Fundusze Europejskie

MATERIAŁY SZKOLENIOWE
Zrównoważony rozwój w projektach

Projekt „UPL uczelnią efektywnie zarządzaną – wzmocnienie potencjału administracyjnego uczelni"
nr projektu FERS.01.05-IP.08-0362/25

współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego Plus
w ramach Programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027
Priorytet 1 Umiejętności, Działanie 01.05 Umiejętności w szkolnictwie wyższym

Fundusze Europejskie

Rzeczpospolita Polska

Dofinansowane przez Unię Europejską

AGENDA

MODUŁ 1 → MODUŁ 2 → MODUŁ 3 → MODUŁ 4

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

REGULACJE

ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

ZR W PROJEKTACH

MODUŁ 1

Zrównoważony rozwój

❑ZADANIE

- organizacja cyklu szkoleń dla pracowników,
- zakup nowego sprzętu do laboratorium,
- organizacja dużej konferencji naukowej,
- projekt badawczo-rozwojowy,
- remont pomieszczeń,
- wdrożenie nowego systemu informatycznego.

Które z tych działań ma związek ze zrównoważonym rozwojem?



KUPUJEMY RZECZY,
KTÓRYCH NIE POTRZEBUJEMY

ZA PIENIĄDZE, KTÓRYCH NIE MAMY

ŻEBY ZAIMPONOWAĆ LUDZIOM,
KTÓRYCH NIE LUBIMY



CO JEST MIARĄ TWOJEGO SUKCESU ?



Zmiażdż konkurencję

Idź naprzód

Nie bądź zbyt miękki / słaby / współczujący

Wygrywa jednostka, a nie dobro ogółu

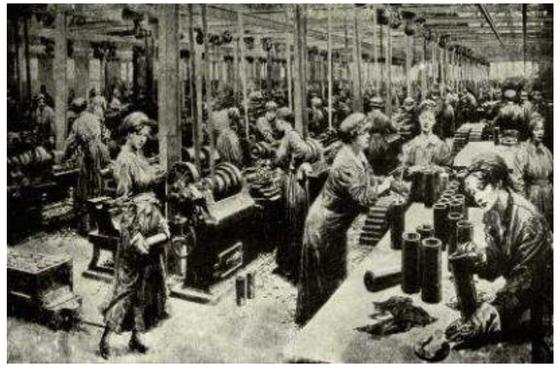
Kto pracuje więcej ten idzie do przodu

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ?

XIX w.

Praca: Mężczyźni, Kobiety, Dzieci. Rolnictwo, Przemysł zmiana prawa, zakaz zatrudniania dzieci, szkoła. Filantropia

działania filantropijne





Pocz. XX w.

Rozwój przemysłu: motoryzacji, lotnictwa, wzrost wykorzystania paliw kopalnych

działania socjalne

Głos Poranny

— 09.12.1929 —

Dniówka robotnika w Ameryce



Wrażenie z pracy w zakładach Forda Nazwisko Forda, znane w całym świecie, dla wielu posiada jakieś wprost niesamowite znaczenie. Dla miljonów ludzi jest on czarodziejem, który sypie z rogu obfitości niezliczoną ilość samochodów, jest jakby prorokiem nowego stulecia, twórcą nowych metod i warunków pracy. Jak...

60/80 XX w.

USA 1963 Clean Air Act – dopłaty do działań proekologicznych, lata 70 – Europa opłaty środowiskowe – Kto truje ten płaci

działania środowiskowe



DENVER'S FIRST EARTH DAY, 1970

22 Kwiecień

ESG – Fundusz Inwestycyjny
Pax World Fund

90 XX w.

Globalizacja, HQ, Produkcja Prawo, Regulacje, Wytyczne, Normy

działania prawne



2000 -2020

CSR – Corporate Social Responsibility
SRI – Socially Responsible Investing
ESG – Taksonomia UE

działania operacyjne



INWESTYCJE A RYZYKA

- **SPOŁECZNE**
- **ŚRODOWISKOWE**
- **ZARZĄDZANIA**





Według raportu Copernicus Climate Change Service oraz stanowiska Światowej Organizacji Meteorologicznej (WMO) atmosfera ogrzała się już o ok. 1,4°C powyżej poziomów sprzed epoki przemysłowej.
Wzrost jest wyraźny i trwały, a jego skutki są widoczne na całym świecie.

Źródła zdjęć: https://climate.nasa.gov/ 10.06.2024 / 26.01.2026














commons.wikimedia.org/ Jclaboh

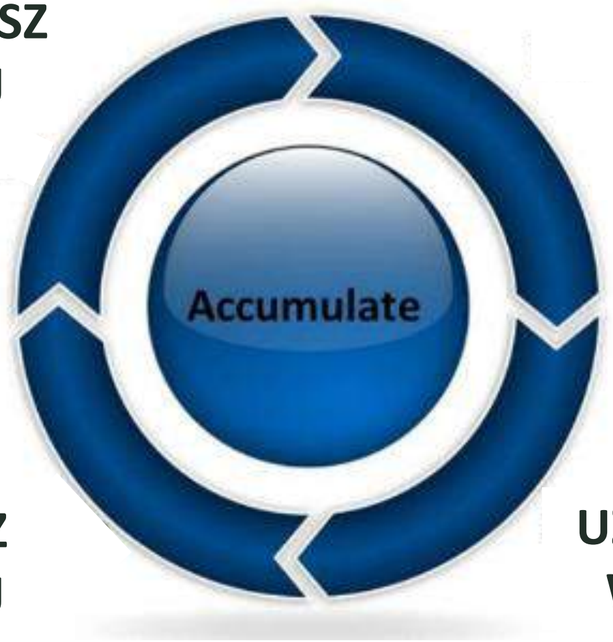
WIECEJ… WIĘCEJ … WIĘCEJ



KONSUMPCJONIZM

ZARABIASZ WIĘCEJ

KUPUJESZ WIECEJ RZECZY



CHCESZ WIĘCEJ

UŻYWASZ WIĘCEJ



To co rządzi rynkami kapitałowymi to **strach i chciwość**

Inwestorzy szukają największej stopy zwrotu

❑RÓWNOŚĆ



- **12,5 mld h dziennie bezpłatnej pracy opiekuńczej wykonują na świecie kobiety i dziewczęta**
- **42% kobiet na świecie nie może przez to znaleźć pracy**

WEDŁUG GLOBAL GENDER GAP REPORT 2020r.

Kobiety w Europie Środkowowschodniej będą miały równy status ekonomiczny , prawny, społeczny i równe szanse w 2128 roku.

www. nieczekam107lat.pl

https://niewidzialnyetat.gazeta.pl/

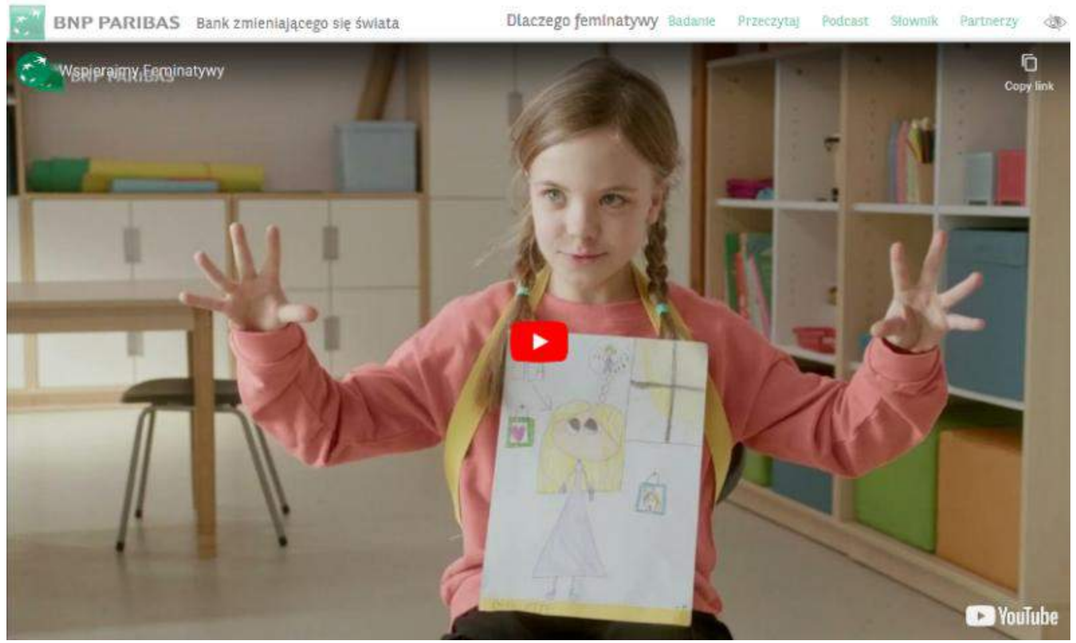
10,8 bln dol.

wartość nieodpłatnej pracy kobiet
dla globalnej gospodarki

❑FEMINATYWY

Feminatywy

Feminatywy są obecne w naszym języku od lat – w polszczyźnie pojawił się w XIX wieku – a obecnie uważa się, że żeńskie nazwy stanowisk powinny być używane powszechnie, na równi z męskimi.
https://www.wspieramfeminatywy.pl



https://www.bnpparibas.pl/wystarczyslowo/#!feminatywy



https://www.ted.com/talks/maciej_makselon_feminatywy_o_genderowej_nowomowie_slow_kilka

RÓŻNORODNOŚĆ



❑NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI





OSOBY NIEPEŁNOSPRAWNE

A

OSOBY Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIAMI

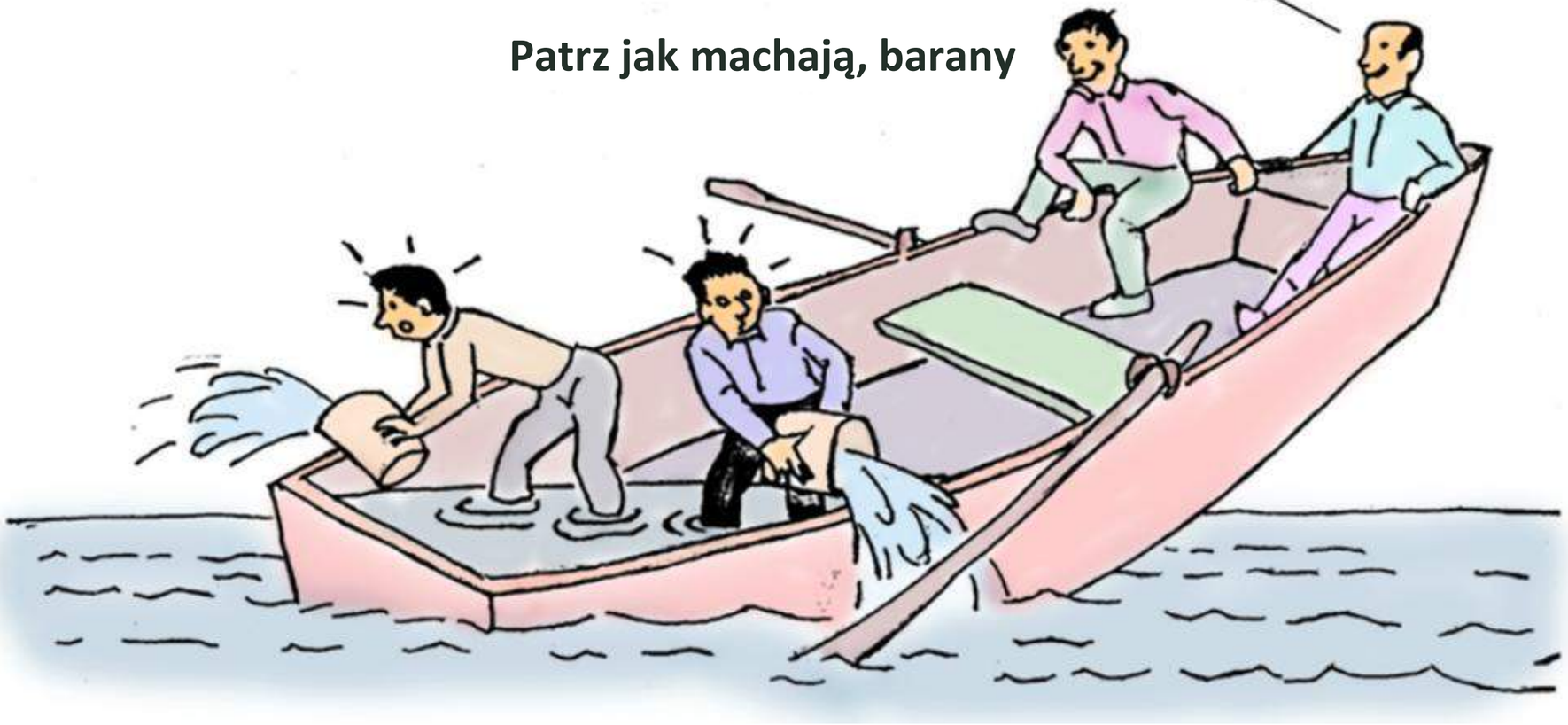
Przecież to nie nasz problem, dziura jest po ich stronie

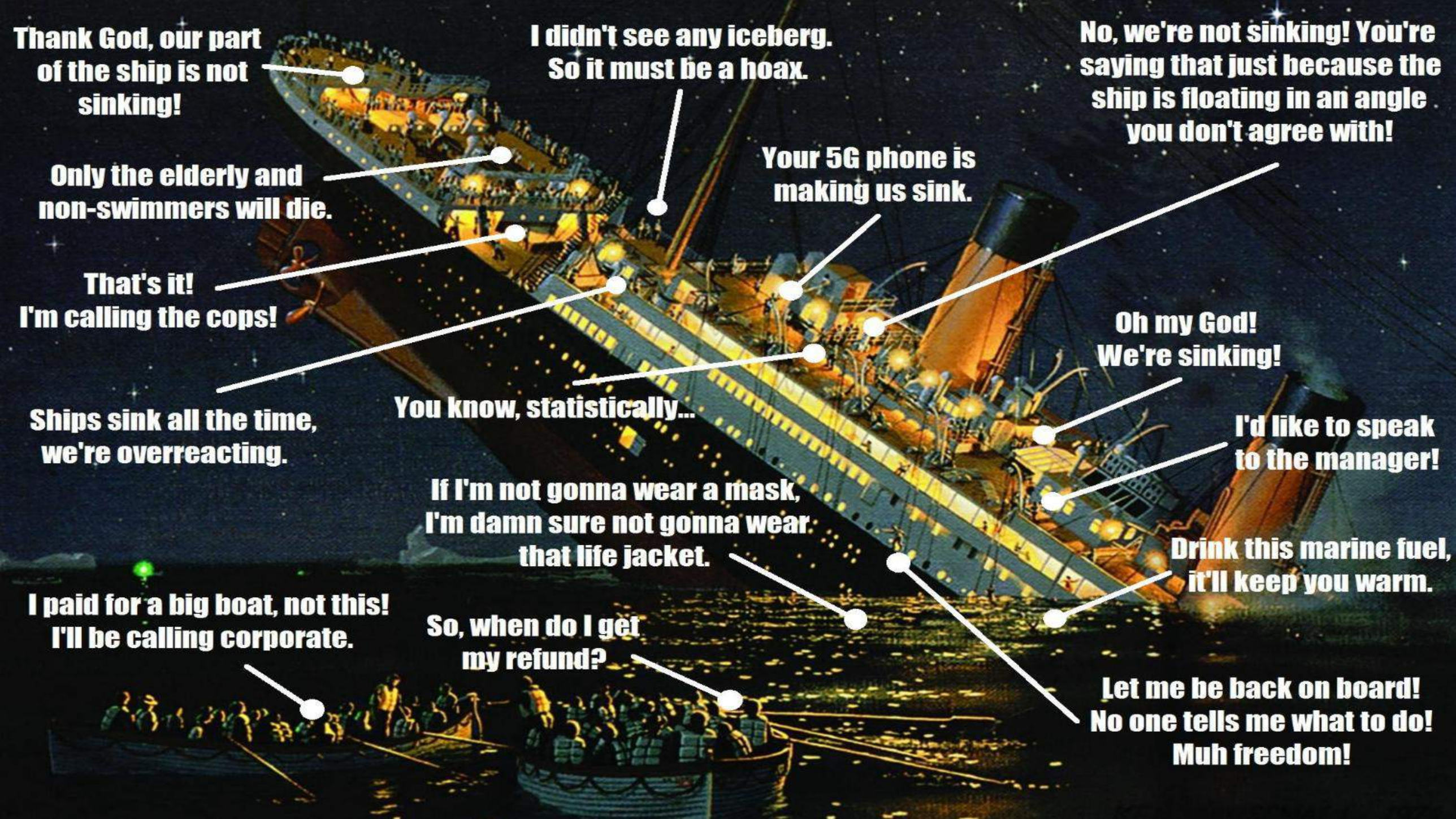
Ależ tu pięknie, taki widok! Delektujmy się

Cieszę się, że ta dziura nie jest na naszym końcu

No dalej, dalej, machać tymi wiadrami, coraz więcej wody tu jest!

Patrz jak machają, barany




Thank God, our part of the ship is not sinking!
I didn't see any iceberg. So it must be a hoax.
No, we're not sinking! You're saying that just because the ship is floating in an angle you don't agree with!
Only the elderly and non-swimmers will die.
Your 5G phone is making us sink.
That's it! I'm calling the cops!
Oh my God! We're sinking!
Ships sink all the time, we're overreacting.
You know, statistically...
I'd like to speak to the manager!
If I'm not gonna wear a mask, I'm damn sure not gonna wear that life jacket.
Drink this marine fuel, it'll keep you warm.
I paid for a big boat, not this! I'll be calling corporate.
So, when do I get my refund?
Let me be back on board! No one tells me what to do! Muh freedom!

Krok za krokiem

1967

13 SESJA ZGROMADZENIA OGÓLNEGO ONZ

Niemilitarny kryzys o zasięgu ogólnoświatowym

1968

Raport Sekretarza ONZ - U Thanta „Człowiek i środowisko”

Idea ochrony środowiska w skali globalnej.



1972

Konferencja w Sztokholmie „MAMY TYLKO JEDNĄ ZIEMIĘ”

Ochrona środowiska staje się funkcją Państwa, Powołanie UNEP – Program Środowiska Narodów Zjednoczonych

1987

Raport Brundtlandt

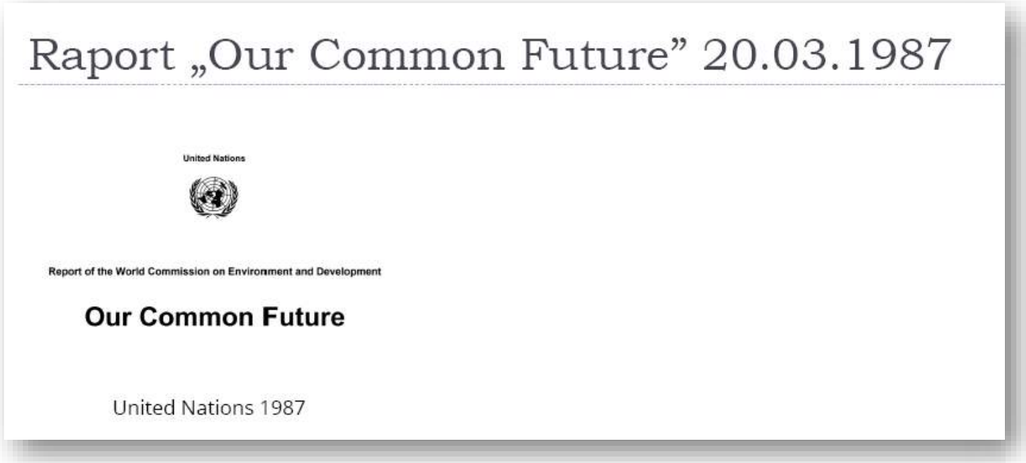
„Nasza wspólna Przyszłość”



❑GRO HARLEM BRUNDTLAND



Trzykrotnie premierka Norwegii (1981, 1986–1989 i 1990–1996),
w latach 1998–2003 dyrektorką generalną Światowej Organizacji Zdrowia.



Raport Brundtland był odpowiedzią na konflikt między zglobalizowanym wzrostem gospodarczym a przyspieszającą degradacją ekologiczną. Redefinicja "rozwoju gospodarczego" w kategoriach "zrównoważonego rozwoju".

Przypisuje się mu stworzenie najbardziej rozpowszechnionej definicji zrównoważonego rozwoju

"Zrównoważony rozwój to rozwój, który zaspokaja potrzeby teraźniejszości bez narażania zdolności przyszłych pokoleń do zaspokojenia ich własnych potrzeb".

Krok za krokiem

1992

SZCZYT ZIEMI W RIO DE JANEIRO

Globalny program działań Agenda 21 – rozpoczęcie nowej ery zrównoważonego rozwoju

2000

MILENIJNA DEKLARACJA

Szczyt w sprawie zrównoważonego rozwoju w Johannesburgu



1. Wyeliminować skrajne ubóstwo i głód
2. Zapewnić powszechne nauczanie na poziomie podstawowym
3. Promować równość płci i awans społeczny kobiet
4. Ograniczyć umieralność dzieci
5. Poprawić opiekę zdrowotną nad matkami
6. Ograniczyć rozprzestrzenianie się HIV/AIDS, malarii i innych chorób zakaźnych
7. Zapewnić ochronę środowiska naturalnego
8. Stworzyć globalne partnerskie porozumienie na rzecz rozwoju

2012

RAPORT - „THE FUTURE WE WANT”

Konferencja w RIO +20 w sprawie zrównoważonego rozwoju

2015

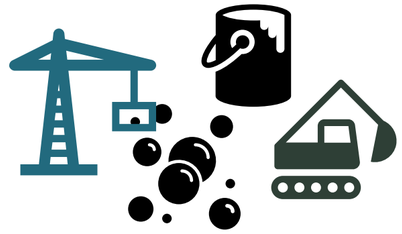
AGENDA 2030

Cele Zrównoważonego rozwoju ONZ



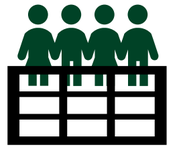
ZRÓWNOWAŻENIE ? ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ

1. Pobieranie relatywnie dużej ilości materiałów ze skorupy ziemskiej
2. Gromadzenie się substancji wytworzonych przez społeczeństwo
3. Fizyczne spowalnianie naturalnych cyklów przyrody
4. Tworzenie barier, które uniemożliwiają innym ludziom zaspokajanie podstawowych potrzeb



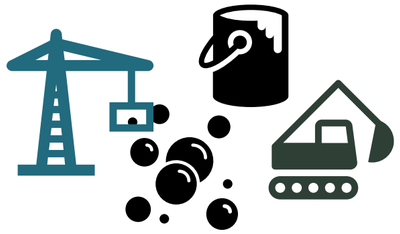






Zrównoważenie to zdolność społeczeństwa do nieskończonego trwania w ramach naturalnych cyklów

❑ POWODY NIEZRÓWNOWAŻENIA

















Źródło: https://dzieciomdziecinstwo.pl/praca-dzieci-w-produkcji/
https://www.f5.pl/zmiany-klimatu/w-indonezji-i-malezji-tysiace-dzieci-pracuje-na-plantacjach-palm-olejowych: & adobestock

ZADANIE

„Musimy ograniczyć zużycie energii.”

„Musimy uwzględniać wpływ na pracowników.”

„Musimy wiedzieć, jak nasze działania wpływają na społeczność.”

„Musimy monitorować określone dane dotyczące zrównoważonego rozwoju.”

Dlaczego uczelnia miałaby się tym zajmować? Skąd może wynikać takie wymaganie?


Firmy nie mogą
BEZKARNIE wyrządzać szkód
ludziom i planecie.
Posłowie Parlamentu
Europejskiego

AGENDA 2030

Zgromadzenie Ogólne ONZ podczas Szczytu Zrównoważonego Rozwoju w dniach 25 – 27 września 2015 roku w Nowym Jorku przyjęło Cele Zrównoważonego Rozwoju (Sustainable Development Goals - SDGs).

Są one częścią Nowej Agendy na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030.



Źródło: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030

❑REALIZACJA CELÓW ZR



Polska znalazła się na 9. miejscu na świecie pod względem realizacji

Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG)

- ❑ na 167 państw, Polska uzyskała wynik 82,1 punktów na 100 możliwych,
- ❑ wyprzedziliśmy m.in. Wielką Brytanię, Japonię i Kanadę.
- ❑ wśród 20 najlepiej ocenianych krajów aż 19 to państwa europejskie
- ❑ liderzy: Finlandia i Szwecja

„To najlepszy wynik w historii raportu i jasny sygnał, że **transformacja ESG w Polsce nabiera tempa**.”

Wyzwania dla Polski w obszarze **emisji, polityki odpadowej i bioróżnorodności.**

Motyw przewodni raportu to: „Finansowanie zrównoważonego rozwoju do 2030 i połowy wieku”,

Źródło raportu: https://esgtrends.pl/sustainable-development-report-2025-polska-w-top10-globalnego-rankingu-zrownowazonego-rozwoju/#:~:text=Sustainable%20Development%20Report%202025:%20Polska%20w%20TOP10%20globalnego%20rankingu%20zr%C3%B3wnowa%C5%BConego%20rozwoju,-24%20lipca%2C%202025&text=Polska%20po%20raz%20pierwszy%20znalaz%C5%82a,odpowiedzialnego%20i%20zr%C3%B3wnowa%C5%BConego%20partnera%20biznesowego.



United Nations Global Compact (UNGC) została założona w lipcu 2000 roku z inicjatywy Sekretarza Generalnego ONZ Kofiego Annana. UNGC wzywa sektor prywatny na całym świecie do powiązania swoich strategii biznesowych z uniwersalnymi zasadami z zakresu praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska oraz przeciwdziałania korupcji oraz wspierania celów Organizacji Narodów Zjednoczonych.

THE GLOBAL COMPACT

United Nations Global Compact

https://www.csrinfo.org/wp-content/uploads/2016/10/Kamil-Wyszkowski-UN-Global-Compact-w-Polsce-SDGs-2015-30-realizacja-globalnego-planu-rozwoju_Warszawa-25.10.pdf

10

ZASAD

PRAWA CZŁOWIEKA |

STANDARDY PRACY |

ŚRODOWISKO |

PRZECIWDZIAŁANIE KORUPCJI



https://www.csrinfo.org/wp-content/uploads/2016/10/Kamil-Wyszkowski-UN-Global-Compact-w-Polsce-SDGs-2015-30-realizacja-globalnego-planu-rozwoju_Warszawa-25.10.pdf

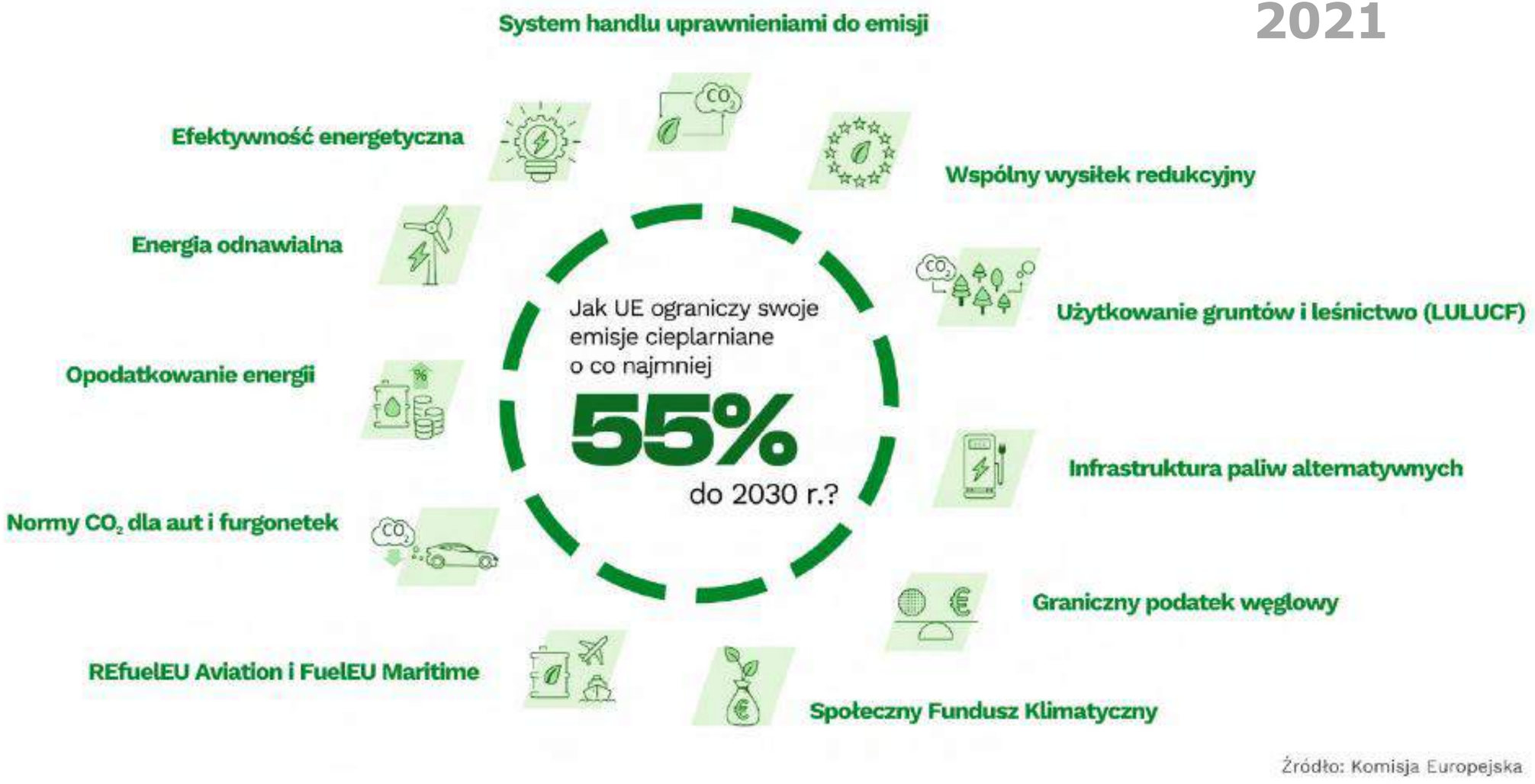
KROK ZA KROKIEM

EUROPEJSKI ZIELONY ŁAD 2019



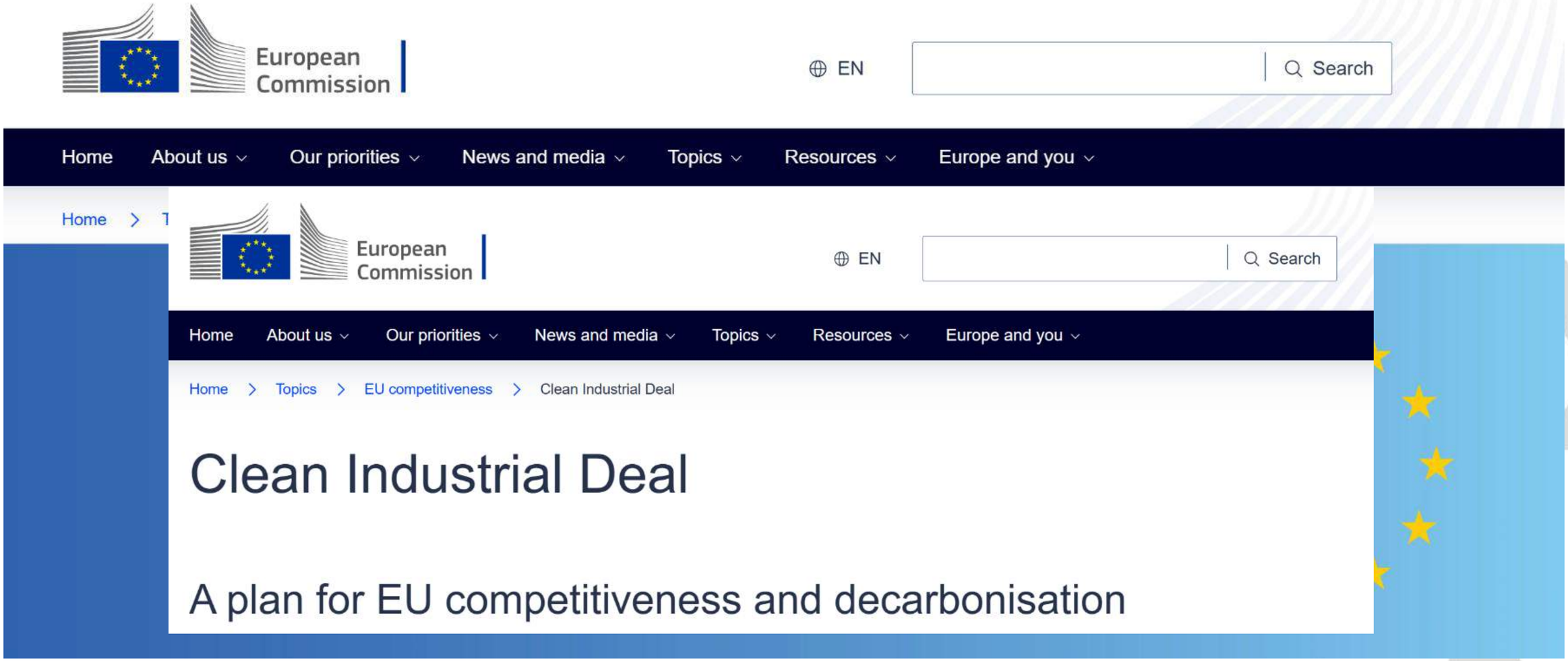
ROZWIĄZANIA SYSTEMOWE

FIT FOR 55
2021



Źródło: Komisja Europejska

❑KONKURENCYJNOŚĆ

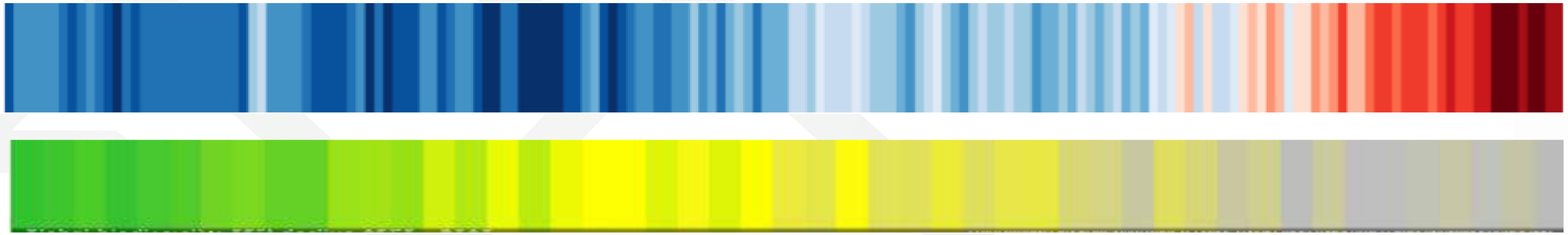


ROZWIĄZANIA SYSTEMOWE - CSRD - ESG

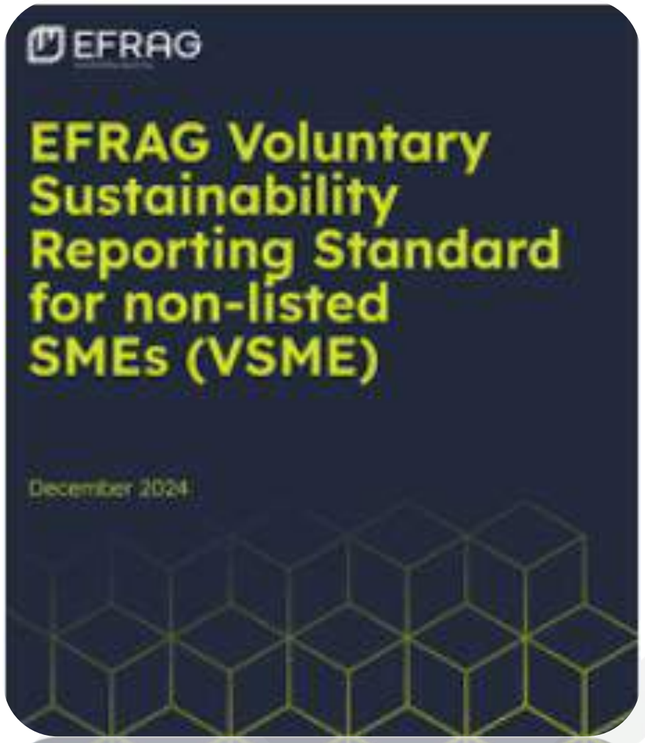
2022/2464 DYREKTYWA CSRD => ESG / ESRS

CELE CSRD

- Osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 r.
- Komisja zobowiązuje się do zapewnienia odbudowy, odporności i odpowiedniej ochrony wszystkich światowych ekosystemów do 2050 r.
    - Celem tej strategii jest wprowadzenie bioróżnorodności w Europie na ścieżkę odbudowy do 2030 r.



❑ POROZUMIENIE NT. ZMIAN DOT SPRWOZDAWCZOSCI ZR



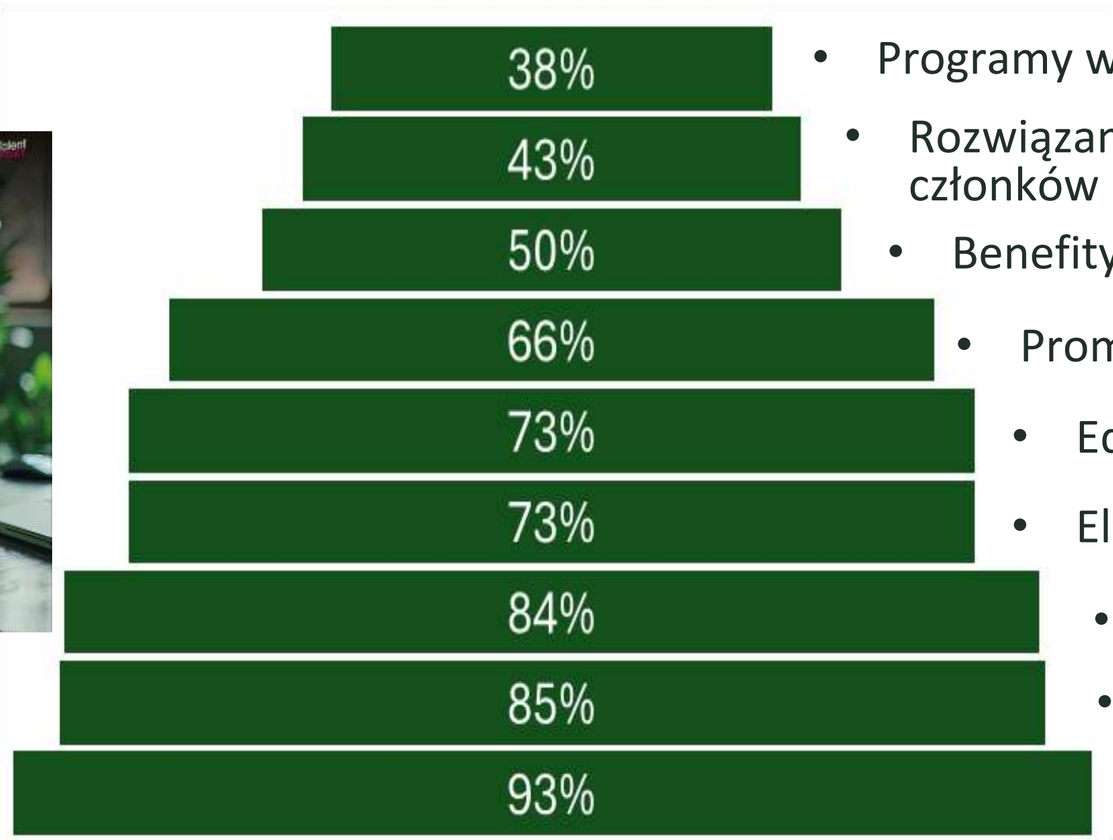


Firmy objęte obowiązkiem sprawozdawczości nie mogą wymagać od mniejszych partnerów przekazywania informacji wykraczających poza dobrowolne standardy sprawozdawczości.

https://www.europa[illegible]c-przedsiebiorstw

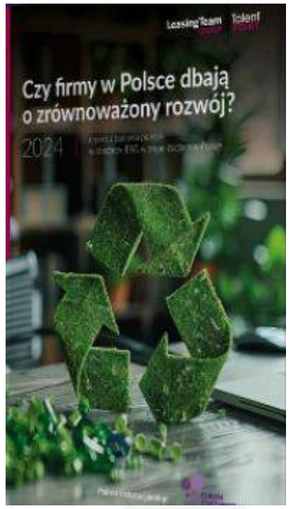
„Czy firmy w Polsce dbają o ZR ?”





- Programy wspierające dbałość o zdrowie psychiczne pracowników
- Rozwiązania wspierające pracowników w godzeniu roli opiekunów członków rodziny z życiem zawodowym i powrotem do pracy
- Benefity wspierające świadomość i zdrowy styl życia
- Promowanie równego wynagrodzenia
- Edukacja ekologiczna
- Elastyczne formy pracy
- Systemy antydyskryminacyjne
- Ograniczanie zużycie energii
- Gospodarka odpadami

❑PODSUMOWANIE



1. Firmy w Polsce coraz częściej traktują ESG jako **element strategii biznesowej**, a nie tylko wymóg prawny.
2. Mimo odsunięcia obowiązku raportowania odsetek działań utrzymał się, a nawet **wzrosła liczba firm** planujących ich wdrożenie.
3. Największymi **barierami pozostają finanse i zaangażowanie pracowników**, ale widać poprawę w tym drugim obszarze. Firmy stopniowo uczą się, że ESG to model zarządzania, a nie wyłącznie raporty i procedury.
4. **Działania ekologiczne są już standardem**, natomiast **słabiej wypadają kwestie związane z kulturą organizacyjną, ładem korporacyjnym czy wsparciem pracowników**. Tu wciąż jest przestrzeń do rozwoju i wyrównania różnic między dużymi a średnimi firmami.

❑REALIZACJA CELÓW ZR



Polska znalazła się na 9. miejscu na świecie pod względem realizacji

Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG)

- ❑ na 167 państw, Polska uzyskała wynik 82,1 punktów na 100 możliwych,
- ❑ wyprzedziliśmy m.in. Wielką Brytanię, Japonię i Kanadę.
- ❑ wśród 20 najlepiej ocenianych krajów aż 19 to państwa europejskie
- ❑ liderzy: Finlandia i Szwecja

„To najlepszy wynik w historii raportu i jasny sygnał, że **transformacja ESG w Polsce nabiera tempa**.”

Wyzwania dla Polski w obszarze **emisji, polityki odpadowej i bioróżnorodności.**

Motyw przewodni raportu to: „Finansowanie zrównoważonego rozwoju do 2030 i połowy wieku”,

Źródło raportu: https://esgtrends.pl/sustainable-development-report-2025-polska-w-top10-globalnego-rankingu-zrownowazonego-rozwoju/#:~:text=Sustainable%20Development%20Report%202025:%20Polska%20w%20TOP10%20globalnego%20rankingu%20zr%C3%B3wnowa%C5%BConego%20rozwoju,-24%20lipca%2C%202025&text=Polska%20po%20raz%20pierwszy%20znalaz%C5%82a,odpowiedzialnego%20i%20zr%C3%B3wnowa%C5%BConego%20partnera%20biznesowego.

❑REALIZACJA CELÓW ZR



Autorzy raportu podkreślają konieczność:

- reformy architektury finansowej świata,
- realokacji kapitału do gospodarek rozwijających się,
- pełnego finansowania systemu ONZ oraz funduszy klimatycznych (*Green Climate Fund, Adaptation Fund),*
- szerszego zastosowania mechanizmów typu *debt-for-nature i debt-for-climate swaps.*

Co to może oznaczać dla firm w Polsce?

1.Wzrost oczekiwań inwestorów i regulatorów

wysokie miejsce Polski w rankingu to sygnał, że oczekiwania względem ESG będą rosnąć

2.Potrzeba innowacyjnego finansowania

nowe modele, takie jak zielone obligacje, fundusze tematyczne czy blended finance, będą kluczowe

3.Rosnąca presja na raportowanie i przejrzystość

zwłaszcza w kontekście CSRD, taksonomii UE i międzynarodowych standardów raportowania

4.Nowe rynki i możliwości ekspansji

szczególnie w obszarach zielonej infrastruktury, edukacji, zdrowia i transformacji energetycznej w krajach Globalnego Południa

Raport SDR 2025 dla liderów biznesu, instytucji finansowych i decydentów to wyraźny sygnał że

Polska ma potencjał, ale musi wykorzystać najbliższe pięć lat, by zyskać przewagę konkurencyjną w gospodarce niskoemisyjnej

STANDARDY ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

- Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych
- Norma ISO 26000
- Standardy serii AA1000
- 10 zasad UN Global Compact
- Wytyczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka



CSRD - ESG

- Spełniaj teraźniejsze potrzeby, nie szkodząc przyszłości -

ŚRODOWISKO

- Wpływ na klimat: redukcja emisji, ochrona środowiska
- Zrównoważona produkcja: minimalizacja wpływu na środowisko

SPOŁECZEŃSTWO

- Wsparcie społeczności: pomoc lokalnym społecznościom
- Bezpieczeństwo pracowników: warunki pracy, zdrowie pracowników

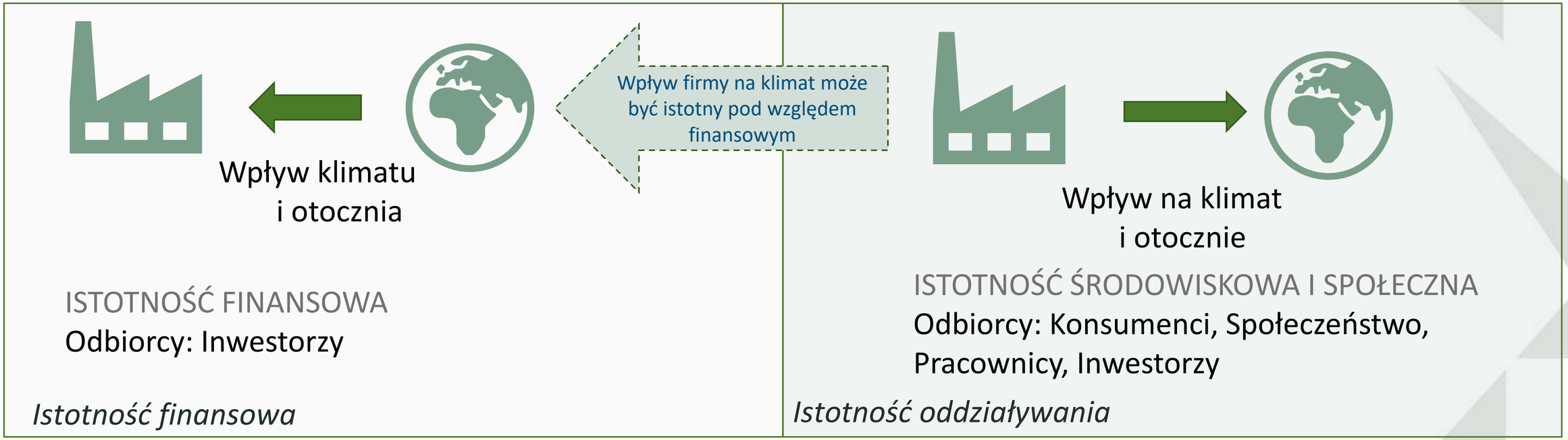
ŁAD KORPORACYJNY - ZARZĄDZANIE

- Polityki i strategie: cele zrównoważonego rozwoju
- Zasady: transparentność, uczciwość i odpowiedzialność



PODWÓJNA ISTOTNOŚĆ

POWDÓJNA ISTOTNOŚĆ – GŁÓWNA ZASADA RAPORTOWANIA



❑ USTALENIE KAPITAŁU W ORGANIZACJI

1

Kapitał ludzki

- Pracownicy organizacji
- Pracownicy firm zewnętrznych
- Kontraktorzy

Kapitał intelektualny

- Wiedza i doświadczenie pracowników
- System informacyjny / system IT
- Procedury / System Zarządzania
- Normy i standardy

Kapitał finansowy

- Kapitał własny
- Wartość aktywów
- Nakłady na inwestycje
- Zysk



Kapitał naturalny

- Zużycie gazu
- Zużycie energii elektrycznej
- Zużycie wody
- Poziom recyklingu / GOZ

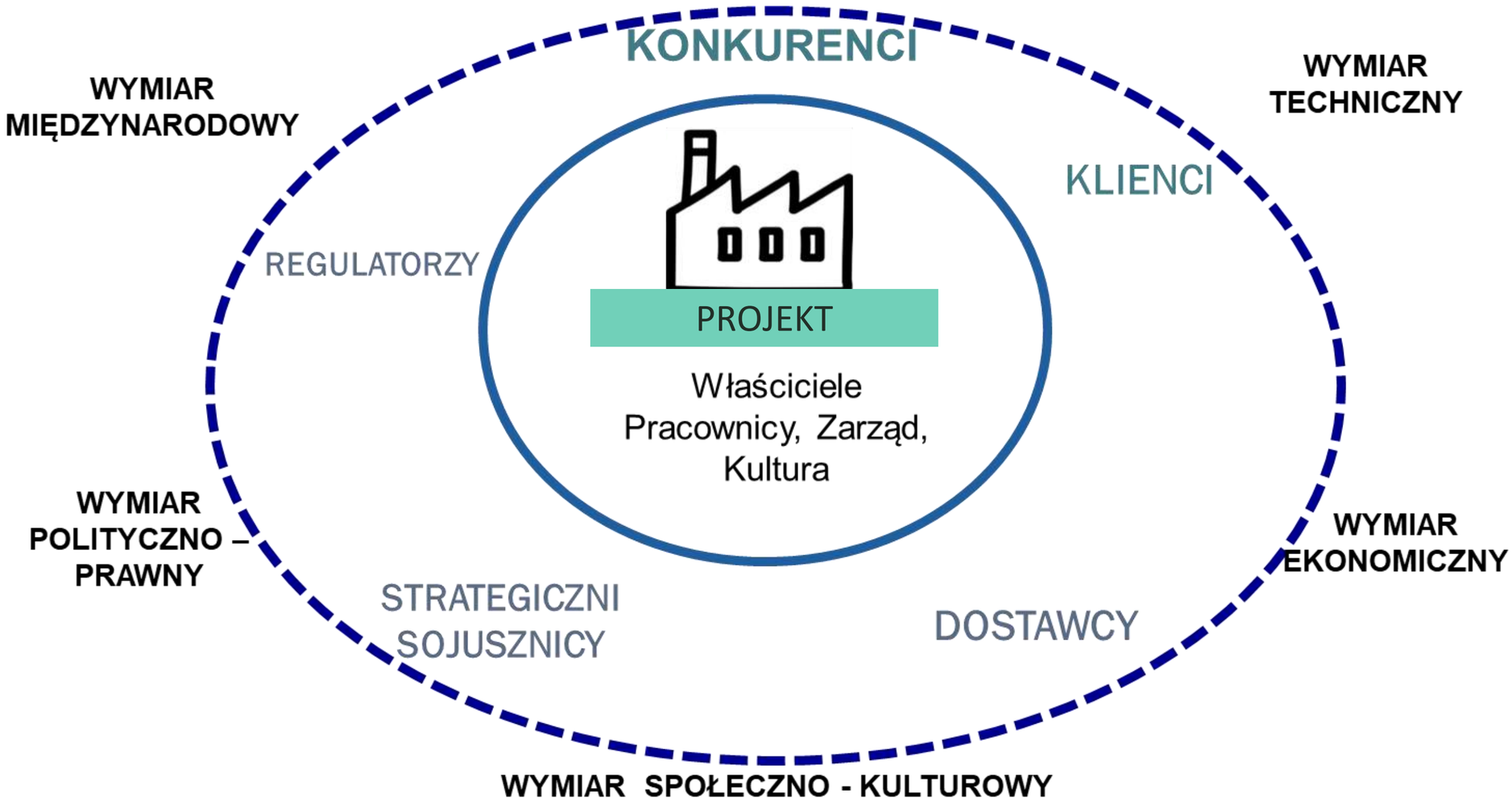
Kapitał produkcyjny

- Park maszynowy
- Flota pojazdów
- Ilość produkcji / poziom sprzedaży
- Ilość transportów

Kapitał społeczny

- Kultura organizacyjna
- Działalność społeczna / lokalna

Otoczenie projektowe



❑ DEFINICJA ŁAŃCUCHA WARTOŚCI

2



DEFINICJA ŁAŃCUCHA WARTOŚCI

- Kluczowe i pracochłonne
- Bez zmapowania nie jest możliwa prawidłowa identyfikacja istotnych wpływów, ryzyk i szans, a bez tego nie ustalimy prawidłowo zakresu istotnych informacji o łańcuchu wartości, które należy ujawniać w raporcie nt. ZR (ESG)

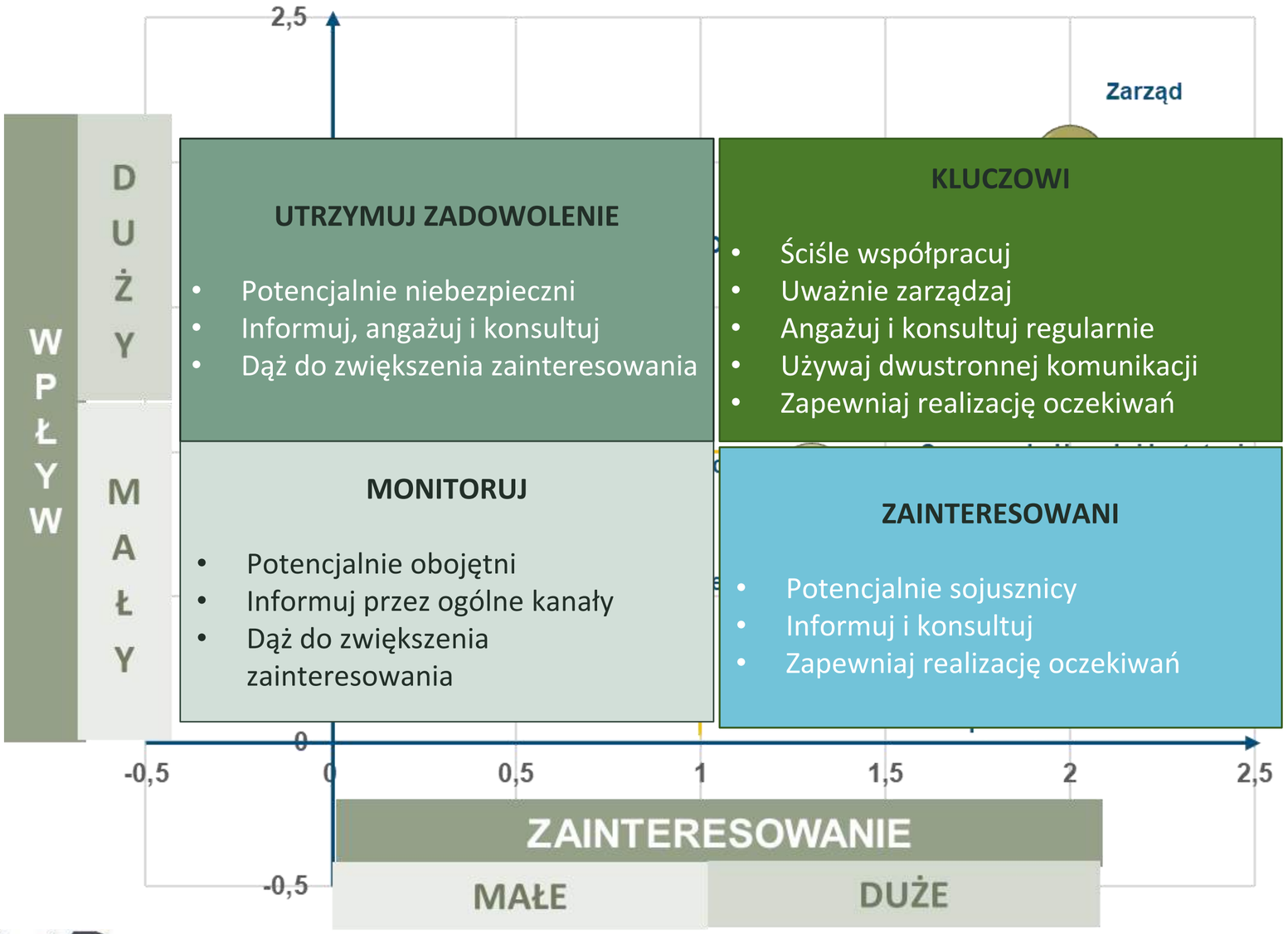
ANALIZA INTERESARIUSZY

Interesariusze projektu	
Wewnętrzni	Zewnętrzni
• Pracownicy • Udziałowcy • Rady nadzorcze.	• Klienci • Dostawcy • Konkurenci • Władze państwowe • Grupy szczególnych interesów • Instytucje finansowe • Media • Związki zawodowe • Inne grupy interesariuszy

ANALIZA INTERESARIUSZY



❑WYBÓR ISTOTNYCH STRONY ZAINTERESOWANYCH



No.	Typ Zew/Wew	Strona zainteresowana	Zainteresowanie 0-2	Wpływ 0-2
1	Wewnętrzny	Zarząd	2	2
2	Wewnętrzny	Pracownicy	1,4	1,5
3	Wewnętrzny	Rodziny Pracowników	1,6	0,2
4	Zewnętrzny	Organizacje branżowe	0,7	0,7
5	Zewnętrzny	Klienci	2	1,9
6	Zewnętrzny	Dostawcy	1,2	1,5
7	Zewnętrzny	Partnerzy Biznesowi	1,3	0,4
8	Zewnętrzny	Konkurencja	0,9	0,8
9	Zewnętrzny	Firmy szkoleniowe i Konsultanci	1,7	0,4
10	Zewnętrzny	Środowisko naturalne	0,1	1,7
11	Zewnętrzny	Banki i Instytucje Finansowe	1,7	1,7
12	Zewnętrzny	Strefa Aktywności Gospodarczej	0,5	0,5
13	Zewnętrzny	Laboratoria i zewnętrzny serwis	1,6	0,4
14	Zewnętrzny	Lokalne organizacje społeczne	0,2	0,2
15	Zewnętrzny	Samorząd, Urzędy i Instytucje (ZUS,Podatki zezwolenia, praca, agencje rozwoju itp.)	1,5	0,8
16	Zewnętrzny	Organizacje branżowe	0,8	0,3
17	Zewnętrzny	Przewoźnicy	0,9	1,3

3

- SIŁA ICH WPŁYWU NA NASZĄ REPUTACJĘ
- SIŁA ICH WPŁYWU NA NASZĄ STRATEGIĘ
- SIŁA ICH WPŁYWU NA NASZĄ WYNIKI FINANSOWE

- NASZA SIŁA WPŁYWU NA NICH I ICH DOBROSTAN
- DOTKLIWOŚĆ SKUTKÓW NASZYCH DZIAŁAŃ DLA NICH
- PRAWDOPODOBIEŃSTWO SKUTKÓW NASZYCH DZIAŁAŃ WPŁYWAJĄCYCH NA NICH

KWESTIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Tematy	Podtematy
Zmiana klimatu	Łagodzenie zmian klimatu, Adaptacja do zmian klimatu, Energia
Zanieczyszczenia	Zanieczyszczenie powietrza, wody, gleby
	Mikroplastiki
Woda	Wykorzystanie wody, w tym pobór, zużycie, odprowadzanie i magazynowanie
Bioróżnorodność i ekosystemy	Czynniki wpływające na zmiany bioróżnorodności i ekosystemów (zmiany siedlisk lądowych i morskich, gatunki inwazyjne)
	Stan gatunków, Usługi ekosystemowe
	Zakres i kondycja ekosystemów lądowych i morskich
Gospodarka obiegu zamkniętego i wykorzystanie zasobów	Napływ zasobów, Odpływ zasobów związany z produktami i usługami
	Odpływ zasobów (odpady)

KWESTIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Tematy	Podtematy
Własna siła robocza i pracownicy w łańcuchu wartości	Warunki pracy (w tym odpowiednie wynagrodzenie, równowaga między życiem zawodowym i prywatnym, czas pracy, stabilność zatrudnienia, ochrona socjalna)
	Dialog społeczny, wolność zrzeszania się, rady pracownicze, prawa do uczestnictwa pracowników i negocjacje zbiorowe
	Zdrowie i bezpieczeństwo, szkolenia i rozwój umiejętności
	Różnorodność i równe traktowanie (w tym równość płci, równe wynagrodzenie za pracę o tej samej wartości, zatrudnienie i integracja osób z niepełnosprawnościami, brak dyskryminacji, przeciwdziałanie molestowaniu, działania przeciw przemocy)
	Inne prawa człowieka związane z pracą (w tym praca dzieci, praca przymusowa, prywatność, odpowiednie warunki mieszkaniowe, dostęp do wody i sanitariatów)
Społeczności dotknięte działalnością	Prawa ekonomiczne, społeczne i kulturowe społeczności (w tym wpływ związany z użytkowaniem gruntów, bezpieczeństwem, mieszkaniem, żywnością, wodą i sanitariatami)
	Prawa obywatelskie i polityczne społeczności (w tym wolność wypowiedzi, wolność zgromadzeń, wpływ na obrońców praw człowieka)
	Prawa ludności rdzennej (w tym dobrowolna, uprzednia i świadoma zgoda – FPIC, samostanowienie, prawa kulturowe)

KWESTIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Tematy	Podtematy
Konsumenci i użytkownicy końcowi	Wpływ związany z informacją dla konsumentów lub użytkowników (w tym prywatność, dostęp do informacji, wolność wypowiedzi)
	Bezpieczeństwo osobiste konsumentów lub użytkowników końcowych (w tym zdrowie i bezpieczeństwo, ochrona dzieci, bezpieczeństwo osobiste)
	Włączenie społeczne konsumentów lub użytkowników końcowych (w tym dostęp do produktów i usług, odpowiedzialny marketing, brak dyskryminacji)
Prowadzenie działalności gospodarczej (ESRS G1)	Kultura organizacyjna, w tym przeciwdziałanie korupcji i łapownictwu, ochrona sygnalistów oraz dobrostan zwierząt
	Wpływ polityczny, w tym działania lobbingowe
	Zarządzanie relacjami z dostawcami, w tym praktyki płatnicze, szczególnie opóźnione płatności wobec małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)

SWOT


S
mocne strony
(czynniki wewnętrzne
i wspomagające)
W
słabe strony
(czynniki wewnętrzne
i destrukcyjne)
O
szanse
(czynniki zewnętrzne
i wspomagające)
T
zagrożenia
(czynniki zewnętrzne
i destrukcyjne)

SWOT

Metoda SWOT służy wytyczaniu podstawowych strategii, które ogólnie opisano poniżej.

Analiza SWOT	Mocne strony organizacji (S)	Słabe strony organizacji (W)
Szanse w otoczeniu (O)	SO strategia maxi-maxi	WO strategia mini-maxi
Zagrożenia w otoczeniu (T)	ST strategia maxi-mini	WT strategia mini-mini

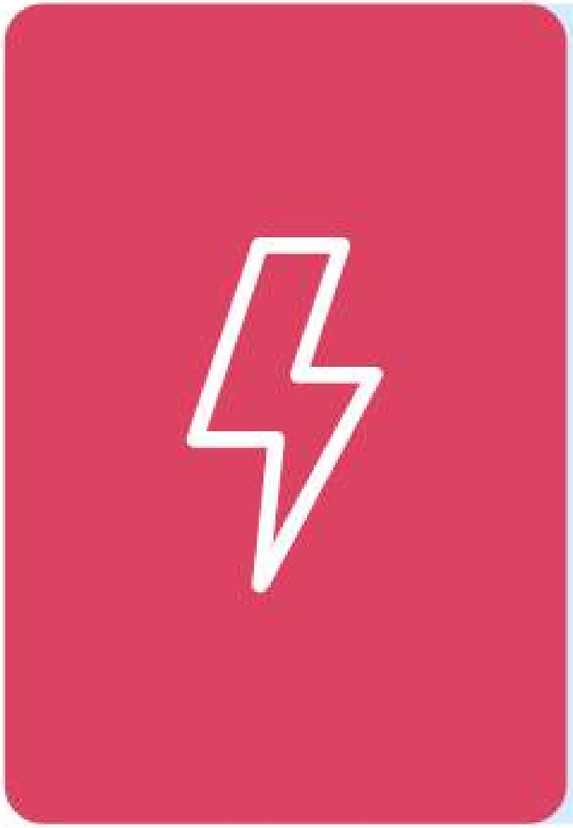
Źródło: opracowanie własne na podstawie. M. Nowicki, SWOT [w:] Kompendium metod i technik zarządzania. Technika i ćwiczenia, K. Szymańska (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, ss. 325 - 354 (21) (PDF) Analiza SWOT. Available from: https://www.researchgate.net/publication/302929622_Analiza_SWOT [accessed Mar 13 2020].

PESTEL



❑Zarządzanie ryzykiem

Cele zarządzania ryzykiem



- zwiększenie szans powodzenia projektu
- pomoc w lepszym określeniu celów projektu
- umożliwienie lepszego zarządzania projektem
- dostarczenie udziałowcom informacji o ryzyku projektu
- ułatwienie podejmowania decyzji dzięki lepszej znajomości projektu

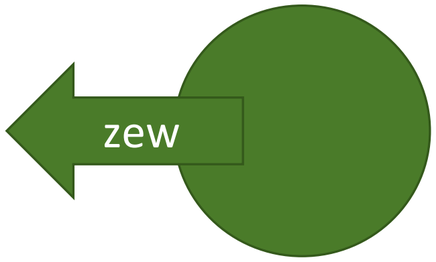
Istota zarządzania ryzykiem



CEL ZARZĄDZANIA RYZKIEM

- Zwiększenie szans powodzenia projektu
- Pomoc w lepszym określeniu celów projektu
- Umożliwienie lepszego zarządzania projektem
- Dostarczenie udziałowcom informacji o ryzyku projektu
- Ułatwienie podejmowania decyzji dzięki lepszej znajomości projektu

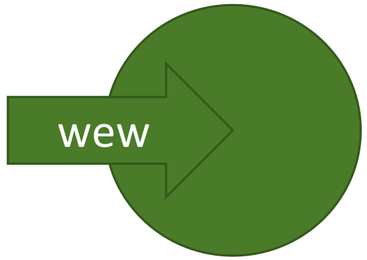
Źródła ryzyka zewnętrzne



- polityczne
- kraju
- rynkowe
- kursów walutowych
- stóp procentowych
- związane z partnerem w interesach
- kredytowe lub ryzyko niespłacenia długu
- operacyjne

Prawdopodobieństwo wystąpienia możliwych następstw zagrożeń	Ciężkość następstw (jak mogą być poważne) zagrożeń		
	MAŁA	ŚREDNIA	DUŻA
MAŁE	MAŁE	MAŁE	ŚREDNIE
ŚREDNIE	MAŁE	ŚREDNIE	DUŻE
DUŻE	ŚREDNIE	DUŻE	DUŻE

- biznesowe
- budżetowe
- niezgodność z założeniami, przenikanie się projektów powiązanych ze sobą,
- techniczne
- prawne, przepisy



1	Planowanie zarządzania ryzykiem
2	Identyfikacja ryzyka
3	Jakościowa analiza ryzyk
4	Ilościowa analiza ryzyk
5	Planowanie reakcji na ryzyka
6	Wdrażanie reakcji na ryzyka
7	Monitoring i kontrola ryzyk

Zarządzanie w sytuacji kryzysowej



1. Powołanie „sztabu kryzysowego”.
2. Ustalenie czasu pracy sztabu kryzysowego.
3. Ustalenie trybu pracy pozostałej części firmy.
4. Rozluźnienie polityki dotyczącej zasobów.
5. Zaakceptowanie kosztów opanowania kryzysu.

ZADANIE

- MAPA PROJEKTU
- ELEMENTY ZARZĄDZANIA PROJEKTEM
- PRZEPŁYW PROCESU

Znaczenie projektów dla organizacji

Zarządzanie przez projekty to popularne narzędzie (Management by Project)

Akcentowanie myślenia strategicznego

Projekty stanowią narzędzia transformacji i rozwoju organizacji

Projekty przyczyniają się do kreowania nowych produktów i usług

Projekty służą do ulepszania i poprawy procesów w przedsiębiorstwie

Projekty stanowią narzędzie innowacji i poprawy konkurencyjności

Projekty są formą generowania znaczących korzyści finansowych

Przyczyniają się do poprawy wizerunku

Wpływają na poprawę wiarygodności i zwiększają zaufanie

Stanowią potencjał budowy kapitału intelektualnego

Zwiększają wartość rynkową organizacji

Stanowią skuteczną realizację celów biznesowych

Przyczyniają się do poszerzania oferty

Znaczenie projektów dla pracowników

Możliwość zdobycia nowych doświadczeń

Poprawa kwalifikacji zawodowych

Możliwość zdobycia nowej, cennej wiedzy i umiejętności

Zwiększenie poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy





Projekty są elementem organizacyjnego uczenia się

Projekty są dla pracowników źródłem dodatkowych dochodów

Znaczenie projektów dla klientów / interesariuszy

Dostarczenie nowych produktów i usług

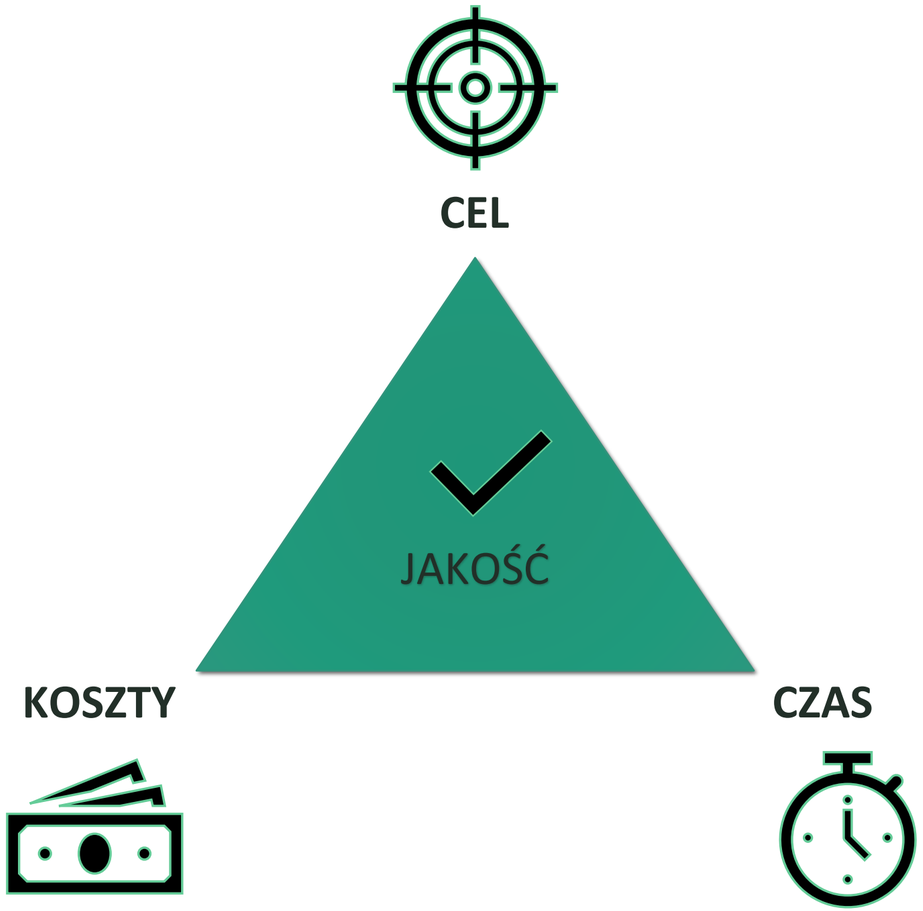
Budowanie trwałych relacji

Projekty zakończone sukcesem zwiększają poczucie satysfakcji klienta

Zwiększenie poziomu zaufania klientów do danej organizacji



Czym jest projekt



PROJEKT

unikatowe przedsięwzięcie, które obejmuje określone cele, ustalony czas, budżet oraz wymagania dotyczące jakości

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. K. Wysocki, 2014, Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme, Seventh Edition, Wiley, Indianapolis, s. 14.

Czym jest projekt



CEL

ZASOBY

LUDZIE

BUDŻET

UNIKALNY REZULTAT

OKREŚLONY W CZASIE

ZŁOŻONOŚĆ

Rodzaje projektów

WEDŁUG ZNACZENIA
- Strategiczne
- Taktyczne
- Operacyjne

WEDŁUG WIELKOŚCI ZADAŃ
- Złożone o różnej wielkości
- Wielkie, strategiczne projekty
- Powtarzające się liczne projekty
- Małe projekty

WEDŁUG ZORIENTOWANIA
- Zorientowanie obiektowe – dostarczanie wyrobów
- Zorientowanie procesowe – opracowanie technologii, procesów

WEDŁUG POCHODZENI ZLECENIA
- Zewnętrzne
- Wewnętrzne

WEDŁUG CECH PRODUKTU
- Miękkie
- Twarde

WEDŁUG ORGANIZACJI PRACY
- Indywidualne
- Grupowe

WEDŁUG STOPNIA NOWOŚCI
- Wysoki stopień nowości) obszar rozwojowo – badawczy)
- Niski stopień nowości (modernizacja, renowacja, usprawnienie)

WEDŁUG ROZMIARU
- Małe
- Duże
- średnie

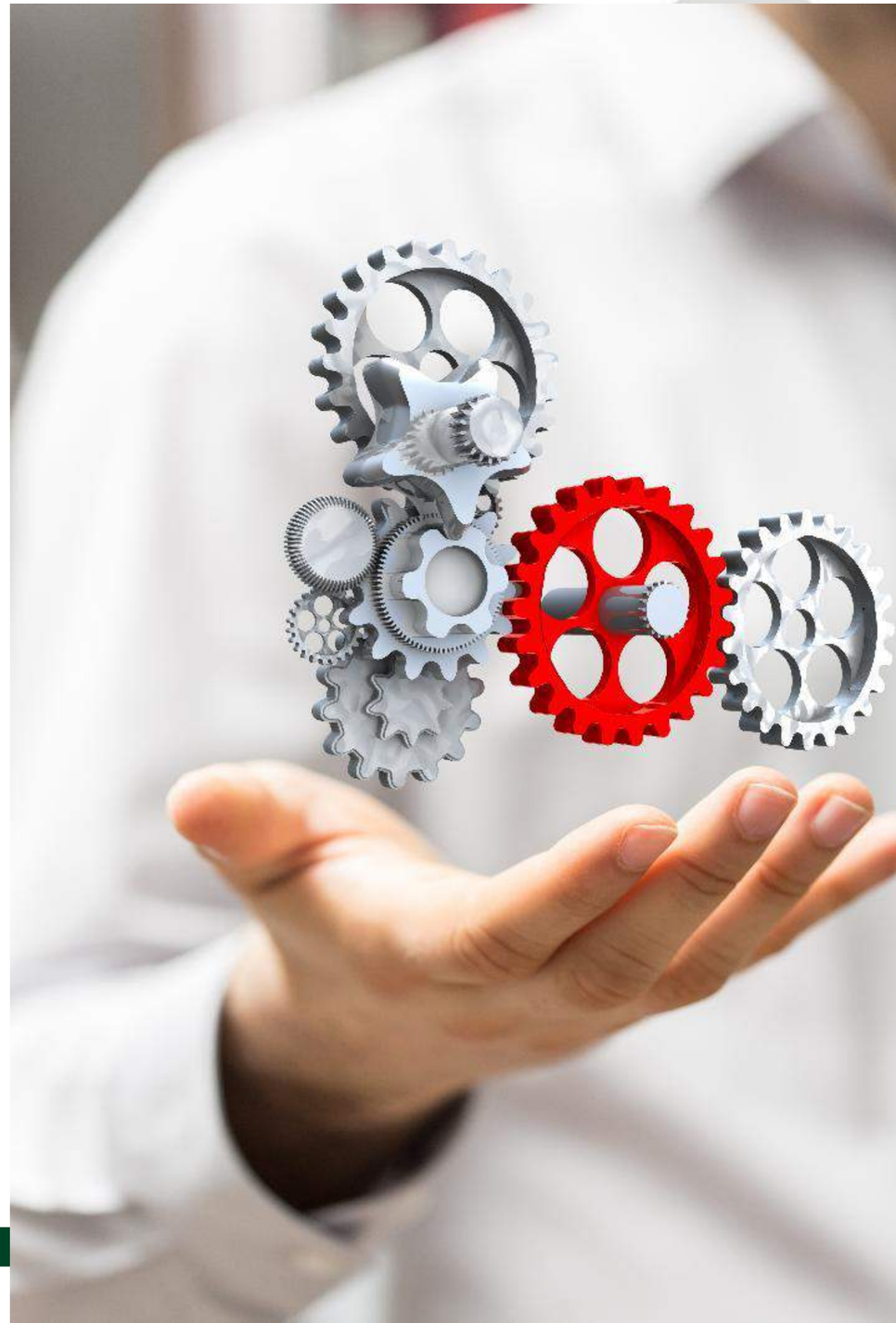
Program a projekt

PROJEKT	PROGRAM
W skład projektu wchodzi określona lista zadań	Programy mają wymiar bardziej strategiczny
Charakter jednorazowego przedsięwzięcia, mniejszy zakres	Program to proces zarządzania kilkoma lub kilkunastoma projektami jednocześnie
Projekty są realizowane w ramach większego programu, są ze sobą powiązane i realizowane na rzecz nadrzędnego celu strategicznego	Programy służą celom operacyjnym.

Czym jest zarządzanie projektami?

ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

Proces polegający na zastosowaniu
wiedzy
umiejętności
narzędzi
i technik
w działaniach realizowanych podczas projektu, w celu
spełnienia wymagań danego projektu



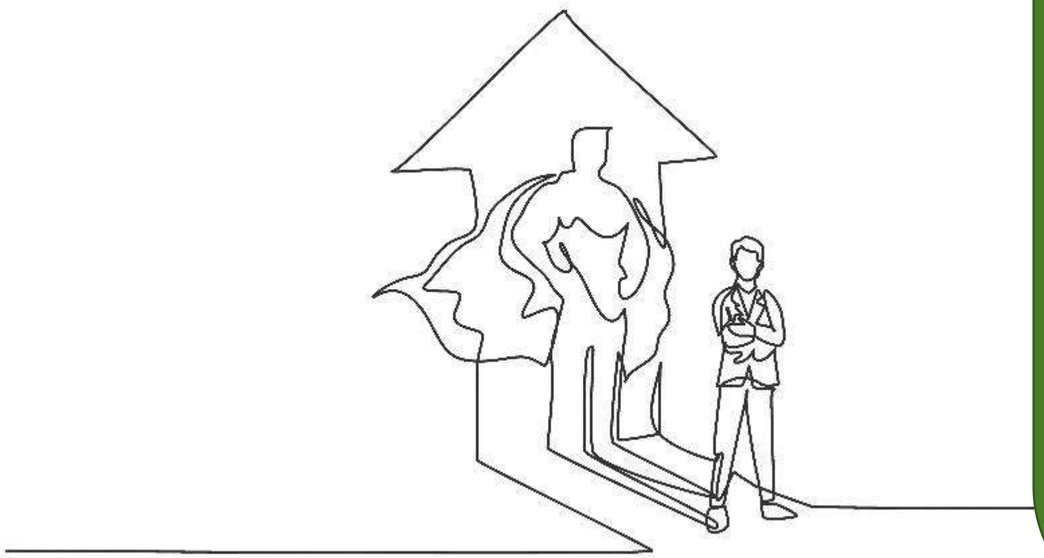
Czym jest zarządzanie projektami?



Projekt 1
Projekt 2
Projekt 3
Projekt 4
....

SUKCES ORGANIZACJI

Czym jest zakres projektu?





ZAKRES PROJEKTU

Odpowiada na pytanie:
Co powinno być zrobione w projekcie?

Wyznacza ramy do oszacowania kosztu projektu
Wyznacza ramy czasowe realizacji projektu

Sukces zarządzania projektem



Problemy wynikające z zarządzania projektami mogą mieć charakter:

FUNKCJONALNY

INSTYTUCJONALNY

PERSONALNY

ORGANIZACYJNY

Problemy w zarządzaniu projektem

FUNKCJONALNE	INSTYTUCJONALNE	PERSONALNE	ORGANIZACYJNE
• Określenie przedmiotu projektu • Zdefiniowanie celów • Kolejność realizowanych zadań • Określenie i przypisanie odpowiednich zasobów	• Podział zadań, kompetencje i odpowiedzialność • Hierarchia projektu w organizacji • Obieg informacji	• Kwalifikacje, narzędzia i sposoby motywacji • Szkolenia, dodatkowe sposoby motywacji • Wartości, style kierowania, wzory zachować	• Metody wykonania poszczególnych zadań • Narzędzia potrzebne do realizacji zadań • Metody zwalczania ograniczeń projektowych

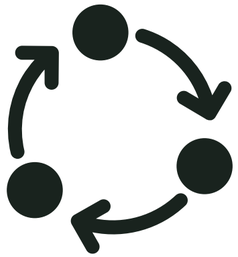
Czynniki sukcesu projektu

- Zaangażowanie użytkownika
- Wsparcie zarządu organizacji
- Doświadczony kierownik projektu
- Jasne cele biznesowe
- Minimalizacja zakresu
- Sprawny proces ustalania wymagań
- Wiarygodne oszacowania
- Zastosowanie standardów infrastruktury
- Formalna metodyka

WYSOKO WYKWALIFIKOWANY ZESPÓŁ

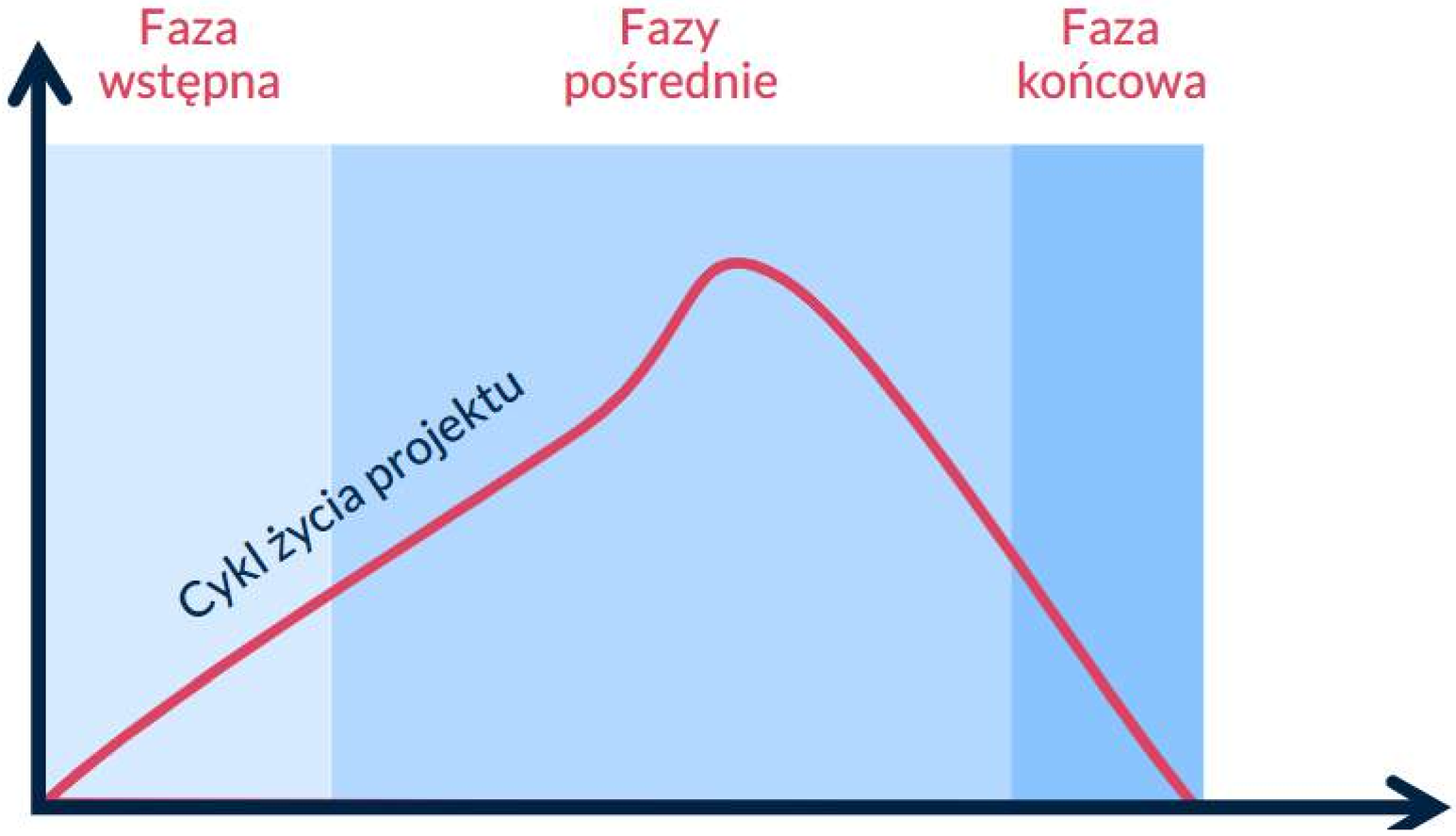
Co określa cykl życia projektu

1	2	3	4
• Co powinno zostać zrobione w danej fazie	• W których fazach będą powstawały poszczególne produkty cząstkowe	• Kto będzie zaangażowany w poszczególne działania w ramach kolejnych faz	• Jak monitorować, kontrolować poszczególne fazy



- Pokazuje jak pracować w projekcie od jego początku, poprzez realizację aż do jego zakończenia
- Porządkuje zakres działań kierownika projektu i zespołu projektowego
- Pomaga w analizowaniu różnych elementów projektu w stosunku do fazy realizacji projektu

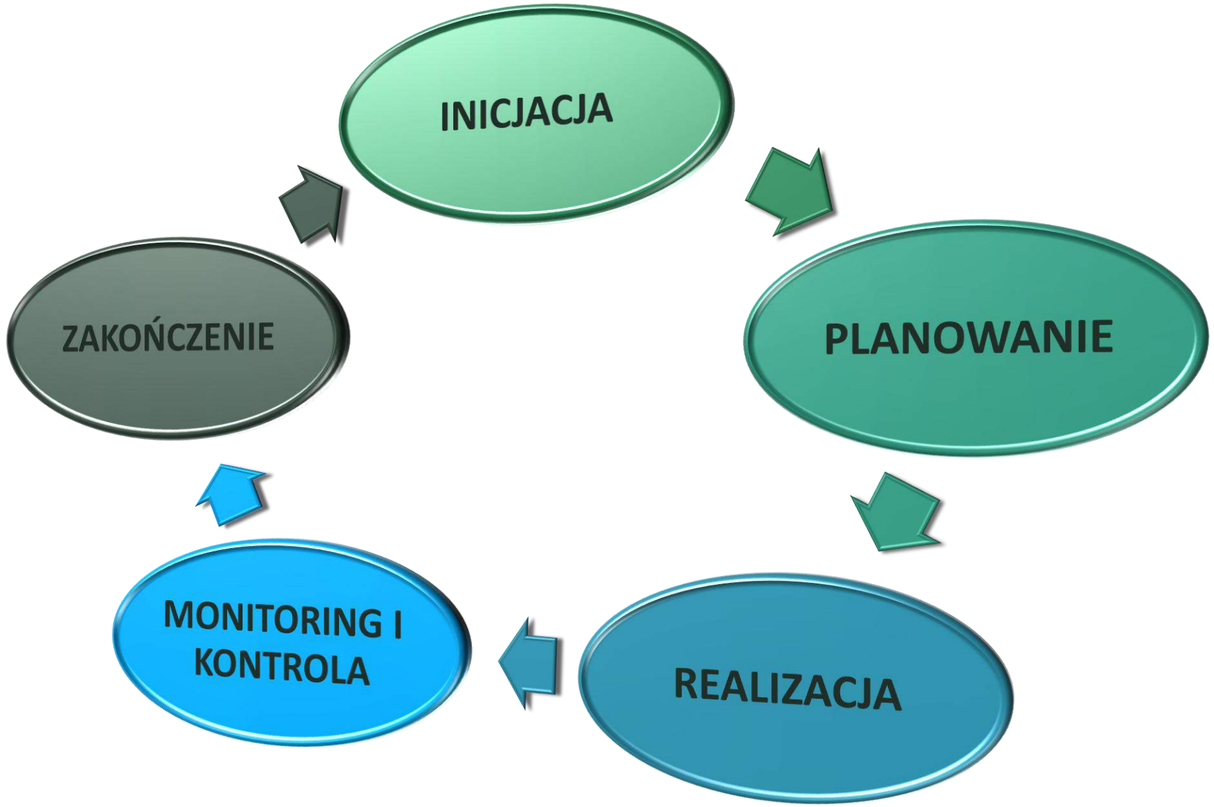
Cykl życia projektu



Źródło: Zarządzanie projektami, IFC Press, Nowe Motywacje, 2003

Cykl życia projektu





1. FAZA INICJACJI

INICJACJA

PROCESY ROZPOCZĘCIA

Służą zdefiniowaniu i zatwierdzeniu projektu do realizacji w organizacji



Tworzenie koncepcji projektu



1. Definicja głównej idei projektu
2. Dokonanie analizy działań, możliwych występujących problemów
3. Określenie pożądanego efektu
4. Przeprowadzenie rozeznania – analizy przedprojektowej
5. Zidentyfikowanie klienta i zbadanie jego oczekiwań
6. Zastanowienie się, kto będzie interesariuszem w projekcie

1.Faza inicjacji – fundamentalne zasady

UPEWNIJ SIĘ ŻE projekt został dobrze **zrozumiany** przez jego głównych interesariuszy oraz **zatwierdzony** przez uprawnione osoby

JASNO PRZEDSTAW DANE na temat **wykonalności** projektu w ramach ograniczeń projektowych (QCT) i zidentyfikuj jak najwięcej **ryzyk**

UPEWNIJ SIĘ ŻE, projekt **dostarczy wartość**/ produkt, który faktycznie będzie miał wartość dodaną dla organizacji

UPEWNIJ SIĘ ŻE, **sponsorem** projektu jest osoba postawiona w organizacji możliwie jak najwyżej

OKREŚL kto tak naprawdę będzie docelowo odbierał rezultaty projektu i z nich korzystał

ZAREZERWUJ **ZASOBY** niezbędne do przeprowadzenia wstępnych faz projektu

OCEŃ **zależności** z pozostałymi projektami w organizacji i to zarówno w ramach programu jak i portfela projektów

Po przeanalizowaniu poprzednich elementów ZDECYDUJ czy projekt **jest wykonalny i czy dostarczy** wartość dodaną

2. FAZA PLANOWANIA

PLANOWANIE

PROCESY PLANOWANIA

Mają dać odpowiedź na pytania ….

- Jak?
- Przy pomocy jakich środków
- Kiedy?
- W jakiej kolejności ?

DOKUMENTY

- DEKLARACJA ZAKRESU PROJEKTU
- PLAN ZARZĄDZANIA PROJEKTEM
- STRUKTURA PODZIAŁU PRAC
- HARMONOGRAM PROJEKTU

2. Procesy planowania



1. Opracowanie planu zarządzania projektem
2. Planowanie zarządzania zakresem projektu
3. Definiowanie zakresu projektu
4. Utworzenie pakietów roboczych – struktury podziału prac (WBS – Work Breakdown Structure)
5. Zdefiniowanie czynności
6. Porządkowanie czynności
7. Szacowanie zasobów czynności
8. Opracowanie harmonogramu

2 Planowanie – czynność iteracyjna

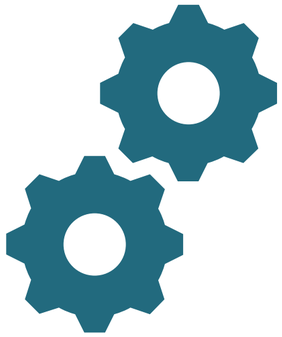


ITERACJA PLANOWANIA

1. Pojawiające się zmiany projektowe
2. Zmiany w budżecie
3. Zidentyfikowanie ryzyka lub problemu projektowego, zmuszającego do przeplanowania czynności
4. Nowe informacje pojawiające się w trakcie trwania projektu
5. Zmiany w zasobach

3. REALIZACJA PROJEKTU

REALIZACJA



PROCESY REALIZACJI PROJEKTU

KIEROWANIE I ZARZĄDZANIE REALIZACJĄ PROJEKTU	ZAPEWNIENIE JAKOŚCI	PRZYJMOWANIE CZŁONKÓW ZESPOŁU	ROZWÓJ ZESPOŁU	DYSTRYBUCJA INFORMACJI	GROMADZENIE OFERT	WYBÓR

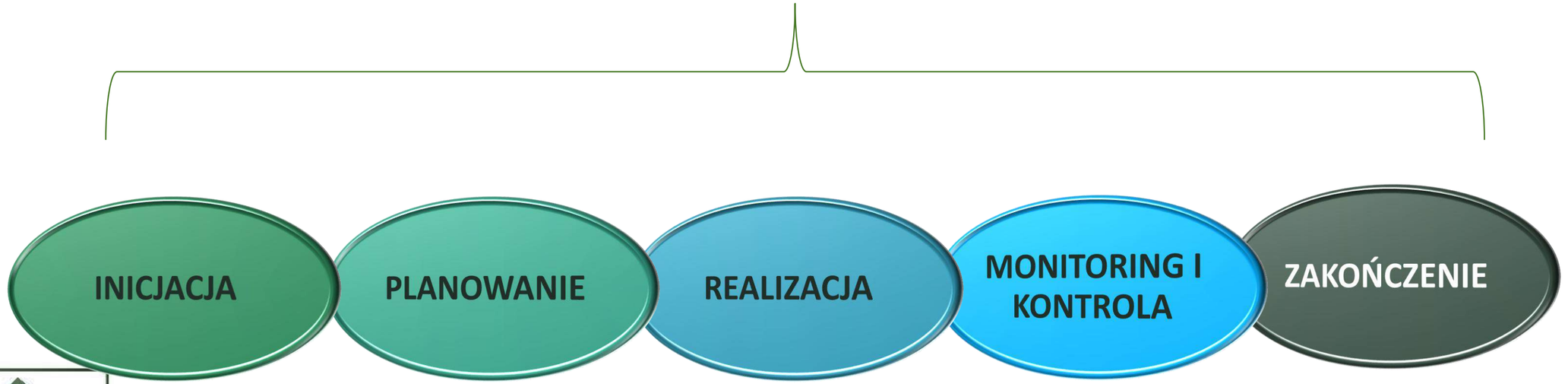
4. MONITORING I KONTROLA





NADZÓR NAD PROJEKTEM - kontrolowanie

Faza obecna praktycznie przez cały cykl życia projektu



4 Procesy kontroli projektu

Monitorowanie i nadzór nad pracami	Zintegrowane zarządzanie zmianami	Weryfikacja zakresu	Sterowanie zakresem
Nadzór nad Harmonogramem	Nadzór nad kosztami	Kontrola jakości	Zarządzanie zespołem
Raportowanie postępu prac	Zarządzanie interesariuszami	Monitorowanie i nadzór nad ryzykiem	Administrowanie kontraktem

4 Procesy kontroli projektu

CZY PLAN JEST WCIĄŻ AKTUALNY?

CZY PLAN JEST WCIĄŻ WYKONALNY?

CZY NADAL MAMY BUDŻET NA WYKONANIE ZADAŃ W PROJEKCIE ?

CZY NADAL POSIADAMY ODPOWIEDNIE ZASOBY DO WYKONANIA PROJEKTU?

CZY ZESPÓŁ PROJEKTOWY SKŁADA SIĘ Z WŁAŚCIWYCH LUDZI, KTÓRZY SĄ ODPOWIEDNIO ZMOTYWOWANI?

CZY CZŁONKOWIE ZESPOŁU MAJĄ NA BIEŻĄCO NAJNOWSZE DANE, ABY PROJEKT WYKONAĆ ?



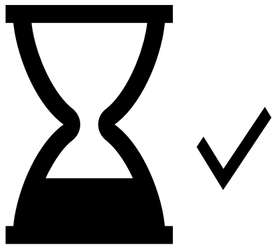
CZY NA BIEŻĄCO PODEMUJEMY DZIAŁANIA ABY ZARZĄDZAĆ POJAWIAJĄCYMI SIĘ RYZYKAMI I PROBLEMAMI W PROJEKCIE ?

CZY ZESPÓŁ PROJEKTOWY MA JASNOŚĆ, JAKIE DOKŁADNIE ZADANIA MA WYKONYWAĆ, JAKA SPOCZYWA NA NIM ODPOWIEDZIALNOŚĆ I CZEGO SIĘ OD NIEGO OCZEKUJE?

CZY NADAL ZNAMY KLIENTA KOŃCOWEGO, KTÓRY MA PROJEKT OD NAS ODEBRAĆ I CZY NA DANĄ CHWILĘ PROJEKT PRZYNOŚCI WARTOSĆ DODANĄ ZRÓWNO DLA ORGANIZACJI JAK I DLA KLIENTA KOŃCOWEGO

5. ZAMKNIĘCIE PROJEKTU

ZAKOŃCZENIE



FAZY ZAKOŃCZENIA PROJEKTU

Zamknięcie projektu

Zamknięcie kontraktu

Otrzymaj potwierdzenie zamknięcia projektu

Od sponsora lub od klienta
Project sign off

Udokumentuj doświadczenie z projektu

Lessons learned
Tak aby przyszłe projekty skorzystały

Przeprowadź ewaluację pracy członków zespołu

Formalnie „zwolnij” zasoby projektowe

Zorganizuj wydarzenie dla zespołu – celebruj zakończenie



MODUŁ 4

Zrównoważony rozwój w projektach

❑zadanie

Twój projekt

Cykl 10 szkoleń dla pracowników administracyjnych uczelni.

1. **Na co projekt wpływa?**
2. **Na kogo wpływa?**
3. **Jaki może być pozytywny wpływ?**
4. **Jaki może być negatywny wpływ?**
5. **Jakie ryzyka mogą z tego wynikać?**

Projekt Nie Jest „Neutralny”

ŚRODOWISKO

- Zużycie energii i wody
- Wykorzystanie materiałów i zasobów
- Emisje i generowanie odpadów
- Transport i podróże służbowe

LUDZIE

- Pracownicy i uczestnicy projektu
- Studenci i doktoranci uczelni
- Społeczność akademicka i lokalna
- Dostawcy oraz partnerzy zewnętrzni

ORGANIZACJA

- Sposób wykorzystania środków
- Optymalizacja procesów i sposobu pracy
- Reputacja oraz zgodność z normami
- Realizacja celów strategicznych uczelni

Każdy projekt ma określony wpływ – kluczowe pytanie brzmi: JAKI?

❑ 3 perspektywy

E
ENVIRONMENTAL

Jak realizowane działania oraz ich rezultaty bezpośrednio i pośrednio wpływają na środowisko naturalne?

S
SOCIAL

Jak projekt wpływa na ludzi, relacje społeczne, równość szans oraz dobrostan uczestników i otoczenia?

G
GOVERNANCE

Jak projekt jest zarządzany, czy decyzje są transparentne, etyczne oraz zgodne z procedurami uczelni?

W PRAKTYCE ZRÓWNOWAŻONY PROJEKT ŁĄCZY:

WPŁYW ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZARZĄDZANIE

Kluczowa Zasada

„Nie chodzi o to, aby każdy projekt był wybitnie «zielony». Chodzi o to, aby świadomie i odpowiedzialnie zarządzać jego pełnym wpływem.”

❑ Projekt szkoleniowy

ŚRODOWISKO

Wysokie zużycie energii aparatury, utylizacja odczynników i odpadów laboratoryjnych, ślad węglowy wyjazdów badawczych.
.

SPOŁECZEŃSTWO

Podnoszenie kompetencji, dostępność dla niepełnosprawnych, równe traktowanie, elastyczne warunki uczestnictwa.

ORGANIZACJA

Optymalne wykorzystanie budżetu uczelni, jakość i trwałość rezultatów, zgodność ze strategią rozwojową.



Wniosek:

Nawet projekt „miękki” ma bardzo wyraźny wymiar zrównoważonego rozwoju.

❑ Projekt szkoleniowy

ŚRODOWISKO

Materiały papierowe vs cyfrowe, zużycie energii w salach, catering (opakowania/odpady), dojazdy uczestników.

SPOŁECZEŃSTWO

BHP w laboratoriach, rozwój młodych naukowców, etyka badań oraz długofalowy wpływ wyników na społeczeństwo.

ORGANIZACJA

Zarządzanie danymi badawczymi (Open Access), ochrona IP, etyczna komercjalizacja wyników.



Wniosek:

Projekt badawczy w instytucie również stanowi projekt z pełną perspektywą ESG.

❑Od Celu Projektu do Wpływu

Podejście Tradycyjne

Jaki rezultat ma powstać?

Skupienie uwagi niemal wyłącznie na dowiezieniu określonych produktów końcowych w ustalonym czasie i budżecie.

Podejście Zrównoważone (Rozszerzone)

- **Co i jak:** Co chcemy osiągnąć i w jaki sposób zrealizujemy projekt?
- **Zasoby:** Jakich zasobów użyjemy i na kogo projekt wpłynie?
- **Wpływ:** Jaki będzie bezpośredni wpływ na środowisko?
- **Skutki:** Jakie mogą być skutki pozytywne i negatywne?
- **Mitigacja:** Jak skutecznie ograniczyć negatywny wpływ?
- **Pomiar:** W jaki sposób zmierzymy długoterminowy efekt?

❑ODDZIAŁYWANIE PROJEKTU

Oddziaływanie (Impact) to planowana lub nieplanowana zmiana, która następuje w otoczeniu w wyniku realizacji projektu.

Pozytywne / Negatywne

Bezpośrednie / Pośrednie

Zamierzone / Niezamierzone

Krótko / Długoterminowe

Przykład Dwukierunkowego Oddziaływania (Projekt Szkoleniowy)

Pozytywny Wpływ (Social & Governance):

Rozwój kompetencji pracowników - wyższa efektywność - poprawa jakości obsługi na uczelni.

Potencjalny Negatywny Wpływ (Environmental):

Dojazdy wielu uczestników stacjonarnie - zużycie paliwa/energii i emisje CO_2.

❑MAPA ODDZIAŁYWANIA

1. DZIAŁANIA

Co dokładnie robimy?

→

2. ZASOBY

Czego potrzebujemy?

→

3. REZULTATY

Co bezpośrednio powstaje?

→

4. EFEKTY

Co się zmienia w organizacji?

→

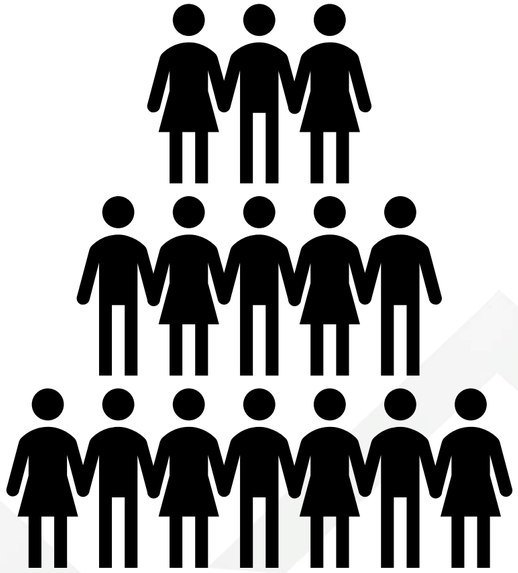
5. ODDZIAŁYWANIE

Jaki jest wpływ ESG?

Stworzenie mapy oddziaływania pozwala ujawnić ukryte koszty oraz nieoczekiwane korzyści społeczne i środowiskowe na długo przed zakończeniem projektu.

❑INTERESARIUSZE

Kluczowe grupy interesariuszy na uczelni:



Pytania Kontrolne:

Kogo bezpośrednio i pośrednio dotyczy projekt?

Na kogo projekt wywiera negatywny lub pozytywny wpływ?

Kto ma silny wpływ na powodzenie wdrożenia projektu?

Czyje potrzeby i oczekiwania społeczne powrócić powinny jako wytyczne projektowe?

❑ POZYTYWNY I NEGATYWNY WPŁYW

POZYTYWNY WPŁYW

- Rozwój kompetencji i nowych umiejętności
- Tworzenie nowych miejsc pracy / innowacji
- Poprawa jakości usług dydaktycznych i badawczych
- Dostęp do wiedzy (otwarte zasoby)
- Lepsze warunki pracy oraz inkluzywność

NEGATYWNY WPŁYW

- Nadmierne zużycie zasobów i surowców
- Emisje gazów cieplarnianych i odpady
- Przeciążenie pracą zespołu projektowego
- Nierówny dostęp / wykluczenie cyfrowe
- Ryzyka prywatności oraz bezpieczeństwa

Celem nie jest stworzenie projektu idealnego bez jakiegokolwiek wpływu.

Celem jest świadome i aktywne zarządzanie wywieranym wpływem.

❑ RYZYKA W PROJEKCIE

1. RYZYKA ŚRODOWISKOWE

Marnotrawstwo zasobów, wysoki ślad węglowy, generowanie niepotrzebnych odpadów, brak recyklingu.

2. RYZYKA SPOŁECZNE

Przeciążenie zespołu projektowego, brak dostępności dla osób z niepełnosprawnościami, dyskryminacja.

3. RYZYKA ZARZĄDCZE (G)

Brak odpowiedzialności decyzyjnej, nierzetelne dane, brak monitorowania wskaźników ESG, niezgodność z prawnymi procedurami.

4. RYZYKA REPUTACYJNE

Niespójność deklaracji z rzeczywistym działaniem, zarzuty o **Greenwashing**, utrata zaufania ze strony społeczności.

ZR – ESG W PROJEKCIE

1

IDENTYFIKUJ

Jakie ryzyka ESG mogą wystąpić?

2

OCENIAJ

Jakie jest prawdopodobieństwo i wpływ?

3

REAGUJ

Co możemy zrobić, aby zapobiec?

4

MONITORUJ

Czy poziom ryzyka się zmienia?

❑ DECYZJE

Perspektywa zrównoważonego rozwoju wpłynie bezpośrednio na wybory w obszarach:

Zakres i Wykonanie

Wybór technologii, sposób realizacji oraz ostateczne parametry rezultatów.

Zakupy i Dostawcy

Kryteria zielonych zamówień publicznych, etyka i lokalność dostawców.

Komunikacja i Praca

Tryb hybrydowy, ograniczenie podróży, równowaga pracy zespołu.

Czy najlepsza decyzja projektowa to zawsze decyzja najtańsza lub najszybsza?

ZRÓWNOWAŻONY TRÓJKĄT W PROJEKCIE

Tradycyjny Trójkąt Projektowy

ZAKRES – CZAS – KOSZT

Nowe Pytania Zrównoważone:

- Jaki wpływ wygeneruje projekt na środowisko?
- Na kogo bezpośrednio wpłynie wykonanie?
- Jakie zasoby długoterminowe zostaną zużyte?
- Jaki będzie trwały efekt po zamknięciu projektu?

DOBRY PROJEKT = Osiągnięcie Celu + Odpowiedzialny Sposób Realizacji

❑OD DIAGNOZY DO DZIAŁANIA

Przejście od „projektu, który ma wpływ” do „projektu zarządzanego zrównoważenie”:

OGRANICZYĆ
Negatywny wpływ

WZMOCNIĆ
Pozytywny wpływ

ZAPOBIEC
Ryzykom ESG

ZMIERZYĆ
Rzeczywisty efekt

ZAKOMUNIKOWAĆ
Wyniki i wnioski

ZRÓWNOWAŻONY PROJEKT TO NIE TYLKO „ZIELONY PROJEKT”

To projekt, w którym świadomie uwzględniamy:

WPŁYW + LUDZI + ŚRODOWISKO + RYZYKO + CELE + ODPOWIEDZIALNOŚĆ

„Nie chodzi o to, aby każdy projekt był idealny. Chodzi o to, aby decyzje projektowe były podejmowane ze pełną świadomością ich konsekwencji.”

❑zadanie

Twój projekt

Jak można zaplanować ten projekt tak, aby ograniczyć negatywny wpływ i zwiększyć pozytywny wpływ środowiskowy i społeczny?

RÓBMY DOBRZE

Dla Środowiska



Dla Uczelni / Firmy



Dla Ludzi



Autor utworu: Joanna Kruszewska



CC BY 4.0

Materiał jest udostępniony na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa CC BY 4.0

Pełna treść licencji jest dostępna na stronie internetowej:

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pl

Materiał opracowany w związku z realizacją projektu

„UPL uczelnią efektywnie zarządzaną – wzmocnienie potencjału administracyjnego uczelni”
nr projektu FERS.01.05-IP.08-0362/25