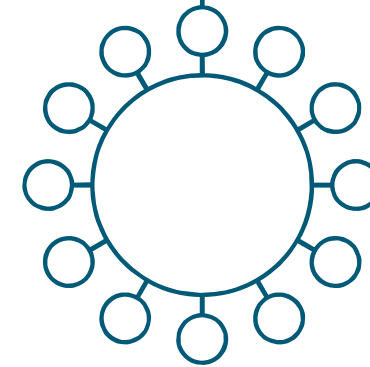


## Wyzwania wolontariatu pracowniczego





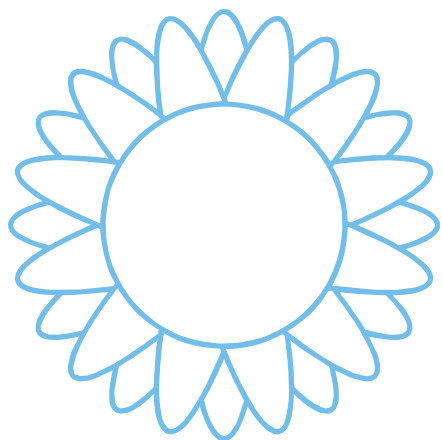
Wdrożenie **programu wolontariatu pracowniczego** w firmie to niezwykle złożony projekt, a jego powodzenie w dużej mierze zależy od dobrego przygotowania się i gotowości do zmierzenia się z nieuniknionymi **wyzwaniami**. Szczegółowe informacje na temat poszczególnych etapów wprowadzania wolontariatu znaleźć można w publikacji „Firma = zaangażowanie”, przygotowanej w ramach prac Grup Roboczych 2009. Niniejsza broszura stanowi jej swoiste uzupełnienie, koncentrując się na wskazaniu najczęściej spotykanych trudności i praktycznych wskazówek, jak sobie z nimi radzić. Mamy nadzieję, że okaże się ona pomocna wszystkim tym, którzy są odpowiedzialni za programy wolontariatu pracowniczego w swoich przedsiębiorstwach.

## OGÓLNE WSKAZÓWKI DLA CHCĄCYCH ROZPOCZĄĆ REALIZACJĘ PROGRAMU WOLONTARIATU PRACOWNICZEGO:

### Wolontariat pracowniczy

to działania polegające na podejmowaniu i wspieraniu przez firmę działalności pracowników na rzecz organizacji pozarządowych i określonych przepisami prawa instytucji. Pracownicy-wolontariusze świadczą różnego rodzaju prace na rzecz potrzebujących, wykorzystując swoje umiejętności i zdolności, natomiast firma umożliwia im podejmowanie takich inicjatyw oraz wspiera ich działania finansowo lub organizacyjnie.

(Firma=zaangażowanie,  
Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2009)



- **Zadbaj o przygotowanie** odpowiedniego zaplecza organizacyjnego – zawsze potrzebny jest koordynator lub dział, który zarządza programem wolontariackim; błędnym założeniem jest, że wolontariat „robi się sam”, czyli bez kosztów i bez zaangażowania dodatkowych pracowników
- Zdobądź przychylność zarządu
- Pracownicy powinni mieć możliwość sprawdzenia, czym jest wolontariat – należy oferować im szeroki wybór projektów, możliwość sprawdzenia się w różnych obszarach.
- Wolontariat lepiej zacząć od zaproszeń do zaangażowania w pojedyncze akcje – rzadko kto zostaje wolontariuszem od razu i na stałe
- Warto ustalić, którzy z pracowników mają doświadczenia wolontariackie i pozyskać ich do promowania idei – są doskonałymi osobami do pełnienia roli swoistych „ambasadorów” wolontariatu w firmach
- Dobrym pomysłem na zapoczątkowanie wolontariatu jest zorganizowanie wyjazdu integracyjnego dla pracowników z elementami wolontariatu – zamiast typowych zabaw integracyjnych pracownicy wspólnie uczestniczą w zaplanowanych wcześniej projektach.

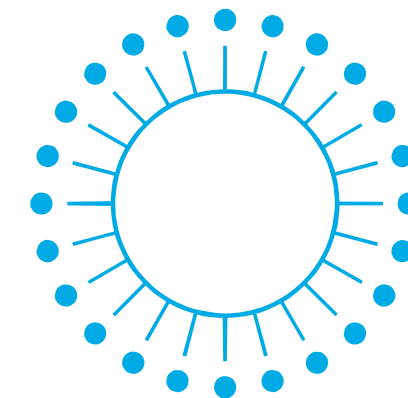
## W JAKI SPOSÓB POWSTAŁY PROGRAMY WOLONTARIATU PRACOWNICZEGO W FIRMACH?

**Przykład Tchibo Warszawa:** Pomysł na program wolontariatu pracowniczego w Tchibo Warszawa zgłosił jeden z pracowników w ramach wewnętrznego konkursu na innowacyjne pomysły związane z miejscem pracy. Jego ogłoszenie spotkało się z dużym zainteresowaniem ze strony pracowników. Program stał się integralną częścią strategii corporate responsibility firmy, która jest wpisana w strategię biznesową Tchibo Warszawa.

**Przykład TP:** W TP wolontariat pracowniczy rozpoczął się od zaangażowania społecznego. Przy jednej z akcji – „Odnawiamy nadzieję” – zrodził się pomysł zaproszenia do współpracy pracowników. Zainteresowanie uczestnictwem było bardzo duże, a ci, którzy wzięli udział, ocenili zaangażowanie jako pozytywne doświadczenie. Choć wykonywali zadania przypominające ich pracę codzienną (praca na infolinii), miały one dla nich inną wartość, co dało im motywację i pozytywną energię do pracy. W następstwie pojedynczych akcji powstał program wolontariatu pracowniczego – angażowanie wolontariuszy przy okazji wszystkich projektów i akcji w których firma uczestniczyła (np. WOŚP, Telefon do Mamy). Kolejnym krokiem było wprowadzenie konkursu grantowego dla pracowników, w ramach którego mogą otrzymać wsparcie dla własnych pomysłów wolontariackich.

**Przykład Procter&Gamble:** W Procter&Gamble wolontariat pracowniczy jest elementem globalnej strategii społecznej odpowiedzialności „Live, Learn & Thrive” („P&G. Żyj, poznawaj, rozwijaj się”) i za cel główny stawia docieranie do dzieci w potrzebie, poniżej 13 roku życia. Polski oddział firmy zaczął wdrażanie wolontariatu czerpiąc z doświadczeń w innych krajach i korzystając z już istniejących narzędzi, procedur, materiałów. Na miejsca działań wolontariackich wybierane są szkoły, domy dziecka oraz inne instytucje i organizacje, które pomagają dzieciom w potrzebie. Firma stara się, aby ta pomoc była realizowana głównie w społecznościach lokal-

nych, w których funkcjonuje. To, jakie programy czy akcje mają być realizowane, zależy od chęci i pomysłów pracowników. Natomiast całość działań wolontariackich w P&G spaja cel w postaci niesienia pomocy dzieciom w trudnej sytuacji życiowej.



### Przy tak wieloaspektowej inicjatywie

jak wolontariat pracowniczy w firmie, należy być przygotowanym na mogące pojawić się trudności. Niektóre z nich są nietypowe, specyficzne dla danego przedsiębiorstwa i danego kontekstu, jednak z częścią z nich spotyka się niemal każda osoba zajmująca się tym obszarem. W przypadku tych drugich pojawiające się wyzwania możemy podzielić na te związane z czynnikami wewnątrzfirmowymi oraz te, które wynikają z czynników zewnętrznych:

- **wyzwania wewnętrzne:**
  - brak zaangażowania/poparcia ze strony zarządu
  - opór pracowników
  - niski budżet
  - zniechęcenie pracowników po nieudanych inicjatywach
- **wyzwania zewnętrzne:**
  - znalezienie wiarygodnych organizacji partnerskich
  - nieufność otoczenia zewnętrznego
  - komunikowanie o działaniach wolontariackich
  - nieudane akcje

Poniżej przyjrzymy się im nieco dokładniej, a punktem odniesienia będą dla nas trzy podstawowe grupy osób związanych z wolontariatem pracowniczym: osoby decyzyjne, pracownicy – potencjalni i aktualni wolontariusze – oraz odbiorcy pośredni lub bezpośredni działań wolontariackich, którymi w przypadku firm są najczęściej organizacje pozarządowe.

Wdrożenie wolontariatu pracowniczego jest niezwykle trudne, by nie rzec niemożliwe, bez **przekonania do wolontariatu osób decyzyjnych w firmie**. Jakich argumentów użyć, by uzyskać ich akceptację, a może nawet zachęcić do osobistego zaangażowania się w wolontariackie inicjatywy?

- Przedstawić rzetelną analizę kosztów i korzyści płynących z zaangażowania w wolontariat
- Odwołać się do przykładów innych firm z branży lub też wskazać potencjał kryjący się w byciu pionierem w tej dziedzinie
- Pokazać przykłady członków wyższego szczebla menedżerskiego z innych firm – można skorzystać z materiałów informacyjnych/promocyjnych firm już prowadzących działania wolontariackie, w których często wypowiadają się członkowie zarządów
- Wskazać możliwe formy zaangażowania się, zarówno w ramach projektów prowadzonych w samej firmie, jak też z udziałem innych firm

*Koalicja „Prezesa-wolontariusze 2011” ma na celu promocję wolontariatu i aktywności obywatelskiej poprzez pokazywanie przykładu Prezesów dzielących się swoim czasem i doświadczeniem na rzecz ważnych inicjatyw społecznych. Członkowie Koalicji to Prezesi, którzy są wolontariuszami oraz promują wolontariat i społeczne zaangażowanie w swoich firmach: Maciej Owczarek (ENEA S.A.), Aneta Podyma-Debriat (AXA TFI S.A.), Frank Uszko (Danone), Sławomir S. Sikora (Citi Handlowy), Harry Klompe (NUTRICIA), Maciej Witucki (Grupa TP). Działania Koalicji mają także na celu wypracowanie stanowiska biznesu w debacie towarzyszącej obchodom Europejskiego Roku Wolontariatu. Koordynatorem projektu jest Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce.*

Przekonanie osób decyzyjnych to połowa sukcesu – nie mniej istotną grupę stanowią jednak sami **pracownicy**. Trudności z ich zaangażowaniem wynikają najczęściej z faktu, iż wiedza na temat wolontariatu i możliwości działań wolontariackich jest znikoma, natomiast rozwinięte są pewne wyobrażenia czy też stereotypy na ten temat. Ich częścią składową jest niezwykle często przekonanie, że zaangażowanie w wolontariat wymaga od wolontariusza dużo **czasu**, również tego wolnego (poza godzinami pracy) i związana z tym obawa, że pracownik zostanie obciążony dodatkowymi zadaniami.

Aby przełamać te stereotypy, należy zadbać o rzetelną, rzeczową **edukację na temat wolontariatu pracowniczego**, pokazać wielość możliwych działań i ich rozpiętość zarówno w kwestii zadań, jak też ich czasochłonności.

**Przykład Citi Handlowy:** Pracownicy Citi Handlowy otrzymują informacje na temat wolontariatu pracowniczego już od pierwszego dnia pracy. W ramach tzw. Orientation day, czyli dnia, w którym organizowane są dla nowych pracowników wstępne szkolenia, otrzymują oni również pakiet danych na temat wolontariatu. Przekazywane są informacje o prowadzonych projektach wolontariackich, pokazywane filmy z akcji, omawiane możliwości włączenia się. Każdy pracownik przyjmowany do pracy zdobywa także wiedzę na temat tego, kto się zajmuje wolontariatem w firmie oraz gdzie i w jaki sposób może uzyskać informacje na ten temat.

Sama edukacja i łatwy dostęp do informacji mogą jednak nie wystarczyć do zachęcenia pracowników do wolontariatu pracowniczego, warto zatem zadbać o **motywację i dodatkowe zachęty**. W przypadku osób, które już działają wolontariacko poza pracą, taką rolę może spełnić po prostu dobre zaplecze organizacyjne i możliwość skorzystania dzięki firmie z dodatkowego wsparcia dla swoich działań. Inne czynniki zwiększające szanse na zmotywowanie pracowników to:

- Dofinansowanie danej organizacji w uzupełnieniu do określonej liczby godzin poświęconych przez pracownika na jej rzecz w ramach wolontariatu pracowniczego (np. za każde 50 h wolontariatu firma przekazuje 1500 PLN)
- Bogata kateria możliwości opcji wolontariackiego zaangażowania - niektórzy wolontariusze angażują się tylko raz do roku i pomagają konkretnej organizacji lub biorą udział w konkretnej, jednorazowej akcji, inni wolą bardziej systematyczną, częstszą współpracę. Ale i oni czasem potrzebują zmiany i zadań wolontariackich innych niż te, którymi zajmowali się dotychczas. Różnorodne opcje zmniejszają także ryzyko znużenia się pracowników-wolontariuszy prowadzonymi działaniami
- Uwidocznienie tzw. **wolontariatu kompetencji** - w przypadku niektórych osób, niechętnych do „tradycyjnych”, bezpośrednich form wolontariackiej pomocy, dobrym pomysłem będzie możliwość wsparcia innych poprzez podzielenie się swoją wiedzą czy swoimi umiejętnościami.

**Przykład TP:** Niektórzy pracownicy nie chcą się angażować w akcje pomocy bezpośredniej. Takie osoby, które źle się czują w obcowaniu z innym ludźmi, mogą ich wspierać nawet nie odchodząc od własnego biurka, np. pomagając przy tworzeniu strony internetowej organizacji, której brakuje na to funduszy.

**Przykład Citi Handlowy:** Wolontariusze bankowi regularnie angażują się w działania związane z edukacją finansową. W ramach programów „Moje Finanse” i „Od Grosika do Złotówki” prowadzą warsztaty; podczas „Olimpiady Wiedzy o Finansach” konsultują przygotowywane materiały edukacyjne; dzielą się też chętnie wiedzą z zakresu finansów i ekonomii w ramach programu „Tydzień dla Oszczędzania”.

- Zadbanie o poczucie pełnej **dobrowolności działań** – nie tylko istotne jest zapewnienie wolontariuszom możliwo-



ści swobodnego wyboru projektu i stopnia zaangażowania, jak również poczucia, że nie muszą robić rzeczy, które im nie odpowiadają

- Maksymalne odciążenie pracowników-wolontariuszy od technicznych aspektów współpracy z odbiorcą pomocy – przynajmniej w początkowym okresie działania programu wolontariackiego to firma powinna wziąć na siebie zata-  
twianie wszelkich kwestii organizacyjnych
- Wolne godziny do odebrania w zamian za godziny poświę-  
cone na wolontariat
- Dodatkowy wolny dzień – do wykorzystania na działania wolontariackie
- Możliwość zapraszania do akcji wolontariackich osób spoza firmy – np. rodziny (to dodatkowo promocja **wolontariatu rodzinnego** wśród pracowników)

**Przykład Tchibo Warszawa:** W Tchibo Warszawa istnieje moż-  
liwość składania projektów wolontariackich, w których tylko jedna osoba jest pracownikiem firmy; pozostali wolontariu-  
sze, którzy biorą udział w realizacji projektu mogą być spoza firmy (np. rodzina i znajomi pracownika-wolontariusza).

**Przykład Citi Handlowy:** Citi Handlowy od 6 lat zaprasza rodziny pracowników, klientów i studentów do udziału w akcjach wolontariackich. Wielu pracowników banku w wolontariacie właśnie znalazło ciekawy pomysł na spędzanie czasu z rodziną i znajomymi. Dzięki takiej inicjatywie istnieje nie tylko możliwość integracji wokół idei pomagania, ale również edukacji młodszych uczestników projektów, którymi często są dzieci pracowników.

**Może się zdarzyć**, że zrealizowana w ramach wolontariatu pracowniczego inicjatywa okaże się, czasem z przyczyn zupełnie niezależnych od organizatorów, przedsię-  
wzięciem nieudanym, i może wywołać ich frustrację i znie-  
chęcenie. Z pewnością warto wówczas dokładnie przeanalizo-  
wać przyczyny niepowodzenia oraz zadbać o odpowiednią, dwukierunkową komunikację z pracownikami, podkreślać wyjątkowość sytuacji, zachęcać do kolejnej wolontariackiej próby. Sytuacja może być dużo łatwiejsza, a zniechęcenie pra-  
cowników-wolontariuszy mniejsze, jeżeli wcześniej zadbamy o ich odpowiednie przygotowanie:

- Kompleksowa edukacja na temat wolontariatu pracowni-  
czego, w tym dobre wyjaśnienie, co to znaczy być wolonta-  
riuszem (etyka, informacja, szkolenia, obowiązujące zasady)
- Odpowiednie przygotowanie osób zarządzających wolonta-  
riackimi projektami – pracownicy-wolontariusze zarządzają-  
cy grantami powinni otrzymać wiedzę na temat zarządzania projektem, jego budżetowania, rozliczenia, komunikowania się z beneficjentami projektu, przepisami BHP
- Przygotowanie wolontariuszy na nieprzewidziane, nieoczekiwane lub trudne sytuacje, które mogą pojawić się w trakcie akcji

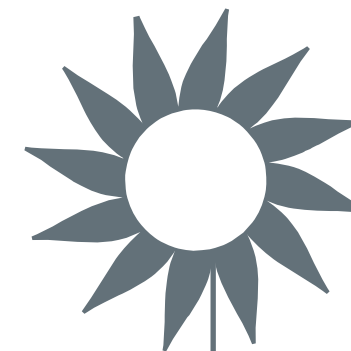
Pomocnym narzędziem jest wprowadzenie standardowej **ewaluacji** po zrealizowaniu danej inicjatywy wolontariackiej. Ma ona na celu zebrać informacje o tym, jak przebiegał pro-  
jekt, jakie się pojawiły trudności, jak można coś zmienić w przyszłości. Dostarcza cennych informacji zwrotnych od wolontariuszy, osób zarządzających i organizacji partner-  
skich. Szczególnie przydatne okazać się mogą w przypadku akcji, które nie zakończyły się sukcesem.

**W przypadku firm**, które posiadają liczne od-  
działy poza centralą, mogą pojawić się trudności w dotarciu z komunikacją o wolontariacie pracowniczym i zaangażowa-  
niu pracowników będących poza główną siedzibą firmy, np. pracowników działających „w terenie”, takich jak przedstawi-  
ciele handlowi. Nieocenioną rolę odgrywają wówczas **amba-  
sadorzy** wolontariatu w regionach, czyli lokalni propagatorzy idei. Ważne jest, aby mieli oni wsparcie nie tylko centrali, ale również osób zarządzających bezpośrednio oddziałami, w których pracują.

**Przykład CEMEX:** Postawienie na lokalnych ambasadorów projektu to krok w kierunku decentralizacji wolontariatu w firmie, której placówki rozlokowane są w wielu miejscach na terenie Polski. W CEMEX rozpoczęto od znalezienia osób, które pracują w najważniejszych dla firmy lokalizacjach i zna-  
ją tamtejszą specyfikę, miejscowe organizacje i ich potrzeby. Dział Komunikacji, który prowadzi projekt dba, aby ambasa-  
dorzy zawsze mieli aktualne informacje oraz niezbędne w pracy narzędzia, takie jak ulotki, plakaty i gadżety promo-  
cyjne. Pozwalają im one prezentować program wolontariatu wszystkim, którzy przejawiają zainteresowanie. Ambasado-  
rzy ułatwiają przełamywanie barier przed przystąpieniem pracowników do programu – dla wielu osób łatwiejszy jest kontakt z kimś kogo znają z własnego środowiska, niż z kimś często oddalonym wiele kilometrów i pracującym w centrali. W CEMEX są nimi osoby, które nie tylko wyraziły na to chęć, ale również posiadają już pewne doświadczenie w tego typu działaniach, oraz których aktywność i zapał do pracy można śmiało nazwać ponadprzeciętnym.

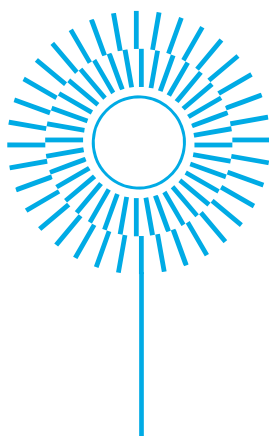
**Przykład Tchibo Warszawa:** Aby przełamywać bariery przed angażowaniem się pracowników w projekty wolontariackie, osoby odpowiedzialne za wdrożenie wolontariatu pracowni-  
czego odbyły tematyczne spotkania nt. wolontariatu

z pracownikami w regionach. W czasie spotkań pracownicy zostali wprowadzeni w temat wolontariatu oraz wolontariatu pracowniczego i poznali zasady funkcjonowania programu „Wolontariusz Tchibo. Chcę pomagać!”. Bezpośrednie spotka-  
nia pozwoliły na uzyskanie odpowiedzi na pojawiające się pytania i ułatwiły kontakt przy tworzeniu projektów wolon-  
tariackich. Zaangażowanie i aktywność osób koordynujących program w regionach przetożyło się na popularyzację i rozwój wolontariatu w Tchibo Warszawa.



Kiedy przyjrzeć się bliżej wymienionym na początku wyzwaniom zewnętrznym związanym z wolontariatem pracowniczym, dostrzec można, że w dużej mierze są one ze sobą nawzajem powiązane:

- przełamywaniu nieufności otoczenia, które często poddaje w wątpliwość intencje firmy, przysłuży się jasna i rzetelna komunikacja o prowadzonych działaniach wolontariackich oraz korzyściach wszystkich stron, w tym również firmy
- zadbanie o odpowiednie elementy promocyjne dla wolontariuszy (np. firmowy strój dla wolontariuszy – koszulki, czapeczki) stanowi swoistą reklamę dla firmy i daje jednocześnie jasny komunikat, że firma otwarcie podpisuje się pod danym działaniem
- w przypadku nieudanych akcji wolontariackich, należy zadbać nie tylko o odpowiednią, otwartą komunikację z pracownikami-wolontariuszami, ale także z pozostałymi stronami, które w nich uczestniczyły, jak również z mediami
- znalezienie wiarygodnego partnera społecznego, cieszącego się zaufaniem społeczności, zwiększa szansę na zaufanie do działań wolontariackich firmy oraz zmniejsza ryzyko nieudanych przedsięwzięć



**Z pewnością warto zrobić** bazę potencjalnych partnerskich organizacji pozarządowych czy instytucji samorządowych, kierując się czy to zakresem ich działania czy też lokalizacją. Punktem wyjścia może być baza organizacji dostępna na NGO.pl. Często również sami pracownicy – wolontariusze wskazują organizacje, z którymi chcieliby współpracować czy które chcieliby wesprzeć. Nierzadko zaś organizacje same zgłaszają się do firm z prośbą o wsparcie; warto wówczas zorientować się, czy jest możliwość udzielenia wsparcia poprzez wolontariat pracowniczy.

Jak weryfikować organizację?

- research tego, co robi organizacja, z którą chcielibyśmy współpracować
- kontakt z organizacjami, z którymi już współpracowaliśmy, z prośbą o rekomendacje
- spotkania bezpośrednie
- rekomendacje pracowników-wolontariuszy – wewnętrzna baza w intranecie – rekomendowane organizacje, z którymi już współpracowali
- dobrze jest, gdy organizacja posiada status OPP

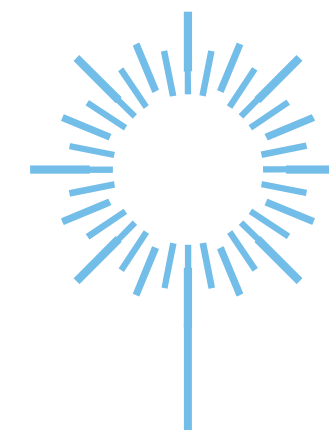
**Chcąc osiągnąć** możliwie jak najlepsze efekty z podejmowanych we współpracy z organizacjami pozarządowymi wolontariackich inicjatyw, warto podjąć działania, które zwiększają szanse ich powodzenia. Zadbajmy o:

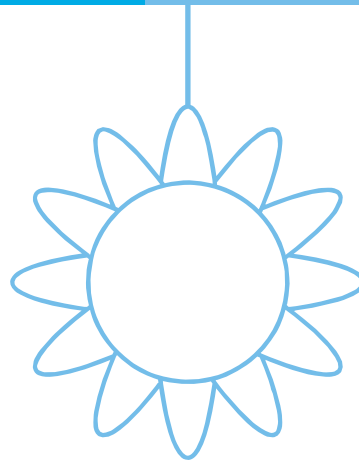
- przedstawienie oferty firmy i oczekiwań oraz korzyści ze współpracy obu stron
- ustalenie i zapisanie zasad współpracy
- podpisanie umowy o współpracy z organizacją
- weryfikację, w jaki sposób organizacje wywiązują się ze zobowiązań – czy poczyniono odpowiednie zakupy sprzętu, zadbano o przestrzeń do pracy itp. – warto upewnić się dokładnie przed akcją
- wypracowanie pewnych statych, obowiązujących form współpracy pomiędzy firmą a organizacją – organizacja ze swojej strony musi być przygotowana na przyjęcie wolontariuszy, zorganizować opiekę nad wolontariuszami na miejscu, osobę odpowiedzialną za organizację współpracy oraz udzielającą pomocy, informacji, zaplecze organizacyjne, odpowiedni podział zadań.
- tworzenie możliwości do współpracy i informowanie o nich – konkursy dla NGO, szkolenia dla pracowników organizacji, przekazywanie informacji o funduszach dla organizacji, grantach itp.
- edukowanie organizacji społecznych na temat współpracy z partnerem biznesowym

**Przykład TP:** Pierwszym etapem nawiązania współpracy z organizacjami społecznymi był fundusz darowizn, w ramach którego firma przekazywała granty różnym organizacjom społecznym. Następnie wybranym organizacjom proponowano wsparcie poprzez działania wolontariuszy z firmy przy jednorazowych akcjach, np. przy programie Telefon do Mamy. Stworzono również bazę instytucji, które funkcjonują w bliskim otoczeniu oddziałów firmy, aby umożliwić pracownikom wsparcie lokalnych organizacji. Współpracujące

z firmą organizacje partnerskie zaproszono również do promowania wolontariatu pracowniczego w firmie. Pokazano, czym się zajmują oraz jakiego rodzaju wsparcia oczekują. Pracownicy mieli z kolei możliwość zapoznania się z różnymi opcjami działania, zapoznania się z działalnością organizacji i wyboru działań, które najbardziej by im odpowiadały. Firma pomaga wyszukać interesujące projekty dla wolontariusza zgodnie z jego zainteresowaniami. Wolontariusz ma również możliwość samodzielnego przygotowania propozycji projektu dla wybranej przez siebie organizacji. W zależności od potrzeb – firma może również wesprzeć wolontariuszy w komunikacji z organizacją, jeżeli sami nie chcą bądź nie wiedzą, jak to zrobić.

**Przykład Procter&Gamble:** Firma stara się zadbać o zapewnienie koordynatora współpracy w organizacji, z którą współpracuje (np. w jednej ze szkół jest to jedna z nauczycielek). Osoba taka staje się też osobą kontaktową dla wolontariuszy – przygotowuje zaplecze organizacyjne, ułatwia prace już na miejscu akcji wolontariackiej i pomaga w przypadku nieprzewidzianych sytuacji. Odciąża tym samym osoby zarządzające wolontariatem w firmie.





Mimo szeregu korzyści płynących z prowadzenia wolontariatu pracowniczego w firmie, nie ma sensu wdrażanie go na siłę. Jeżeli mimo szczerych chęci i wysiłków nie udaje się nam przekonać do wolontariatu ani zarządu, ani pracowników, może trzeba poczekać na inny moment. Tymczasem można spróbować zachęcić do wprowadzenia innych form dających pracownikom możliwość włączenia się w zaangażowanie społeczne firmy (np. pay roll czy fund matching).

**Życzymy powodzenia!**

Broszura powstała po spotkaniu tematycznym „Wolontariat pracowniczy-wyzwania we wdrażaniu”, które odbyło się w kwietniu 2011. W spotkaniu wzięli udział przedstawiciele firm partnerskich Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

Publikacja została wydrukowana na papierze z certyfikatami PEFC i FSC.



Projekt współfinansowany ze środków Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej  
w ramach Programu Operacyjnego Fundusz Inicjatyw Obywatelskich

Grafika i skład: Olga Figurska, [www.lunatikot.pl](http://www.lunatikot.pl)

