

RAPORTOWANIE POZAFINANSOWE  
PORADNIK DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Szablon raportu ESG wraz z omówieniem

# **RAPORTOWANIE POZAFINANSOWE PORADNIK DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW**

**Szablon raportu ESG wraz z omówieniem**

*RECENZJA NAUKOWA*

**DR HAB. TOMASZ WOŁOWIEC, PROF. AKADEMII WSEI, LUBLIN  
DR HAB. WOŁODYMYR MARTYNIUK, POLITECHNIKA LWOWSKA**

*WYDAWCA*

**AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH WSGE  
IM. A. DE GASPERI W JÓZEFOWIE  
05-410 JÓZEFÓW, UL. SIENKIEWICZA 4  
TEL./FAKS: 48 22 789 19 03, WWW.WSGE.EDU.PL  
E-MAIL: WYDAWNICTWO@WSGE.EDU.PL**

ISBN

**978-83-970303-5-0**

DOI

**10.13166/AWSGE/196502**

*PROJEKT, SKŁAD*

**GRZEGORZ WÓJCICKI**

*GRAFIKA*

**FLOVMEDIA – MAJA KRYMSKA**

© COPYRIGHT BY WSGE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES IN JÓZEFÓW, POLAND.  
ALL RIGHTS RESERVED/ WSZELKIE PRAWA ZASTRZEŻONE.  
KOPIOWANIE, PRZEDRUKOWYWANIE I ROZPOWSZECZNIANIE CAŁOŚCI LUB FRAGMENTÓW  
NINIEJSZEJ PUBLIKACJI BEZ ZGODY WYDAWCY ZABRONIONE.

# RAPORTOWANIE POZAFINANSOWE

PORADNIK DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Szablon raportu ESG wraz z omówieniem

dr Aleksandra Szejniuk, prof. AWSGE

mgr Urszula Anisiewicz

mgr Adam Życzkowski



Józefów 2024

# RAPORTOWANIE POZAFINANSOWE

## PORADNIK DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Szablon raportu ESG wraz z omówieniem



**Rzecznik**  
Małych i Średnich Przedsiębiorców



# SPIS TREŚCI

WSTĘP . . . . .	8
<b>ROZDZIAŁ 1: PODSTAWY RAPORTOWANIA ESG</b>	
1.1. <i>DEFINICJA I ZAKRES RAPORTOWANIA ESG</i> . . . . .	12
1.2. <i>RAMY I STANDARDY RAPORTOWANIA ESG</i> . . . . .	15
<b>ROZDZIAŁ 2: RAPORTOWANIE ŚRODOWISKOWE I JEGO ELEMENTY</b>	
2.1. <i>EMISJE GAZÓW CIEPLARNIANYCH</i> . . . . .	20
2.2. <i>ZUŻYCIE ENERGII I WODY</i> . . . . .	21
2.3. <i>GOSPODARKA ODPADAMI I RECYKLING</i> . . . . .	23
2.4. <i>OCHRONA PRZYRODY I ZASOBÓW NATURALNYCH</i> . . . . .	24
<b>ROZDZIAŁ 3: RAPORTOWANIE SPOŁECZNE I JEGO ELEMENTY</b>	
3.1. <i>WARUNKI PRACY I PRAWA PRACOWNIKÓW</i> . . . . .	27
3.2. <i>ZAANGAŻOWANIE W SPOŁECZNOŚĆ LOKALNĄ</i> . . . . .	30
3.3. <i>ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHEM DOSTAW</i> . . . . .	31
3.4. <i>ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA PRODUKT (WYRÓB, USŁUGĘ)</i> . . . . .	32
<b>ROZDZIAŁ 4: RAPORTOWANIE ZARZĄDCZE I JEGO ELEMENTY</b>	
4.1. <i>TRANSPARENTNOŚĆ ZARZĄDZANIA</i> . . . . .	37
4.2. <i>ETYCZNE ZASADY DZIAŁANIA</i> . . . . .	38
4.3. <i>ZAPOBIEGANIE KORUPCJI I ŁAMANIU PRAWA</i> . . . . .	39
4.4. <i>UCZCIWE PRAKTYKI W ZAKRESIE ZATRUDNIENIA</i> . . . . .	40
4.5. <i>STRUKTURA ZARZĄDZANIA</i> . . . . .	41
4.6. <i>PRAKTYKI AUDYTOWE I KONTROLNE</i> . . . . .	42
4.7. <i>RAPORTOWANIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM</i> . . . . .	43
<b>ROZDZIAŁ 5: PROCES TWORZENIA RAPORTU ESG DLA MŚP</b>	
5.1. <i>IDENTYFIKACJA KLUCZOWYCH WSKAŹNIKÓW-ANALIZA ISTOTNOŚCI</i> . . . . .	49
5.2. <i>PISANIE I PREZENTACJA RAPORTU</i> . . . . .	52
5.3. <i>WYZWANIA I ROZWIĄZANIA DLA MŚP</i> . . . . .	56
<b>ROZDZIAŁ 6: PRZYKŁADY RAPORTOWAŃ</b>	
6.1. <i>PRZEDSIĘBIORSTWO KOSMETYCZNE DR. IRENA ERIS S.A.</i> . . . . .	59
6.2. <i>SIEĆ SKLEPÓW ŻABKA POLSKA</i> . . . . .	60
6.3. <i>PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNE SOLARSPOT SP. Z O.O.</i> . . . . .	60
6.4. <i>FIRMA USŁUGOWA GREEN PROJECTS POLAND SP. Z O.O.</i> . . . . .	61
6.5. <i>PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNE EKO-PRODUKT SP. Z O.O.</i> . . . . .	62
6.6. <i>GOSPODARSTWO ROLNE J. KOWALSKI</i> . . . . .	63
6.7. <i>CLEANTECH GROUP</i> . . . . .	63
6.8. <i>BGK POLSKI BANK ROZWOJU</i> . . . . .	64
6.9. <i>FIRMA TECH4GOOD</i> . . . . .	65
6.10. <i>BIO LIFE SOLUTIONS</i> . . . . .	65
6.11. <i>WNIOSKI Z ANALIZOWANYCH PRZYPADKÓW</i> . . . . .	66

<b>ROZDZIAŁ 7: PRZYSZŁOŚĆ RAPORTOWANIA ESG</b>	
7.1. <i>TRENDY I INNOWACJE W RAPORTOWANIU ESG</i> . . . . .	70
7.2. <i>PRZEWIDYWANE ZMIANY REGULACYJNE I ICH KONSEKWENCJE</i> . . . . .	72
7.3. <i>KORZYŚCI Z RAPORTOWANIA ESG</i> . . . . .	73
7.4. <i>ROLA MŚP W ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJU</i> . . . . .	74
<b>ZAKOŃCZENIE</b> . . . . .	78
<b>ANEKSY</b>	
1. <i>LISTA ZASOBÓW I NARZĘDZI DO RAPORTOWANIA ESG</i> . . . . .	81
2. <i>ORGANIZACJE OFERUJĄCE WSPARCIE I CERTYFIKACJĘ</i> . . . . .	82
3. <i>AUTORSKIE FORMULARZE I SZABLONY RAPORTÓW ESG</i> . . . . .	84
3.1. <i>FORMULARZ DO RAPORTOWANIA ESG</i> . . . . .	84
3.2. <i>SZABLON RAPORTU ESG</i> . . . . .	87
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	
<i>LITERATURA</i> . . . . .	100
<i>NETOGRAFIA</i> . . . . .	103
<i>AKTY PRAWNE</i> . . . . .	104
<i>SPIS TABLIC I RYSUNKÓW</i> . . . . .	105



**Rzecznik**  
Małych i Średnich Przedsiębiorców



*„Być człowiekiem to właśnie być odpowiedzialnym.”*

Antoine de Saint-Exupery „Ziemia – planeta ludzi”

Przedstawiamy drugą część poradnika „Raportowanie pozafinansowe. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorstw”, której celem jest szczegółowe omówienie najważniejszych zagadnień uwzględnianych przez przedsiębiorców w raportach niefinansowych. Niniejszy poradnik stanowi kontynuację dotychczasowych rozważań nad raportowaniem pozafinansowym, oferując tym razem jeszcze więcej praktycznych wskazówek oraz przykładów, które pomogą w skutecznym opracowywaniu raportów przez przedsiębiorców z sektora MŚP.

Głównym celem tego opracowania jest dostarczenie szczegółowych wytycznych w zakresie kluczowych kwestii społecznych, środowiskowych, praw człowieka oraz etycznych w kontekście działalności strategicznej i operacyjnej firm, a także zapewnienie zgodności tych wytycznych z normami ESG, które odgrywają coraz większą rolę we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwami. Dodatkowo, poradnik przedstawia dobre praktyki w zakresie raportowania niefinansowego przez małe i średnie przedsiębiorstwa, które uwzględniają specyfikę tych organizacji, dostarczając jednocześnie narzędzi do skutecznego i transparentnego komunikowania działań z zakresu ESG. Z pełną świadomością roli, jaką małe przedsiębiorstwa odgrywają w kreowaniu gospodarki rynkowej w Polsce, a także dostrzegając wyzwania, przed którymi stoją w zakresie raportowania pozafinansowego, pragniemy ułatwić przedsiębiorcom proces tworzenia rzetelnych i wiarygodnych raportów, które w sposób klarowny przedstawiają ich zaangażowanie w aspekty ESG.

Zwieńczeniem prac nad poradnikiem było przygotowanie i zaproponowanie nowatorskiego, autorskiego szablonu raportu, który ma na celu uproszczenie procesu raportowania. Szablon jest dedykowany głównie przedsiębiorcom MŚP i uwzględnia specyfikę ich działalności. Jest to narzędzie, z którego każdy przedsiębiorca może skorzystać, by w sposób efektywny, systematyczny i zgodny z wytycznymi ESG komunikować swoje działania. Wierzymy, że prezentowane w tej publikacji podejście do raportowania niefinansowego przyczyni się do wzmocnienia pozycji małych i średnich przedsiębiorstw na rynku, umożliwiając im lepszą komunikację z interesariuszami i zwiększenie ich konkurencyjności poprzez przejrzyste i odpowiedzialne podejście do kwestii społecznych, środowiskowych oraz etycznych.

## WSTĘP

Raportowanie pozafinansowe, znane również jako raportowanie niefinansowe, odnosi się do praktyki komunikowania interesariuszom informacji, które nie są ściśle związane z finansowymi wynikami firmy. Obejmuje ono różne aspekty działalności organizacji, które mogą mieć wpływ na jej długoterminowy sukces i reputację, ale które nie są bezpośrednio związane z jej zyskami i stratami.

Znaczenie raportowania pozafinansowego jest coraz bardziej doceniane w dzisiejszym świecie biznesu z kilku powodów. Regularne raportowanie na temat działań niefinansowych pomaga budować zaufanie wśród interesariuszy, w tym klientów, pracowników, inwestorów i społeczności lokalnych. Przejrzystość informacji w obszarach takich jak zrównoważony rozwój, odpowiedzialność społeczna i etyka biznesu jest ważna dla długoterminowego sukcesu firmy. Firmy są coraz bardziej świadome swojej roli w społeczeństwie i wpływu, jaki mają na środowisko. Raportowanie pozafinansowe pozwala firmom monitorować i komunikować swoje działania w zakresie zrównoważonego rozwoju, co jest istotne w kontekście globalnych wyzwań, takich jak zmiany klimatyczne. Raportowanie na temat kwestii pozafinansowych pomaga firmom lepiej zrozumieć i zarządzać ryzykami, które mogą nie być bezpośrednio związane z ich działalnością finansową, ale mogą mieć długoterminowy wpływ na ich reputację i stabilność operacyjną. Coraz więcej firm zdaje sobie sprawę z potrzeby bycia odpowiedzialnym obywatelem korporacyjnym. Raportowanie pozafinansowe daje firmom możliwość wykazania, w jaki sposób przyczyniają się do dobrobytu społeczności, w których działają oraz w jaki sposób realizują swoje zobowiązania wobec społeczeństwa.

W ostatnich latach firmy coraz częściej podejmują proaktywne działania w zakresie ujawniania informacji ESG, motywowane zarówno wymogami regulacyjnymi, jak i dążeniem do wspierania zrównoważonego rozwoju. Raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw może być zgodne z podstawową wartością kapitalizmu, generując większe zyski dla inwestorów poprzez zwiększanie wartości firmy i bogactwa akcjonariuszy (Ferrell, 2016, s. 603). Wiele krajów wprowadza regulacje wymagające od firm raportowania



na temat działań pozafinansowych (Fijałkowska, 2016, s. 117). Ponadto, istnieją międzynarodowe standardy i ramy, takie jak Global Reporting Initiative (GRI), które pomagają firmom w przygotowaniu kompleksowych raportów pozafinansowych. Można zatem przyjąć, że raportowanie pozafinansowe jest kluczowym elementem współczesnego zarządzania firmą, pomagającym budować zaufanie, zarządzać ryzykiem i promować zrównoważony rozwój. Dzięki temu firmy mogą lepiej odpowiadać na wyzwania współczesnego świata i przyczynić się do jego zrównoważonego rozwoju. Raportowanie ESG dla MŚP może przynieść wiele korzyści, takich jak poprawa wizerunku firmy i budowanie zaufania klientów oraz inwestorów, zwiększenie efektywności operacyjnej poprzez identyfikację obszarów, w których można osiągnąć oszczędności i poprawić wydajność, zwiększenie konkurencyjności na rynku poprzez dostosowanie się do rosnących wymagań i oczekiwań społecznych oraz pozyskiwanie inwestorów, którzy kierują się kryteriami ESG przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych (Eccles et al., 2012).

Warto podkreślić, że raportowanie ESG powinno być oparte na rzetelnych danych i odpowiednich miernikach, które są dostosowane do specyfiki danej branży i wielkości przedsiębiorstwa. Ocena ESG jest ważnym wskaźnikiem niefinansowych wyników firmy i ma wpływ na jej całkowitą produktywność czynników (Deng, 2023). Istnieje wiele ram, standardów i wytycznych, takich jak GRI (Global Reporting Initiative) czy SASB (Sustainability Accounting Standards Board), które mogą pomóc MŚP w raportowaniu ESG (KPMG, 2017; PwC, 2020).

Raportowanie pozafinansowe, znane również jako raportowanie ESG (Environmental, Social, Governance), ma swoje korzenie w latach 90. XX wieku. W 1997 roku powstała organizacja Global Reporting Initiative (GRI), która rozpoczęła prace nad stworzeniem pierwszych standardów raportowania zrównoważonego rozwoju. Inicjatywa ta została zainicjowana przez organizacje non-profit CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) oraz UNEP (United Nations Environment Programme). Celem GRI było opracowanie wytycznych dla firm do raportowania ich działań w zakresie środowiskowym, społecznym i zarządczym.

W 2000 roku opublikowano pierwszą wersję wytycznych GRI, co stanowiło przełomowy moment w rozwoju raportowania pozafinansowego.

Dzięki temu firmy po raz pierwszy otrzymały jasno określone wytyczne, które mogły stosować do raportowania swojego wpływu na środowisko i społeczeństwo. W 2002 roku utworzono United Nations Global Compact (UNGC), który zachęca firmy do przyjęcia zrównoważonych i społecznie odpowiedzialnych polityk oraz raportowania ich postępów.

Kolejnym ważnym krokiem było powstanie w 2010 roku Międzynarodowej Rady ds. Raportowania Zintegrowanego (IIRC). Organizacja ta promuje zintegrowane raportowanie, które łączy informacje finansowe i pozafinansowe, dając pełniejszy obraz działalności firmy. W 2011 roku opublikowano pierwszą wersję standardów SASB (Sustainability Accounting Standards Board), które koncentrują się na kwestiach materialnych mogących mieć istotny wpływ na wyniki finansowe firmy oraz interesujących inwestorów. W 2013 roku IIRC wydała pierwsze wytyczne dotyczące zintegrowanego raportowania, mające na celu pomoc firmom w łączeniu tradycyjnych informacji finansowych z danymi ESG.

Pandemia COVID-19, która wybuchła w 2020 roku, uwydatniła znaczenie zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu, co spowodowało wzrost zainteresowania raportowaniem ESG. Przywiązuje się coraz większą wagę do działań, które Firmy zaczęły bardziej skupiać się na raportowaniu swoich działań w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa pracowników oraz wpływu na społeczeństwo. W 2021 roku wprowadzono nowe wytyczne GRI, które uwzględniają najnowsze trendy w raportowaniu ESG, koncentrując się na szczegółowym raportowaniu wpływu na klimat, bioróżnorodność i prawa człowieka.

W 2022 roku Unia Europejska przejęła rolę lidera w ustanawianiu regulacji dotyczących raportowania ESG, wprowadzając dyrektywę CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Dyrektywa ta nakłada na duże firmy obowiązek szczegółowego raportowania na temat zrównoważonego rozwoju, wz Dostępne analizy wskazują na zróżnicowany poziom przygotowania przedsiębiorstw do implementacji wymogów dyrektywy CSRD. Duże, międzynarodowe korporacje, które uprzednio raportowały zgodnie z dyrektywą NFRD, dysponują istotną przewagą konkurencyjną dzięki wypracowanym procesom oraz zaawansowanym systemom raportowania. Natomiast mniejsze przedsiębiorstwa, a szczególnie mali i średni przedsiębiorcy, którzy dopiero zostaną objęci obowiązkiem raportowania, mogą napotkać istotne trudności.

Brak wcześniejszego doświadczenia, ograniczone zasoby kadrowe oraz złożoność wymagań regulacyjnych mogą skutkować dezorganizacją oraz opóźnieniami w realizacji obowiązków sprawozdawczych. W związku z tym kluczowe jest podjęcie przez przedsiębiorstwa działań przygotowawczych z odpowiednim wyprzedzeniem, opierając się na dostępnych wytycznych oraz narzędziach wspierających proces raportowania. Szablony ESG przygotowane w poradniku są stworzone z myślą o małych i średnich przedsiębiorcach, aby wesprzeć ich działania, aby odbierali raportowanie informacji niefinansowych jako szansę na poprawę wizerunku firmy i zwiększanie jej wartości na rynku. macniając tym samym globalne standardy raportowania pozafinansowego.

**CIEKAWOSTKA:** CSRD zobowiązało około 50 tysięcy firm w Europie do raportowania zgodnie z nowymi standardami, co ma na celu zwiększenie przejrzystości i odpowiedzialności korporacyjnej.

**WARTO PAMIĘTAĆ,** że raportowanie ESG powinno być oparte na rzetelnych danych i odpowiednich miernikach, które są dostosowane do specyfiki danej branży i wielkości przedsiębiorstwa. Istnieje wiele ram, standardów i wytycznych, takich jak GRI (Global Reporting Initiative) czy SASB (Sustainability Accounting Standards Board), które mogą pomóc MŚP w raportowaniu ESG (KPMG, 2017; PwC, 2020).

# ROZDZIAŁ 1: PODSTAWY RAPORTOWANIA ESG

## 1.1. DEFINICJA I ZAKRES RAPORTOWANIA ESG

ESG to skrót od angielskich słów Environmental, Social, Governance, które odnoszą się do trzech głównych obszarów, w których firmy mogą mierzyć i raportować swój wpływ oraz działania:

- **Środowisko (Environmental):** obejmuje kwestie związane z wpływem działalności firmy na środowisko naturalne, takie jak emisje gazów cieplarnianych, zużycie energii, gospodarka wodna, zarządzanie odpadami i ochrona przyrody (GRI, 2021).
- **Społeczność (Social):** dotyczy relacji firmy z otoczeniem, tj. pracownikami, społecznościami lokalnymi oraz interesariuszami zewnętrznymi. Obejmuje takie aspekty jak zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, równość i różnorodność, angażowanie się w działania społeczne oraz zarządzanie łańcuchem dostaw (UNGC, 2021).
- **Zarządzanie (Governance):** odnosi się do sposobu, w jaki firma jest zarządzana i kontrolowana. Zawiera takie elementy jak transparentność, etyka biznesu, zapobieganie korupcji, odpowiedzialność zarządu i zgodność z przepisami prawa (SASB, 2021).

Raportowanie ESG to proces zbierania, analizowania i udostępniania informacji na temat działań i wyników firmy w tych trzech obszarach (Alucha, 2018, s.10). Raportowanie pozafinansowe odnosi się do procesów i praktyk związanych z ujawnianiem informacji niefinansowych, które są istotne dla interesariuszy firmy. Celem jest zapewnienie przejrzystości i odpowiedzialności oraz umożliwienie interesariuszom oceny zrównoważonego rozwoju firmy. Poniżej zaprezentowane są bardziej szczegółowo zakresy głównych obszarów raportowania.

## ŚRODOWISKO (ENVIRONMENTAL)

Aspekty środowiskowe dotyczą wpływu działalności firmy na otaczającą ją środowisko naturalne. Kluczowe obszary obejmują:

1. **Emisje gazów cieplarnianych:** Monitorowanie i raportowanie emisji CO<sub>2</sub> i innych gazów cieplarnianych jest kluczowe dla zrozumienia wpływu firmy na zmiany klimatyczne. Firmy powinny dążyć do redukcji emisji poprzez wprowadzanie technologii niskoemisyjnych oraz zwiększanie efektywności energetycznej (IPCC, 2014).
2. **Zużycie energii:** Efektywne zarządzanie zużyciem energii pomaga zmniejszyć koszty operacyjne oraz ograniczyć emisje związane z produkcją energii. Firmy mogą wdrażać programy oszczędzania energii oraz korzystać z odnawialnych źródeł energii (International Energy Agency, 2020).
3. **Gospodarka wodna:** Zarządzanie zużyciem wody oraz minimalizacja wpływu na lokalne zasoby wodne są istotne w kontekście zmian klimatycznych i rosnącej presji na zasoby wodne. Firmy powinny monitorować zużycie wody i wprowadzać programy jej oszczędzania (World Resources Institute, 2015).
4. **Zarządzanie odpadami:** Efektywne zarządzanie odpadami, w tym ich redukcja, recykling i odpowiednie składowanie, jest kluczowe dla ochrony środowiska. Firmy mogą wdrażać programy zmniejszania ilości odpadów oraz promować recykling (EPA, 2018).

## SPOŁECZNOŚĆ (SOCIAL)

Aspekty społeczne koncentrują się na wpływie działalności firmy na jej pracowników, społeczności lokalne oraz interesariuszy zewnętrznych. Kluczowe obszary obejmują:

1. **Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników:** Zapewnienie bezpiecznych i zdrowych warunków pracy jest podstawowym obowiązkiem firmy. Firmy powinny wdrażać systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy oraz prowadzić regularne szkolenia (OSHA, 2021).

- 2. Równość i różnorodność:** Promowanie równości i różnorodności w miejscu pracy przyczynia się do tworzenia bardziej zrównoważonych i innowacyjnych zespołów. Firmy powinny wprowadzać polityki antydyskryminacyjne oraz programy wspierające różnorodność (McKinsey & Company, 2020).
- 3. Zaangażowanie w społeczność lokalną:** Angażowanie się w rozwój lokalnych społeczności poprzez działania charytatywne, wolontariat pracowniczy oraz wspieranie lokalnych inicjatyw społecznych jest kluczowe dla budowania pozytywnego wizerunku firmy i zaufania społeczności (Porter & Kramer, 2011).
- 4. Zarządzanie łańcuchem dostaw:** Monitorowanie i zarządzanie wpływem łańcucha dostaw na prawa człowieka, na warunki pracy oraz środowisko jest istotne dla odpowiedzialnego zarządzania. Firmy powinny wprowadzać standardy i audyty dotyczące zrównoważonego zarządzania łańcuchem dostaw (Sustainable Supply Chain Foundation, 2019).

## ZARZĄDZANIE (GOVERNANCE)

Aspekty zarządzania odnoszą się do sposobu, w jaki firma jest zarządzana i kontrolowana. Kluczowe obszary obejmują:

- 1. Transparentność i odpowiedzialność:** Firmy powinny zapewniać przejrzystość w raportowaniu swoich działań, wyników finansowych oraz pozafinansowych. Transparentność buduje zaufanie interesariuszy i umożliwia ocenę efektywności zarządzania (Transparency International, 2020).
- 2. Etyka biznesu:** Przyjęcie wysokich standardów etycznych oraz wprowadzenie polityk zapobiegania korupcji i konfliktom interesów jest kluczowe dla odpowiedzialnego zarządzania. Firmy powinny wdrażać kodeksy etyczne oraz prowadzić regularne szkolenia dla pracowników (Ethics & Compliance Initiative, 2018).
- 3. Odpowiedzialność zarządu:** Zarząd firmy powinien być odpowiedzialny za podejmowanie decyzji zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju oraz dbać o interesy wszystkich interesariuszy.

Struktura zarządzania powinna obejmować niezależnych członków oraz komitety odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem i zgodność (OECD, 2015).

4. **Zgodność z przepisami:** Firmy muszą przestrzegać obowiązujących przepisów prawnych oraz regulacji dotyczących ochrony środowiska, praw pracowniczych i zarządzania. Wdrożenie systemów zgodności oraz regularne audyty są kluczowe dla minimalizacji ryzyka prawnego (ISO, 2018).

Raportowanie pozafinansowe może obejmować różne działania, które są istotne dla kompleksowego zarządzania firmą i komunikacji z interesariuszami. Raportowanie ESG polegające na integracji aspektów środowiskowych, społecznych i zarządczych w jednym spójnym raporcie. Raportowanie zrównoważonego rozwoju obejmujące informacje dotyczące długoterminowych strategii firmy w zakresie zrównoważonego rozwoju. Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), które skupia się na działaniach firmy mających na celu wsparcie społeczności lokalnych, edukację, zdrowie i dobrobyt społeczny. Jeszcze innym obszarem jest raportowanie zgodności z przepisami prawa, standardami etycznymi oraz promowania przejrzystości i odpowiedzialności w zarządzaniu.

## 1.2. RAMY I STANDARDY RAPORTOWANIA ESG

Jednym z najważniejszych wyzwań w raportowaniu czynników pozafinansowych jest możliwość skwantyfikowania danych ilościowych i standaryzacja przekazywanych danych jakościowych, porównywalność wyników oraz standaryzacja zasad raportowania (Sroka, 2013, s.11). Ramy i standardy raportowania odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu współczesnego podejścia firm do zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej. Poniżej zaprezentowane zostały najbardziej popularne i najczęściej stosowane standardy wraz z organizacjami, które je stworzyły i opisały.

- a. Global Reporting Initiative (GRI) jest jedną z najbardziej uznawanych na świecie organizacji opracowujących standardy raportowania zrównoważonego rozwoju. GRI oferuje wytyczne, które pomagają firmom

raportować ich wpływ na gospodarkę, środowisko i społeczeństwo. Standardy GRI są szeroko stosowane przez organizacje różnej wielkości i z różnych sektorów, zapewniając spójność i porównywalność raportów. GRI ustanowiło podstawy dla globalnych standardów raportowania zrównoważonego rozwoju, oferując firmom wytyczne, które są szeroko stosowane do dziś. Standardy GRI ciągle ewoluują, aby uwzględnić najnowsze trendy i potrzeby interesariuszy. Nowe wytyczne GRI z 2021 roku koncentrują się na zmianach klimatycznych i prawach człowieka. Główne elementy standardów GRI to:

- Wytyczne ogólne dotyczące raportowania
  - Specyficzne standardy dla poszczególnych obszarów ESG
  - Wskaźniki i mierniki do oceny wpływu firmy
- b. Sustainability Accounting Standards Board (SASB) opracowuje standardy raportowania zrównoważonego rozwoju, które są dostosowane do specyfiki poszczególnych branż. SASB skupia się na kwestiach materialnych, które mogą mieć istotny wpływ na wyniki finansowe firmy i są ważne dla inwestorów. Główne elementy standardów SASB:
- Ramy raportowania dla różnych sektorów gospodarki
  - Specyficzne wskaźniki i mierniki ESG dla poszczególnych branż
  - Narzędzia wspierające integrację danych ESG z tradycyjnymi raportami finansowymi
- c. International Integrated Reporting Council (IIRC) promuje raportowanie zintegrowane, które łączy informacje finansowe i pozafinansowe, aby przedstawić pełniejszy obraz działalności firmy i jej wpływu na różne kapitały, takie jak kapitał finansowy, ludzki, intelektualny, społeczny i środowiskowy. Pomaga firmom lepiej komunikować swoje strategie i wyniki związane z zrównoważonym rozwojem. Raport zintegrowany powinien zatem pokazywać tworzenie wartości przez organizację. Wartość jest tworzona poprzez zaangażowanie i wykorzystanie potencjału oraz zależności pomiędzy kapitałami, które są dostępne



- organizacji (Stanek-Kowalczyk, 2013, s.45) Główne elementy raportowania zintegrowanego IIRC:
- Ramy zintegrowanego raportowania
  - Zasady integracji informacji finansowych i pozafinansowych
  - Wytyczne dotyczące tworzenia raportów zintegrowanych
- d. United Nations Global Compact (UNGC) to inicjatywa ONZ, która zachęca firmy do przyjęcia zrównoważonych i społecznie odpowiedzialnych polityk (Dyląg, Puchalska, 2014, s. 28). UNGC opracowuje wytyczne dotyczące raportowania ESG, które koncentrują się na dziesięciu zasadach związanych z prawami człowieka, standardami pracy, ochroną środowiska i przeciwdziałaniem korupcji. Przyjęcie zasad UNGC może pomóc firmom w budowaniu pozytywnego wizerunku i zaufania wśród interesariuszy. Główne elementy wytycznych UNGC:
- Dziesięć zasad UNGC dotyczących ESG
  - Narzędzia i zasoby wspierające wdrażanie zasad UNGC w firmach
  - Ramy raportowania postępów w zakresie zrównoważonego rozwoju
- e. Dyrektywa CSRD wprowadza obowiązek szczegółowego raportowania ESG dla dużych firm w Europie, zwiększając przejrzystość i odpowiedzialność korporacyjną. Dyrektywa CSRD ma na celu wzmocnienie zaufania inwestorów i innych interesariuszy poprzez dostarczanie bardziej szczegółowych i porównywalnych informacji na temat zrównoważonego rozwoju. Coraz więcej krajów wprowadza regulacje wymagające od firm raportowania swoich działań w zakresie ESG.

## WARTO WIEDZIEĆ

### 1. Skąd wzięło się raportowanie ESG?

Raportowanie ESG (Environmental, Social, Governance) swoje korzenie ma już w latach 90. XX wieku. W 1997 roku inicjatywa Global Reporting Initiative (GRI) zaczęła tworzyć standardy, które miały pomóc firmom w dokumentowaniu wpływu na środowisko i społeczeństwo. Raportowanie to nie tylko liczby:

ESG to coś więcej niż liczby finansowe – to także wartości, etyka i długoterminowy wpływ firmy na społeczeństwo i środowisko. Przykładowo, ujawnianie informacji o zużyciu energii i politykach różnorodności daje interesariuszom szerszy obraz roli firmy w zrównoważonym rozwoju.

### 2. Europejski lider zmian:

W 2022 roku Unia Europejska, wprowadzając dyrektywę CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), stała się światowym liderem w kwestii standardów ESG. Obowiązek szczegółowego raportowania na temat zrównoważonego rozwoju nałożony został na tysiące firm, co ma stać się wzorem dla globalnych standardów.

### 3. Czy wiesz, że...?

Firmy stosujące silne strategie ESG są bardziej atrakcyjne dla inwestorów, którzy cenią zrównoważony rozwój. Badania pokazują, że firmy z solidnymi politykami ESG częściej doświadczają niższych ryzyk operacyjnych i cieszą się lepszą reputacją wśród konsumentów.

### 4. Wyzwanie spójności:

Jednym z głównych problemów raportowania ESG jest zapewnienie spójnych i porównywalnych danych. Organizacje, takie jak GRI i SASB, pracują nad ujednoczeniem standardów, aby firmy mogły prezentować rzetelne i przejrzyste informacje ESG.

## **ROZDZIAŁ 2: RAPORTOWANIE ŚRODOWISKOWE I JEGO ELEMENTY**

W obliczu zmian wynikających z problemów klimatycznych, w ostatnich latach na całym świecie wzrosło zainteresowanie kwestiami środowiskowymi (Kartal i in., 2024). Tendencja ta prowadzi do zwiększonej świadomości społecznej oraz wpływa na decyzje inwestycyjne. W związku z tym firmy zostały zmuszone do dostosowania swoich strategicznych planów działania w celu ograniczenia emisji dwutlenku węgla oraz przeciwdziałania innym problemom środowiskowym, podejmując działania w różnych obszarach (Azam i in., 2023). Przedsiębiorstwa są zobowiązane do podejmowania działań wspierających poprawę stanu środowiska oraz oczekuje się, że będą one ujawniać te działania, aby ograniczyć negatywne skutki swojej działalności na środowisko (Azmi i in., 2019). Raportowanie środowiskowe informacji dotyczących klimatu koncentruje się na analizie wpływu działalności przedsiębiorstwa na klimat, obejmując zarówno negatywne skutki, jak i inicjatywy ochrony środowiska, oraz na ocenie wpływu zmian klimatycznych na operacje gospodarcze. Szczególne wymogi w zakresie raportowania zagadnień związanych ze zrównoważonym rozwojem, w tym zmianami klimatycznymi, zostały nałożone na duże podmioty gospodarcze. Te podmioty są zobowiązane do ujawniania szczegółowych informacji na temat zarządzania ryzykami oraz uwzględniania niekorzystnych skutków dla zrównoważonego rozwoju w swojej działalności. Raporty ESG w sekcji dotyczącej raportowania środowiskowego powinny obejmować takie czynniki, jak: łagodzenie klimatu, emisja gazów cieplarnianych, przystosowanie się do zmian klimatu, woda i zasoby morskie, wykorzystanie zasobów oraz gospodarki o obiegu zamkniętym, zanieczyszczenia, różnorodność biologiczna i ekosystemy (Trocka, 2023, s.211).

Ze względu na intensyfikację eksploatacji surowców naturalnych, szczególnie w krajach rozwijających się, konieczne jest zwiększenie uwagi na możliwości ich ponownego wykorzystania. W obliczu nieustannego wyczerpywania się zasobów naturalnych, poszukiwane są sposoby na ograniczenie ich zużycia, co prowadzi do opracowywania coraz bardziej efektywnych technologii i metod wydobycia. Surowce naturalne obejmują wszelkie zasoby przyrody,

bogactwa naturalne i elementy środowiska, które wpływają na jakość życia ludzi. W ich skład wchodzi zarówno zasoby odnawialne, jak i nieodnawialne (Burchart-Korol, 2016, s.56). Zarządzanie zasobami naturalnymi jest kluczowym elementem praktyk zrównoważonego rozwoju (Balicka, 2016, s. 22), który obejmuje odpowiedzialne wykorzystanie i ochronę zasobów takich jak woda, gleba, lasy oraz surowce mineralne.

## 2.1. EMISJE GAZÓW CIEPLARNIANYCH

Emisje gazów cieplarnianych są jednym z najważniejszych wskaźników środowiskowych, które firmy powinny monitorować i raportować. Emisje te mają bezpośredni wpływ na zmiany klimatyczne, dlatego ich redukcja jest kluczowa dla ochrony środowiska. Redukcja emisji gazów cieplarnianych i zanieczyszczeń jest niezbędna do minimalizacji negatywnego wpływu działalności gospodarczej na środowisko i zdrowie publiczne.

### KLUCZOWE ASPEKTY EMISJI GAZÓW CIEPLARNIANYCH:

- **Rodzaje emisji:** Emisje Scope 1 (bezpośrednie emisje z własnych źródeł), Scope 2 (pośrednie emisje z energii kupowanej) i Scope 3 (inne pośrednie emisje z łańcucha wartości).
- **Metody pomiaru:** Standardy takie jak Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) oferują wytyczne dotyczące obliczania i raportowania emisji gazów cieplarnianych. Firmy mogą stosować systemy monitorowania i zarządzania emisjami, które pozwalają na bieżąco kontrolować poziom zanieczyszczeń. **BP** wprowadziło zaawansowane systemy monitorowania emisji metanu na swoich platformach wiertniczych, co pozwoliło na znaczną redukcję emisji (BP, 2020).
- **Strategie redukcji:** Inwestycje w technologie niskoemisyjne, poprawa efektywności energetycznej, zmniejszenie zużycia paliw kopalnych oraz wdrażanie odnawialnych źródeł energii. **Siemens** zainwestował w rozwój i wdrożenie technologii wodorowych, które pomagają zmniejszyć emisje CO<sub>2</sub> w sektorze energetycznym (Siemens, 2021). **Żywiec Zdrój** zainwestował w modernizację swoich instalacji produkcyjnych w celu redukcji emisji CO<sub>2</sub>.

Firma wdrożyła technologie poprawiające efektywność energetyczną oraz zainwestowała w odnawialne źródła energii, co pozwoliło na znaczne zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych (Żywiec Zdrój, 2020). **General Electric** wdrożyło program optymalizacji procesów produkcyjnych, który pozwolił na zmniejszenie emisji CO<sub>2</sub> o 25% w ciągu ostatnich pięciu lat (General Electric, 2020).

**Przykład:** Firma **Toyota** wprowadziła szereg inicjatyw mających na celu redukcję emisji CO<sub>2</sub> w swoich zakładach produkcyjnych. W ramach swojej strategii *Challenge 2050* Toyota dąży do całkowitego wyeliminowania emisji CO<sub>2</sub> z produkcji do 2050 roku. Jednym z kroków było zainstalowanie systemów fotowoltaicznych w fabrykach, co pozwoliło na znaczne obniżenie emisji zasilania energetycznego (Toyota, 2020).

## 2.2. ZUŻYCIE ENERGII I WODY

Efektywność energetyczna definiowana jest jako stosunek uzyskanych wyników, usług, towarów lub energii do wkładu energii (Skoczkowski, 2016, s.5). Jest ona miarą efektywności wykorzystania energii w działalności ekonomicznej (Dyrektywa 2006/32/WE). Efektywność energetyczna jest kluczowym elementem zrównoważonego rozwoju, który pomaga firmom zmniejszyć zużycie energii, obniżyć koszty operacyjne i zredukować emisje gazów cieplarnianych. Efektywne zarządzanie zużyciem energii i wody zmniejsza negatywny wpływ firmy na środowisko. Przedsiębiorcy powinni monitorować swoje zużycie, wprowadzać strategie oszczędności oraz raportować wyniki.

### KLUCZOWE ASPEKTY ZUŻYCIA ENERGII:

- **Pomiar i monitorowanie:** Regularne zbieranie danych dotyczących zużycia energii, w tym rozróżnienie na źródła energii odnawialnej i nieodnawialnej. Przeprowadzanie regularnych audytów energetycznych, które pomagają zidentyfikować obszary wymagające poprawy i wprowadzić odpowiednie środki oszczędności energii. **Johnson & Johnson** regularnie przeprowadza audyty energetyczne w swoich zakładach

- produkcyjnych, co pozwoliło na zmniejszenie zużycia energii o 15% w ciągu ostatnich trzech lat (Johnson & Johnson, 2019).
- **Efektywność energetyczna:** Wdrażanie programów oszczędzania energii, modernizacja urządzeń i infrastruktury oraz promowanie energooszczędnych praktyk wśród pracowników. **Microsoft** zainwestował w nowoczesne centra danych, które wykorzystują zaawansowane technologie chłodzenia i zarządzania energią, co pozwoliło na zmniejszenie zużycia energii o 30% (Microsoft, 2020). **LPP S.A.**, właściciel marek odzieżowych takich jak Reserved czy Cropp, zainwestował w modernizację swoich zakładów i wprowadzenie technologii poprawiających efektywność energetyczną. Firma wdrożyła systemy zarządzania energią oraz przeprowadziła audyty energetyczne, co pozwoliło na znaczną redukcję zużycia energii i obniżenie kosztów operacyjnych (LPP S.A., 2021).
  - **Odnawialne źródła energii:** Przejście na energię pochodzącą z odnawialnych źródeł, takich jak energia słoneczna, wiatrowa i wodna. **Google** zobowiązało się do zasilania wszystkich swoich centrów danych wyłącznie energią odnawialną do 2030 roku. Firma inwestuje w farmy wiatrowe i solarne na całym świecie (Google, 2020).

**Przykład:** Firma **Apple** zainwestowała w odnawialne źródła energii, dzięki czemu wszystkie jej operacje na całym świecie są teraz zasilane w 100% energią odnawialną. Apple buduje także swoje własne projekty energetyczne, takie jak farmy solarne, aby zaspokoić swoje potrzeby energetyczne (Apple, 2018).

#### KLUCZOWE ASPEKTY ZUŻYCIA WODY:

- **Pomiar i monitorowanie:** Regularne zbieranie danych dotyczących zużycia wody, w tym identyfikacja głównych źródeł i punktów poboru wody.
- **Strategie oszczędności wody:** Wdrażanie technologii oszczędzających wodę, recykling wody oraz promowanie świadomego korzystania z wody wśród pracowników.

- **Zarządzanie zasobami wodnymi:** Ochrona lokalnych zasobów wodnych, minimalizacja wpływu na ekosystemy wodne oraz współpraca z lokalnymi społecznościami w celu zapewnienia zrównoważonego wykorzystania wody.

**Przykład:** Firma Nestlé wprowadziła programy oszczędności wody w swoich fabrykach na całym świecie. Dzięki tym inicjatywom, Nestlé zdołała zredukować zużycie wody o ponad 30% w ciągu ostatniej dekady, wdrażając technologie recyklingu wody oraz optymalizując procesy produkcyjne (Nestlé, 2020).

### 2.3. GOSPODARKA ODPADAMI I RECYKLING

Gospodarka odpadami to system zarządzania procesem powstawania, zbierania, transportu, przetwarzania i unieszkodliwiania odpadów, mający na celu minimalizowanie ich wpływu na środowisko i zdrowie ludzi (Zębek, 2018, s.11). Obejmuje ona różnorodne działania, takie jak segregacja odpadów, kompostowanie, spalanie, składowanie na wysypiskach oraz recykling. Głównym celem gospodarki odpadami jest zmniejszenie ilości odpadów trafiających na wysypiska oraz maksymalne wykorzystanie surowców wtórnych, co przyczynia się do ochrony zasobów naturalnych i redukcji emisji zanieczyszczeń.

Recykling to proces przetwarzania zużytych materiałów i produktów na nowe surowce lub przedmioty, które mogą być ponownie wykorzystane. Jest jednym z kluczowych elementów gospodarki odpadami, który pozwala na ograniczenie eksploatacji zasobów naturalnych oraz zmniejszenie ilości odpadów trafiających na składowiska (Pietrzyk-Sokulska, 2016, s. 142). Recykling obejmuje takie materiały jak papier, szkło, plastik, metale, a także odpady organiczne, które mogą być przetwarzane na kompost. Dzięki recyklingowi można zmniejszyć zużycie energii i surowców, co ma istotny wpływ na ochronę środowiska.

Efektywne zarządzanie odpadami jest kluczowe dla minimalizacji wpływu działalności firmy na środowisko. Firmy powinny wdrażać strategie redukcji odpadów, recyklingu oraz odpowiedniego składowania.

#### KLUCZOWE ASPEKTY GOSPODARKI ODPADAMI:

**Rodzaje odpadów:** Identyfikacja i klasyfikacja odpadów produkowanych przez firmę, w tym odpady niebezpieczne, komunalne i recyklingowe.

**Redukcja odpadów:** Wdrażanie strategii mających na celu zmniejszenie ilości produkowanych odpadów, takie jak optymalizacja procesów produkcyjnych i zwiększenie efektywności materiałowej.

**Recykling:** Promowanie recyklingu wśród pracowników, wdrażanie systemów segregacji odpadów oraz współpraca z firmami recyklingowymi.

**Bezpieczne składowanie:** Zapewnienie odpowiednich metod składowania odpadów, zgodnie z przepisami prawnymi i normami ochrony środowiska.

**Przykład:** Firma **Unilever** zrealizowała program *Zero Waste to Landfill*, dzięki któremu udało się całkowicie wyeliminować składowanie odpadów na wysypiskach ze wszystkich swoich zakładów produkcyjnych. Unilever osiągnęła to poprzez zwiększenie efektywności recyklingu, ponowne wykorzystanie materiałów oraz współpracę z partnerami zajmującymi się gospodarką odpadami (Unilever, 2019).

## 2.4. OCHRONA PRZYRODY I ZASOBÓW NATURALNYCH

Ochrona przyrody i zrównoważone wykorzystanie zasobów naturalnych są kluczowe dla zachowania bioróżnorodności i zapewnienia trwałości ekosystemów (Kuligowska, Moszyński, Walczak, 2016, s. 145). Firmy powinny wdrażać praktyki minimalizujące ich wpływ na przyrodę i promować zrównoważone zarządzanie zasobami. Ekologiczny wzrost gospodarczy jest możliwy dzięki zintegrowanym działaniom na różnych poziomach, które pozwalają połączyć troskę o środowisko z długoterminowym rozwojem ekonomicznym (Sitek, 2017, s.115)

#### KLUCZOWE ASPEKTY OCHRONY PRZYRODY:

- **Zachowanie bioróżnorodności:** Wdrażanie działań mających na celu ochronę lokalnej fauny i flory, minimalizację wpływu na ekosystemy oraz wspieranie programów ochrony przyrody. Na przykład firma **Walmart** współpracuje z organizacjami pozarządowymi w celu ochrony



lasów tropikalnych, które są kluczowe dla globalnej bioróżnorodności. Firma zobowiązała się do zerowego wylesiania w swoim łańcuchu dostaw produktów spożywczych do 2030 roku (Walmart, 2021). **KGHM Polska Miedź** prowadzi program ochrony bioróżnorodności wokół swoich kopalni i zakładów produkcyjnych. Firma angażuje się w projekty rekultywacji terenów zdegradowanych, sadzenie drzew oraz ochronę siedlisk naturalnych (KGHM Polska Miedź, 2021).

- **Zarządzanie zasobami naturalnymi:** Optymalne wykorzystanie surowców, w tym wdrażanie praktyk zrównoważonego zarządzania lasami, wodami i glebami. Na przykład, **Coca-Cola** wprowadziła program mający na celu zwiększenie efektywności wykorzystania wody w swoich zakładach produkcyjnych. Dzięki zastosowaniu zaawansowanych technologii oczyszczania i recyklingu wody, firma zdołała zmniejszyć zużycie wody o 20% w ciągu ostatnich pięciu lat (Coca-Cola, 2020).
- **Odnawialne zasoby:** Promowanie wykorzystania odnawialnych zasobów oraz wdrażanie technologii zmniejszających zależność od surowców nieodnawialnych. Wdrażanie praktyk zrównoważonego rolnictwa, które minimalizują negatywny wpływ na środowisko i wspierają regenerację zasobów naturalnych. **Unilever** realizuje programy wspierające zrównoważone rolnictwo, promując metody uprawy, które zmniejszają erozję gleby, oszczędzają wodę i chronią bioróżnorodność (Unilever, 2020).

**Przykład:** Firma **IKEA** realizuje strategię zrównoważonego zarządzania lasami, w ramach której 98% drewna wykorzystywanego przez firmę pochodzi z certyfikowanych lub recyklingowych źródeł. IKEA prowadzi również inicjatywy związane z sadzeniem drzew i ochroną bioróżnorodności w swoich lokalizacjach na całym świecie (IKEA, 2020).

## WARTO WIEDZIEĆ

### 1. Emisje CO<sub>2</sub> pod lupą:

Czy wiesz, że emisje gazów cieplarnianych, szczególnie dwutlenku węgla (CO<sub>2</sub>), stanowią jeden z kluczowych wskaźników ESG? Dla wielu firm ich monitorowanie i redukcja są podstawą działań na rzecz klimatu. Wielkie koncerny, jak BP czy Toyota, inwestują w nowoczesne technologie, aby ograniczyć swoje emisje – to nie tylko ekologia, ale też oszczędność kosztów.

### 2. Woda jako zasób strategiczny:

W wielu branżach zarządzanie zużyciem wody zyskuje na znaczeniu. Przykładowo, firma Nestlé dzięki programom oszczędnościowym zredukowała swoje zużycie wody o ponad 30% w ciągu ostatnich 10 lat, co przyczynia się nie tylko do ochrony zasobów naturalnych, ale także do stabilizacji kosztów produkcji.

### 3. Wartość recyklingu:

Gospodarka odpadami i recykling są fundamentem ochrony środowiska. Firmy takie jak Unilever wdrażają strategię *Zero Waste to Landfill*, co oznacza całkowitą eliminację składowania odpadów. Korzyści? Mniejsze koszty, pozytywny wizerunek i mniejszy wpływ na środowisko.

### 4. Zrównoważone wykorzystanie zasobów:

Odnawialne źródła energii, jak energia słoneczna czy wiatrowa, są przyszłością biznesu. Google zobowiązało się, że do 2030 roku wszystkie jego centra danych będą zasilane w 100% energią odnawialną, a IKEA używa certyfikowanego drewna w 98% swoich produktów, aby zmniejszyć wpływ na wycinkę lasów.

### 5. Czy wiesz, że...?

Przejsie na zrównoważone praktyki to nie tylko ekologia. Efektywne zarządzanie zasobami, od recyklingu po odnawialne źródła energii, może obniżyć koszty operacyjne, poprawić wizerunek firmy i przyciągnąć inwestorów zainteresowanych odpowiedzialnym zarządzaniem.

## ROZDZIAŁ 3: RAPORTOWANIE SPOŁECZNE I JEGO ELEMENTY

Firmy funkcjonują jednocześnie w wymiarze ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Są świadome, że rezultaty ich funkcjonowania wykraczają poza produkty lub usługi i wpływają na sferę społeczną. Uchwycenie i zrozumienie tych oddziaływań społecznych jest aktualnym problemem dla wielu przedsiębiorców (Nechaev, 2023). Według Dufoura oddziaływanie społeczne to wszelkie społeczne i kulturowe konsekwencje dla populacji ludzkich, które wynikają z publicznych lub prywatnych działań i które zmieniają sposób, w jaki ludzie żyją, pracują, bawią się, wchodzą ze sobą w relacje, organizują zaspokajanie własnych potrzeb i ogólnie radzą sobie jako członkowie społeczeństwa (Dufour, 2019). Oddziaływanie społeczne koncentruje się na aspektach działalności przedsiębiorstwa związanego z jego wpływem na społeczeństwo. Obejmuje szeroki zakres kwestii, które mają zidentyfikować, jak dana firma wpływa na interesariuszy, takich jak pracownicy, klienci (odpowiedzialność za produkt), dostawcy (łańcuch dostaw), społeczność lokalna i społeczeństwo w szerokim znaczeniu. Dla większości współczesnych menedżerów etyka biznesu jest nową skuteczną metodą walki konkurencyjnej o zwiększenie zysków w sytuacji, gdy konkurencyjne (konkurujące) firmy osiągnęły podobny poziom techniczny i organizacyjny, więc wyprzedzenie konkurencji w tych tradycyjnych dziedzinach nie jest łatwe. Etyczne postępowanie wobec interesariuszy przynosi wymierne efekty ekonomiczne, przyczyniając się do wzrostu zaufania klientów do firmy, wzrostu jej wartości rynkowej (Anisiewicz i in., 2023, s. 241).

### 3.1. WARUNKI PRACY I PRAWA PRACOWNIKÓW

Raport społeczny jest narzędziem wykorzystywanym w zarządzaniu przedsiębiorstwem, służy komunikacji oraz umożliwia porównanie uzyskanych efektów z innymi firmami (Misztal, 2016, s.79). Raport społeczny w części dotyczącej warunków pracy powinien objąć takie tematy, jak: przestrzeganie praw pracowniczych, bezpieczeństwa i higieny pracy, polityk różnorodności i inkluzywności, wynagrodzeń, szkoleń oraz rozwój pracowników. Kultura organizacyjna w raporcie musi zostać opisana w taki sposób, który odpowiednio

odzwierciedla wartości i cele firmy, stanowiąc w ten sposób przewagę konkurencyjną i dając solidne podstawy dla rozwoju etycznej organizacji (Szejniuk, Życzkowski, 2023, s. 88). Kultura organizacyjna oparta na uczciwości i zgodności, uwzględniająca oczekiwania swoich interesariuszy może przyczynić się do sukcesu przedsiębiorstwa (Życzkowski, 2022).

Często stosowanymi wskaźnikami w zakresie pracowniczym są: średnia wynagrodzeń kobiet do wynagrodzeń ogółem, rozpiętość wynagrodzeń, ilość pracowników uczestniczących w szkoleniach do ogólnej liczby pracowników przedsiębiorstwa czy wskaźnik nowo przyjętych pracowników. Natomiast najczęściej stosowanymi wskaźnikami bezpieczeństwa pracy są: ilość wypadków hospitalizowanych do ilości zatrudnionych pracowników, wskaźnik godzinowy zwolnień chorobowych do liczby godzin przepracowanych (Wronka, 2011, s.262). Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników są kluczowymi elementami raportowania społecznego, ponieważ zapewnienie bezpiecznych i zdrowych warunków pracy jest podstawowym obowiązkiem firmy. Programy zdrowotne i szkoleniowe są kluczowe dla zapewnienia dobrego samopoczucia pracowników oraz ich ciągłego rozwoju zawodowego. Niedawne badanie przeprowadzone przez Cao i Rees (2020) wykazało, że przyjazne traktowanie pracowników zmniejsza nieefektywność inwestycji w siłę roboczą firm.

#### KLUCZOWE ASPEKTY ZDROWIA I BEZPIECZEŃSTWA PRACOWNIKÓW:

- **Systemy zarządzania bezpieczeństwem:** Firmy powinny wdrażać kompleksowe systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, które obejmują ocenę ryzyka, procedury awaryjne oraz regularne szkolenia dla pracowników.
- **Monitorowanie i raportowanie incydentów:** Regularne monitorowanie wypadków i incydentów związanych z bezpieczeństwem oraz wdrażanie działań naprawczych w celu minimalizacji ryzyka.
- **Programy zdrowotne:** Inicjatywy promujące zdrowy tryb życia, takie jak programy wellness, dostęp do opieki medycznej oraz wsparcie psychologiczne dla pracowników oraz działania mające na celu poprawę ergonomii pracy. **Fakro**, jeden z wiodących producentów okien dachowych, wdrożył programy zdrowotne dla swoich pracowników,

w tym regularne badania medyczne i kampanie promujące zdrowy styl życia. Firma inwestuje także w nowoczesne technologie poprawiające bezpieczeństwo w miejscu pracy, co przyczyniło się do znacznego zmniejszenia liczby wypadków (Fakro, 2021).

- **Wsparcie dla rozwoju osobistego:** Programy mentoringowe, coaching oraz możliwości zdobywania nowych kwalifikacji, które wspierają rozwój osobisty pracowników oraz organizacja lub umożliwienie udziału w szkoleniach czy kursach doszkalających, które pomagają pracownikom rozwijać umiejętności zawodowe i awansować w ramach organizacji.

Różnorodność jest naturalną cechą świata. W organizacji oznacza, że jej członkowie różnią się pod względem jednej lub więcej ważnych cech (Szejniuk, Michalski, 2022, s.300). Promowanie równości i różnorodności w miejscu pracy przyczynia się do tworzenia bardziej zrównoważonych i innowacyjnych zespołów. Polityki antidyskryminacyjne mają na celu zapewnienie równego traktowania wszystkich pracowników i kandydatów do pracy, niezależnie od ich płci, wieku, pochodzenia etnicznego, orientacji seksualnej, religii czy niepełnosprawności.

#### KLUCZOWE ASPEKTY RÓWNOŚCI I RÓŻNORODNOŚCI:

- **Polityki antidyskryminacyjne:** Wdrażanie i egzekwowanie polityk antidyskryminacyjnych, które zapewniają równe szanse dla wszystkich pracowników, niezależnie od ich płci, wieku, pochodzenia etnicznego czy orientacji seksualnej. **ING Bank Śląski** wdrożył politykę różnorodności i inkluzywności, która obejmuje działania mające na celu zwiększenie liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych oraz promowanie różnorodności kulturowej wśród pracowników. Bank prowadzi również regularne szkolenia z zakresu różnorodności dla swojego personelu (ING Bank Śląski, 2021).
- **Programy wsparcia różnorodności:** Inicjatywy promujące różnorodność w miejscu pracy, takie jak programy mentoringowe, szkolenia z zakresu różnorodności oraz kampanie edukacyjne. **LPP S.A.**, właściciel marek odzieżowych takich jak Reserved czy Cropp, wdrożył politykę

różnorodności i inkluzywności, która obejmuje działania mające na celu przeciwdziałanie dyskryminacji. Firma prowadzi regularne szkolenia dla pracowników na temat równości i różnorodności oraz monitoruje i raportuje przypadki naruszeń polityki antydyskryminacyjnej (LPP S.A., 2021).

- **Monitorowanie i raportowanie:** Regularne monitorowanie i raportowanie danych dotyczących różnorodności w zatrudnieniu oraz postępów w realizacji celów związanych z równością.

### 3.2. ZAANGAŻOWANIE W SPOŁECZNOŚĆ LOKALNĄ

Wsparcie dla lokalnych inicjatyw społecznych jest ważnym elementem odpowiedzialności społecznej firmy, które pomaga budować pozytywne relacje z lokalnymi społecznościami i przyczynia się do ich rozwoju. Angażowanie się w rozwój lokalnych społeczności poprzez działania charytatywne, wolontariat pracowniczy oraz wspieranie lokalnych inicjatyw społecznych jest kluczowe dla budowania pozytywnego wizerunku firmy i zaufania społeczności.

#### KLUCZOWE ASPEKTY ZAANGAŻOWANIA W SPOŁECZNOŚĆ LOKALNĄ:

- **Projekty społeczne i charytatywne:** Wspieranie lokalnych organizacji charytatywnych i społecznych poprzez darowizny, sponsorowanie wydarzeń oraz współpracę przy realizacji projektów. Firmy mogą wspierać lokalne inicjatywy społeczne poprzez darowizny, sponsorowanie wydarzeń oraz współpracę z organizacjami pozarządowymi. Project Shakti firmy **Unilever** zorganizował szkolenia w zakresie mikroprzedsiębiorczości głównie dla kobiet w Indiach w zakresie technik sprzedaży, prowadzenia rachunków, założenia działalności gospodarczej, efektem czego było podwojenie dochodów w gospodarstwach domowych osób objętych programem oraz dotarcie do nowych odbiorców firmy Hindustan Unilever (Project Shakti, 2021).
- **Wolontariat pracowniczy:** Zachęcanie pracowników do angażowania się w wolontariat oraz udostępnianie im narzędzi i zasobów do realizacji projektów społecznych. **Bank BNP Paribas** realizuje największy program Wolontariatu Pracowniczego w historii Szlachetnej Paczki.

Tylko w 2022 roku w ramach Wolontariatu Pracowniczego w tej organizacji, dzięki zaangażowaniu 3 028 pracowników, pomoc dotarła aż do 205 Rodzin z całej Polski (Szlachetna Paczka, 2023).

- **Współpraca z lokalnymi społecznościami:** Działania na rzecz poprawy warunków życia lokalnych społeczności, takie jak inwestycje w edukację, ochronę zdrowia oraz rozwój infrastruktury. Budowanie długoterminowych partnerstw z lokalnymi organizacjami, które działają na rzecz rozwoju społeczności oraz realizacji wspólnych projektów. **Biedronka**, sieć sklepów należąca do Jeronimo Martins, realizuje programy wspierające lokalne społeczności, takie jak *Dobrze Jemy ze Szkołą na Widelcu*, który promuje zdrowe żywienie w szkołach podstawowych. Firma angażuje się również w działalność charytatywną, wspierając organizacje pozarządowe i lokalne inicjatywy (Biedronka, 2021).

### 3.3. ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHEM DOSTAW

Rosnące zainteresowanie zrównoważonych praktyk w łańcuchu dostaw odzwierciedla rosnące wyzwania środowiskowe i społeczne (Shahzad, 2024). Łańcuchy dostaw (ang. supply chains) to systemy, które obejmują wszystkie procesy związane z produkcją i dostarczaniem towarów lub usług od momentu pozyskania surowców do dostarczenia gotowego produktu do końcowego odbiorcy. Łańcuch dostaw obejmuje różne etapy, takie jak zakup surowców, produkcja, transport, magazynowanie, dystrybucja oraz sprzedaż. W jego skład wchodzi różne podmioty, w tym dostawcy, producenci, hurtownicy, detaliści i klienci. Odpowiednie zarządzanie łańcuchem dostaw jest niezbędnym elementem strategii logistycznej, stanowiącej element strategii przedsiębiorstwa, gdyż w sposób bezpośredni oddziałuje na wielkość kosztów, jakość, poziom zapasów, cenę i sposób dostawy (Winiewicz-Bosy, 2013, s.184). Monitorowanie i zarządzanie wpływem łańcucha dostaw na prawa człowieka, warunki pracy oraz środowisko jest istotne dla odpowiedzialnego zarządzania.

#### KLUCZOWE ASPEKTY ZARZĄDZANIA ŁAŃCUCHEM DOSTAW:

- **Wymagania dla dostawców:** Ustanowienie i egzekwowanie standardów dotyczących odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw, które obejmują kwestie takie jak prawa pracowników, warunki pracy oraz ochrona środowiska.
- **Audyty i monitoring:** Regularne audyty i monitorowanie dostawców w celu zapewnienia zgodności z przyjętymi standardami oraz identyfikacja obszarów wymagających poprawy. CCC S.A., jedna z największych firm obuwniczych w Europie Środkowej, wdrożyła program odpowiedzialnego zarządzania łańcuchem dostaw, który obejmuje regularne audyty dostawców oraz wprowadzenie standardów dotyczących praw pracowników i ochrony środowiska. Firma współpracuje również z dostawcami, aby wspólnie poprawiać praktyki zarządzania i osiągać cele zrównoważonego rozwoju (CCC S.A., 2021).
- **Współpraca i rozwój dostawców:** Wspieranie dostawców w poprawie ich praktyk zarządzania poprzez szkolenia, wsparcie techniczne oraz współpracę przy realizacji projektów zrównoważonego rozwoju. Firma odzieżowa **Patagonia** wspiera swoich dostawców poprzez angażowanie środków finansowych na poprawę warunków pracy oraz podniesienie świadomości pracowniczej w zakładach produkcyjnych.

### 3.4. ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA PRODUKT (WYRÓB, USŁUGĘ)

Globalne zagrożenia ekologiczne i społeczne wymuszają reorientację firm. Odpowiedzialności przedsiębiorstwa za produkt w kontekście CSR opiera się na obowiązku uwzględniania wpływu działań firmy na społeczeństwo i środowisko oraz dbania o interesy różnych interesariuszy. Produkt społecznie odpowiedzialny powinien wyprzedzać standardy rynkowe i spełniać oczekiwania etyczne, nie zagrażając klientom ani innym grupom społecznym. Etyczna odpowiedzialność za produkt, przez cały cykl jego życia, staje się wymogiem stawianym przez konsumentów przedsiębiorcom. Wraz z upowszechnianiem się teorii rozszerzonej odpowiedzialności producenta (EPR – *extended producer responsibility*) producenci powinni już na etapie projektowania produktu



opracowywać strategię odpowiedzialności za produkt. Projekt ekologiczny produktu zawsze wiąże się z dodatkowymi i ogromnymi inwestycjami, takimi jak budowa nowych linii produkcyjnych, inwestowanie w nowy sprzęt i opracowywanie nowej technologii (Zhu, He, 2017). Wiąże się to z pokonywaniem wielu barier, takich jak brak świadomości co do zagrożeń, ograniczenia finansowe, mało elastyczne strategie długoterminowe.

#### KLUCZOWE ASPEKTY ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA PRODUKT:

**Wady produktu:** Wadliwość produktu może pojawić się na każdym etapie życia produktu, może dotyczyć produktów firm renomowanych o długiej tradycji, jak i nowych producentów. Ważne jest, aby odpowiednio ostrzegać przed zagrożeniami i brać odpowiedzialność za zagrożenia związane z użytkowaniem wadliwych produktów. Należy przygotować odpowiednie procedury wysyłania informacji czy ostrzeżeń o możliwych zagrożeniach, przekazywanie instrukcji użytkowania a także wymiany wadliwych produktów.

**Zbieranie i utylizacja zużytych produktów:** wspieranie sprzedawców detalicznych i dzielenie się odpowiedzialnością etyczną i finansową za przyjmowanie zużytego sprzętu.

**Jakość produktu:** oferowanie produktów najwyższej jakości, wykonanych w sposób najbardziej ekologiczny w możliwych. Telefon Apple iPhone 11 nie zawiera toksycznych materiałów, takich jak PVC i BFR, ale także wykonany jest z materiałów nadających się do recyklingu, aby cały proces produkcji był niskoemisyjny i przyjazny dla środowiska.

## WARTO WIEDZIEĆ

### 1. Równość i różnorodność:

Badania pokazują, że zespoły zróżnicowane pod względem płci, wieku i pochodzenia są bardziej innowacyjne i efektywne. Wiele firm, takich jak ING Bank Śląski, wdraża polityki różnorodności, aby zwiększyć liczebność kobiet na stanowiskach kierowniczych oraz promować różnorodność kulturową.

### 2. Zdrowie i bezpieczeństwo:

Zapewnienie bezpiecznych warunków pracy jest fundamentem odpowiedzialnego biznesu. Na przykład firma Fakro, wdrożyła programy zdrowotne oraz nowoczesne technologie bezpieczeństwa, co zmniejszyło liczbę wypadków w miejscu pracy i zwiększyło zadowolenie pracowników.

### 3. Zaangażowanie lokalne:

Firmy coraz częściej angażują się w działania na rzecz społeczności lokalnych. Przykładem jest Biedronka, która wspiera programy promujące zdrowe żywienie w szkołach, budując jednocześnie pozytywne relacje z lokalnymi społecznościami.

### 4. Łańcuch dostaw pod kontrolą:

Zarządzanie łańcuchem dostaw jest kluczowe dla odpowiedzialnego biznesu. CCC S.A. regularnie monitoruje swoich dostawców i przeprowadza audyty, aby zapewnić, że stosują oni zasady zgodne z normami ESG, dbając o etyczne warunki pracy i minimalizując wpływ na środowisko.

### 5. Czy wiesz, że...?

Firmy, które wykazują społeczną odpowiedzialność i inwestują w swoich pracowników oraz lokalne społeczności, cieszą się wyższym poziomem lojalności i zaangażowania. Pracownicy lepiej oceniają swoich pracodawców, a konsumenci częściej wybierają produkty marek, które troszczą się o społeczne dobro.

## ROZDZIAŁ 4: RAPORTOWANIE ZARZĄDCZE I JEGO ELEMENTY

Wyniki ESG są obecnie uznawane za kluczowe punkty odniesienia i kryteria oceny wartości przedsiębiorstwa (Ji i in., 2024). Zwiększenie pozytywnego wpływu oceny ESG na wartość oraz wyniki przedsiębiorstwa stanowi kluczowy priorytet dla firm (Gillan i in., 2021). Badania dowodzą jednak, że wiele zarządów nie dysponuje odpowiednią wiedzą specjalistyczną w obszarze ESG (Borghesi i in., 2014; McGuinness i in., 2017). W miarę jak koncepcja ESG zyskuje na znaczeniu, inwestorzy oraz inni interesariusze coraz częściej oczekują od zarządów aktywnego zaangażowania w zagadnienia związane z ESG. Obowiązki zarządów w zakresie wyników ESG obejmują identyfikację ryzyk i szans związanych z ESG, formułowanie odpowiednich strategii i polityk, nadzorowanie ich realizacji oraz przeglądanie ujawnień ESG. Raportowanie zarządcze obejmuje szeroki zakres działań, które mogą być podzielone na trzy główne kategorie: **raportowanie finansowe**, skupia się na dostarczaniu informacji finansowych, takich jak bilans, rachunek zysków i strat oraz przepływy pieniężne. Jest ono niezbędne do oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Następną kategorią jest **raportowanie operacyjne**, które dotyczy monitorowania działań operacyjnych, takich jak produkcja, sprzedaż, jakość i efektywność operacyjna i ostatni zakres to **raportowanie strategiczne**, koncentrujące się na długoterminowych celach i strategiach przedsiębiorstwa, w tym na zrównoważonym rozwoju i odpowiedzialności społecznej.

Raportowanie zarządcze powinno być wykorzystywane w kluczowych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem, takich jak monitorowanie i kontrola, podejmowanie decyzji, komunikacja z interesariuszami oraz zarządzanie ryzykiem. Regularne raportowanie wyników finansowych i operacyjnych umożliwia menedżerom monitorowanie realizacji celów oraz wprowadzanie odpowiednich korekt, co jest niezbędne do utrzymania efektywności działania organizacji. Ponadto raporty zarządcze dostarczają kluczowych informacji, które wspierają proces podejmowania decyzji zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym, w tym w zakresie inwestycji, zarządzania zasobami oraz planowania. Transparentne raportowanie odgrywa również

istotną rolę w komunikacji z interesariuszami, budując zaufanie wśród inwestorów, pracowników, klientów oraz innych grup zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa. Wreszcie, raportowanie zarządcze jest kluczowe w zarządzaniu ryzykiem, umożliwiając identyfikację i analizę ryzyk operacyjnych, finansowych oraz strategicznych, a także wdrażanie odpowiednich mechanizmów kontrolnych, co pozwala na minimalizowanie zagrożeń i zabezpieczanie stabilności organizacji.

Raportowanie zarządcze odnosi się do procesu systematycznego gromadzenia, analizy i prezentacji danych dotyczących działalności przedsiębiorstwa, które mają na celu wspieranie podejmowania decyzji przez kadrę zarządzającą. Jest to niezbędny element skutecznego zarządzania organizacją, który pozwala na monitorowanie wyników, identyfikację obszarów wymagających poprawy oraz komunikowanie postępów interesariuszom.

Raporty ESG w sekcji dotyczącej raportowania zarządczego powinny obejmować takie czynniki, jak transparentność zarządzania, etyka działania, zapobieganie korupcji i łamaniu prawa oraz uczciwe praktyki w zakresie zatrudnienia i wynagrodzeń. Nowoczesne narzędzia IT, takie jak systemy ERP i BI, ułatwiają zbieranie, analizowanie i prezentowanie danych zarządczych, pomocnymi narzędziami mogą być: SAP, Oracle, Microsoft Power BI.

Poniższa tabela przedstawia kluczowe elementy ładu korporacyjnego, które są stosowane przez wybrane polskie przedsiębiorstwa. Wymienione firmy są liderami w swoich branżach i wdrażają różnorodne praktyki mające na celu zapewnienie transparentności, etycznego działania oraz zgodności z prawem. Przykłady zawarte w tabeli ilustrują konkretne działania podejmowane przez te organizacje, które mają na celu poprawę ich zarządzania i wzmacnianie zaufania interesariuszy.

Tabela ukazuje różnorodność praktyk zarządzania stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa w celu zapewnienia wysokiego standardu ładu korporacyjnego. Przedsiębiorstwa takie jak PKO Bank Polski, Grupa Kapitałowa PZU, Grupa LOTOS oraz LPP S.A. wprowadzają i utrzymują systemy, które promują transparentność, etykę, zapobieganie korupcji, uczciwe praktyki zatrudnienia, skuteczną strukturę zarządzania, audyt i kontrolę oraz systemy wynagradzania. Praktyki te są kluczowe dla budowania zaufania oraz trwałego sukcesu w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym. Raportowanie zarządcze jest kluczowym narzędziem wspierającym skuteczne zarządzanie firmą.

Przez dostarczanie dokładnych, przejrzystych i regularnych informacji, umożliwia menedżerom podejmowanie świadomych decyzji oraz budowanie zaufania wśród interesariuszy. Wykorzystanie dobrych praktyk, takich jak jasność, przejrzystość, regularność i zgodność ze standardami, pozwala firmom na osiągnięcie lepszych wyników i zapewnia długoterminowy sukces, a zarazem wypełnia wymogi raportowania pozafinansowego w zakresie zarządczym.

Tabela 1. Praktyki ładu korporacyjnego w wybranych polskich przedsiębiorstwach

Kluczowy Element	Opis	Przykład Firmy / Praktyki
<b>Transparentność zarządzania</b>	Publikowanie raportów, komunikacja z interesariuszami, ujawnianie konfliktów interesów	PKO Bank Polski (raporty roczne, 2021)
<b>Etyczne zasady działania</b>	Kodeks etyczny, szkolenia z zakresu etyki, mechanizmy zgłaszania naruszeń	Grupa Kapitałowa PZU (kodeks etyki, system zgłaszania naruszeń, 2021)
<b>Zapobieganie korupcji i łamanie prawa</b>	Polityka antykorupcyjna, szkolenia antykorupcyjne, audyt i kontrola	Grupa LOTOS (polityka antykorupcyjna, audyty wewnętrzne, 2021)
<b>Uczciwe praktyki w zakresie zatrudnienia</b>	Sprawiedliwe wynagrodzenie, równość płac, godne warunki pracy	LPP S.A. (polityka wynagrodzeń, równość płac, 2021)
<b>Struktura zarządzania</b>	Funkcjonowanie rady nadzorczej i zarządu, komitety specjalistyczne	PZU (struktura zarządzania, komitety specjalistyczne, 2021)
<b>Praktyki audytowe i kontrolne</b>	Audyty wewnętrzne i zewnętrzne, systemy kontroli wewnętrznej	KGHM Polska Miedź (audyt wewnętrzny, kontrola wewnętrzna, 2021)
<b>Systemy wynagradzania</b>	Struktura wynagrodzeń, motywacyjne systemy wynagradzania, przejrzystość wynagrodzeń	Grupa Lotos (system wynagrodzeń, motywacyjne systemy, 2021)

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie PKO Bank Polski (2021), Grupa Kapitałowa PZU (2021), Grupa LOTOS (2021), LPP S.A. (2021), PZU (2021), KGHM Polska Miedź (2021), Grupa Lotos (2021).

### 4.1. TRANSPARENTNOŚĆ ZARZĄDZANIA

Transparentność zarządzania jest kluczowym elementem budowania zaufania interesariuszy i zapewnienia odpowiedzialności korporacyjnej. Firmy powinny dążyć do otwartości w swoich działaniach i decyzjach, udostępniając informacje w sposób przejrzysty i zrozumiały. Interesariusze lepiej oceniają przedsiębiorstwa transparentne, prowadzące wiarygodną politykę informacyjną (Kamiński, 2022, s.135).

#### KLUCZOWE ELEMENTY TRANSPARENTNOŚCI ZARZĄDZANIA:

- **Publikowanie raportów rocznych:** Regularne publikowanie raportów rocznych, które obejmują informacje finansowe, operacyjne oraz ESG. Raporty te powinny być dostępne publicznie i łatwo dostępne dla wszystkich interesariuszy (Aluchna, 2008, s.20).
- **Komunikacja z interesariuszami:** Otwarte i regularne komunikowanie się z interesariuszami, w tym pracownikami, klientami, inwestorami i społecznością lokalną, poprzez różne kanały komunikacji, takie jak spotkania, konferencje, media społecznościowe i biuletyny informacyjne.
- **Ujawnianie konfliktów interesów:** Pełne ujawnianie wszelkich potencjalnych konfliktów interesów w zarządzie i wśród kadry kierowniczej oraz wdrażanie mechanizmów ich rozwiązywania.

**Przykład:** PKO Bank Polski regularnie publikuje raporty roczne i raporty ESG, które są dostępne publicznie na stronie internetowej banku. Bank organizuje także regularne spotkania z inwestorami i interesariuszami, aby omówić wyniki finansowe i postępy w zakresie zrównoważonego rozwoju (PKO Bank Polski, 2021).

## 4.2. ETYCZNE ZASADY DZIAŁANIA

Etyczne zasady działania są fundamentem odpowiedzialności korporacyjnej i kluczowym elementem zaufania interesariuszy. Firmy powinny promować wysokie standardy etyczne w swojej działalności. Program etyczny to całościowe przedsięwzięcie mające na celu uczynienie kwestii etycznych najwyższym standardem postępowania w przedsiębiorstwie (Gasparski, 2013, s.233).

#### KLUCZOWE ELEMENTY ETYCZNYCH ZASAD DZIAŁANIA:

- **Kodeks etyczny:** Opracowanie i wdrożenie kodeksu etycznego, który określa zasady postępowania, wartości i normy, jakimi powinni kierować się pracownicy i kadra zarządzająca. Jeden z pierwszych kodeksów etycznych wprowadziła firma **Johnson&Johnson**, wchodząc na giełdę w 1934r. nazwano go Nasze Credo i były w nim sformułowane wartości organizacyjne przedsiębiorstwa.

- **Szkolenia z zakresu etyki:** Regularne szkolenia dla pracowników i kadry zarządzającej na temat etycznych zasad działania i odpowiedzialności korporacyjnej. Według badań Centrum Etyki Biznesu stan firm prowadzących szkolenia był znacząco lepszy od firm, które tego nie czyniły (Gasparski, 2013, s. 246). Szkolenia te stanowią ważny instrument do budowy etycznej infrastruktury, koniecznej do prawidłowego funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej (Gasparski, Lewicka-Strzałecka, Bąk, Rok, 2011).
- **Mechanizmy zgłaszania naruszeń:** Wdrażanie systemów zgłaszania naruszeń etyki, które umożliwiają pracownikom anonimowe zgłaszanie przypadków łamania zasad etycznych bez obawy przed represjami.

**Przykład: Grupa Kapitałowa PZU** wdrożyła kodeks etyki, który jest dostępny dla wszystkich pracowników i interesariuszy. Firma prowadzi regularne szkolenia z zakresu etyki i odpowiedzialności korporacyjnej oraz posiada system zgłaszania naruszeń, który umożliwi pracownikom anonimowe zgłaszanie przypadków łamania zasad etycznych (PZU, 2021). Koncern energetyczny **TOTAL** – promuje wśród pracowników przestrzeganie Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka.

### 4.3. ZAPOBIEGANIE KORUPCJI I ŁAMANIU PRAWA

Korupcja z języka łacińskiego oznacza demoralizację, rozluźnienie zasad moralnych wśród społeczeństwa (Słownik wyrazów obcych, 1965). Do korupcji zalicza się: przekupstwo, czyli przyjmowanie/wręczanie dóbr materialnych w zamian za uzyskanie pewnego udogodnienia dla przedsiębiorstwa, kradzież, protekcję, nepotyzm, kupno zamówień, uchylanie się od obowiązków celnych, podatkowych i innych, świadome, niezgodne z prawem dysponowanie środkami budżetowymi oraz finansowanie wyborów w zamian za uzyskiwane wpływy (Strategia antykorupcyjna, 2005). Zapobieganie korupcji i łamaniu prawa jest kolejnym istotnym elementem zarządzania ryzykiem i budowania zaufania interesariuszy. Firmy powinny wdrażać skuteczne mechanizmy zapobiegania korupcji i łamaniu prawa.

#### KLUCZOWE ELEMENTY ZAPOBIEGANIA KORUPCJI I ŁAMANIA PRAWA:

- **Polityka antykorupcyjna:** Opracowanie i wdrożenie polityki antykorupcyjnej, która określa zasady postępowania, mechanizmy kontrolne oraz procedury zgłaszania i rozpatrywania przypadków korupcji.
- **Szkolenia antykorupcyjne:** Regularne szkolenia dla pracowników i kadry zarządzającej na temat zagrożeń związanych z korupcją oraz metod jej zapobiegania.
- **Audyt i kontrola:** Wdrażanie systemów audytu i kontroli wewnętrznej, które monitorują zgodność działań firmy z polityką antykorupcyjną oraz przepisami prawa.

**Przykład:** Grupa LOTOS wdrożyła kompleksową politykę antykorupcyjną, która obejmuje zasady postępowania, mechanizmy kontrolne oraz procedury zgłaszania przypadków korupcji. Firma regularnie przeprowadza szkolenia antykorupcyjne dla pracowników oraz audyty wewnętrzne, aby zapewnić zgodność z polityką antykorupcyjną (Grupa LOTOS, 2021).

#### 4.4. UCZCIWE PRAKTYKI W ZAKRESIE ZATRUDNIENIA

Uczciwe praktyki w zakresie zatrudnienia, ale także wynagrodzeń są kluczowe dla budowania zaufania pracowników i zapewnienia sprawiedliwości w miejscu pracy. Dobrze dobrane systemy wynagrodzeń motywują pracowników do pracy na rzecz organizacji, zapewniają poczucie sprawiedliwości i konkurencyjności wynagrodzeń.

#### KLUCZOWE ELEMENTY UCZCIWYCH PRAKTYK W ZAKRESIE ZATRUDNIENIA I WYNAGRODZEŃ:

- **Sprawiedliwe wynagrodzenie:** Zapewnienie sprawiedliwego i konkurencyjnego wynagrodzenia, które uwzględnia kwalifikacje, doświadczenie i osiągnięcia pracowników. Zapewnienie przejrzystości w systemach wynagrodzeń poprzez regularne komunikowanie zasad wynagradzania pracownikom oraz raportowanie danych dotyczących wynagrodzeń w raportach rocznych wzmacnia poczucie uczciwości wynagradzania.



- **Równość płac:** Zapewnienie równości płac dla wszystkich pracowników, niezależnie od płci, wieku, pochodzenia etnicznego czy innych czynników.
- **Warunki pracy:** Zapewnienie godnych warunków pracy, które obejmują bezpieczeństwo, higienę oraz możliwość rozwoju zawodowego.
- **Motywacyjne systemy wynagrodzeń:** Wdrożenie motywacyjnych systemów wynagrodzeń, które premiąją osiągnięcia pracowników oraz realizację celów strategicznych firmy. Systemy te mogą obejmować programy premiowe, akcje pracownicze oraz inne formy nagród.

**Przykład: Grupa Lotos** wdrożyła kompleksowy system wynagradzania, który obejmuje wynagrodzenie podstawowe, premie oraz dodatkowe świadczenia. Firma prowadzi regularne analizy rynku pracy, aby zapewnić konkurencyjność wynagrodzeń oraz publikuje dane dotyczące wynagrodzeń w swoich raportach rocznych (Grupa Lotos, 2021). **LPP S.A.** wdrożyło politykę sprawiedliwego wynagrodzenia, która zapewnia konkurencyjne wynagrodzenia oraz równość płac dla wszystkich pracowników. Firma regularnie monitoruje i raportuje dane dotyczące wynagrodzeń oraz warunków pracy, aby zapewnić zgodność z przyjętymi standardami (LPP S.A., 2021).

#### 4.5. STRUKTURA ZARZĄDZANIA

Przy tworzeniu etycznej struktury zarządzania ważne jest uwzględnienie pewnych determinantów, takich jak wielkość organizacji, technologia, otoczenie i przyjęta strategia, które wpływają na jej efektywność. Istotne jest również rozróżnienie czynników wewnętrznych (kontekstowych) i zewnętrznych (otoczeniowych), ponieważ każde z nich oddziałuje na strukturę organizacyjną w różny sposób. Badania wykazały, że technologia wpływa na strukturę zarządzania, ale w sposób ograniczony i zależny od rodzaju prowadzonej działalności. Z kolei wielkość firmy wpływa silniej na wymiary struktury, takie jak specjalizacja, centralizacja, standaryzacja, co sugeruje, że większe organizacje wymagają bardziej formalnych i zdecentralizowanych struktur. Ważne jest przy tym podejście sytuacyjne, czyli projektowanie struktur z uwzględnieniem specyfiki branży i jej otoczenia, co zwiększa szanse na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa.

#### KLUCZOWE ELEMENTY STRUKTURY ZARZĄDZANIA:

- **Rada nadzorcza i zarząd:** Właściwe funkcjonowanie rady nadzorczej oraz zarządu, które są odpowiedzialne za nadzór nad działaniami firmy i podejmowanie strategicznych decyzji. Rada nadzorcza powinna składać się z niezależnych członków, którzy mają odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie.
- **Komitety specjalistyczne:** Tworzenie komitetów specjalistycznych (np. komitet audytu, komitet ryzyka, komitet wynagrodzeń), które wspierają zarząd i radę nadzorczą w monitorowaniu i ocenie kluczowych obszarów działalności firmy.
- **Przejrzystość i odpowiedzialność:** Zapewnienie przejrzystości i odpowiedzialności w procesach zarządzania poprzez regularne raportowanie i komunikację z interesariuszami.

**Przykład:** PZU posiada rozbudowaną strukturę zarządzania, która obejmuje radę nadzorczą, zarząd oraz komitety specjalistyczne. Firma regularnie publikuje raporty na temat struktury zarządzania oraz działań podejmowanych przez poszczególne organy, co zapewnia przejrzystość i odpowiedzialność (PZU, 2021).

#### 4.6. PRAKTYKI AUDYTOWE I KONTROLNE

Praktyki audytowe i kontrolne odgrywają istotną rolę w zapewnieniu, że działania firmy są zgodne z obowiązującymi przepisami prawa oraz z jej wewnętrznymi politykami i standardami. Regularne audyty umożliwiają nie tylko monitorowanie i ocenę procesów organizacyjnych, ale również pozwalają na wczesne wykrywanie potencjalnych zagrożeń i nieprawidłowości. Dodatkowo, dzięki audytom i kontrolom firma może skuteczniej zarządzać ryzykiem, zapobiegać stratom oraz usprawniać procesy, co ma pozytywny wpływ na efektywność operacyjną oraz reputację przedsiębiorstwa.

#### KLUCZOWE ELEMENTY PRAKTYK AUDYTOWYCH I KONTROLNYCH:

- **Audyt wewnętrzny:** Prowadzenie regularnych audytów wewnętrznych, które oceniają efektywność systemów zarządzania ryzykiem, kontroli wewnętrznej

oraz procesów operacyjnych. Audyt wewnętrzny powinien być niezależny i raportować bezpośrednio do rady nadzorczej lub komitetu audytu.

- **Audyt zewnętrzny:** Korzystanie z usług niezależnych firm audytorskich, które przeprowadzają audyt sprawozdań finansowych oraz oceniają zgodność działań firmy z przepisami prawa i standardami branżowymi.
- **Kontrola wewnętrzna:** Wdrożenie skutecznych systemów kontroli wewnętrznej, które monitorują i oceniają zgodność działań firmy z przyjętymi politykami oraz procedurami.

**Przykład: KGHM Polska Miedź** prowadzi regularne audyty wewnętrzne oraz zewnętrzne, które oceniają zgodność działań firmy z przepisami prawa oraz wewnętrznymi standardami. Firma wdrożyła również zaawansowane systemy kontroli wewnętrznej, które monitorują i oceniają procesy operacyjne oraz zarządzanie ryzykiem (KGHM Polska Miedź, 2021).

#### 4.7. RAPORTOWANIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

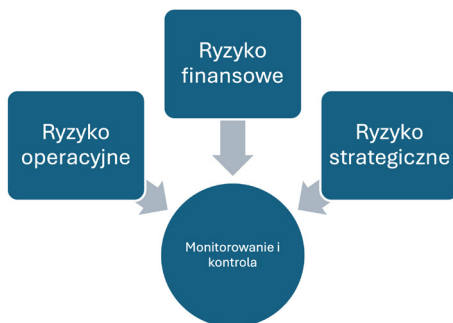
Raportowanie zarządzania ryzykiem polega na identyfikacji, ocenie i zarządzaniu ryzykami, które mogą wpływać na osiągnięcie celów organizacji. Efektywne raportowanie ESG zapewnia, że kadra zarządzająca jest świadoma potencjalnych zagrożeń i może podejmować odpowiednie działania zapobiegawcze i korygujące, co z kolei przyczynia się do długoterminowego sukcesu i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.

Zarządzanie ryzykiem obejmuje kilka kluczowych etapów, które są niezbędne do skutecznego identyfikowania i zarządzania ryzykami w organizacji:

- **Identyfikacja ryzyka:** Proces identyfikowania potencjalnych zagrożeń, które mogą wpłynąć na działalność firmy.
- **Analiza ryzyka:** Ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz jego potencjalnego wpływu na organizację.
- **Ocena ryzyka:** Proces priorytetyzacji ryzyk w oparciu o ich znaczenie i wpływ na organizację
- **Monitorowanie i kontrola ryzyka:** Ciągłe monitorowanie ryzyk oraz podejmowanie działań zapobiegawczych i korygujących.

Raportowanie zarządzania ryzykiem obejmuje kilka obszarów, które są istotne dla skutecznego zarządzania ryzykami w organizacji.

Rysunek 1. Obszary ryzyka podlegające monitorowaniu w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne.

W ramach każdego z obszarów: ryzyko operacyjne, finansowe i ryzyko strategiczne należy zidentyfikować konkretne ryzyka (np. zakłócenia w produkcji, awaria technologiczna, przerwy w dostawach), przeanalizować wpływ danego ryzyka na działalność i finanse przedsiębiorstwa (ryzyko walutowe), ocenić prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka i zaplanować działania, mające na celu minimalizację skutków ryzyka. Wszystkie te obszary wymagają ciągłego monitorowania i kontroli, poprzez regularne przeglądy i aktualizacje planów zarządzania ryzykiem. Przykłady: KGHM Polska Miedź publikuje raporty oceny ryzyka operacyjnego, większość banków przedstawia raporty ryzyka finansowego (PKO Bank Polski).

Raporty dotyczące zarządzania ryzykiem powinny charakteryzować się jasnością i przejrzystością, to oznacza, że przedstawiane informacje muszą być zrozumiałe i klarowne dla podstawowych odbiorców raportu, a ryzyka prezentowane w sposób umożliwiający ich łatwą interpretację. Przykładem tego jest wykorzystanie wizualizacji danych, takich jak np. mapy ryzyk i diagramy. Regularne przygotowywanie i publikowanie raportów jest istotne dla zapewnienia aktualności informacji o ryzykach oraz umożliwia bieżące monitorowanie sytuacji, wpływa również na poprawę reputacji i wiarygodności

przedsiębiorstwa. Raporty powinny być kompleksowe, czyli obejmujące wszystkie aspekty zarządzania ryzykiem, w tym ryzyka operacyjne, finansowe oraz strategiczne. Stosowanie uznanych standardów zarządzania ryzykiem, takich jak ISO 31000, COSO czy RMA, zapewnia porównywalność oraz wiarygodność raportów.

#### **WARTO WIEDZIEĆ**

1. Znaczenie zintegrowanego zarządzania ryzykiem
  - Zintegrowane zarządzanie ryzykiem łączy wszystkie aspekty zarządzania ryzykiem w jednej, spójnej strategii.
  - Standardy takie jak COSO ERM Framework promują zintegrowane podejście do zarządzania ryzykiem.
2. Rola technologii w zarządzaniu ryzykiem
  - Nowoczesne narzędzia IT, takie jak systemy GRC (Governance, Risk, Compliance), ułatwiają zarządzanie ryzykiem.
  - Przykłady narzędzi: SAP GRC, IBM OpenPages, MetricStream.
3. Wpływ regulacji na zarządzanie ryzykiem
  - Coraz więcej krajów wprowadza regulacje wymagające od firm zarządzania ryzykiem i raportowania ryzyk.
  - Przykład: Dyrektywa NIS w Unii Europejskiej.
4. Ewolucja standardów zarządzania ryzykiem
  - Standardy zarządzania ryzykiem, takie jak ISO 31000 i COSO ERM, ewoluują, aby uwzględnić najnowsze trendy i potrzeby interesariuszy.
  - Przykład: Nowa wersja standardu ISO 31000 z 2018 roku.

Tabela 2. Elementy i przykłady dobrych praktyk w raportowaniu zarządzania ryzykiem

Kluczowy Element	Opis	Przykład Firmy / Praktyki
<b>Identyfikacja ryzyk operacyjnych</b>	Identyfikacja ryzyk związanych z codziennymi operacjami firmy	KGHM Polska Miedź (raporty ryzyka operacyjnego, 2021)
<b>Analiza ryzyk finansowych</b>	Ocena ryzyk związanych z finansami firmy	PKO Bank Polski (raporty ryzyka finansowego, 2021)
<b>Zarządzanie ryzykiem strategicznym</b>	Identyfikacja i ocena ryzyk związanych z długoterminowymi celami strategicznymi firmy	Grupa LOTOS (raporty ryzyka strategicznego, 2021)
<b>Monitorowanie i kontrola ryzyk</b>	Ciągłe monitorowanie i kontrola ryzyk	Grupa Kapitałowa PZU (monitorowanie ryzyk, 2021)
<b>Jasność i przejrzystość</b>	Raporty powinny być zrozumiałe i klarowne	Grupa Lotos (wizualizacja danych, 2021)
<b>Regularność</b>	Regularne przygotowywanie i publikowanie raportów	PZU (kwartalne raporty zarządzania ryzykiem, 2021)
<b>Kompleksowość</b>	Raporty powinny obejmować wszystkie istotne aspekty zarządzania ryzykiem	PKO Bank Polski (zintegrowane raporty ryzyka, 2021)
<b>Zgodność ze standardami</b>	Stosowanie uznanych standardów zarządzania ryzykiem	KGHM Polska Miedź (zgodność z ISO 31000, 2021)

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie KGHM Polska Miedź (2021), PKO Bank Polski (2021), Grupa LOTOS (2021), Grupa Kapitałowa PZU (2021), Grupa Lotos (2021).

Raportowanie zarządzania ryzykiem stanowi fundamentalny element strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem. Jego efektywność leży w dostarczaniu precyzyjnych, przejrzystych i aktualnych informacji o ryzykach, co umożliwia menedżerom podejmowanie świadomych decyzji i skuteczne zarządzanie potencjalnymi zagrożeniami. Implementacja najlepszych praktyk, takich jak przejrzystość, regularność, kompleksowość oraz zgodność ze standardami, pozwala na osiągnięcie optymalnej efektywności zarządzania ryzykiem. Firmy, które wdrażają zaawansowane systemy raportowania ryzyka, mogą nie tylko lepiej przewidywać i reagować na wyzwania, ale także budować zaufanie wśród interesariuszy, co jest kluczowe dla długoterminowego sukcesu i stabilności organizacji.

**WARTO WIEDZIEĆ****1. Transparentność jako klucz do sukcesu:**

Transparentność w zarządzaniu jest coraz bardziej doceniana przez interesariuszy. Firmy, które regularnie publikują szczegółowe raporty i komunikują się otwarcie z inwestorami oraz społecznością, zyskują większe zaufanie. PKO Bank Polski jest jednym z przykładów przedsiębiorstw w Polsce, które stosują transparentne praktyki raportowe.

**2. Etyka działania:**

Etyczne zasady są kluczowym elementem zarządzania. Grupa PZU wdrożyła kompleksowy kodeks etyki oraz system zgłaszania naruszeń, umożliwiając pracownikom bezpieczne raportowanie problematycznych zachowań i promowanie uczciwości w miejscu pracy.

**3. Zapobieganie korupcji:**

Przeciwdziałanie korupcji jest nieodzownym elementem odpowiedzialnego zarządzania. Firma Siemens stosuje ściśle zasady antykorupcyjne oraz systemy zgodności, przeprowadzając szkolenia dla pracowników i audyty wewnętrzne, aby zapewnić najwyższe standardy etyczne.

**4. Sprawiedliwe wynagrodzenia:**

Uczciwe praktyki w zakresie wynagrodzeń budują zaufanie i lojalność pracowników. Firma LPP S.A., właściciel marek takich jak Reserved i Cropp, wdrożyła politykę wynagrodzeń, która promuje równość płac i dba o godne warunki pracy dla wszystkich pracowników.

**5. Czy wiesz, że...?**

Nowoczesne narzędzia IT, takie jak systemy ERP i BI (Business Intelligence), wspierają raportowanie zarządcze. Umożliwiają firmom zbieranie i analizowanie danych w czasie rzeczywistym, co pozwala na szybsze podejmowanie decyzji i lepsze zarządzanie ryzykiem.

## ROZDZIAŁ 5: PROCES TWORZENIA RAPORTU ESG DLA MŚP

Raportowanie wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju niefinansowego przez wiele podmiotów staje się powoli faktem. Stopniowo bowiem poszczególne kategorie przedsiębiorców będą zobowiązane, wraz ze sprawozdaniem finansowym, publikować szereg informacji dotyczących np. wpływu swoich przedsiębiorstw na środowisko (Siwiec, 2023). Ostatecznie obowiązkiem tym mają być objęte także małe i średnie przedsiębiorstwa.

Proces tworzenia raportu ESG jest niezwykle ważnym działaniem dla przedsiębiorstwa. To nie tylko poinformowanie o dobrowolnych działaniach, które mają na celu spełnienie wymagań społecznych i ekologicznych, ale także strategiczna inwestycja w rozwój firmy. Skuteczne zarządzanie relacjami z interesariuszami oraz inwestowanie w zasoby ludzkie i ochronę środowiska przyczyniają się do wzrostu wartości firmy, co wykracza poza tradycyjnie rozumianą wartość księgową. Interesariusze, czyli osoby i grupy mające wpływ na działalność firmy, takie jak pracownicy, dostawcy i społeczności lokalne, są kapitałem równie ważnym jak kapitał finansowy, techniczny czy naturalny. Odpowiedzialne podejście do zarządzania relacjami z tymi grupami wzmacnia pozycję firmy na rynku, podnosi jej wiarygodność i buduje lojalność (Anisiewicz, Wołowicz, 2022, s. 208). Nowoczesne firmy coraz częściej integrują strategię zarządzania kapitałem psychospołecznym, co ma bezpośredni wpływ na rozwój organizacji. Inwestowanie w zdrowe relacje wewnątrz i na zewnątrz organizacji prowadzi do lepszego funkcjonowania firmy i wzrostu jej konkurencyjności.

Przygotowanie dobrego raportu niefinansowego obejmuje uporządkowanie zebranych materiałów i informacji, eliminacja danych nieistotnych, a nie danych niekorzystnych (Szejniuk, A., Anisiewicz, U., Życzkowski, A., 2023).



## 5.1. IDENTYFIKACJA KLUCZOWYCH WSKAŹNIKÓW-ANALIZA ISTOTNOŚCI

Przygotowując przedsiębiorstwo do prezentacji swoich wyników niefinansowych w pierwszym etapie należy określić, które obszary zostaną zaprezentowane. Należy ocenić znaczenie posiadanych danych i ich wpływu na osiągnięte wyniki. Pomocna wydaje się analiza istotności, która pozwala zrozumieć pozycję firmy i jej relacje z otoczeniem. Analiza istotności (materiality assessment) jest kluczowym krokiem w procesie tworzenia raportu ESG, który pozwala na zidentyfikowanie najważniejszych kwestii z punktu widzenia zarówno firmy, jak i jej interesariuszy. Celem analizy istotności jest określenie, które aspekty ESG mają największy wpływ na działalność firmy oraz jakie są oczekiwania interesariuszy w tych obszarach. Analiza istotności jest fundamentalnym narzędziem, które pozwala firmie zidentyfikować i skupić się na kwestiach ESG najbardziej istotnych z perspektywy jej działalności i interesariuszy. Proces ten obejmuje kilka kluczowych kroków:

### 1. Identyfikacja interesariuszy:

- **Definicja grup interesariuszy:** Firmy muszą zidentyfikować wszystkie grupy, które mogą być zainteresowane jej działaniami. Typowe grupy interesariuszy obejmują klientów, pracowników, inwestorów, dostawców, społeczność lokalną, organizacje pozarządowe oraz regulatorów.
- **Mapowanie interesariuszy:** Przeprowadzenie mapowania interesariuszy w celu zrozumienia ich wpływu na firmę oraz ich zainteresowania kwestiami ESG.

### 2. Zbieranie danych od interesariuszy:

- **Ankiety i wywiady:** Przeprowadzenie ankiet i wywiadów z przedstawicielami kluczowych grup interesariuszy w celu zebrania informacji na temat ich oczekiwań i postrzegania kwestii ESG.
- **Warsztaty i spotkania:** Organizowanie warsztatów i spotkań z interesariuszami, aby omówić i zrozumieć ich priorytety oraz zbierać dane na temat kluczowych wskaźników.

### 3. Ocena wpływu działalności firmy:

- **Analiza wpływu:** Ocena wpływu działalności firmy na środowisko, społeczeństwo i gospodarkę, uwzględniając aspekty takie jak emisje

gazów cieplarnianych, zużycie zasobów, warunki pracy, prawa człowieka i odpowiedzialność korporacyjna.

- **Benchmarking:** Porównanie wyników firmy z wynikami innych firm w branży oraz z najlepszymi praktykami w zakresie ESG.

#### 4. **Priorytetyzacja:**

- **Macierz istotności:** Tworzenie macierzy istotności, która wizualizuje wyniki analizy i pomaga w priorytetyzacji kwestii ESG na podstawie ich znaczenia dla firmy i jej interesariuszy.
- **Kryteria oceny:** Ustalanie kryteriów oceny, które pomagają określić, które kwestie są najbardziej istotne i wymagają największej uwagi.

#### 5. **Wybór wskaźników KPI:**

- **Dostosowanie wskaźników:** Wybór wskaźników KPI (kluczowe wskaźniki efektywności), które najlepiej odzwierciedlają wyniki firmy w kluczowych obszarach ESG. Wskaźniki te powinny być mierzalne, istotne, dostępne i porównywalne.
- **Implementacja standardów:** Wybór odpowiednich standardów raportowania, takich jak GRI, SASB lub TCFD, które pomogą w ustaleniu ram i wytycznych do raportowania.

#### 6. **Prezentacja wyników:**

- **Raportowanie:** Regularne raportowanie wyników analizy istotności oraz KPI, aby zapewnić przejrzystość i odpowiedzialność wobec interesariuszy.
- **Feedback:** Uzyskiwanie regularnego feedbacku od interesariuszy na temat raportowanych wyników i działań, co pozwala na ciągłe doskonalenie procesu raportowania ESG.

**Przykład:** Przedsiębiorstwo LPP S.A. przeprowadziło szczegółową analizę istotności, aby zidentyfikować kluczowe kwestie ESG dla swojej działalności. Firma zdefiniowała grupy interesariuszy, przeprowadziła ankiety i wywiady, a także zorganizowała warsztaty z udziałem pracowników, klientów, dostawców oraz organizacji pozarządowych. Wyniki analizy zostały przedstawione w formie macierzy istotności, która pomogła LPP określić priorytetowe obszary, takie jak emisje CO<sub>2</sub>, zużycie energii, warunki pracy oraz zaangażowanie społeczne.

Na podstawie tych wyników LPP wybrało odpowiednie wskaźniki KPI i wdrożyło standardy raportowania zgodne z wytycznymi GRI (LPP S.A., 2021).

Tabela 3. Parametry analizy istotności

Kategoria	Wskaźnik	Opis	Znaczenie dla firmy	Znaczenie dla interesariuszy	
Środowisko	Emisje CO2	Ilość emitowanego dwutlenku węgla (Scope 1, 2, 3)	Niskie/średnie/wysokie	Niskie/średnie/wysokie	
	Zużycie energii	Całkowite zużycie energii (odnawialna, nieodnawialna)	Niskie/średnie/wysokie	Niskie/średnie/wysokie	
	Zużycie wody	Ilość zużywanej wody	Niskie/średnie/wysokie	Niskie/średnie/wysokie	
	Produkcja odpadów	Ilość wytwarzanych odpadów oraz wskaźnik recyklingu	Niskie/średnie/wysokie	Niskie/średnie/wysokie	
	Zanieczyszczenie powietrza	Emisje NOx, SOx, pyłów	Niskie/średnie/wysokie	Niskie/średnie/wysokie	
	Ślad wodny	Całkowity ślad wodny firmy	Niskie/średnie/wysokie	Niskie/średnie/wysokie	
	Społeczność	Liczba wypadków przy pracy	Wskaźnik częstotliwości wypadków	Niskie/średnie/wysokie	Niskie/średnie/wysokie
Rotacja pracowników		Wskaźnik rotacji pracowników	Niskie/średnie/wysokie	Niskie/średnie/wysokie	
Liczba godzin szkoleń na pracownika		Średnia liczba godzin szkoleń na pracownika	Niskie/średnie/wysokie	Niskie/średnie/wysokie	
Poziom zadowolenia pracowników		Wskaźnik satysfakcji pracowników	Niskie/średnie/wysokie	Niskie/średnie/wysokie	
Poziom zadowolenia klientów		Wskaźnik satysfakcji klientów	Niskie/średnie/wysokie	Niskie/średnie/wysokie	
Inwestycje w społeczność lokalną		Kwota inwestycji oraz liczba projektów	Niskie/średnie/wysokie	Niskie/średnie/wysokie	
Równość płac (gender pay gap)		Różnica w wynagrodzeniach między płciami	Niskie/średnie/wysokie	Niskie/średnie/wysokie	
Zarządzanie		Liczba przypadków korupcji i naruszeń etyki	Liczba zgłoszonych i potwierdzonych przypadków	Niskie/średnie/wysokie	Niskie/średnie/wysokie
		Skład rady nadzorczej	Procent niezależnych członków rady nadzorczej	Niskie/średnie/wysokie	Niskie/średnie/wysokie
		Transparentność wynagrodzeń zarządu	Dostępność i szczegółowość informacji o wynagrodzeniach	Niskie/średnie/wysokie	Niskie/średnie/wysokie
	Liczba i wyniki audytów wewnętrznych	Liczba przeprowadzonych audytów i ich wyniki	Niskie/średnie/wysokie	Niskie/średnie/wysokie	
	Liczba zgłoszeń naruszeń etycznych	Liczba zgłoszeń i sposób ich rozpatrzenia	Niskie/średnie/wysokie	Niskie/średnie/wysokie*	

\*należy ocenić wpływ czynnika

Źródło: opracowanie własne na podstawie GRI, SASB, TCFD.

Powyższa tabela przedstawia zestawienie parametrów analizy istotności, uwzględniając różne kategorie wskaźników, takie jak środowisko, społeczność oraz zarządzanie. Każdy parametr należy ocenić pod kątem jego znaczenia dla firmy oraz interesariuszy (znaczenie: niskie, średnie, wysokie).

Tabela przedstawia wskaźniki ESG, które zostały zidentyfikowane jako najistotniejsze dla działalności firmy oraz interesariuszy, oczywiście w różnych przedsiębiorstwach mogą wystąpić jeszcze inne wskaźniki. Wskaźniki te obejmują zarówno aspekty środowiskowe, społeczne, jak i zarządcze. Każdy wskaźnik należy ocenić pod kątem jego znaczenia dla firmy i interesariuszy, co pozwala na priorytetyzację działań w obszarach o największym wpływie. Analiza istotności jest niezbędnym krokiem, który umożliwia firmom skuteczne zarządzanie kwestiami ESG oraz transparentne raportowanie swoich wyników.

## 5.2. PISANIE I PREZENTACJA RAPORTU

Informacje na temat różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa umieszcza się w jednym zwartym raporcie (Sikacz, 2016, s. 242). Pisanie i prezentacja raportu ESG to ostatni krok w procesie raportowania, który obejmuje przygotowanie dokumentu zawierającego wyniki, działania i plany firmy w zakresie zrównoważonego rozwoju. Efektywne raportowanie ESG (Environmental, Social, Governance) pozwala małym i średnim przedsiębiorstwom (MŚP), zademonstrować swoje zaangażowanie w zrównoważony rozwój. Poniżej przedstawiono propozycję modelu raportowania ESG, która może być stosowany przez MŚP. Proces tworzenia raportu ESG obejmuje identyfikację kluczowych wskaźników, zbieranie i analizę danych oraz pisanie i prezentację raportu. Każdy z tych kroków jest niezbędny do zapewnienia, że raport ESG jest rzetelny, przejrzysty i odpowiada na oczekiwania interesariuszy. Przeprowadzenie szczegółowej analizy istotności pomoże zrozumieć, które kwestie ESG są najważniejsze zarówno dla firmy, jak i jej interesariuszy. Propozycja modelu raportowania ESG dla MŚP obejmuje strukturę raportu, która skupia się na kluczowych obszarach środowiskowych, społecznych i zarządczych. Model ten uwzględnia zarówno dane ilościowe, jak i jakościowe, polityki i procedury oraz cele i postępy w realizacji strategii ESG.

Przyjęcie takiego modelu pozwoli MŚP na skuteczne zarządzanie kwestiami zrównoważonego rozwoju oraz transparentne komunikowanie swoich działań interesariuszom.

#### STRUKTURA RAPORTU:

1. **Wprowadzenie:** Opis firmy, cel raportu, metodologia, zakres raportowania, okres objęty raportem. Wyjaśnienie, dlaczego firma zdecydowała się na raportowanie ESG, jakie są cele tego raportu oraz jakie korzyści płyną z tego dla firmy i jej interesariuszy. Omówienie, dlaczego kwestie ESG są ważne dla MŚP, jak mogą one przyczynić się do długoterminowego sukcesu firmy, w tym budowanie zaufania wśród klientów, inwestorów i społeczności lokalnych.
2. **Przegląd działalności:** Krótkie podsumowanie działalności firmy, strategia zrównoważonego rozwoju, główne osiągnięcia i wyzwania. Przedstawienie przedsiębiorstwa, charakterystyka specyfiki działalności wraz z zaprezentowaniem jej naturalnego otoczenia. Powinna zostać zaprezentowana misja przedsiębiorstwa, strategia działania, w tym cele krótko i długoterminowe, zarówno te finansowe, jak i informacje o określonych w czasie celach w zakresie zrównoważonego rozwoju (Szejniuk i in., 2023, s.25).
3. **Wyniki w poszczególnych obszarach ESG:** Szczegółowy opis wyników w kluczowych obszarach ESG, takich jak emisje CO<sub>2</sub>, zużycie energii, warunki pracy, zaangażowanie społeczne. Przedstawienie konkretnych wyników danego przedsiębiorstwa w wymaganych przez Dyrektywę obszarach: np.:

#### SEKCJA ŚRODOWISKOWA:

**Emisje:** Opis działań firmy w zakresie monitorowania i redukcji emisji gazów cieplarnianych (Scope 1, 2 i 3); wskaźniki: Emisje CO<sub>2</sub> (tony), zużycie energii (kWh), udział energii odnawialnej (%).

**Zużycie zasobów:** Informacje na temat zużycia wody, surowców i energii; wskaźniki: Zużycie wody (m<sup>3</sup>), zużycie surowców (tony), efektywność energetyczna (kWh/produkt).

**Zarządzanie odpadami:** Praktyki związane z minimalizacją odpadów, recyklingiem i gospodarką odpadami, wskaźniki: Ilość wytworzonych odpadów (tony), wskaźnik recyklingu (%).

#### SEKCJA SPOŁECZNA:

**Zdrowie i bezpieczeństwo:** Działania podejmowane na rzecz zapewnienia bezpiecznych warunków pracy. wskaźniki: Liczba wypadków przy pracy, liczba dni absencji spowodowanych wypadkami.

**Równość:** Polityki i praktyki promujące równość płac, różnorodność i inkluzję w miejscu pracy. Wskaźniki: Gender pay gap (%), różnorodność w zatrudnieniu (%).

**Zaangażowanie społeczne:** Inicjatywy i programy wspierające lokalne społeczności oraz zaangażowanie w działalność charytatywną. Wskaźniki: Kwota inwestycji w społeczność lokalną, liczba godzin wolontariatu pracowników.

#### SEKCJA ZARZĄDZAJĄCA:

**Transparentność:** Praktyki zapewniające przejrzystość działań firmy i komunikację z interesariuszami. Wskaźniki: Liczba opublikowanych raportów, dostępność informacji na stronie internetowej.

**Etyka:** Polityki etyczne i antykorupcyjne obowiązujące w firmie. Wskaźniki: Liczba zgłoszonych przypadków naruszeń etycznych, wyniki audytów etycznych.

**Struktura zarządzania:** Opis struktury zarządzania firmą, w tym składu rady nadzorczej i zarządu. Wskaźniki: Procent niezależnych członków rady nadzorczej, częstotliwość spotkań zarządu.

**Działania podjęte w celu poprawy wyników:** Opis inicjatyw i projektów zrealizowanych w celu poprawy wyników ESG, w tym inwestycje, programy szkoleniowe, kampanie edukacyjne. Raport powinien zawierać opis polityk i procedur wdrożonych w celu zarządzania kwestiami ESG w firmie.

**Plany na przyszłość:** Cele na przyszłe okresy, plany działań, przewidywane wyzwania i sposoby ich pokonywania. Przedstawienie długoterminowych celów ESG oraz planów ich realizacji wraz z opisaniem metod osiągnięcia założonych celów.

## DOBRE PRAKTYKI W PISANIU RAPORTU

Raport powinien być napisany jasnym i zrozumiałym językiem, należy unikać żargonu technicznego, aby nie zakłócić komunikacji z odbiorcą raportu. Kompletny raport powinien zapewniać spójne i logiczne przedstawienie wyników niefinansowych przedsiębiorstwa. Raporty powinny obejmować wszystkie istotne aspekty pozafinansowe, w tym kwestie środowiskowe, społeczne i zarządcze. Prezentacja danych ilościowych i jakościowych powinna opierać się o wcześniej wybrane w analizie istotności parametry. Dobrą praktyką jest stosowanie tych samych parametrów w cyklicznych raportach z niezmienną metodologią pozyskiwania wskaźników, aby raporty były łatwo porównywalne. Ujawnianie metodologii zbierania i analizy danych, przedstawianie źródeł informacji, zapewnia rzetelność i wiarygodność raportu. Dane ilościowe pozwalają na obiektywną ocenę postępów i porównywanie wyników z celami i standardami branżowymi. Dane jakościowe dostarczają kontekstu i wyjaśnień dotyczących działań firmy. Stosowanie uznanych standardów raportowania, takich jak GRI, UNGC czy SASB, zapewnia porównywalność i wiarygodność raportów.

Aby ułatwić zapoznanie się z raportem ESG zainteresowanym można wykorzystywać infografiki, tabele, wykresy czy inne rodzaje wizualizacji danych, które pomagają w prezentacji danych w sposób czytelny i atrakcyjny. W miarę potrzeb, do wykorzystania są również bezpłatne interaktywne elementy, takie jak dashboardy online, które umożliwiają interesariuszom samodzielną analizę danych.

Napisany raport należy poddać wewnętrznej walidacji przez odpowiednie działy firmy, takie jak dział finansowy, dział zrównoważonego rozwoju, dział prawny, w celu ostatecznej akceptacji. Wiele przedsiębiorstw korzysta także z usług niezależnych audytorów w celu potwierdzenia rzetelności i wiarygodności przedstawionych danych. W miarę możliwości, cenne jest również uzyskanie opinii i recenzji kluczowych interesariuszy na temat raportu i jego zawartości. Natomiast regularne publikowanie raportów zapewnia aktualność informacji i umożliwia bieżące monitorowanie postępów

Przykład polski: PKO Bank Polski regularnie publikuje raporty ESG, które są dostępne publicznie na stronie internetowej banku. Raporty te zawierają szczegółowe informacje na temat działań i wyników banku w zakresie zrównoważonego rozwoju, w tym dane dotyczące emisji CO<sub>2</sub>, zużycia energii,

zaangażowania społecznego oraz zarządzania ryzykiem. Bank korzysta z usług niezależnych audytorów w celu potwierdzenia rzetelności danych przedstawionych w raportach (PKO Bank Polski, 2023).

### 5.3. WYZWANIA I ROZWIĄZANIA DLA MŚP

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) napotykać na specyficzne wyzwania związane z raportowaniem ESG (Environmental, Social, and Governance). Wyzwania te wynikają głównie z ograniczonych zasobów finansowych, ludzkich i technologicznych. Poniżej przedstawiono szczegółowe wyzwania oraz proponowane rozwiązania, które mogą pomóc MŚP w skutecznym wdrożeniu praktyk ESG.

Tabela 4. Wyzwania związane z raportowaniem

wyzwanie	rozwiązanie
<b>Finansowe:</b> Brak wystarczających środków finansowych na wdrożenie kompleksowych systemów raportowania ESG	<b>Outsourcing:</b> Korzystanie z usług zewnętrznych konsultantów i firm specjalizujących się w raportowaniu ESG.
<b>Ludzkie:</b> Ograniczona liczba pracowników z odpowiednimi kompetencjami i doświadczeniem w zakresie zrównoważonego rozwoju i raportowania ESG.	<b>Szkolenia:</b> Inwestowanie w szkolenia i rozwój pracowników w zakresie ESG.
<b>Technologiczne:</b> Brak zaawansowanych narzędzi i technologii do gromadzenia, analizowania i raportowania danych ESG.	<b>Proste narzędzia:</b> Wykorzystanie dostępnych, prostych narzędzi i oprogramowania, które nie wymagają dużych nakładów finansowych ani technologicznych.

Źródło: opracowanie własne.



Dostępnych jest również wiele dedykowanych narzędzi usprawniających i ułatwiających tworzeni, a także prezentację wyników raportu ESG. Poniżej zaprezentowane są przykładowe rozwiązania, z jakich polski przedsiębiorca może skorzystać, nie nadwyrężając swojego budżetu, część z nich jest dostępna bezpłatnie. Niniejszy poradnik, również zakończony jest wzorem szablonu raportu ESG, wraz z omówieniem, z którego może skorzystać każda firma.

1. **Oprogramowanie:**

- **GRI Standards Tool:** Narzędzie wspierające tworzenie raportów zgodnie ze standardami GRI.
- **SASB Navigator:** Narzędzie do identyfikacji wskaźników istotnych dla branży.
- **EcoVadis:** Platforma do oceny zrównoważonego rozwoju dostawców.

2. **Platformy internetowe:**

- **CDP (Carbon Disclosure Project):** Platforma do raportowania emisji i zarządzania ryzykiem klimatycznym.
- **Global Compact Network Poland:** Lokalne wsparcie w zakresie wdrażania i raportowania zrównoważonego rozwoju.

3. **Konsultacje i szkolenia:**

- **Warsztaty i seminaria:** Organizowane przez lokalne izby handlowe i stowarzyszenia branżowe.
- **Programy szkoleniowe:** Oferowane przez uczelnie wyższe i firmy szkoleniowe, które specjalizują się w tematyce ESG.

## WARTO WIEDZIEĆ

1. Analiza istotności – kluczowy pierwszy krok:  
Identyfikacja kluczowych wskaźników ESG to podstawa skutecznego raportowania. Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) powinny skupić się na tych aspektach, które są najważniejsze dla ich działalności i interesariuszy. Przykładem może być ograniczenie zużycia wody w firmie zajmującej się produkcją spożywczą.

2. Pisanie raportu – jak przyciągnąć uwagę:  
Aby raport ESG był czytelny i angażujący, warto stosować jasny język, przykłady i wizualizacje danych. Graficzne przedstawienie wskaźników ESG, takich jak emisje CO<sub>2</sub> lub zużycie energii, sprawia, że raport jest bardziej przystępny i atrakcyjny dla odbiorców.

3. Wyzwania dla MŚP:  
Dla wielu małych i średnich firm wyzwaniem może być ograniczony budżet na raportowanie ESG. Praktycznym rozwiązaniem jest korzystanie z darmowych zasobów i narzędzi, takich jak wytyczne GRI czy szablony raportów dostępne online. Dzięki nim firmy mogą efektywnie przygotować raport bez dużych nakładów finansowych.

4. Przykłady najlepszych praktyk:  
Warto wzorować się na innych firmach, które osiągnęły sukces w raportowaniu ESG. Na przykład polska firma Żywiec Zdrój publikuje regularnie swoje raporty środowiskowe, pokazując, jak odpowiedzialnie zarządzać zasobami naturalnymi i dbać o transparentność działań.

5. Czy wiesz, że...?  
Badania pokazują, że firmy, które raportują swoje wyniki ESG, budują większe zaufanie klientów i inwestorów. W szczególności dla MŚP może to być kluczowy element wyróżnienia się na rynku i zwiększenia konkurencyjności.

## ROZDZIAŁ 6: PRZYKŁADY RAPORTOWAŃ

Analiza przykładów praktyk stosowanych w raportów ESG ułatwi zrozumienie, jak różne firmy, w tym małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), wdrażają i raportują swoje strategie zrównoważonego rozwoju. Poniżej przedstawione zostaną studia przypadków MŚP oraz analiza raportów ESG w różnych sektorach, takich jak produkcja, usługi i handel.

### 6.1. PRZEDSIĘBIORSTWO KOSMETYCZNE DR. IRENA ERIS S.A.

**Opis:** Dr. Irena Eris to polska firma kosmetyczna, założona w 1983r. przez Irenę Eris i jej męża Henryka Orfingera, która zajmuje się produkcją kosmetyków oraz pracami rozwojowymi i badawczymi w branży beauty. Firma kładzie duży nacisk na zrównoważony rozwój oraz odpowiedzialność społeczną.

#### PRAKTYKI ESG:

- **Środowisko:** Firma zainwestowała w nowoczesne technologie produkcji, które minimalizują zużycie wody i energii oraz redukują ilość odpadów. W 2020 roku Dr. Irena Eris wprowadziła panele słoneczne na dachu swojego zakładu produkcyjnego, co pozwoliło na zmniejszenie zużycia energii o 15% (Dr. Irena Eris, 2020).
- **Społeczność:** Firma promuje równość płac i różnorodność w zatrudnieniu, co znajduje odzwierciedlenie w równowadze płci na stanowiskach kierowniczych oraz w programach wsparcia dla lokalnych społeczności. Dr. Irena Eris współpracuje tylko z dostawcami surowców, którzy przestrzegają zasad etycznego zaopatrzenia i nie stosują testów na zwierzętach.
- **Zarządzanie:** Regularne raportowanie wyników ESG i zaangażowanie w dialog z interesariuszami, w tym coroczne publikowanie raportów zrównoważonego rozwoju zgodnych z wytycznymi GRI, opisując szczegółowo działania w zakresie zielonej produkcji, zarządzania zasobami i zaangażowania społecznego (Dr. Irena Eris, 2023).

## 6.2. SIEĆ SKLEPÓW ŻABKA POLSKA

**Opis:** Żabka Polska, sieć niewielkich sklepów spożywczych, działających w Polsce na zasadzie franczyzy, utworzona w 1998r. Posiada już ponad 10 000 sklepów. Firma wdraża innowacyjne rozwiązania z zakresu zrównoważonego rozwoju.

### PRAKTYKI ESG:

- **Środowisko:** Firma otworzyła kilka sklepów w koncepcji *green store*, które wykorzystują energooszczędne technologie, takie jak LED, systemy zarządzania energią oraz instalacje fotowoltaiczne. W 2021 roku Żabka zainstalowała 50% swoich nowych sklepów z panelami fotowoltaicznymi, co pozwoliło na redukcję emisji CO<sub>2</sub> o 20%
- **Społeczność:** Żabka realizuje programy wspierające lokalne społeczności, w tym inicjatywy zdrowotne i edukacyjne. W 2021 roku firma zainwestowała 5 mln PLN w programy zdrowotne dla lokalnych społeczności.
- **Zarządzanie:** Firma regularnie publikuje raporty ESG zgodne ze standardami GRI, w których szczegółowo opisuje swoje działania i wyniki w zakresie zrównoważonego rozwoju. (Żabka Polska, 2023).

## 6.3. PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNE SOLARSPOT SP. Z O.O.

**Opis:** SolarSpot to średniej wielkości przedsiębiorstwo produkcyjne specjalizujące się w instalacjach fotowoltaicznych i systemach odnawialnych źródeł energii dla klientów indywidualnych i biznesowych.

### RAPORT ESG:

- **Środowisko:** Firma zainwestowała w instalacje solarne dla szkół i placówek społecznych, zmniejszając koszty energii i promując zrównoważony rozwój. W 2021 roku SolarSpot zainstalował panele słoneczne o łącznej mocy 10 MW w placówkach edukacyjnych (SolarSpot, 2021).

- **Społeczność:** SolarSpot prowadzi kampanie edukacyjne i informacyjne dla klientów oraz społeczności lokalnych, aby promować korzyści płynące z odnawialnych źródeł energii. Firma zorganizowała 20 warsztatów edukacyjnych w 2021 roku. Wsparła finansowo grupę młodych inżynierów Politechniki Poznańskiej, którzy zajmują się konstruowaniem bolidów wyścigowych – PUT Motosport.
- **Zarządzanie:** Firma współpracuje z organizacjami pozarządowymi oraz instytucjami edukacyjnymi, aby realizować projekty badawczo-rozwojowe w dziedzinie OZE, mające na celu poprawę efektywności energetycznej i rozwój nowych technologii w zakresie potencjału odnawialnych źródeł energii (SolarSpot, 2023).

#### 6.4. FIRMA USŁUGOWA GREEN PROJECTS POLAND SP. Z O.O.

**Opis:** Green Projects Poland to firma usługowa działająca w sektorze zielonych technologii i zrównoważonego budownictwa. Specjalizuje się w projektowaniu i realizacji budynków pasywnych oraz systemów zarządzania energią.

##### RAPORT ESG:

- **Środowisko:** Firma uzyskała certyfikaty LEED i BREEAM, potwierdzające zgodność z najwyższymi standardami zrównoważonego budownictwa. W 2021 roku Green Projects Poland zrealizował 10 projektów certyfikowanych zgodnie z LEED
- **Społeczność:** Firma angażuje się w projekty wspierające lokalne społeczności, takie jak budowa szkół i placówek medycznych. W 2021 roku firma przeznaczyła 2 mln PLN na budowę szkoły w lokalnej społeczności. Firma współpracuje tylko z dostawcami, którzy spełniają wysokie standardy zrównoważonego rozwoju, minimalizując negatywny wpływ na środowisko. Regularnie przeprowadza audyty dostawców, aby upewnić się, że przestrzegają oni określonych standardów.
- **Zarządzanie:** Green Projects Poland regularnie publikuje raporty ESG i przeprowadza audyty dostawców, aby zapewnić zgodność z wysokimi standardami zrównoważonego rozwoju. Green Projects Poland uzyskało szereg

certyfikatów, takich jak LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) i BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method), potwierdzających zgodność z najwyższymi standardami zrównoważonego budownictwa (Green Projects Poland, 2023).

## 6.5. PRZEDSIĘBIORSTWO PRODUKCYJNE EKO-PRODUKT Sp. z o.o.

**Opis:** EKO-PRODUKT to firma specjalizująca się w produkcji ekologicznych produktów spożywczych, takich jak zioła, przyprawy i mieszanki herbat. Firma koncentruje się na zrównoważonym rozwoju i odpowiedzialnym biznesie.

### RAPORT ESG:

- **Środowisko:** Firma wdrożyła zintegrowany system zarządzania środowiskowego i zainwestowała w panele fotowoltaiczne, zmniejszając zużycie energii o 15% w 2020 roku EKO-PRODUKT regularnie monitoruje i raportuje emisje dwutlenku węgla związane z produkcją i transportem swoich produktów. Firma wdrożyła programy mające na celu redukcję emisji, takie jak optymalizacja logistyki i przejście na bardziej ekologiczne źródła energii.
- **Spółeczność:** EKO-PRODUKT promuje równość płac i różnorodność w zatrudnieniu oraz realizuje programy edukacyjne dla pracowników. EKO-PRODUKT organizuje regularne szkolenia i warsztaty dla pracowników na temat zrównoważonego rozwoju, ochrony środowiska oraz korzyści płynących z działań proekologicznych.
- **Zarządzanie:** Firma regularnie raportuje swoje wyniki ESG zgodnie z wytycznymi GRI i angażuje się w dialog z interesariuszami. (EKO-PRODUKT, 2022).

## 6.6. GOSPODARSTWO ROLNE J. KOWALSKI

**Opis:** Gospodarstwo rolne specjalizuje się w produkcji ekologicznych warzyw i owoców, promując rolnictwo zrównoważone i ekologiczne praktyki upraw.

### RAPORT ESG:

**Środowisko:** Gospodarstwo wdrożyło praktyki rolnictwa ekologicznego, zmniejszając zużycie pestycydów i nawozów chemicznych, a także wprowadzając techniki rolnictwa regeneracyjnego (Kowalski, 2021).

**Spółeczność:** Gospodarstwo angażuje się w edukację lokalnej społeczności na temat zdrowego stylu życia i ekologicznej uprawy, organizując warsztaty i dni otwarte.

**Zarządzanie:** Firma transparentnie raportuje swoje wyniki w zakresie ESG i angażuje się w dialog z interesariuszami, szczególnie lokalnymi konsumentami.

## 6.7. CLEANTECH GROUP

**Opis:** Cleantech Group (dawniej CleanTech Innovations) to firma technologiczna specjalizująca się w rozwiązaniach czystej energii i technologii środowiskowych. Pomaga klientom/przedsiębiorcom w osiągnięciu zrównoważonych celów, poprzez identyfikację obszarów wymagających zmian, ustalanie priorytetów, wsparcie finansowe oraz technologiczne.

### RAPORT ESG:

- **Środowisko:** Firma inwestuje w badania i rozwój technologii związanych z odnawialnymi źródłami energii, efektywnością energetyczną oraz redukcją emisji (CleanTech Innovations, 2021).
- **Spółeczność:** Firma współpracuje z uczelniami i instytutami badawczymi, wspierając edukację i innowacje w dziedzinie zrównoważonego rozwoju.

- **Zarządzanie:** CleanTech Innovations regularnie raportuje swoje działania i wyniki w zakresie ESG, zgodnie z najlepszymi praktykami branżowymi.

## 6.8. BGK POLSKI BANK ROZWOJU

**Opis:** Bank Gospodarstwa Krajowego to państwowy bank rozwoju. Od 100 lat wspiera zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy Polski. Jest jednym z 5 największych banków rozwoju w Europie. (BGK, raport zintegrowany 2023).

Bank Gospodarstwa Krajowego uzyskał rating ESG na poziomie 2 (w skali 1-5, gdzie 1 oznacza ocenę najlepszą), przyznany przez agencję ratingową Sustainable Fitch. Agencja doceniła koncentrację działalności i strategii banku na zrównoważonym rozwoju społeczno-gospodarczym Polski, wdrożenie regulacji wewnętrznych w zakresie zarządzania ryzykiem ESG oraz sprawne zarządzanie w obszarze społecznym i ładu korporacyjnego (BGK,2024).

### RAPORT ESG:

- **Środowisko:** Udzielono finansowań zgodnych z Sustainability Linked Loan Principles (SLL), gdzie wysokość marży uzależniona jest od realizacji przez kredytobiorcę ustalonych celów związanych z kwestiami ESG. W 2023 r. finansowania te opiewały na kwotę prawie 1,7 mld zł. Przykład: Miasto Otwock otrzymało pożyczkę w 2023r. kwocie 38 mln zł, z przeznaczeniem m.in. na adaptację do zmian klimatu. Jednym z realizowanych działań jest projekt budowy zbiorników przeciwpowodziowych oraz retencyjnych na wody opadowe, które w przyszłości będą mogły zostać wykorzystane również na cele turystyczno-rekreacyjne.
- **Społeczność:** Bank wspiera realizację wielu inwestycji potrzebnych polskim regionom. Z finansowaniem BGK rewitalizowane są centra miast i miasteczek, budowane są drogi i towarzysząca im infrastruktura. Powstają lub modernizowane są szkoły, systemy kanalizacji, a autobusy wymieniane są na bardziej ekologiczne.
- **Zarządzanie:** Bank regularnie publikuje raporty ESG zgodnie z wytycznymi GRI i angażuje się w dialog z interesariuszami.



## 6.9. FIRMA TECH4GOOD

**Opis:** Tech4Good to firma technologiczna, której misją jest rozwijanie technologii wspierających zrównoważony rozwój i społeczną odpowiedzialność.

### RAPORT ESG:

- **Środowisko:** Firma rozwija technologie mające na celu zmniejszenie zużycia energii i zasobów, a także poprawę efektywności operacyjnej (Tech4Good, 2021).
- **Społeczność:** Tech4Good wspiera lokalne inicjatywy społeczne, takie jak programy edukacyjne i wolontariaty technologiczne.

**Zarządzanie:** Firma raportuje swoje działania i wyniki ESG zgodnie z najlepszymi praktykami branżowymi, promując transparentność i odpowiedzialność.

## 6.10. BIOLIFE SOLUTIONS

**Opis:** BioLife Solutions to firma biotechnologiczna, która skupia się na rozwijaniu innowacyjnych rozwiązań w zakresie zdrowia i medycyny. To amerykańska firma oferująca narzędzia do bioprodukcji ograniczające ryzyko związane z produkcją, przechowywaniem, dystrybucją i rozmnażaniem terapii komórkowych i genowych.

### RAPORT ESG:

- **Środowisko:** Firma wdraża zrównoważone praktyki produkcji i logistyki, zmniejszając zużycie energii i wody (BioLife Solutions, 2021).
- **Społeczność:** BioLife Solutions wspiera badania naukowe i edukację w dziedzinie zdrowia publicznego.
- **Zarządzanie:** Firma raportuje swoje działania ESG, promując transparentność i odpowiedzialność w sektorze biotechnologicznym.

## 6.11. WNIOSKI Z ANALIZOWANYCH PRZYPADKÓW

Raportowanie pozafinansowe stanowi istotny element strategicznego zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Jego efektywność polega na integracji informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju, odpowiedzialności społecznej oraz zarządzania ryzykiem, co umożliwia holistyczne podejście do oceny działań firmy przez interesariuszy. Implementacja najlepszych praktyk w zakresie raportowania, takich jak jasność, przejrzystość, regularność oraz zgodność ze standardami, przyczynia się do zwiększenia wiarygodności i przejrzystości działań firmy. Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi IT oraz zgodność z międzynarodowymi standardami raportowania pozwala na skuteczne zarządzanie informacjami pozafinansowymi, co jest kluczowe dla długoterminowego sukcesu i stabilności organizacji.

Przykłady raportów ESG z różnych branż pokazują, że małe i średnie przedsiębiorstwa mogą skutecznie wdrażać strategię zrównoważonego rozwoju i raportować swoje działania. Analiza przypadków firm takich jak Dr. Irena Eris, Żabka Polska, SolarSpot, Green Projects Poland, EKO-PRODUKT, Gospodarstwo Rolne J. Kowalski, CleanTech Innovations, Polski Bank Rozwoju, Tech4Good oraz BioLife Solutions pokazuje, że kluczowe jest zaangażowanie w działania proekologiczne, wspieranie lokalnych społeczności oraz zapewnienie przejrzystości i odpowiedzialności w zarządzaniu. Raportowanie ESG jest nie tylko narzędziem zarządzania ryzykiem, ale również sposobem na budowanie zaufania wśród interesariuszy i poprawę efektywności operacyjnej. Przedstawione przykłady pokazują, że nawet małe i średnie przedsiębiorstwa mogą skutecznie wdrażać i raportować praktyki zrównoważonego rozwoju. Kluczem do sukcesu jest identyfikacja odpowiednich wskaźników, zaangażowanie interesariuszy oraz korzystanie z dostępnych narzędzi i wsparcia. Dobre praktyki polskich firm, takich jak EKO-PRODUKT, Green Projects Poland, SolarSpot, Dr. Irena Eris oraz Żabka Polska, pokazują, że możliwe jest osiągnięcie znaczących postępów w zakresie ESG, nawet przy ograniczonych zasobach.

Analiza raportów ESG z różnych firm dostarcza cennych wniosków, które mogą być wykorzystane przez małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) do poprawy własnych praktyk w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Poniżej przedstawiono kluczowe wnioski z analizowanych przypadków, w tym identyfikację najlepszych praktyk oraz błędy i wyzwania, które napotkały inne firmy. Dodatkowo zaprezentowane zostaną rekomendacje dla MŚP na podstawie doświadczeń innych firm.

Tabela 5. Kluczowe elementy i przykłady dobrych praktyk w raportowaniu pozafinansowym

Kluczowy Element	Opis	Przykład Firmy / Praktyki
<b>Raportowanie ESG</b>	Integracja aspektów środowiskowych, społecznych i zarządczych w jednym spójnym raporcie	PKO Bank Polski (roczne raporty ESG, 2021)
<b>Raportowanie zrównoważonego rozwoju</b>	Informacje dotyczące długoterminowych strategii firmy w zakresie zrównoważonego rozwoju	Nestlé (raporty zrównoważonego rozwoju, 2021)
<b>Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)</b>	Działania firmy mające na celu wsparcie społeczności lokalnych, edukację, zdrowie i dobrobyt społeczny	Żabka Polska (programy CSR, 2021)
<b>Raportowanie zgodności z przepisami i etyki</b>	Zgodność z przepisami prawa, standardami etycznymi oraz promowanie przejrzystości i odpowiedzialności w zarządzaniu	Grupa Kapitałowa PZU (polityki etyczne, 2021)
<b>Jasność i przejrzystość</b>	Raporty powinny być zrozumiałe, klarowne i łatwe do interpretacji	Grupa LOTOS (wizualizacja danych, 2021)
<b>Regularność</b>	Regularne publikowanie raportów	PKO Bank Polski (coroczne raporty zrównoważonego rozwoju, 2021)
<b>Kompleksowość</b>	Raporty powinny obejmować wszystkie istotne aspekty pozafinansowe	LPP S.A. (zintegrowane raporty ESG, 2021)
<b>Zgodność ze standardami</b>	Stosowanie uznanych standardów raportowania	KGHM Polska Miedź (zgodność z GRI, 2021)

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie PKO Bank Polski (2021), Nestlé (2021), Żabka Polska (2021), Grupa Kapitałowa PZU (2021), Grupa LOTOS (2021), LPP S.A. (2021), KGHM Polska Miedź (2021).

Firmy, takie jak Żabka Polska, regularnie publikują szczegółowe raporty ESG zgodne ze standardami GRI, co buduje zaufanie wśród interesariuszy i umożliwia lepsze zarządzanie ryzykiem. Natomiast Dr. Irena Eris S.A. angażuje się w dialog z różnymi grupami interesariuszy, co pozwala lepiej zrozumieć ich potrzeby i oczekiwania, a także dostosować strategię ESG w sposób bardziej efektywny. Firma SolarSpot Sp. z o.o. zainwestowała w instalacje fotowoltaiczne, co nie tylko zmniejszyło koszty energii, ale także przyczyniło się do redukcji emisji CO<sub>2</sub>. W obszarze edukacji na wyróżnienie zasługuje Green Projects Poland organizujący warsztaty edukacyjne

dla pracowników i lokalnych społeczności, co zwiększa świadomość ekologiczną i wspiera zrównoważony rozwój.

Przeanalizowane przypadki ujawniły także problemy z jakimi borykają się polscy przedsiębiorcy. Niektóre firmy miały problemy z gromadzeniem odpowiednich i dokładnych danych, co utrudniało tworzenie rzetelnych raportów ESG. Jest to szczególnie widoczne w sektorach, które dopiero zaczynają swoją przygodę z raportowaniem ESG. Również brak spójności i powtarzalności w metodologii raportowania oraz nieprzestrzeganie uznanych standardów, takich jak GRI czy SASB, prowadzi do niejasności i trudności w porównywaniu wyników pomiędzy firmami. Kolejnym wyzwaniem z jakim borykają się małe i średnie przedsiębiorstwa jest brak odpowiednich zasobów finansowych, ludzkich i technologicznych, co stanowi wyzwanie w skutecznym raportowaniu ESG. W takich przypadkach outsourcing lub współpraca z konsultantami może być korzystna.

#### REKOMENDACJE DLA MŚP:

**Zaangażuj interesariuszy:** Regularne konsultacje z interesariuszami pomagają lepiej zrozumieć ich oczekiwania i potrzeby. Organizowanie warsztatów, ankiet i spotkań może dostarczyć cennych informacji zwrotnych, które wspierają zrównoważony rozwój (Dr. Irena Eris, 2020).

**Stosuj uznane standardy raportowania:** Wykorzystanie standardów takich jak GRI, SASB czy TCFD pomaga w tworzeniu spójnych i przejrzystych raportów ESG, które są łatwiejsze do zrozumienia i porównania dla interesariuszy (GRI, 2020; SASB, 2018).

**Inwestuj w technologie i szkolenia:** Inwestowanie w nowoczesne technologie proekologiczne oraz szkolenia dla pracowników z zakresu zrównoważonego rozwoju może przynieść długoterminowe korzyści w postaci oszczędności kosztów i zwiększenia efektywności operacyjnej (SolarSpot, 2021).

**Monitoruj i raportuj regularnie:** Regularne monitorowanie wskaźników ESG oraz publikowanie raportów pomaga w utrzymaniu przejrzystości i budowaniu zaufania wśród interesariuszy. Przykładem może być praktyka raportowania rocznego przez Żabka Polska (Żabka Polska, 2021).

**WARTO WIEDZIEĆ****1. Dobre praktyki z Polski:**

Przykłady raportów ESG, takich jak te opracowane przez Żabkę czy Dr. Irena Eris S.A., pokazują, że polskie firmy z różnych sektorów – handlu detalicznego, kosmetycznego i produkcyjnego – wdrażają zróżnicowane podejścia do raportowania ESG, dostosowane do specyfiki swojej działalności.

**2. Raportowanie a wizerunek marki:**

Przedsiębiorstwa, które transparentnie raportują swoje działania pozafinansowe, budują wizerunek odpowiedzialnych społecznie i proekologicznych marek. Na przykład Żywiec Zdrój, publikując raporty środowiskowe, podkreśla swoje działania na rzecz ochrony zasobów wodnych i recyklingu.

**3. Dostosowanie raportu do branży:**

Każda branża ma inne priorytety ESG. Firmy produkcyjne często koncentrują się na zarządzaniu emisjami i odpadami, natomiast firmy usługowe, jak Green Projects Poland, mogą skupić się na relacjach z klientami i odpowiedzialności społecznej.

**4. Praktyczne wzorce:**

Firmy takie jak SolarSpot czy BioLife Solutions wykorzystują szablony i formularze ESG, aby ułatwić proces raportowania i zachować spójność danych. To rozwiązanie jest szczególnie przydatne dla MŚP, które mogą mieć ograniczone zasoby na przygotowanie raportów od podstaw.

**5. Czy wiesz, że...?**

Przykłady sukcesów firm raportujących ESG stają się inspiracją dla innych przedsiębiorstw. Analiza raportów najlepszych w branży pomaga zidentyfikować dobre praktyki i zaadaptować je do własnych działań, co może wspierać wizerunek firmy i budować relacje z klientami i inwestorami.

**Optymalizuj procesy operacyjne:** Optymalizacja zużycia zasobów, takich jak energia, woda i surowce, prowadzi do znacznych oszczędności kosztów operacyjnych. Działania takie jak recykling, zarządzanie odpadami i wykorzystanie odnawialnych źródeł energii mogą przynieść wymierne korzyści finansowe (EKO-PRODUKT, 2020).

## ROZDZIAŁ 7: PRZYSZŁOŚĆ RAPORTOWANIA ESG

Celem raportowania ESG przedsiębiorstw w Unii Europejskiej, zgodnie z dyrektywą UE, jest dążenie do poprawy konkurencyjności gospodarek państw członkowskich, konieczność ochrony środowiska, w tym przeciwdziałanie zmianom klimatu, a także wzrost aktywności różnych społeczności oraz potrzeby przeciwdziałania narastającym problemom społecznym, w tym wykluczeniu społecznemu (Kamiński, 2022, s.227). Obecnie brak w UE jednolitego, spójnego i porównywalnego systemu raportowania niefinansowego dla sektora prywatnego. Z uwagi na mnogość standardów raportowania, dowolność w formie prezentowania wyników interesariusze przedsiębiorstw napotykały trudności w ocenie wpływu działalności na otoczenie rynkowe, społeczne czy środowiskowe. Pomimo ponoszenia kosztów związanych z przygotowaniem raportu niefinansowego przez firmę, można wskazać korzyści wynikające z opracowania raportu.

### 7.1. TRENDY I INNOWACJE W RAPORTOWANIU ESG

Raportowanie ESG stanowi fundamentalny element strategicznego zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Jego efektywność polega na integracji działań związanych z odpowiedzialnością społeczną, ochroną środowiska oraz zarządzaniem etycznym. Przez transparentne komunikowanie tych działań, firmy mogą budować zaufanie wśród interesariuszy, poprawiać swoją reputację oraz wspierać długoterminowy zrównoważony rozwój. Implementacja najlepszych praktyk w zakresie raportowania CSR, takich jak jasność, przejrzystość, regularność oraz zgodność ze standardami, przyczynia się do zwiększenia

wiarygodności i przejrzystości działań firmy. Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi IT oraz zgodność z międzynarodowymi standardami raportowania CSR pozwala na skuteczne zarządzanie informacjami dotyczącymi odpowiedzialności społecznej, co jest kluczowe dla długoterminowego sukcesu i stabilności organizacji.

W ciągu najbliższych lat nowe technologie będą odgrywać kluczową rolę w ewolucji raportowania ESG. Oto kilka głównych trendów technologicznych, które wpłyną na sposób, w jaki firmy raportują swoje działania w zakresie zrównoważonego rozwoju:

1. **Blockchain:**

- Technologia blockchain może zapewnić niezmiennosc i transparentność danych ESG, co zwiększa zaufanie do raportowanych informacji. Przykład: Firma Everledger wykorzystuje blockchain do śledzenia łańcuchów dostaw diamentów, co pomaga zapewnić, że są one pozyskiwane w sposób etyczny i zrównoważony (Everledger, 2022).

2. **Sztuczna Inteligencja (AI):**

- AI może pomóc firmom w analizie dużych ilości danych ESG, identyfikacji wzorców i przewidywaniu przyszłych trendów. Przykład: IBM Watson pomaga firmom w analizie danych środowiskowych i społecznych, co ułatwia tworzenie bardziej precyzyjnych raportów ESG (IBM, 2021).

3. **Internet Rzeczy (IoT):**

- IoT umożliwia monitorowanie i zbieranie danych w czasie rzeczywistym z różnych źródeł, co może znacznie poprawić jakość i dokładność raportowania ESG. Przykład: GE Digital wykorzystuje IoT do monitorowania zużycia energii i emisji w swoich zakładach produkcyjnych (GE Digital, 2021).

4. **Analiza Big Data:**

- Big Data pozwala na lepsze zrozumienie i zarządzanie wpływem firmy na środowisko i społeczeństwo. Przykład: SAP Analytics Cloud pomaga firmom w analizie danych ESG i tworzeniu szczegółowych raportów (SAP, 2021).

## 5. **Automatyzacja:**

- Automatyzacja procesów raportowania ESG może znacznie zwiększyć efektywność i dokładność raportów. Przykład: Firma Enablon oferuje rozwiązania do automatyzacji zbierania danych ESG i generowania raportów (Enablon, 2021).

## 7.2. **PRZEWIDYWANE ZMIANY REGULACYJNE I ICH KONSEKWENCJE**

Zmiany regulacyjne będą miały istotny wpływ na przyszłość raportowania ESG. Przewiduje się, że regulacje będą się zaostrzać, co wymusi na firmach większą przejrzystość i dokładność w raportowaniu swoich działań z zakresu zrównoważonego rozwoju. Oto kilka najważniejszych przewidywanych zmian:

1. **Dyrektywa UE o zrównoważonym finansowaniu (CSRD):**
  - Nowa dyrektywa Unii Europejskiej rozszerza zakres firm zobowiązanych do raportowania ESG i wprowadza bardziej szczegółowe wymagania dotyczące raportowania (European Commission, 2021).
2. **Przepisy dotyczące ujawniania ryzyk klimatycznych:**
  - Coraz więcej krajów wprowadza przepisy dotyczące obowiązkowego ujawniania ryzyk klimatycznych, zgodnie z wytycznymi TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) (TCFD, 2017).
3. **Wymogi dotyczące śladu węglowego:**
  - Firmy będą musiały raportować swoje emisje gazów cieplarnianych w ramach coraz bardziej szczegółowych standardów, takich jak GHG Protocol (GHG Protocol, 2020).
4. **Regulacje dotyczące różnorodności i inkluzywności:**
  - Przepisy dotyczące równości płac i różnorodności w miejscu pracy będą coraz bardziej rygorystyczne, co zmusi firmy do bardziej szczegółowego raportowania tych aspektów (OECD, 2020).

Raportowanie niefinansowe jest obecnie elementem zarządzania, umożliwiając firmom komunikowanie swoich działań w zakresie odpowiedzialności społecznej,



co buduje zaufanie interesariuszy i wspiera zrównoważony rozwój. Współczesne trendy w raportowaniu ESG obejmują integrację z międzynarodowymi standardami, takimi jak ISO 26000, GRI i UNGC, oraz rozwój zaawansowanych technologii, które ułatwiają gromadzenie i analizowanie danych. Ponadto nowe regulacje, np. unijna dyrektywa CSRD, oraz ewolucja standardów dostosowanych do nowych wyzwań, takich jak zmiany klimatyczne, wpływają na sposób, w jaki firmy raportują swoje działania CSR.

### 7.3. KORZYŚCI Z RAPORTOWANIA ESG

Raportowanie ESG (Environmental, Social, Governance) przynosi firmom zarówno korzyści operacyjne, jak i strategiczne. Przede wszystkim, wdrożenie modelu raportowania ESG pozwala na skuteczniejsze zarządzanie ryzykiem dzięki systematycznej identyfikacji i ocenie potencjalnych zagrożeń w obszarach środowiskowych, społecznych i zarządczych. Regularne monitorowanie tych aspektów umożliwia firmom przygotowanie się na ewentualne kryzysy i minimalizowanie ich wpływu na działalność biznesową (KPMG, 2017). Ponadto, analiza danych ESG wspiera identyfikację obszarów, w których można poprawić efektywność operacyjną, co prowadzi do bardziej zrównoważonego i wydajnego funkcjonowania organizacji. Na przykład, identyfikacja możliwości ograniczenia zużycia energii, wody i surowców oraz optymalizacja procesów produkcyjnych i logistycznych może przynieść wymierne korzyści (PwC, 2019).

Raportowanie ESG przyczynia się również do wzrostu zaufania i lojalności interesariuszy, wzmacniając przejrzystość i odpowiedzialność firmy. Dzięki transparentnym działaniom ESG, firmy zyskują zaufanie klientów, inwestorów i innych grup interesariuszy, co pozytywnie wpływa na budowanie długoterminowych relacji i zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej (EY, 2020). Inwestorzy coraz częściej uwzględniają czynniki ESG w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych, co czyni raportowanie ESG ważnym elementem strategii biznesowej (BlackRock, 2018). Dodatkowo, raportowanie ESG pozwala firmom na optymalizację zużycia zasobów, co może prowadzić do oszczędności kosztów. Poprawa zarządzania energią, wodą i surowcami umożliwia redukcję kosztów operacyjnych, a wdrażanie ekologicznych inicjatyw, takich jak recykling, zarządzanie

odpadami czy wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, może przynieść firmom oszczędności i ulgi podatkowe (McKinsey & Company, 2021; OECD, 2020). Zakres raportowania zrównoważonego rozwoju obejmuje kluczowe działania, które umożliwiają organizacji komunikowanie swojego wpływu na środowisko, społeczeństwo i gospodarkę. Obejmuje on zarządzanie zasobami naturalnymi, redukcję emisji gazów cieplarnianych, społecznie odpowiedzialne działania biznesowe (CSR) oraz etykę i zgodność z przepisami. Na przykład, Nestlé realizuje inicjatywy zrównoważonego gospodarowania wodą (2021), Toyota wprowadza programy redukcji emisji (2021), Żabka Polska angażuje się w programy edukacyjne na rzecz społeczności lokalnych (2021), a działania firm w zakresie etyki i zgodności z przepisami wzmacniają ich przejrzystość i odpowiedzialność.

Raportowanie zrównoważonego rozwoju jest elementem współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem, umożliwiającym skuteczną komunikację wpływu organizacji na środowisko, społeczeństwo i gospodarkę. Dzięki integracji aspektów ESG, firmy mogą nie tylko spełniać wymogi regulacyjne, ale również budować zaufanie wśród interesariuszy, zwiększać przejrzystość swoich działań oraz wspierać długoterminowy zrównoważony rozwój. Implementacja najlepszych praktyk, takich jak przejrzystość, regularność, kompleksowość oraz zgodność ze standardami, pozwala firmom na osiągnięcie wyższej efektywności i konkurencyjności. Wprowadzenie zaawansowanych narzędzi IT i zgodność z międzynarodowymi standardami raportowania zrównoważonego rozwoju staje się nieodzownym elementem nowoczesnego zarządzania organizacją.

#### **7.4. ROLA MŚP W ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJU**

Zrównoważony rozwój staje się kluczowym elementem strategii biznesowych dla MŚP. Przyszłość tych firm będzie w dużej mierze zależała od ich zdolności do integrowania zasad zrównoważonego rozwoju w swoje operacje. Oto kilka powodów, dlaczego zrównoważony rozwój jest tak ważny dla MŚP. Wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju w działalności małych i średnich przedsiębiorstw przyczynia się do wzrostu ich konkurencyjności na rynku, umożliwiając zdobycie przewagi nad firmami, które nie uwzględniają aspektów ekologicznych w swoich strategiach. Przykładem może być firma EKO-PRODUKT,

która dzięki wprowadzeniu ekologicznej oferty produktowej zyskała nowych klientów i umocniła swoją pozycję rynkową (EKO-PRODUKT, 2020). Kolejną korzyścią są oszczędności kosztów, które wynikają z optymalizacji zużycia zasobów i energii. Na przykład firma SolarSpot dzięki instalacji paneli fotowoltaicznych znacząco obniżyła koszty energii (SolarSpot, 2021).

Raportowanie ESG sprzyja także budowaniu zaufania interesariuszy poprzez transparentność i odpowiedzialność. Regularne raportowanie działań w zakresie ESG wpływa na postrzeganie firmy jako odpowiedzialnej społecznie, co widoczne jest na przykładzie Dr. Ireny Eris, która zdobyła uznanie klientów i inwestorów dzięki swoim działaniom na rzecz społeczności (Dr. Irena Eris, 2020). Ponadto wdrażanie praktyk zrównoważonego rozwoju stanowi przygotowanie na przyszłe regulacje prawne. Przedsiębiorstwa podejmujące działania zgodne z wymaganiami ESG lepiej dostosowują się do nadchodzących regulacji, co ilustruje działalność firmy Żabka Polska, która implementuje praktyki ESG w zgodzie z planowanymi wymogami Unii Europejskiej (Żabka Polska, 2021).

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) mogą przygotować się do efektywnego raportowania ESG poprzez szereg strategicznych działań. Przede wszystkim warto, aby firmy inwestowały w nowoczesne technologie, takie jak blockchain, sztuczna inteligencja (AI), Internet Rzeczy (IoT) i big data, które ułatwiają zbieranie i analizę danych ESG. Przykładem takiej inwestycji jest Tech4Good, firma wdrażająca technologie wspierające zrównoważony rozwój (Tech4Good, 2021).

Kolejnym krokiem jest inwestowanie w edukację i szkolenia pracowników z zakresu zrównoważonego rozwoju i raportowania ESG, co pomaga budować odpowiednie kompetencje wewnątrz firmy. Na przykład firma EKO-PRODUKT regularnie organizuje szkolenia dla swoich pracowników, zwiększając ich wiedzę i zaangażowanie w działania proekologiczne (EKO-PRODUKT, 2020).

Ważnym aspektem przygotowań jest także współpraca z ekspertami i organizacjami zewnętrznymi. Firmy mogą korzystać z wiedzy specjalistów w celu lepszego zrozumienia praktyk ESG oraz ich implementacji.

Przedsiębiorstwa MŚP powinny również regularnie monitorować i raportować swoje działania związane z ESG, aby zapewnić przejrzystość i odpowiedzialność wobec interesariuszy. BioLife Solutions jest przykładem firmy,

która regularnie publikuje szczegółowe raporty ESG, co zwiększa jej wiarygodność na rynku (BioLife Solutions, 2021). Dodatkowo ważnym aspektem jest śledzenie zmieniających się regulacji i wymogów prawnych dotyczących ESG, aby szybko i skutecznie dostosowywać firmowe praktyki raportowania.

Przyszłość raportowania ESG będzie w dużej mierze kształtowana przez nowe technologie i zmieniające się regulacje prawne. MŚP odgrywają ważną rolę w promowaniu zrównoważonego rozwoju i muszą być przygotowane na przyszłe wyzwania i możliwości. Inwestycje w technologie, edukację, współpracę z ekspertami oraz regularne monitorowanie i raportowanie działań ESG to kluczowe kroki, które pozwolą MŚP sprostać wymaganiom przyszłości i osiągnąć sukces w zrównoważonym rozwoju.

**WARTO WIEDZIEĆ****1. Raportowanie ESG jako narzędzie budowania reputacji:**

Firmy, które konsekwentnie wdrażają zasady ESG, budują silny, odpowiedzialny wizerunek. Konsumenci i inwestorzy coraz częściej wybierają marki, które dbają o środowisko i społeczeństwo, co wpływa na zwiększenie ich lojalności i zaufania.

**2. Optymalizacja kosztów operacyjnych:**

Praktyki ESG, takie jak efektywne zarządzanie energią czy minimalizacja odpadów, pomagają firmom obniżyć koszty operacyjne. Wiele przedsiębiorstw odkrywa, że dbałość o środowisko naturalne często idzie w parze z oszczędnościami.

**3. Dostęp do nowych źródeł finansowania:**

Firmy raportujące ESG mogą korzystać z preferencyjnych warunków finansowania, takich jak zielone obligacje czy fundusze na zrównoważony rozwój. Inwestorzy coraz chętniej lokują kapitał w spółkach odpowiedzialnych społecznie i środowiskowo.

**4. Zarządzanie ryzykiem:**

Raportowanie ESG pomaga firmom lepiej zrozumieć i zarządzać ryzykiem związanym z czynnikami środowiskowymi, społecznymi i zarządczymi. Przykładowo, identyfikacja potencjalnych zagrożeń związanych z dostawami lub emisjami pozwala firmie na bardziej elastyczne reagowanie na zmiany rynkowe.

**5. Czy wiesz, że...?**

Raportowanie ESG może wpłynąć na zwiększenie wartości rynkowej firmy. Badania pokazują, że przedsiębiorstwa, które wdrażają zasady zrównoważonego rozwoju, mogą osiągnąć wyższą wycenę, gdyż są postrzegane jako bardziej stabilne i przewidywalne w długim okresie.

## ZAKOŃCZENIE

Raportowanie ESG stanowi narzędzie wzmocnienia pozycji rynkowej małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) poprzez integrację zrównoważonego rozwoju i transparentność działań biznesowych. Przedsiębiorstwa inwestujące w zrównoważony rozwój stają się bardziej konkurencyjne, przyciągając klientów preferujących produkty i usługi oferowane przez firmy odpowiedzialne społecznie i ekologicznie.

Przejrzystość i regularność raportowania ESG buduje zaufanie wśród kluczowych interesariuszy, takich jak klienci, pracownicy, inwestorzy oraz społeczności lokalne. Firmy, które prowadzą otwarty dialog z interesariuszami i uwzględniają ich opinie w podejmowanych decyzjach, zdobywają reputację wiarygodnych i odpowiedzialnych podmiotów.

Raportowanie ESG umożliwia MŚP bardziej efektywne zarządzanie ryzykami oraz identyfikację nowych możliwości biznesowych. Monitorowanie działań związanych z ochroną środowiska, społeczeństwem i ładem korporacyjnym pozwala na wczesne wykrywanie potencjalnych zagrożeń oraz elastyczne dostosowywanie się do dynamicznych warunków rynkowych i regulacyjnych.

Podsumowując, raportowanie ESG oferuje małym i średnim przedsiębiorstwom liczne korzyści, takie jak wzmocnienie pozycji konkurencyjnej, zwiększenie zaufania interesariuszy oraz efektywniejsze zarządzanie ryzykami i szansami. Firmy, które priorytetowo traktują zrównoważony rozwój i transparentność działań, mogą uzyskać strategiczną przewagę i lepiej przygotować się na przyszłe wyzwania oraz zmieniające się regulacje. W kontekście rosnącej świadomości ekologicznej i społecznej oraz zaostrzenia regulacji, raportowanie pozafinansowe, obejmujące aspekty środowiskowe, społeczne i zarządcze (ESG), staje się nieodzownym elementem strategii biznesowych MŚP, determinującym ich długoterminowy sukces. Zgodnie ze stuletnimi już argumentami E. Merrick Dodd Jr., przedstawionymi podczas debaty publicznej, w której poruszano kwestię: Przed kim odpowiadają korporacje?, korporacje odpowiadają zarówno przed społeczeństwem, w którym działają, jak i przed akcjonariuszami (Macintosh, 1999).

Patrząc w przyszłość, możemy oczekiwać dalszego rozwoju i standaryzacji raportowania ESG. Innowacje technologiczne, takie jak blockchain i sztuczna inteligencja, mogą zrewolucjonizować sposób, w jaki firmy zbierają i analizują dane ESG. Również rosnące zaangażowanie regulatorów i inwestorów w kwestie zrównoważonego rozwoju będzie napędzać ewolucję praktyk raportowania.

Firmy, które zainwestują w solidne praktyki ESG, będą lepiej przygotowane na przyszłe wyzwania i będą mogły czerpać korzyści z nowych możliwości, jakie przyniesie zrównoważony rozwój. Dlatego też, MŚP powinny kontynuować swoje wysiłki w zakresie raportowania ESG, dążąc do ciągłego doskonalenia i adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych i regulacyjnych.

### KLUCZOWE WNIOSKI

1. **Ewolucja i znaczenie raportowania ESG:** Historia i rozwój raportowania pozafinansowego pokazują, jak daleko zaszły firmy od sporadycznych działań CSR w latach 60. i 70. do kompleksowych, zharmonizowanych standardów raportowania w XXI wieku. Dziś, standardy takie jak GRI, SASB, IIRC i TCFD pomagają firmom raportować swoje działania w sposób transparentny i spójny.
2. **Korzyści operacyjne i strategiczne:** Firmy, które skutecznie wdrażają i raportują swoje strategie ESG, czerpią liczne korzyści operacyjne i strategiczne (Dziawgo, 2016, s. 113). Lepsze zarządzanie ryzykiem, identyfikacja obszarów do poprawy efektywności, wzrost innowacyjności i długoterminowe korzyści finansowe to tylko niektóre z nich.
3. **Wzrost zaufania i lojalności interesariuszy:** Transparentność w raportowaniu ESG buduje zaufanie wśród klientów, inwestorów i innych interesariuszy. Firmy, które aktywnie angażują się w dialog z interesariuszami, budują silne, długoterminowe relacje i wzmacniają swoją reputację.
4. **Poprawa efektywności i oszczędności kosztów:** Raportowanie ESG pozwala firmom monitorować i optymalizować zużycie zasobów, takich jak energia, woda i surowce, co prowadzi do znacznych oszczędności kosztów operacyjnych. Proaktywne podejście do kwestii społecznych może również zwiększyć wydajność pracy.

5. **Przykłady dobrych praktyk i błędów:** Analiza przypadków firm takich jak Dr. Irena Eris S.A., Żabka Polska, SolarSpot Sp. z o.o., EKO-PRODUKT Sp. z o.o., Green Projects Poland Sp. z o.o., Tech4Good, BGK, BioLife Solutions oraz LPP S.A. pokazuje, że wdrażanie strategii ESG przynosi realne korzyści. Jednocześnie identyfikacja błędów, takich jak brak spójności danych czy niedostateczna transparentność, pomaga innym firmom unikać podobnych pułapek.



## ANEKSY

### 1. LISTA ZASOBÓW I NARZĘDZI DO RAPORTOWANIA ESG

- A. Oprogramowanie i platformy wspierające raportowanie ESG
- a. **Enablon**
    - Platforma do zarządzania ryzykiem i zgodnością, która oferuje narzędzia do raportowania ESG.
    - Umożliwia automatyzację zbierania danych i generowanie raportów zgodnych z międzynarodowymi standardami.
  - b. **EcoVadis**
    - Oprogramowanie umożliwiające ocenę zrównoważonego rozwoju dostawców.
    - Zapewnia kompleksową analizę działań ESG na podstawie kwestionariuszy i audytów.
  - c. **Sustainalytics**
    - Platforma analityczna oferująca oceny i raporty ESG.
    - Umożliwia firmom monitorowanie i raportowanie wskaźników zrównoważonego rozwoju.
  - d. **GRI Standards Reporting Tool**
    - Narzędzie wspierające tworzenie raportów zgodnych ze standardami Global Reporting Initiative (GRI).
    - Ułatwia identyfikację i raportowanie kluczowych wskaźników ESG.
  - e. **OneTrust ESG**
    - Kompleksowe rozwiązanie do zarządzania danymi ESG.
    - Umożliwia gromadzenie danych, monitorowanie postępów i generowanie raportów zgodnych z różnymi standardami.
  - f. **Measurabl**
    - Platforma do zarządzania danymi zrównoważonego rozwoju.
    - Oferuje narzędzia do zbierania, analizowania i raportowania danych ESG.

- g. **Intelex**
  - System zarządzania środowiskowego, zdrowia i bezpieczeństwa (EHS) oraz ESG.
  - Umożliwia monitorowanie wskaźników ESG, zarządzanie ryzykiem i generowanie raportów.
- h. **Quentic**
  - Oprogramowanie do zarządzania zrównoważonym rozwojem i zgodnością ESG.
  - Umożliwia zbieranie danych, zarządzanie projektami ESG i raportowanie.

## 2. ORGANIZACJE OFERUJĄCE WSPARCIE I CERTYFIKACJĘ

- a. **Global Reporting Initiative (GRI)**
  - Organizacja non-profit opracowująca standardy raportowania zrównoważonego rozwoju.
  - Oferuje szkolenia, narzędzia i wytyczne dotyczące raportowania ESG.
- b. **Sustainability Accounting Standards Board (SASB)**
  - Organizacja non-profit, która opracowuje standardy rachunkowości zrównoważonej.
  - Oferuje wytyczne dotyczące raportowania ESG w różnych sektorach gospodarki.
- c. **International Integrated Reporting Council (IIRC)**
  - Organizacja promująca raportowanie zintegrowane.
  - Oferuje wytyczne i wsparcie w zakresie tworzenia raportów łączących dane finansowe i pozafinansowe.
- d. **United Nations Global Compact (UNGC)**
  - Inicjatywa ONZ promująca zrównoważony rozwój i odpowiedzialność społeczną biznesu.
  - Oferuje wytyczne, narzędzia i programy wsparcia dla firm raportujących ESG.

- e. **Carbon Disclosure Project (CDP)**
  - Organizacja non-profit gromadząca i udostępniająca dane dotyczące emisji gazów cieplarnianych.
  - Oferuje platformę do raportowania i analizy danych dotyczących zmian klimatycznych.
- f. **ISO (International Organization for Standardization)**
  - Międzynarodowa organizacja opracowująca standardy, w tym ISO 14001 (zarządzanie środowiskowe) i ISO 26000 (odpowiedzialność społeczna).
  - Oferuje certyfikacje i wytyczne dotyczące zarządzania ESG.
- g. **B Lab**
  - Organizacja non-profit certyfikująca firmy jako B Corporations.
  - Oferuje narzędzia do oceny wpływu społecznego i środowiskowego oraz wsparcie w zakresie zrównoważonego rozwoju.
- h. **EcoCert**
  - Organizacja certyfikująca produkty i procesy zgodnie z kryteriami zrównoważonego rozwoju.
  - Oferuje audyty i certyfikacje dla firm z różnych sektorów.
- i. **The Sustainability Consortium (TSC)**
  - Organizacja non-profit promująca zrównoważony rozwój w łańcuchach dostaw.
  - Oferuje narzędzia i wsparcie w zakresie zarządzania i raportowania ESG.
- j. **AccountAbility**
  - Międzynarodowa organizacja oferująca standardy i usługi w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem.
  - Oferuje wytyczne, certyfikacje i szkolenia w zakresie raportowania ESG.

### 3. AUTORSKIE FORMULARZE I SZABLONY RAPORTÓW ESG

#### 3.1. FORMULARZ DO RAPORTOWANIA ESG

##### I. WPROWADZENIE

1. **Informacje o przedsiębiorstwie**
  - Nazwa firmy
  - Adres
  - Branża
  - Liczba pracowników
  - Rok założenia
2. **Cel raportu**
  - Opis celu raportu
  - Zakres raportu
  - Okres raportowania
3. **Znaczenie ESG dla przedsiębiorstwa**
  - Dlaczego ESG jest ważne dla naszej firmy
  - Jakie są nasze cele w zakresie ESG

##### II. SEKCJA ŚRODOWISKOWA

1. **Emisje gazów cieplarnianych**
  - Całkowite emisje CO<sub>2</sub> (w tonach)
  - Emisje CO<sub>2</sub> na jednostkę produkcji (w tonach)
  - Działania podjęte w celu redukcji emisji
2. **Zużycie energii**
  - Całkowite zużycie energii (kWh)
  - Zużycie energii na jednostkę produkcji (kWh)
  - Źródła energii (odnawialne/nieodnawialne)
3. **Zużycie wody**
  - Całkowite zużycie wody (m<sup>3</sup>)
  - Zużycie wody na jednostkę produkcji (m<sup>3</sup>)
  - Inicjatywy mające na celu oszczędzanie wody

## 4. Zarządzanie odpadami

- Całkowita ilość odpadów (tony)
- Procent odpadów poddanych recyklingowi
- Programy zarządzania odpadami

## III. SEKCJA SPOŁECZNA

### 1. Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników

- Liczba wypadków przy pracy
- Działania podjęte w celu poprawy bezpieczeństwa
- Programy zdrowotne dla pracowników

### 2. Równość i różnorodność

- Procent kobiet w firmie
- Procent kobiet na stanowiskach kierowniczych
- Inicjatywy promujące równość i różnorodność

### 3. Zaangażowanie w społeczność lokalną

- Projekty społeczne i charytatywne
- Inwestycje w lokalne społeczności
- Współpraca z organizacjami pozarządowymi

## IV. SEKCJA ZARZĄDZA

### 1. Transparentność zarządzania

- Polityki etyczne firmy
- Mechanizmy zapobiegania korupcji
- Programy szkoleniowe dotyczące etyki

### 2. Struktura zarządzania

- Opis struktury zarządzania
- Skład zarządu
- Polityki dotyczące wynagrodzeń i premii

### 3. Zarządzanie ryzykiem

- Identyfikacja i zarządzanie ryzykami ESG
- Plany awaryjne i procedury
- Systemy monitorowania i raportowania ryzyka

## V. CELE I POSTĘPY

### 1. Cele ESG na przyszły okres

- Krótkoterminowe cele (1 rok)
- Długoterminowe cele (5 lat)
- Plan działania na osiągnięcie celów

### 2. Postępy w realizacji celów

- Osiągnięcia z poprzedniego okresu raportowania
- Wyzwania i przeszkody napotkane
- Korekty i zmiany w planie działania

## VI. PODSUMOWANIE

### 1. Główne wnioski

- Najważniejsze osiągnięcia
- Obszary wymagające poprawy
- Plany na przyszłość

### 2. Zaangażowanie i wsparcie kierownictwa

- Oświadczenie zarządu
- Kontakt do osoby odpowiedzialnej za raportowanie ESG

## VII. ANEKSY

### 1. Dodatkowe dane i wskaźniki

- Szczegółowe dane dotyczące emisji
- Szczegółowe dane dotyczące zużycia zasobów
- Dodatkowe wskaźniki społeczne i zarządcze

### 2. Dokumentacja i certyfikaty

- Kopie certyfikatów ESG
- Dokumentacja potwierdzająca dane w raporcie

## 3.2. SZABLON RAPORTU ESG

### RAPORT ESG – [NAZWA FIRMY]

#### I. WPROWADZENIE

##### 1. Informacje o przedsiębiorstwie

Pole	Uzupełnienie
Nazwa firmy	
Adres	
Branża	
Liczba pracowników	
Rok założenia	
NIP	
KRS	
REGON	

##### 2. Cel raportu

Pole	Uzupełnienie
Opis celu raportu	
Zakres raportu	
Okres raportowania	

##### 3. Znaczenie ESG dla przedsiębiorstwa

Pole	Uzupełnienie
Dlaczego ESG jest ważne dla naszej firmy	
Jakie są nasze cele w zakresie ESG	

## II. SEKCJA ŚRODOWISKOWA

### 1. Emisje gazów cieplarnianych

Pole	Uzupełnienie
Całkowite emisje CO <sub>2</sub> (w tonach)	
Emisje CO <sub>2</sub> na jednostkę produkcji (w tonach)	
Działania podjęte w celu redukcji emisji	
<b>Komentarze i dodatkowe informacje:</b>	
(Proszę opisać metody pomiaru i źródła danych, a także dodatkowe działania na rzecz redukcji emisji)	

### 2. Zużycie energii

Pole	Uzupełnienie
Całkowite zużycie energii (kWh)	
Zużycie energii na jednostkę produkcji (kWh)	
Źródła energii (odnawialne/nieodnawialne)	
<b>Komentarze i dodatkowe informacje:</b>	
(Proszę podać szczegóły dotyczące źródeł energii oraz inicjatyw na rzecz zwiększenia efektywności energetycznej)	

### 3. Zużycie wody

Pole	Uzupełnienie
Całkowite zużycie wody (m <sup>3</sup> )	
Zużycie wody na jednostkę produkcji (m <sup>3</sup> )	
Inicjatywy mające na celu oszczędzanie wody	
<b>Komentarze i dodatkowe informacje:</b>	
(Proszę opisać strategie oszczędzania wody i ewentualne programy recyklingu wody)	



## 4. Zarządzanie odpadami

Pole	Uzupełnienie
Całkowita ilość odpadów (tony)	
Procent odpadów poddanych recyklingowi	
Programy zarządzania odpadami	
<b>Komentarze i dodatkowe informacje:</b>	
(Proszę opisać systemy segregacji odpadów i inne działania mające na celu redukcję odpadów)	

## III. SEKCJA SPOŁECZNA

### 1. Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników

Pole	Uzupełnienie
Liczba wypadków przy pracy	
Działania podjęte w celu poprawy bezpieczeństwa	
Programy zdrowotne dla pracowników	
<b>Komentarze i dodatkowe informacje:</b>	
(Proszę opisać wdrożone programy szkoleniowe i inne inicjatywy poprawiające zdrowie i bezpieczeństwo)	

### 2. Równość i różnorodność

Pole	Uzupełnienie
Procent kobiet w firmie	
Procent kobiet na stanowiskach kierowniczych	
Inicjatywy promujące równość i różnorodność	
<b>Komentarze i dodatkowe informacje:</b>	
(Proszę opisać programy wspierające różnorodność i równość w miejscu pracy)	

### 3. Zaangażowanie w społeczność lokalną

Pole	Uzupełnienie
Projekty społeczne i charytatywne	
Inwestycje w lokalne społeczności	
Współpraca z organizacjami pozarządowymi	
<b>Komentarze i dodatkowe informacje:</b>	
(Proszę opisać kluczowe projekty i partnerstwa z lokalnymi organizacjami)	

## IV. SEKCJA ZARZĄDCZA

### 1. Transparentność zarządzania

Pole	Uzupełnienie
Polityki etyczne firmy	
Mechanizmy zapobiegania korupcji	
Programy szkoleniowe dotyczące etyki	
<b>Komentarze i dodatkowe informacje:</b>	
(Proszę opisać polityki etyczne, szkolenia i inne mechanizmy wspierające transparentność)	

### 2. Struktura zarządzania

Pole	Uzupełnienie
Opis struktury zarządzania	
Skład zarządu	
Polityki dotyczące wynagrodzeń i premii	
<b>Komentarze i dodatkowe informacje:</b>	
(Proszę podać szczegóły dotyczące struktury zarządu oraz polityk wynagrodzeń)	

## 3. Zarządzanie ryzykiem

Pole	Uzupełnienie
Identyfikacja i zarządzanie ryzykami ESG	
Plany awaryjne i procedury	
Systemy monitorowania i raportowania ryzyka	
<b>Komentarze i dodatkowe informacje:</b>	
(Proszę opisać systemy monitorowania ryzyka oraz plany awaryjne)	

## V. CELE I POSTĘPY

### 1. Cele ESG na przyszły okres

Pole	Uzupełnienie
Krótkoterminowe cele (1 rok)	
Długoterminowe cele (5 lat)	
Plan działania na osiągnięcie celów	
<b>Komentarze i dodatkowe informacje:</b>	
(Proszę opisać kroki i strategie, które zostaną podjęte w celu osiągnięcia celów ESG)	

### 2. Postępy w realizacji celów

Pole	Uzupełnienie
Osiągnięcia z poprzedniego okresu raportowania	
Wyzwania i przeszkody napotkane	
Korekty i zmiany w planie działania	
<b>Komentarze i dodatkowe informacje:</b>	
(Proszę opisać sukcesy oraz napotkane wyzwania i podjęte działania korygujące)	

## VI. PODSUMOWANIE

### 1. Główne wnioski

Pole	Uzupełnienie
Najważniejsze osiągnięcia	
Obszary wymagające poprawy	
Plany na przyszłość	
<b>Komentarze i dodatkowe informacje:</b>	
(Proszę podsumować kluczowe wnioski i plany na przyszłość)	

### 2. Zaangażowanie i wsparcie kierownictwa

Pole	Uzupełnienie
Oświadczenie zarządu	
Kontakt do osoby odpowiedzialnej za raportowanie ESG	
<b>Komentarze i dodatkowe informacje:</b>	
(Proszę podać dodatkowe informacje kontaktowe i komentarze dotyczące zaangażowania kierownictwa)	

## VII. ANEKSY

### 1. Dodatkowe dane i wskaźniki

Pole	Uzupełnienie
Szczegółowe dane dotyczące emisji	
Szczegółowe dane dotyczące zużycia zasobów	
Dodatkowe wskaźniki społeczne i zarządcze	
<b>Komentarze i dodatkowe informacje:</b>	
(Proszę podać szczegółowe dane i dodatkowe wskaźniki, które nie zostały uwzględnione w głównym raporcie)	

## 2. Dokumentacja i certyfikaty

Pole	Uzupełnienie
Kopie certyfikatów ESG	
Dokumentacja potwierdzająca dane w raporcie	
<b>Komentarze i dodatkowe informacje:</b>	
(Proszę podać dodatkowe informacje dotyczące certyfikatów i dokumentacji)	

Pieczętka firmowa: \_\_\_\_\_

Dane firmy raportującej:

Pole	Uzupełnienie
Nazwa firmy	
Adres	
NIP	
KRS	
REGON	

Podpis osoby odpowiedzialnej za raportowanie ESG: \_\_\_\_\_

### WSKAZÓWKI DO KORZYSTANIA Z FORMULARZY I SZABLONÓW

- Dostosowanie do specyfiki firmy:** Formularze i szablony powinny być dostosowane do specyfiki działalności firmy, uwzględniając branżę, wielkość przedsiębiorstwa oraz lokalne uwarunkowania.
- Regularne aktualizacje:** Raportowanie ESG powinno być procesem ciągłym z regularnymi aktualizacjami danych i wskaźników, aby odzwierciedlać bieżącą sytuację i postępy firmy.
- Przejrzystość i dokładność:** Ważne jest, aby dane zawarte w raportach były rzetelne i dokładne. Przejrzystość w raportowaniu zwiększa zaufanie interesariuszy.
- Konsultacje z interesariuszami:** W procesie tworzenia raportów warto angażować kluczowych interesariuszy, aby zapewnić, że raport odzwierciedla ich oczekiwania i potrzeby.

5. **Wykorzystanie dostępnych narzędzi i standardów:** Korzystanie z dostępnych narzędzi i standardów takich jak GRI czy SASB może ułatwić proces raportowania i zapewnić zgodność z najlepszymi praktykami branżowymi.
6. **Komentarze i dodatkowe informacje:** W polach *Komentarze i dodatkowe informacje* należy umieścić szczegółowe opisy i kontekst dotyczący raportowanych danych. Te pola są kluczowe dla zapewnienia pełnej transparentności i zrozumienia raportowanych danych.
7. **Dane historyczne:** Warto uwzględnić dane historyczne dla porównania postępów w realizacji celów ESG.
8. **Dostosowanie wskaźników:** Wskaźniki powinny być dostosowane do specyfiki działalności firmy i jej branży.
9. **Świadomość prawna:** Należy pamiętać o obowiązujących przepisach prawnych i regulacjach dotyczących raportowania ESG w danym kraju.
10. **Technologie i narzędzia:** Wykorzystanie odpowiednich technologii i narzędzi może znacząco usprawnić proces zbierania danych i tworzenia raportu.

**PYTANIA POMOCNICZE DLA PRZEDSTAWICIELI MŚP, KTÓRE MOGĄ POMÓC W OPISANIU DZIAŁAŃ  
W POSZCZEGÓLNYCH OBSZARACH RAPORTU ESG – DOSTOSOWANE DO SZABLONU**

1. **Wprowadzenie do raportu**
  - Co skłoniło naszą firmę do opracowania raportu ESG?
  - Jakie korzyści dla interesariuszy przyniesie raport ESG?
  - Które wartości i zasady naszej firmy są odzwierciedlone w tym raporcie?
  - Jakie cele zrównoważonego rozwoju postawiła sobie nasza firma?
  - W jaki sposób raport będzie aktualizowany i komunikowany w przyszłości?
2. **Profil przedsiębiorstwa**
  - Jakie są główne obszary działalności naszej firmy?
  - Jakie są kluczowe wartości, które kierują naszą działalnością?
  - Jakie są największe wyzwania środowiskowe, społeczne i zarządcze, które dotyczą naszej branży?

- Jakie produkty i usługi oferujemy, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju?
- Którzy interesariusze są dla nas najważniejsi i jak wpływają na nasze działania?

### 3. Środowisko (Environmental)

Zużycie zasobów i zarządzanie nimi

- Jakie zasoby (energia, woda, surowce) są najintensywniej wykorzystywane w naszej działalności?
- Jakie działania podejmujemy, aby zmniejszyć zużycie zasobów naturalnych?
- Czy nasza firma korzysta z odnawialnych źródeł energii? Jeśli tak, to w jakim zakresie?

Emisje i zanieczyszczenia

- Jakie są główne źródła emisji gazów cieplarnianych w naszej działalności?
- Czy firma monitoruje emisje CO<sub>2</sub> i jakie cele mamy w zakresie ich redukcji?
- Jakie kroki podejmujemy, aby zmniejszyć wpływ naszej działalności na środowisko?

Zarządzanie odpadami

- Jakie rodzaje odpadów generuje nasza firma i w jaki sposób nimi zarządzamy?
- Czy prowadzimy działania w zakresie recyklingu i segregacji odpadów?
- Czy podejmujemy inicjatywy, aby ograniczyć ilość odpadów powstających w firmie?

### 4. Społeczność (Social)

Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników

- Jak dbamy o bezpieczeństwo i zdrowie naszych pracowników?
- Czy regularnie organizujemy szkolenia BHP dla pracowników? Jak często?
- Czy mamy system monitorowania wypadków i incydentów oraz jak reagujemy na zagrożenia?

### Rozwój pracowników i zarządzanie talentami

- Jakie programy rozwojowe oferujemy naszym pracownikom?
- Czy firma wspiera awanse wewnętrzne i rozwój kariery pracowników?
- Jak dbamy o równość szans i różnorodność w miejscu pracy?

### Zaangażowanie społeczne

- W jaki sposób angażujemy się w rozwój lokalnych społeczności?
- Czy wspieramy lokalne organizacje, szkoły lub inicjatywy społeczne? Jeśli tak, to jakie?
- Jakie wartości i zasady są podstawą naszych relacji z lokalnymi interesariuszami?

## 5. Zarządzanie (Governance)

### Etyka i przejrzystość

- Czy firma posiada kodeks etyki? Jak często jest aktualizowany?
- Jakie działania podejmujemy, aby zapewnić zgodność z normami prawnymi i etycznymi?
- Jakie procedury stosujemy w przypadku wykrycia nieetycznych zachowań w firmie?

### Polityki antykorupcyjne i compliance

- Jakie zasady obowiązują w naszej firmie, aby przeciwdziałać korupcji?
- Czy pracownicy są szkoleni w zakresie przeciwdziałania korupcji i etyki biznesu?
- Jakie procedury zgłaszania naruszeń i polityki compliance są stosowane w naszej firmie?

### Zarządzanie ryzykiem

- Jakie są największe ryzyka związane z naszą działalnością i jak nimi zarządzamy?
- Czy firma posiada system identyfikacji i analizy ryzyk?
- Jakie działania podejmujemy, aby zapobiegać ryzykom operacyjnym i finansowym?



### 6. Analiza istotności (Materiality Assessment)

- Jakie są najistotniejsze kwestie ESG dla naszej firmy i branży?
- W jaki sposób identyfikujemy i analizujemy kluczowe tematy ESG?
- Jakie wskaźniki uznaliśmy za kluczowe i dlaczego?
- Które tematy są priorytetowe dla naszych interesariuszy i jak na nie odpowiadamy?

### 7. Cele i działania w zakresie ESG

Cele krótkoterminowe

- Jakie działania zaplanowaliśmy na najbliższy rok, aby osiągnąć postęp w zakresie ESG?
- Jakie konkretne wskaźniki monitorujemy, aby ocenić realizację celów ESG?
- Jakie kroki podejmujemy, aby włączyć ESG w codzienną działalność operacyjną?

Cele długoterminowe

- Jakie cele wyznaczyliśmy na 3-5 lat w zakresie zrównoważonego rozwoju?
- Jakie zmiany chcemy wdrożyć, aby nasze działania ESG były bardziej efektywne?
- Jakie wskaźniki i standardy będą służyły do oceny realizacji długoterminowych celów?

### 8. Wnioski i plany na przyszłość

- Jakie najważniejsze wnioski wyciągnęliśmy z dotychczasowych działań w obszarze ESG?
- W jaki sposób zamierzamy poprawić nasze działania i wyniki ESG?
- Jakie są nasze plany na przyszłość w zakresie zrównoważonego rozwoju i raportowania ESG?
- Jakie konkretne zmiany planujemy, aby nasza działalność była jeszcze bardziej odpowiedzialna i transparentna?

## TRZY NAJISTOTNIEJSZE WSKAZÓWKI, KTÓRE MOGĄ NAJBARDZIEJ POMÓC MŚP W EFEKTYWNYM WYPEŁNIANIU RAPORTU ESG:

### 1. Przygotowanie kluczowych danych wcześniej:

Zebranie danych, takich jak zużycie energii, liczba uczestników szkoleń BHP, dane o emisjach i odpadach, jeszcze przed rozpoczęciem pracy nad raportem znacznie przyspieszy proces. Dzięki temu wszystkie potrzebne informacje są na wyciągnięcie ręki, co redukuje czas i ryzyko błędów.

### 2. Korzystanie z sekcji szablonu jako przewodnika:

Każda sekcja szablonu jest zaprojektowana z myślą o specyfice ESG. Warto się nim posługiwać i uzupełniać zgodnie z jego strukturą i wskazówkami w szablonie, co pozwala na jasne, przejrzyste i zgodne z wymaganiami ESG raportowanie, co również ułatwia skupienie się na najważniejszych działaniach firmy.

### 3. Stworzenie arkusza kalkulacyjnego do monitorowania wskaźników:

Regularne aktualizowanie kluczowych wskaźników ESG w arkuszu kalkulacyjnym pozwala na łatwe monitorowanie postępów oraz szybkie uzupełnienie danych w raporcie. Taki system zapewnia stałą gotowość do raportowania i pozwala na bardziej systematyczne podejście do ESG.

## DEFINICJE

1. **ESG:** Environmental, Social, and Governance – zestaw standardów dotyczących działalności przedsiębiorstwa w zakresie odpowiedzialności ekologicznej, społecznej oraz zarządzania.
2. **Całkowite emisje CO<sub>2</sub>:** Całkowita ilość dwutlenku węgla emitowanego przez przedsiębiorstwo w danym okresie.
3. **Zużycie energii:** Całkowita ilość energii zużytej przez przedsiębiorstwo w kWh.
4. **Procent odpadów poddanych recyklingowi:** Procent całkowitej ilości odpadów, które zostały poddane procesowi recyklingu.
5. **Krótkoterminowe cele:** Cele, które przedsiębiorstwo planuje osiągnąć w okresie jednego roku.
6. **Długoterminowe cele:** Cele, które przedsiębiorstwo planuje osiągnąć w okresie pięciu lat.

7. **Równość i różnorodność:** Inicjatywy i polityki mające na celu zapewnienie równości szans i promowanie różnorodności w miejscu pracy.
8. **Zaangażowanie w społeczność lokalną:** Działania przedsiębiorstwa na rzecz wspierania i rozwijania lokalnej społeczności.
9. **Transparentność zarządzania:** Przejrzystość działań zarządu i otwartość w komunikowaniu polityk i decyzji firmy.
10. **Mechanizmy zapobiegania korupcji:** Procedury i polityki mające na celu zapobieganie korupcji i nieetycznym działaniom w firmie.
11. **Programy zdrowotne dla pracowników:** Inicjatywy mające na celu poprawę zdrowia i dobrostanu pracowników.
12. **Polityki etyczne firmy:** Zestaw zasad i wartości, które kierują działaniami firmy i jej pracowników.
13. **Identyfikacja i zarządzanie ryzykami ESG:** Procesy i systemy stosowane do identyfikowania i zarządzania ryzykami związanymi z czynnikami ESG.
14. **Plany awaryjne i procedury:** Plany i procedury przygotowane na wypadek sytuacji kryzysowych lub nieprzewidzianych zdarzeń.
15. **Szczegółowe dane dotyczące zużycia zasobów:** Dokładne informacje na temat zużycia surowców, wody i energii przez przedsiębiorstwo.
16. **Certyfikaty ESG:** Oficjalne dokumenty potwierdzające zgodność przedsiębiorstwa z określonymi standardami ESG.
17. **Osiągnięcia z poprzedniego okresu raportowania:** Kluczowe sukcesy i postępy osiągnięte przez firmę w poprzednim okresie raportowania.
18. **Wyzwania i przeszkody napotkane:** Trudności i bariery, które firma napotkała w procesie realizacji swoich celów ESG.

## BIBLIOGRAFIA

### LITERATURA

- Aluchna, M. (2008). Dobre praktyki corporate governance. Światowe tendencje a polskie doświadczenia. w: E-mentor nr 2 (24)/2008. ISSN 1731-7428.
- Aluchna, M., Roszkowska-Menkens, M., & Kytsyuk, I. (2019). Raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu. Przypadek spółek z WIG20. Studia I Prace Kolegium Zarządzania I Finansów (170), 9–27. <https://doi.org/10.33119/SIP.2018.170.1>
- Anisiewicz, U., Wołowicz, T. (2022). Społeczna odpowiedzialność biznesu a integracyjna wizja społeczeństwa – uwarunkowania ekonomiczne i społeczne. *Journal of Modern Science*, 48(1), 207-230. <https://doi.org/10.13166/jms/150756>
- Anisiewicz, U., Wołowicz, T., Marczuk, M., Cichorzewska, M. (2023). Corporate social responsibility in relation to the economic dimension of socio-economic policy. *Journal of Modern Science*, 54(5), 226-252. <https://doi.org/10.13166/jms/176182>
- Azam, M., Hunjra A., Taskin, D., Al-Faryan, M. (2023). Role of ethnic conflicts, regularization and natural resource abundance in sustainable development, *Resources Policy*, Volume 85, Part B, 103936, ISSN 0301-4207, <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103936>
- Azmi, W., Ng, A., Dewandaru, G., Nagayev, R. (2019). Doing well while doing good: The case of Islamic and sustainability equity investing, *Borsa Istanbul Review*, Volume 19, Issue 3, Pages 207-218, ISSN 2214-8450, <https://doi.org/10.1016/j.bir.2019.02.002>
- Balicka, A. (2016). Sprawozdawczość środowiskowa – światowe trendy ujawniania informacji środowiskowych / Environmental reporting – world trends of disclosure of environmental information. w: *Rachunkowość na rzecz zrównoważonego rozwoju. Gospodarka – etyka – środowisko. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* Nr 436, ISBN 978-83-7695-591-9.
- Borghesi R., Houston J., Naranjo, A. (2014). Corporate socially responsible investments: CEO altruism, reputation, and shareholder interests, *Journal of Corporate Finance*, Volume 26, Pages 164-181, ISSN 0929-1199, <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2014.03.008>
- Burchard-Korol, D. (2016). Sustainable management of natural resources based on circular economy. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*. Z.87
- Cao, Z., Rees, W. (2020). Do employee-friendly firms invest more efficiently? Evidence from labor investment efficiency, *Journal of Corporate Finance*, Volume 65, ISSN 0929-1199, <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101744>
- Deng, X., Li, W., Ren, X. (2023). More sustainable, more productive: Evidence from ESG ratings and total factor productivity among listed Chinese firms, *Finance Research Letters*, Volume 51, ISSN 1544-6123, <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103439>.
- Dufour, B. (2019). Social impact measurement: What can impact investment practices and the policy evaluation paradigm learn from each other? *Research in International Business and Finance*, nr 47, s. 18–30, <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.02.003>.

- Dyląg, R., Puchalska, E. (2014). Raportowanie zagadnień środowiskowych i społecznych. Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości 2014(75(131)):23-45. <https://doi.org/10.5604/16414381.1098727>
- Dziawgo, D. (2016). Znaczenie raportowania pozafinansowego w opinii indywidualnych inwestorów / Non-financial reporting importance from individual investors' perspective. w: Rachunkowość na rzecz zrównoważonego rozwoju. Gospodarka – etyka – środowisko. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 436, ISBN 978-83-7695-591-9
- Ferrell, A., Liang, H., & Renneboog, L. (2016). Socially responsible firms. *Journal of Financial Economics*, 122(3), 585-606. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2015.12.003>
- Fijałkowska, J. (2016). Raportowanie informacji niefinansowych zgodnie z nową dyrektywą UE 2014/95/EU jako wyzwanie dla przedsiębiorstw – rstw / Non-financial information reporting following UE 2014/95/EU new directive as a challenge for companies. w: Rachunkowość na rzecz zrównoważonego rozwoju. Gospodarka – etyka – środowisko. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 436, ISBN 978-83-7695-591-9
- Gasparski, W. (2013). Kodeksy i programy etyczne, w: Gasparski W. (red). *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, PWN Warszawa.
- Gasparski, W., Lewicka-Strzałecka, A., Bąk, D., Rok, B. (2011). *Etyka biznesu: nauczanie i uczenie się, referat na konferencję Centrum Etyki Biznesu*, ALK Warszawa.
- Gillan, S., Koch, A., Starks, L. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance, *Journal of Corporate Finance*, Volume 66, ISSN 0929-1199, <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>.
- He, Y.L. and Zhu, W.H. (2017). The Impact of Financial Subsidy on R & D Investment—Based on the Perspective of Government-Enterprise Relationship. *Research on Science and Technology Management*, No. 11, 28-36
- Ji, X., Chen, X., Ao, Z., (2024). ESG rating, Board Faultlines and Corporate Performance, *Research in International Business and Finance*, ISSN 0275-5319, <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102530>
- Kamiński, R. (2022). *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw jako przedmiot raportowania niefinansowego. Regulacje prawne i doświadczenia praktyczne w Unii Europejskiej i Polsce.*, wyd. PWE Warszawa, ISBN 978-83-208-2511-4.
- Kuligowska, A., Moszyński, M., Walczak, D. (2016). Ryzyko oraz jego świadomość w kontekście odpowiedzialności za szkody środowiskowe w Polsce / Risk and its awareness in the context of liability for environmental damages in Poland. w: Rachunkowość na rzecz zrównoważonego rozwoju. Gospodarka – etyka – środowisko. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 436, ISBN 978-83-7695-591-9.
- Macintosh, J. (1999). The issues, effects and consequences of the Berle–Dodd debate, 1931–1932, *Accounting, Organizations and Society*, Volume 24, Issue 2, Pages 139-153, ISSN 0361-3682, [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00055-X](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00055-X)
- McGuinness, P.B., Vieito, J.P., Wang, M., (2017). The role of board gender and foreign ownership in the CSR performance of Chinese listed firms, *Journal of Corporate Finance*, Volume 42, Pages 75-99, ISSN 0929-1199, <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.11.001>.
- Misztal, A. (2016). Raport społeczny jako narzędzie zarządzania CSR. *Studia i Prace WNEiZ US* nr 43/1 2016. DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-07

- Nechaev, I., Hain D., (2023). Social impacts reflected in CSR reports: Method of extraction and link to firms innovation capacity, *Journal of Cleaner Production*, Volume 429, ISSN 0959-6526, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139256>
- Pata, U., Kartal, M., Taşkın, D., Shahbaz, M., Depren, S. (2024). Effects of nvironment, Social, and Governance (ESG) Disclosures on ESG Scores: Investigating the Role of Corporate Governance for Publicly Traded Turkish Companies. *Journal of Environmental Management* Volume 368, September 2024, 122205. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.122205>
- Pietrzyk-Sokulska, E. (2016). Recykling jako potencjalne źródło pozyskiwania surowców mineralnych z wybranych grup odpadów. *Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk* Elżbieta rok 2016, nr 92, s. 141–162
- Shahzad, S., Masudin, I., Zulfikarjiah, F., Nasyiah, T., Restuputri, D. (2024). The Effect of Supply Chain Integration, Management Commitment, and Sustainable Supply Chain Practices on Non-profit Organizations Performance Using SEM-FsQCA: Evidence from Afghanistan, *Sustainable Futures*, ISSN 2666-1888, <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2024.100282>
- Sikacz, H. (2016). Raportowanie informacji pozafinansowych grup kapitałowych. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 4/2016 (82), cz. 1, s.239-250. <https://doi.org/10.18276/frfu.2016.4.82/1-20>
- Sitek, M. (2017). Ekologiczny rozwój gospodarki szansą na wzrost zatrudnienia w Unii Europejskiej. *Journal of Modern Science*, 33(2), 115-128.
- Siwiec, K. (2023). *Sprawozdawczość ESG*, C.H. Beck, Warszawa.
- Skoczkowski, T. (2016). Efektywność energetyczna – polityczno-formalne uwarunkowania rozwoju w Polsce i Unii Europejskiej. *Polityka energetyczna – energy policy journal* 2016 Tom 19 Zeszyt 1 5–20 ISSN 1429-6675
- Słownik wyrazów obcych. (1965). Warszawa.
- Sroka, R. (2013). Raportowanie społeczne na świecie. W: N. Ćwik (red.), *Wspólna odpowiedzialność. Rola raportowania społecznego*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu (7–9). Rzeszów: Wyd. Naukowe Politechniki Rzeszowskiej ISBN 978-83-932564-8-8
- Stanek-Kowalczyk, A., (2013). Raportowanie zintegrowane – nowy trend, stare wyzwania. W: N. Ćwik (red.), *Wspólna odpowiedzialność. Rola raportowania społecznego*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu (7–9). Rzeszów: Wyd. Naukowe Politechniki Rzeszowskiej ISBN 978-83-932564-8-8
- Szejniuk, A., Życzkowski, A. (2023). Etyka w biznesie – czy warto być etycznym w biznesie i jak etyka wpływa na kreatywność pracowników?. w: *Biznes w kulturze – kultura w biznesie. Kreatywność w kulturze* DOI:10.22367/uekat.9788378758518 <https://www.sbc.org.pl/dlibra/publication/752272/edition/708015/content>
- Szejniuk, A., Anisiewicz, U., Życzkowski, A. (2023). Raportowanie pozafinansowe. *Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorstw*. WSGE im. Alcide De Gasperi w Józefowie. <https://doi.org/10.13166/VH/XRMK5659>
- Szejniuk, A., Michalski, K. (2022). Zarządzanie różnorodnością w organizacji. In Michalski, K., Szejniuk, A. (Eds.), *Współczesne kierunki transformacji organizacji – wybrane aspekty zmian* (pp. 293-312). Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie, Polska. <https://doi.org/10.13166/WSGE/KZ/NJFC8956>

- Trocka, M. (2023). Raportowanie informacji związanych z klimatem na przykładzie banków. Reporting information related to the climate on the example of banks. *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*. Rok LXXXV – zeszyt 2 – 2023. <https://doi.org/10.14746/rpeis.2023.85.2.15>
- Wincewicz-Bosy, M. (2013). Miejsce logistyki i łańcucha dostaw w zarządzaniu przedsiębiorstwem, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu* Nr 1(33) /2013.
- Wronka, M. (2011). Metody pomiaru CSR. W: M. Bonikowska, M. Grewiński (red.), *Usługi społeczne odpowiedzialnego biznesu* (262). Warszawa: Wyd. WSP
- Zębek, E. (2018). *Zasady gospodarki odpadami w ujęciu prawnym i środowiskowym*. Olsztyn, ISBN: 978-83-65992-11-6
- Życzkowski, A. (2022). Społeczny odbiór etyki w systemie zarządzania. In *Społeczeństwo i organy ścigania: wspólne zagrożenia oraz cele*. Wyd. AEH Warszawa ISBN: 978-83-66552-51-7

## NETOGRAFIA

- BGK. (2023). Raport zintegrowany, <https://raportzintegrowany.bgk.pl/2023/> (dostęp: 08.11.2024).
- BGK. (2024). <https://www.bgk.pl/aktualnosc/bgk-z-ratingiem-esg-na-poziomie-2-przyznany-przez-sustainable-fitch/> (dostęp: 08.11.2024).
- BioLife Solutions. (2021). Raport ESG i innowacje biotechnologiczne, <https://biolifesolutions.com/raporty> (dostęp: 27.04.2024).
- BlackRock. (2018). 'Sustainability: The future of investing', <https://www.blackrock.com/corporate/literature/whitepaper/viewpoint-sustainability-future-investing-january-2018.pdf> (dostęp: 15.03.2024)
- CleanTech Innovations. (2021). 'Raport ESG i innowacje', <https://cleantechinovations.com/raporty> (dostęp: 06.06.2024).
- Czym jest wolontariat pracowniczy? <https://www.szlachetnapaczka.pl/wolontariat-pracowniczy/> (dostęp: 27.08.2024).
- Dr. Irena Eris S.A. (2023). 'Raport zrównoważonego rozwoju', <https://drienaeris.pl/raporty> (dostęp: 27.03.2024).
- Dr. Irena Eris S.A. (2023). 'Raport zrównoważonego rozwoju', <https://drienaeris.pl/raporty> (dostęp: 13.06.2024).
- EKO-PRODUKT Sp. z o.o. (2022). 'Raport zrównoważonego rozwoju', <https://eko-produkt.pl/raporty> (dostęp: 10.03.2024).
- EY. (2020). 'How ESG performance can drive your long-term value', [https://www.ey.com/en\\_gl/assurance/how-esg-performance-can-drive-your-long-term-value](https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-esg-performance-can-drive-your-long-term-value) (dostęp: 01.05.2024).
- Green Projects Poland Sp. z o.o. (2023). 'Zrównoważony rozwój i certyfikaty', <https://greenprojectspoland.pl/raporty> (dostęp: 21.03.2024).
- GRI (Global Reporting Initiative). (2020). 'GRI Standards', <https://www.globalreporting.org/standards> (dostęp: 01.05.2024).
- Kowalski, J. (2021), 'Raport zrównoważonego rozwoju', <https://kowalskifarm.pl/raporty> (dostęp: 27.05.2024).
- KPMG (2017), 'The road ahead: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017', <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2017/10/the-road-ahead.html> (dostęp: 27.03.2024).

- LPP S.A. (2021). 'Raport zrównoważonego rozwoju', <https://www.lppsa.com/odpowiedzialnosc/raporty> (dostęp: 17.07.2024).
- McKinsey & Company. (2021). 'Climate risk and decarbonization: What every mining CEO needs to know', <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/climate-risk-and-decarbonization-what-every-mining-ceo-needs-to-know>(dostęp: 11.02.2024).
- OECD. (2020). 'Green recovery: Fighting climate change and COVID-19', <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/green-recovery-fighting-climate-change-and-covid-19-18342b3e/> (dostęp: 17.04.2024)
- Patagonia – etyczny biznes w praktyce <https://www.skalnik.pl/blog/patagonia-etyczny-biznes-w-praktyce/> (dostęp: 27.08.2024).
- Program zwalczania korupcji. Strategia antykorupcyjna II etap wdrażania 2005-2009, Warszawa 2005. <https://antykorupcja.gov.pl/download/4/4158/StrategiaAntykorupcyjnaIIetapwdrazania.pdf> (dostęp: 06.11.2024).
- Project Shakti. (2021). <https://indbiz.gov.in/hul-project-shakti-is-empowering-women-of-new-india-2/> (dostęp: 18.07.2024).
- PwC. (2019). 'ESG reporting: Frameworks and guidance', <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/publications/esg-reporting.html> (dostęp: 27.05.2024).
- SASB (Sustainability Accounting Standards Board). (2018). 'SASB Standards', <https://www.sasb.org/standards/> (dostęp: 30.03.2024.)
- SolarSpot Sp. z o.o. (2023). 'Raport ESG i zrównoważony rozwój', <https://solarspot.pl/raporty> (dostęp: 28.03.2024).
- TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) (2017). 'Final Report: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures', <https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-recommendations-report/> (dostęp: 15.02.2024.)
- Tech4Good. (2021). 'Raport ESG i społeczna odpowiedzialność', <https://tech4good.com/raporty> (dostęp: 30.03.2024).
- Żabka Polska (2023) 'Raport zrównoważonego rozwoju', <https://zabka.pl/odpowiedzialnosc/raporty> (dostęp: 04.04.2024).

## AKTY PRAWNE

- Dyrektywa parlamentu europejskiego i rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (Dyrektywa CSRD)
- Dyrektywa 2014/95/UE w sprawie ujawniania danych niefinansowych i informacji na temat różnorodności (Dyrektywa NFRD)
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniające rozporządzenie (UE) 2019/2088
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. z 2023 r. poz. 120, z 2024 r. poz. 619 t.j.)
- Komunikat Komisji – Wytyczne dotyczące sprawozdawczości w zakresie informacji niefinansowych: Suplement dotyczący zgłaszania informacji związanych z klimatem C/2019/4490 Dz.U. C 209 z 20.06.2019 (wytyczne TCFD)



## SPIS TABLIC I RYSUNKÓW

Rysunek 1. Obszary ryzyka podlegające monitorowaniu w przedsiębiorstwie

Tabela 1. Praktyki ładu korporacyjnego w wybranych polskich przedsiębiorstwach

Tabela 2. Elementy i przykłady dobrych praktyk w raportowaniu zarządzania ryzykiem

Tabela 3. Parametry analizy istotności

Tabela 4. Wyzwania związane z raportowaniem

Tabela 5. Kluczowe elementy i przykłady dobrych praktyk w raportowaniu pozafinansowym



**Rzecznik**  
Małych i Średnich Przedsiębiorców

