeczności, w których działamy, naszym celem jest umożliwienie ludziom kształtowania bezpieczniejszej przyszłości poprzez troskę o ich życie i marzenia – wyjaśnia **Roger Hodgkiss**, prezes Zarządu Generali Polska.

Fundację Generali The Human Safety Net założono w 2017 r. Polska jest jednym z 26 krajów, w których realizowane są programy THSN, które wspierają rodziny z małymi dziećmi (0-6 lat) i integrują uchodźców poprzez pracę i przedsiębiorczość. ■

Materiał partnera



TECHNOLOGIE NAPĘDZAJĄCE TRANSFORMACJĘ SEKTORA FINANSOWEGO

Sektor bankowy i ubezpieczeniowy przechodzą obecnie głęboką transformację technologiczną. Kluczową rolę w tej zmianie odgrywają zaawansowane technologie, takie jak chmura obliczeniowa czy też sztuczna inteligencja.



ROBERT CZARNIEWSKI,
wiceprezes i CFO, Polcom

Jak wynika z badań Bain & Company – banki, które dynamicznie wdrażają nowoczesne technologie, osiągają znacznie lepsze wyniki finansowe oraz zyskują lojalność klientów. Liderzy cyfrowi notują o 5 punktów procentowych wyższe stopy zwrotu dla akcjonariuszy w porównaniu do reszty rynku, a wydatki na technologie stanowią obecnie około 16 proc. całkowitych kosztów sektora.

Przyszłość sektora finansowego w technologii

Transformacja technologiczna nie ogranicza się jednak tylko do bankowości. Z raportu Sollers Consulting „Against the Wind”, który zawiera prognozy dotyczące rynku ubezpieczeń na rok 2024, wynika, że branża ubezpieczeniowa również staje przed koniecznością automatyzacji procesów. Aby sprostać rosnącym wymaganiom klientów i poprawić wydajność operacyjną, wdrożenie rozwiązań chmurowych oraz rozwój w zakresie zarządzania danymi będą głównymi celami ubezpieczycieli na przyszły rok.

Ekspertsi przewidują, że AI fundamentalnie zmieni sektor ubezpieczeniowy, otwierając

drzwi do bardziej precyzyjnych i spersonalizowanych usług. Do tego by w pełni wykorzystać potencjał sztucznej inteligencji, firmy ubezpieczeniowe muszą być jednak odpowiednio przygotowane oraz zbudować odpowiedni potencjał cyfrowy, związany np. z wdrożeniem odpowiednich systemów IT czy skalowalnej chmury obliczeniowej, które w dalszych krokach umożliwią lepsze zarządzanie danymi oraz automatyzację procesów.

Z kolei, według raportu EY „Generatywna AI w bankowości”, motorem wdrażania AI jest potrzeba zwiększenia produktywności (78 proc.), poprawy doświadczeń klientów (60 proc.) oraz redukcji kosztów (59 proc.). W globalnej skali już 45 proc. instytucji finansowych inwestuje w rozwiązania oparte na GenAI, a 52 proc. ma to w planach. Liderzy rynkowi, zarówno w sektorze bankowym, jak i ubezpieczeniowym, coraz częściej tworzą dedykowane zespoły do wdrażania tych technologii.

Ponadto, zgodnie z raportem Związku Banków Polskich oraz Centrum Prawa Bankowego i Informacji, chmura obliczenio-

wa staje się kluczowym narzędziem w bankach, umożliwiając szybkie tworzenie, testowanie i wdrażanie nowych rozwiązań. Podobny trend obserwujemy w branży ubezpieczeniowej. Jak wskazuje raport Sollers Consulting, chmura pozwoli ubezpieczycielom poprawić wydajność operacyjną, elastyczność oraz szybkość w dostarczaniu usług.

Cyberbezpieczeństwo priorytetem

Rozwój technologii cyfrowych wiąże się jednak z rosnącymi zagrożeniami, szczególnie w sektorze finansowym i ubezpie-

zeniowym. Firma Check Point podaje, że w Polsce codziennie dochodzi do około 160 cyberataków na instytucje finansowe. Wzrost inwestycji w technologie, takie jak AI i chmura obliczeniowa, powinien iść więc w parze z wzmocnieniem kompetencji i budową rozwiązań w obszarze cyberbezpieczeństwa firmy.

Nie ulega wątpliwości, że nowoczesne technologie stają się kluczem do budowania długofalowego sukcesu na dynamicznie zmieniającym się rynku. Co za tym idzie, zarówno sektor finansowy, jak i ubezpieczeniowy, są w trakcie ogromnych zmian

technologicznych. Banki i ubezpieczyciele, którzy zainwestują w chmurę, sztuczną inteligencję i zaawansowane rozwiązania z zakresu cyberbezpieczeństwa, będą w stanie lepiej odpowiadać na zmieniające się potrzeby klientów, poprawić wydajność operacyjną i zyskać przewagę konkurencyjną. Trudno nie zauważyć jednak, że w pierwszym kroku muszą zbudować odpowiednią strategię i przygotować odpowiednie zaplecze cyfrowe, co w przyszłości napędzi cyfrową transformację firmy bez konieczności nadrabiania technologicznych zaległości. ■

4-B GROUP – SYNONIM NOWOCZESNEGO OUTSOURCINGU

W świecie dynamicznie rozwijających się technologii outsourcing stał się kluczowym elementem strategii biznesowej wielu firm.



FILIP BARGIEŁOWSKI
prezes zarządu, 4-B Group

W 4-B Group od ponad 15 lat konsekwentnie rozwijamy portfolio, oferując usługi z zakresu digitalizacji dokumentów, obsługi korespondencji masowej, a także body leasingu.

Dzięki innowacyjnemu podejściu przyczyniamy się do optymalizacji kluczowych procesów operacyjnych klientów, redukując ich koszty i podnosząc efektywność i jakość obsługi.

Innowacyjność i personalizacja naszym kluczem do sukcesu

Jednym z kluczowych aspektów naszej oferty jest wykorzystanie nowoczesnych technologii w celu maksymalizacji efektywności. W realizacji powierzonych zadań korzystamy z wielu dostępnych rozwiązań technologicznych oraz własnych narzędzi. Pozwala nam to na automatyzację, obniżenie pracochłonności, eliminację wąskich gardeł w procesach realizowanych dla klientów.

Rent-a-team services – elastyczne podejście do zasobów ludzkich

Jest to elastyczna forma wynajmu wykwalifikowanych

pracowników do realizacji określonych zadań dedykowana dla działów administracji, windykacji, prawnych itp. Rozwiązanie jest szczególnie popularne wśród przedsiębiorstw, które potrzebują elastyczności w zarządzaniu zasobami ludzkimi, zwłaszcza w okresach wzmożonego zapotrzebowania na konkretne kompetencje. Zapewniamy dostęp do wykwalifikowanych pracowników w krótkim czasie.

Podsumowanie

Współtworzymy aktywnie standardy na rynku outsourcingu procesów biznesowych, stawiając na innowację i efektywność. Nie zatrzymujemy się w poszukiwaniu rozwiązań. W tym roku uruchomiliśmy dwie nowe usługi: wielkoformatowe skanowanie i najnowszy projekt 4-B Low Code Team – aplikacje na żądanie dzięki dołączeniu do grona partnerów Vsoft ArchiTekst. ■

Materiał partnera

DORA TO SZANSA, A NIE PRZYKRY OBOWIĄZEK

Już za trzy miesiące wchodzi w życie unijne regulacje DORA, do których muszą dostosować się tysiące podmiotów z branży finansowej. Dla klientów banków to dobra informacja, z kolei dla polskich firm to okazja do refleksji i zwiększenia konkurencyjności.



MICHAŁ CHEREK,
członek Zarządu i CTO,
Crayon Polska

Jeden standard w całej Unii

Piątek, 17 stycznia 2025 r. Ta data spędza od miesięcy sen z powiek w wielu europejskich firmach: bankach, fintechach, firmach ubezpieczeniowych, instytucjach kredytowych, ale też i u dostawców chmury obliczeniowej czy oprogramowania. Tego dnia wchodzi w życie ważne regulacje unijne, którym podlegają firmy z sektora finansowego we wszystkich państwach członkowskich.

Coraz większa zależność sektora finansowego od technologii ICT, wzajemne powiązania między instytucjami oraz zróżnicowane standardy ochrony cyfrowej w krajach UE były kluczowymi czynnikami, które skłoniły Unię Europejską do wprowadzenia regulacji DORA (Digital Operational Resilience Act). Jej celem jest wzmocnienie odpor-

ności na cyberzagrożenia, co ma zapewnić stabilność gospodarki oraz bezpieczeństwo systemu finansowego w całej Unii. Ujednolicenie prawa ma gwarantować, że instytucje finansowe oraz dostawcy usług technologicznych działają według tych samych standardów i schematów we wszystkich krajach. Do tej pory nie było to regułą.

Skutki cyberataków poważniejsze niż myślisz

Choć regulacje często ostrzega się przez pryzmat przykrego obowiązku, to w przypadku DORA jest inaczej. Od dwóch lat pomagamy firmom dostosować się do unijnych przepisów i widzimy, że DORA okazała się dla wielu firm prawdziwym impulsem do zmiany podejścia. Organizacje, które wcześniej traktowały cyberbezpieczeństwo jako formalność, nagle zyskały bodziec do głębszej refleksji. Patrząc na bezpieczeństwo nie w kategoriach kosztownego obowiązku, ale strategicznego elementu, kluczowego czynnika przewagi konkurencyjnej, firmy nie tylko spełniają wymagania regulacyjne, ale także budują mocniejszą pozycję rynkową, wzmacniając zaufanie swoich klientów i partnerów.

To, jak bardzo regulacje są potrzebne pokazują przykłady incydentów, które miały miejsce, także w Polsce. W styczniu br. doszło do skutecznego ataku hakerskiego na Bank Spółdzielczy w Zambrowie. Dane klientów zostały zaszyfrowane i w efekcie przestała działać bankowość elektroniczna. W czerwcu ofiarą poważnego ataku padł niemiecki Bank DG Immobilien Management (DGIM), należący do grupy DZ-Bank. Przestępcy wykradli dane dziesiątek tysięcy klientów, w tym daty urodzenia, numery NIP i szczegóły transakcji. W ubiegłym roku szerokim echem odbił się z kolei atak typu DDoS (blokujący serwery) wycelowany w Giełdę Papierów Wartościowych, a także serwisy internetowe PKO, Raiffeisen, Plus Banku, BNP Paribas, a także Banku Spółdzielczego w Brodnicy, Credit Agricole Polska i Santander Bank Polska. Takich przykładów jest oczywiście znacznie więcej.

Problem jest znacznie głębszy niż mogłoby to wynikać z samych medialnych do-

PRZESTĘPCY WYKRADLI DANE DZIESIĄTEK TYSIĘCY KLIENTÓW, W TYM DATY URODZENIA, NUMERY NIP I SZCZEGÓŁY TRANSAKCJI.



niesień. Badania Shevchenko i in. (2023) i Aldasoro i in. (2023) wskazują, że rozkład strat ryzyka cybernetycznego w bankach ma tzw. „długi ogon” – najczęściej występują relatywnie niewielkie straty, lecz istnieje podwyższone prawdopodobieństwo wystąpienia bardzo dużych strat. Według MFW (2024), cyberatak może prowadzić do masowego odpływu depozytów w banku, stwarzając zagrożenie dla jego płynności.

Liczby szokują, ale rzeczywistość wygląda inaczej

Regulacje oczywiście wymuszają szereg zmian w obszarze

zarządzania ryzykiem, procedur i inwestycji w technologie. Firmy muszą przeprowadzić ocenę gotowości względem wymagań i analizy luk, opracować procedury dotyczące incydentów ICT, testowania odporności operacyjnej, a także wypracować zasady zarządzania ryzykiem związanym z zewnętrznymi dostawcami usług ICT i zasady wymiany informacji. Wbrew pozorom, nie są one w Polsce tak dużym wyzwaniem dla instytucji finansowych, jak mogłoby się to na pierwszy rzut oka wydawać. Sektor finansowy od lat podlega bowiem regulacjom, instytucje skrupulatnie je wypełniają, a pod względem inwestycji

w technologii są niekwestionowanym liderem. To stawia je w dość uprzywilejowanej pozycji. W tym kontekście DORA jest raczej ewolucją niż rewolucją, a koszty dostosowania się do regulacji są i finalnie będą znacznie niższe niż mogłoby to wynikać z szacunków firm analitycznych.

W marcu firma analityczna McKinsey próbowała zdiagnozować stan przygotowań, a także określić, ile kosztować będzie dostosowanie firm do unijnego rozporządzenia. Wnioski? Dość szokujące. Aż 58 proc. badanych określiło wydatki w przedziale pomiędzy 19 a 57 mln dol., a 8 proc. oszacowało, że proces dostosowania będzie kosztował je nawet więcej. Jedna z firm określiła je na poziomie grupy nawet na 100 mln dol., co w przeliczeniu na złotówki daje kwotę bliską 400 mln zł. To w naszych realiach kwota astronomiczna – mniej więcej tyle, ile zysku netto wypracował w Polsce BNP Paribas w ciągu dwóch miesięcy tego roku. Trudno sobie wyobrazić, by na dostosowanie się do regulacji bank przeznaczył 1/6 wypracowanego rocznego zysku. To musiałoby się odbić na cenach usług dla klientów.

Z naszego doświadczenia wynika, że w Polsce, w przypadku największych banków koszty przygotowań należy liczyć w milionach, a nie dziesiątkach czy setkach mln zł. Dla mniejszych organizacji skala wydatków, które trzeba ponieść będzie znacząco niższa. To efekt tego, że dla dużej części organizacji finansowych w Polsce



DORA nie jest rewolucją. Firmy potrzebują zazwyczaj uzupełnień w dokumentacji i procesach, a nie całkowitej zmiany podejścia.

Inwestycja a nie koszt

Nietrudno tu o analogię z bliźniaczymi, bo też dotyczącymi kwestii cyberbezpieczeństwa, regulacjami NIS2. Ekspert oszacowali, m.in. na podstawie kosztów dostosowania się do pierwszej wersji dyrektywy z 2016 r., że w perspektywie kolejnych 3-4 lat organizacje będą musiały zwiększyć swoje wydatki na zabezpieczenia sieci i cyfrowych informacji o około 22 proc. Jednak o ile średnie przedsiębiorstwa, które będą musiały zbudować cyberbezpieczeństwo od podstaw, powinny się przygotować na wzrost wydatków o około 25 proc, to w przypadku firm dysponujących zabezpieczeniami,

CYBERBEZPIECZEŃSTWO PRZEKŁADA SIĘ NIE TYLKO NA WIĘKSZĄ STABILNOŚĆ OPERACYJNĄ, ALE RÓWNIEŻ NA KONKURENCYJNOŚĆ. INWESTYCJA PRAWIE ZAWSZE OKAZUJE SIĘ DŁUGOTERMINOWO OPŁACALNA.

podlegającymi już wcześniej pod Dyrektywę NIS, wydatki będą niższe aż o połowę.

Jak przyznaje sama Komisja Europejska, koszty dostosowania się do przepisów NIS2 w perspektywie średnio- i długoterminowej mogą przynieść przedsiębiorstwom jedynie korzyści. To m.in. zmniejszenie liczby incydentów naruszeń bez-

pieczeństwa i strat związanych z cyberprzestępczością, zmniejszenie kosztów niedostępności usług i odpowiedzialności za naruszenia, a w efekcie wzrost zaufania klientów, poprawa reputacji firmy czy ochrona przed nieuczciwą konkurencją związaną np. ze szpiegostwem przemysłowym.

Na regulacje DORA trzeba patrzeć podobnie. Jak pokazują doświadczenia zdobyte we współpracy z naszymi klientami, cyberbezpieczeństwo przekłada się nie tylko na większą stabilność operacyjną, ale również na konkurencyjność. Inwestycja prawie zawsze okazuje się długoterminowo opłacalna. Bezpieczeństwo nie ma swojej ceny. Możemy być pewni, że w dobie deepfake'ów, voice phishingu, ataki cybernetyczne będą częstsze, szybsze i trudniejsze do wykrycia. DORA jest więc ważnym elementem budowania cyberodporności. ■



POTENCJAŁ SZTUCZNEJ INTELIGENCJI W ANALIZIE KREDYTOWEJ I INWESTYCJACH

Sztuczna inteligencja (AI) w ostatnich latach stała się kluczowym narzędziem transformacji sektora finansowego, przekształcając zarówno obszar analizy kredytowej, jak i inwestycji. W międzynarodowym ekosystemie finansowym zastosowanie AI rośnie w tempie wykładniczym, szczególnie po pojawieniu się na rynku dużych modeli językowych (LLM).



MICHAŁ PETERS,
Co-Founder, Lendi

Jako Co-Founder bardzo dynamicznie rozwijającego się fintechu, działającego na przecięciu technologii i finansów, widzę, jak AI już teraz wprowadza nową jakość do usług finansowych – od uproszczenia procesu, przez precyzyjną ocenę ryzyka kredytowego aż po zaawansowane algorytmy inwestycyjne. Co więcej, trendy rynkowe oraz konkretne przykłady zastosowań tej technologii w Polsce i na świecie potwierdzają, że przyszłość finansów nierozzerwalnie wiąże się z rozwojem AI.

Globalny rynek AI w sektorze finansowym – liczby, dane, prognozy

Globalny rynek AI w sektorze finansowym dynamicznie rośnie. Według raportu MarketsandMar-

kets, wartość globalnego rynku AI w finansach wynosiła w 2023 r. około 10,5 mld dol., a przewiduje się, że do 2028 r. wzrośnie do 37,6 mld dol., co oznacza roczny wzrost na poziomie ponad 30 proc. Ten wzrost napędzany jest przez zapotrzebowanie na efektywniejsze rozwiązania w obszarach takich, jak analiza ryzyka, optymalizacja portfela inwestycyjnego, zarządzanie ryzykiem operacyjnym oraz automatyzacja procesów bankowych.

W Europie, w tym również w Polsce, AI zyskuje coraz większe znaczenie. Według unijnego raportu State of the Digital Deca-

AI JUŻ TERAZ WPROWADZA NOWĄ JAKOŚĆ DO USŁUG FINANSOWYCH – OD UPROSZCZENIA PROCESU, PRZEZ PRECYZYJNĄ OCENĘ RYZYKA KREDYTOWEGO AŻ PO ZAAWANSOWANE ALGORYTMY INWESTYCYJNE.

de Unia Europejska chce, aby do 2030 r. 75 proc. przedsiębiorstw korzystało z usług przetwarzania w chmurze, dużych zbiorów danych i/lub sztucznej inteligencji. Według raportu Europejskiego Banku Centralnego z 2022 r., aż 76 proc. europejskich instytucji finansowych już wdraża lub planuje wdrożyć rozwiązania AI w ciągu najbliższych trzech lat. Z analiz EY poczynionych w ramach raportu Wired for AI wynika, że sztuczna inteligencja pozwoli osiągnąć w Polsce wartość produkcyjną odpowiadającą 4,9 mln osób.

Konkretne przykłady zastosowań AI w finansach Ocena kredytowa o zasięgu globalnym

Jednym z imponująco rozwijających się rozwiązań w zastosowaniu sztucznej inteligencji w analizie kredytowej jest amerykański fintech Upstart (kapitałizacja 3,5 mld dol.), który już od 2012 r. wykorzystuje AI do oceny zdolności kredytowej. Zamiast bazować jedynie na tradycyjnych kryteriach, takich jak historia kredytowa Upstart analizuje szereg dodatkowych danych, w tym historię edukacji, wynagrodzenia, lokalizację, a nawet cechy osobowościowe zebrane z ankiet. Dzięki zastosowaniu AI, Upstart deklaruje, że osiągnął 75 proc. mniejszy współczynnik błędów w ocenie kredytowej w porównaniu z tradycyjnymi metodami.

Wykorzystanie AI w zarządzaniu inwestycjami

W obszarze inwestycji jednym z najszybciej rozwijających się narzędzi są tzw.





robo-advisory, czyli automatyczni doradcy finansowi. Przykładem globalnym może być platforma Wealthfront, która wykorzystuje AI do tworzenia i optymalizacji portfeli inwestycyjnych w oparciu o preferencje inwestora, analizę ryzyka i trendy rynkowe. W 2022 r. Wealthfront zarządzał aktywami o wartości ponad 27 mld dol., a dzięki AI pozwalał na dynamiczne dostosowywanie strategii inwestycyjnej w odpowiedzi na zmiany rynkowe, bez potrzeby zaangażowania doradcy ludzkiego.

W Polsce tego typu dostępnym rozwiązaniem jest słowacki Finax, jeden z pierwszych robo-doradców działających w Europie Środkowo-Wschodniej, który już teraz oferuje polskim inwestorom automatyczne portfele inwestycyjne oparte na AI.

Wdrożenia AI w branży kredytowej i inwestycyjnej

Polska również zaczyna intensywnie wykorzystywać AI w sektorze finansowym. Dzisiaj

już wiele instytucji finansowych, ubezpieczeniowych i nieruchomościowych myśli i pracuje nad rozwiązaniami, które mają uprościć, zoptymalizować i polepszyć jakość procesu zarówno z perspektywy klientów, jak i przedsiębiorstw. Banki pracują nad rozwiązaniami, mającymi skrócić proces kredytowy z rzeczywistych 4-6 tygodni do kilku godzin. Jeszcze w tym roku będziemy świadkami zachodzących zmian w tym obszarze.

My od roku pracujemy nad rozwiązaniami wykorzystującymi nowe technologie, kierując się głównie myślą o zapewnieniu klientom pełnego ekosystemu, wspierającego zakup nieruchomości – od jej wybrania, przez finansowanie, aż po ubezpieczenie. Tutaj również już niedługo będziemy mogli spodziewać się rewolucyjnych rozwiązań zmieniających komfort zarówno pracy ekspertów, zaangażowanych w proces zakupu mieszkania, jak i klientów.

A to dopiero wierzchołek góry lodowej. Nowe narzędzia bazujące na dużych modelach językowych mogą znacznie zwiększyć bezpieczeństwo banku z kontekście wykrywania fraudów, pomóc w wizualizacji danych, ich analizie i wnioskowaniu wpływając na także na optymalizację procesów administracyjnych, prawnych i szkoleniowych.

Z kolei towarzystwa ubezpieczeniowe i nowe startupy pracują nad narzędziami pozwalającymi nam na jeszcze bardziej dopasowany i świadomy wybór produktów ubezpieczeniowych, programów oszczędzania i inwestycji.

Przyszłość AI w Polsce – w jakim kierunku idziemy?

Polska ma ogromny potencjał, aby stać się liderem we wdrażaniu AI w sektorze finansowym. Nasz kraj znalazł się na siódmym miejscu wśród gospodarek z UE, USA, Wielkiej Brytanii i Szwajcarii o najwyższej rocznej zdolności produkcyjnej

wytworzonej dzięki wsparciu tej technologii.

Widać to nie tylko po działaniach fintechów, ale także po zainteresowaniu ze strony większych banków i instytucji finansowych. PKO BP, największy bank w Polsce, już od kilku lat inwestuje w rozwój sztucznej inteligencji w ramach swojej platformy IKO, która umożliwi m.in. automatyzację procesów kredytowych i analizy ryzyka. Z kolei mBank wdraża chatboty oparte o AI, które pomagają klientom w procesie kredytowym i obsłudze finansowej, co obniża koszty operacyjne banku i zwiększa satysfakcję klientów.

Wyzwania i regulacje – co dalej?

Zastosowanie sztucznej inteligencji w finansach niesie ze sobą również wyzwania. Głównym z nich są regulacje, zwłaszcza te dotyczące ochrony danych. W Polsce i Unii Europejskiej kluczowym dokumentem jest rozporządzenie RODO, które znacząco ogranicza

DALSZE INWESTYCJE W ROZWÓJ TECHNOLOGII, KSZTAŁCENIE SPECJALISTÓW ORAZ WSPÓŁPRACA Z REGULATORAMI BĘDĄ KLUCZOWE DLA PEŁNEGO WYKORZYSTANIA POTENCJAŁU AI W FINANSACH.

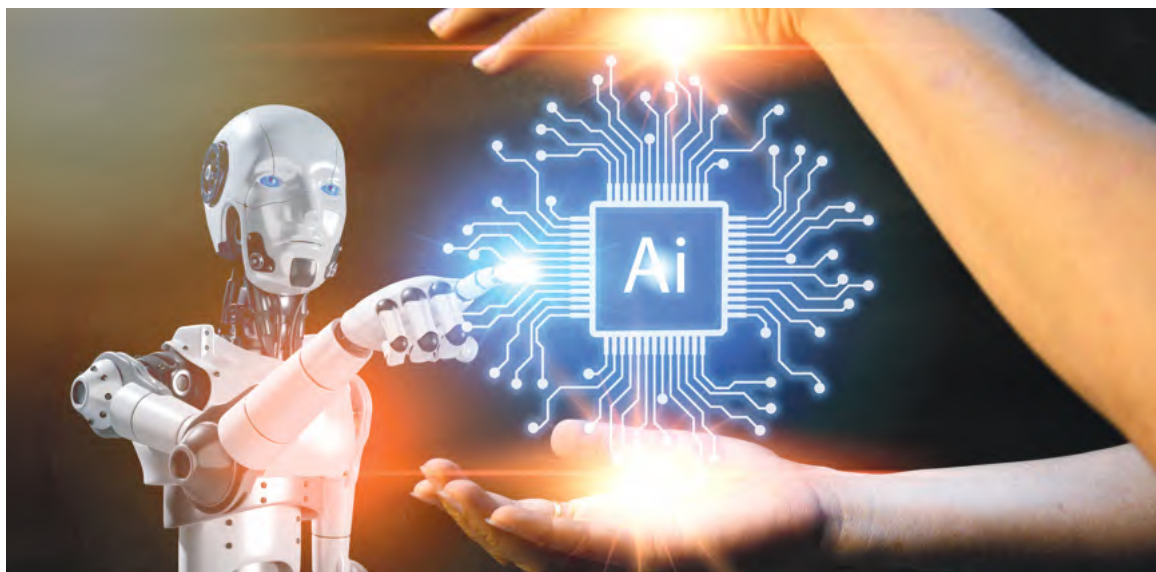
możliwość przetwarzania danych klientów. Instytucje finansowe muszą więc balansować między innowacjami a wymaganiami regulacyjnymi. Polska ma jednak szansę, by być w awangardzie państw, które znajdą odpowiednie rozwiązania w tej dziedzinie.

Podsumowanie – AI jako przyszłość finansów

Potencjał sztucznej inteligencji w analizie kredytowej i inwestycjach jest olbrzymi, zarówno na świecie, jak i w Polsce. Wykorzystanie AI pozwala

na szybsze, dokładniejsze i bardziej efektywne zarządzanie ryzykiem kredytowym przyspieszenie i ułatwienie złożonych procesów zakupowych oraz na optymalizację portfeli inwestycyjnych. Polska, dzięki rosnącemu zainteresowaniu fintechów i instytucji finansowych tą technologią, ma szansę na rozwój innowacyjnych rozwiązań, które z powodzeniem mogą konkurować z globalnymi graczami.

Dalsze inwestycje w rozwój technologii, kształcenie specjalistów oraz współpraca z regulatorami będą kluczowe dla pełnego wykorzystania potencjału AI w finansach. Z perspektywy najszybciej rosnącego brokera kredytowego w Polsce, a także podmiotu, który uczestniczył w udzieleniu co szóstego kredytu hipotecznego, widzę, że sztuczna inteligencja to nie tylko narzędzie przyszłości, ale już teraźniejszość, zmieniająca reguły gry w sektorze finansowym – zarówno na naszym rodzimym rynku, jak i na arenie międzynarodowej. ■





RÓŻNORODNOŚĆ TO NIE TYLKO PŁEĆ

Polska odnotowuje coraz większy udział kobiet na stanowiskach kierowniczych, co stawia ją w czołówce krajów Unii Europejskiej. Mimo tych postępów dane globalne wskazują, że na najwyższych szczeblach zarządzania, takich jak stanowiska CEO, różnorodność płciowa wciąż pozostaje wyzwaniem. Kluczową rolę w budowaniu bardziej inkluzywnego środowiska pracy odgrywa interseksjonalność, czyli uwzględnienie złożoności tożsamości pracowników, takich jak płeć, rasa czy status społeczno-ekonomiczny. Jakie strategie powinny przyjąć firmy, aby promować różnorodność w miejscach pracy.

Polska w czołówce Unii Europejskiej

Najnowsze dane dotyczące kobiet w biznesie pokazują znaczący postęp w walce z dyskryminacją płciową na poziomie zarządczym w korporacjach. Jak wynika z raportu FTSE Women Leaders' Review¹, w 2024 r. w Wielkiej Brytanii kobiety miały zajmować 42 proc. stanowisk w zarządach spółek należących do indeksu FTSE 350, co stanowi istotny wzrost w porówna-

niu z 24,5 proc. odnotowanymi w 2017 r.

Mimo rosnącej liczby kobiet w zarządach, tempo awansu na stanowiska CEO nie jest tak dynamiczne, jak w przypadku mężczyzn.

– Polska coraz lepiej wypada na tle Unii Europejskiej pod względem udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych. W 2023 r. kobiety stanowiły 42 proc. kadry zarządzającej, co uplasowało nas na 7. miejscu

w UE. Jednak na poziomie globalnym, według najnowszego raportu Deloitte² z 2024 r., kobiety wciąż stanowią tylko 23,3 proc. członków zarządów firm, a ich obecność na najwyższych stanowiskach, takich jak CEO, sięga zaledwie 6 proc. Aby osiągnąć pełną różnorodność płciową na najwyższych szczeblach zarządzania, wciąż pozostaje wiele do zrobienia, ponieważ kobiety są nadal niedostatecznie reprezentowane na tych pozycjach w skali światowej – mówi Ewa Jakubiak, Senior Partner w Page Executive.

Krótko o interseksjonalności

Dążenie do równości na stanowiskach przywódczych, a także w całej kadrze pracowniczej, powinno obejmować nie tylko kwestie związane z płcią.

– Chociaż najnowsze dane wskazują na postęp, często prezentują jedynie fragmentaryczny obraz wyzwań, przed którymi stoją kobiety w świecie korporacji – zauważyła Catherine Osaigbovo, partnerka w Page Executive. – Na przykład, statystyki często pomijają kwestię interseksjonalności, która jest kluczowa dla pełnego

rozumienia złożoności dyskryminacji w miejscu pracy – dodaje.

Termin „intersekcjonalność” został spopularyzowany w 1989 r. przez amerykańską profesor Kimberlé Crenshaw. W ostatnich latach ponownie zyskał on na znaczeniu w debacie publicznej. Koncepcja ta opiera się na założeniu, że różne aspekty tożsamości człowieka, takie jak rasa, płeć, status ekonomiczny, wiek, orientacja seksualna czy niepełnosprawność, wzajemnie się przenikają, tworząc złożone doświadczenia, które nie mogą być w pełni zrozumiane poprzez analizowanie każdego z tych elementów z osobna.

Jeśli firmy skupiają się głównie na płci jako wskaźniku różnorodności, przedstawicielki i przedstawiciele różnych grup etnicznych mogą napotkać dodatkowe, nakładające się bariery. Choć posiadają odpowiednie kwalifikacje i umiejętności, mogą doświadczać dyskryminacji ze względu na kolor skóry lub pochodzenie.

Podobnie, jeśli firma skupia się wyłącznie na kwestiach związanych z płcią, może pominąć inne czynniki, takie jak pochodzenie ekonomiczne, które również wpływa na równość szans. Dla przykładu, wymóg posiadania doświadczenia stażowego na stanowiskach juniorskich może tworzyć nierówności w rekrutacji. Staże, choć cenne, często odbywają osoby z bardziej uprzywilejowanych środowisk, które miały możliwości trudno osiągalne dla kandydatów o niższym statusie społeczno-ekonomicznym.

Tego typu sytuacje mogą prowadzić do powstania błędnego koła, w którym możliwości roz-

woju zawodowego są w przeważającej mierze dostępne dla osób już uprzywilejowanych, co dodatkowo utrwała istniejące nierówności.

Zmiana narracji dotyczącej intersekcjonalności

Dane dotyczące płci pracowników mogą pomóc firmom w identyfikacji problemów związanych z równowagą i potencjalną dyskryminacją. Ważne jest jednak, aby firmy w swoich analizach brały pod uwagę również inne aspekty tożsamości i traktowały je holistycznie.

Przedsiębiorstwa mogą również rozważyć dodatkowe strategie, które pozwolą im skuteczniej zająć się kwestiami płci oraz różnorodnością intersekcjonalną, w tym:

Zróżnicowane praktyki zatrudniania: firmy powinny skupić się nie tylko na płci, ale także na innych wymiarach różnorodności. Warto wprowadzić inkluzywne opisy stanowisk, różnorodne panele rozmów kwalifikacyjnych, szkolenia rekrutacyjne dla menedżerów oraz aktywnie rekrutować osoby z niedostatecznie reprezentowanych grup.

Włączająca polityka w miejscu pracy: może ona obejmować elastyczne godziny pracy, urlopy rodzicielskie, szkolenia dotyczące menopauzy, politykę antydyskryminacyjną oraz wsparcie dla zdrowia psychicznego.

Mentoring i sponsoring: te strategie mogą łączyć pracowników z niedostatecznie reprezentowanych grup ze starszymi liderami, którzy oferują im wskazówki i wsparcie w rozwoju kariery. W mentoringu menedżer pomaga

podopiecznemu zdobyć pewność siebie i odnaleźć się w nowej roli, podczas gdy sponsoring to aktywne wsparcie ze strony starszego sojusznika.

Szkolenia i edukacja: pracownicy powinni być szkoleni w zakresie nieświadomych uprzedzeń, kompetencji kulturowych oraz inkluzywnego przywództwa. Kursy powinny obejmować także menedżerów wyższego szczebla. Takie inicjatywy mogą znacząco przyczynić się do zrozumienia złożoności intersekcjonalności.

Grupy zasobów pracowniczych (ERG): grupy te zapewniają wsparcie, możliwości nawiązywania kontaktów oraz platformy do rzecznictwa dla różnych grup tożsamości, oraz ich sojuszników w firmie.

Równość wynagrodzeń: regularne audyty mające na celu identyfikację i eliminację luk płacowych związanych z płcią oraz intersekcjonalnością mogą zapewnić sprawiedliwe wynagrodzenie za pracę wszystkim pracownikom, niezależnie od aspektów ich tożsamości.

– Różnorodność przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom, sprzyjając tworzeniu bardziej innowacyjnego i zrównoważonego środowiska pracy. Sprawiedliwe procesy rekrutacyjne, które uwzględniają intersekcjonalność, wspierają budowanie zespołów opartych na różnorodnych doświadczeniach. Pracodawcy powinni dążyć do kreowania miejsca pracy, w którym każdy może być sobą, jednocześnie promując inkluzywność i równość na wszystkich szczeblach organizacji – dodaje Ewa Jakubiak. ■