



# DOJRZAŁOŚĆ ZARZĄDZANIA ESG A KRYZYS KLIMATYCZNY

Przedsiębiorstwa – instytucje finansowe  
– jednostki samorządu terytorialnego



# SGH

**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (SGH)** jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Polsce i zarazem jednym z najbardziej renomowanych ośrodków akademickich w Europie Środkowo-Wschodniej. Od 118 lat zajmuje się „kształtowaniem liderów przyszłości”, prowadząc równocześnie kompleksowe badania naukowe w zakresie ekonomii, analizy danych, e-biznesu i prawa gospodarczego. Przygotowuje także ekspertyzy dla firm, instytucji publicznych i jednostek samorządu terytorialnego. Uczelnia zajmuje stale wysokie miejsca w rankingach uniwersyteckich. Od 2017 r. posiada akredytację AMBA, w 2021 r. uzyskała prestiżową akredytację EQUIS, a w 2024 r. reakredytację EQUIS, natomiast w 2022 r. przyznano jej certyfikat BSIS. Aktualnie SGH znajduje się w końcowej fazie starań o przyznanie jej akredytacji AACSB. Przystąpienie w 2022 r. do stowarzyszenia Uniwersytetu Europejskiego CIVICA, obejmującego dziesiątkę najbardziej prestiżowych uczelni europejskich specjalizujących się w dziedzinie nauk społecznych, w szczególności ekonomicznych, nadało nowy wymiar międzynarodowej współpracy akademickiej SGH. Uczelnia blisko współpracuje też z biznesem. W 2023 r. Klub Partnerów SGH, skupiający 41 polskich i międzynarodowych firm, obchodził swoje 25-lecie. Będąc niezależną, wspierającą zrównoważony rozwój społeczeństwa i gospodarki uczelnią, SGH kształtuje obywatelskie i etyczne postawy poprzez swoją działalność dydaktyczną, badawczą i opiniotwórczą.

gazeta**SGH**raport

PISMO SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WYDANIE SPECJALNE (382), ISSN 1644-2237

**REDAKTOR NACZELNA**

Karolina Cygonek

**SEKRETARZ REDAKCJI**

Anna Domalewska

**KOREKTA**

Karolina Cygonek,  
Anna Domalewska

**REDAKTOR NAUKOWY RAPORTU**

dr hab. Barbara Ocicka, prof. SGH  
barbara.ocicka@sgh.waw.pl


**KOMITET REDAKCYJNY RAPORTU**

dr hab. Magdalena Mikołajek-  
-Gocejna, prof. SGH  
dr hab. Barbara Ocicka, prof. SGH  
dr Izabela Rudzka  
dr Jolanta Turek

**AUTORZY RAPORTU**

dr Kamil Gemra  
dr Anna Grygiel-Tomaszewska  
dr Mariusz Lipski  
dr Klaudia Martinek-Jaguszewska  
dr hab. Magdalena Mikołajek-  
-Gocejna, prof. SGH  
dr hab. Barbara Ocicka, prof. SGH  
mgr Jolanta Panas  
dr Izabela Rudzka  
dr Jolanta Turek

**PROJEKT GRAFICZNY I SKŁAD**

 RZECZYOBRAZKOWE

**DRUK I OPRAWA**

Firma Handlowa Remi

**WYDAWCA**

Szkoła Główna Handlowa  
w Warszawie

**ADRES REDAKCJI**

Szkoła Główna Handlowa  
w Warszawie  
Biuro Rektora,  
Zespół prasowy  
al. Niepodległości 162  
bud. G, pok. 146  
02-554 Warszawa  
gazeta.sgh.waw.pl

Raport jest rezultatem projektu naukowego KNOP/S24: 14. „Jakość zarządzania aspektami ESG a odporność na kryzysy. Przedsiębiorstwa – instytucje finansowe – jednostki samorządu terytorialnego”, realizowanego w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie w ramach subwencji na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego w latach 2022–2024.

## Przedmowa

Szanowni Państwo, przedstawiamy raport *Dojrzałość zarządzania ESG a kryzys klimatyczny* będący rezultatem projektu naukowego „Jakość zarządzania aspektami ESG a odporność na kryzysy. Przedsiębiorstwa – instytucje finansowe – jednostki samorządu terytorialnego”. Projekt ten realizowany jest w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie w ramach subwencji na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego w latach 2022–2024.

Autorzy raportu zaprezentowali modele dojrzałości zarządzania aspektami ESG oraz wyniki badań dotyczące oceny tej dojrzałości w działalności trzech grup podmiotów: funduszy inwestycyjnych, przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie oraz jednostek samorządu terytorialnego. Określili oni także wpływ dojrzałości zarządzania aspektami ESG na odporność badanych podmiotów na kryzys klimatyczny. Przedstawione wnioski i rekomendacje mają wysokie walory aplikacyjne dla podmiotów z sektorów prywatnego i publicznego.

Niniejszy raport adresujemy do interesariuszy zrównoważonej transformacji gospodarki. Aspekty środowiskowe, społeczne i ładu zarządczego (ESG) są istotne w działalności podmiotów dążących do spełnienia wymogów zrównoważonego rozwoju. Mimo że obserwujemy głównie reaktywną adaptację podmiotów do obligatoryjnych wymogów ESG, jesteśmy przekonani, że raport dostarcza argumenty za proaktywnym podejściem i wskazówki dla osiągnięcia coraz

wyższego poziomu dojrzałości (jakości) zarządzania aspektami ESG. Zmiany klimatyczne, w szczególności w obliczu kryzysu klimatycznego, zyskują zainteresowanie i zwiększają zaangażowanie interesariuszy prywatnych i publicznych na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Prezentujemy rezultaty badań przeprowadzonych w 2023 r., podkreślając ich znaczenie dla rozwoju zmian ukierunkowanych na zrównoważony rozwój w działalności finansowej, inwestycyjnej, operacyjnej oraz samorządowej. Jesteśmy pewni, że zrównoważona transformacja gospodarki powinna mieć systemowy i holistyczny charakter, by być skuteczną wobec obecnych i przyszłych wyzwań.

Celem naszego zespołu jest integrowanie szerokiego grona uczestników życia gospodarczego, w tym instytucji finansowych, funduszy inwestycyjnych, przedsiębiorstw, jednostek samorządu terytorialnego, w dążeniu do transferu wiedzy i umiejętności zarządczych oraz praktyk zarządzania ESG dla zrównoważonej transformacji. Dążymy do utworzenia centrum badań, wiedzy i kształcenia w obszarze ESG, rozwijanego wspólnie z partnerami krajowymi i zagranicznymi. Misją zespołu jest wspieranie rozwoju działalności współpracujących podmiotów poprzez współdzielenie najwyższej jakości wyników i wniosków z prac badawczych. Życzymy Państwu przyjemnej lektury i owocnych przemysleń.

W imieniu zespołu współautorów

**DR HAB. BARBARA OCICKA, PROF. SGH,**  
KIEROWNIK PROJEKTU BADAWCZEGO



## Autorzy raportu



**DR KAMIL GEMRA**

– doktor nauk ekonomicznych z dziedziny finansów. Adiunkt w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Wykładowca na studiach MBA. Doradca ds. rynku kapitałowego i relacji inwestorskich. Doświadczony członek rad nadzorczych spółek prywatnych notowanych na giełdzie oraz spółek Skarbu Państwa. Zwycięzca studenckiego konkursu Inspiracja Roku 2022 oraz Inspiracja Roku 2023. Autor lub współautor ponad 60 publikacji naukowych i kilku książek.



**DR ANNA GRYGIEL-TOMASZEWSKA**

– specjalizuje się w problematyce zrównoważonego rozwoju ESG, transformacji przedsiębiorstwa oraz tematyce rynków finansowych, zrównoważonego finansowania i inwestowania. Jest autorką i współautorką publikacji o tematyce związanej z rynkiem finansowym, produktami i usługami finansowymi oraz ESG i inwestycjami społecznie odpowiedzialnymi. Kierowniczka studiów podyplomowych „Strategiczna transformacja ESG w przedsiębiorstwie” w SGH.



**DR MARIUSZ LIPSKI**

– specjalizuje się w zagadnieniach związanych z finansowaniem przedsiębiorstw w świetle koncepcji ESG, analizie sektorowej i finansowej, ocenie ryzyka finansowania przedsięwzięć pod kątem ryzyka środowiskowego. Posiada bogate doświadczenie zawodowe w obszarze bankowości korporacyjnej. Obecnie zatrudniony na stanowisku dyrektora Departamentu Procesów Ryzyka Korporacyjnego mBanku S.A. Autor lub współautor publikacji z zakresu zrównoważonych finansów przedsiębiorstwa, oceny ryzyka oraz bankowości zrównoważonej.



**DR KLAUDIA MARTINEK-JAGUSZEWSKA**

– adiunktka w Zakładzie Zarządzania Ryzykiem, Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH. W swojej pracy naukowej i biznesowej zajmuje się automatyzacją i sztuczną inteligencją, a zwłaszcza ich skutecznym i odpowiedzialnym wdrażaniem, budowaniem strategii rozwoju i analizą opłacalności inwestycji technologicznych. Badaczka roli technologii informacyjnych w zrównoważonym rozwoju i zarządzaniu ESG. Menedżerka projektów, programów i usług IT opartych na technologiach automatyzacyjnych. Prezeska zarządu spółki zajmującej się automatyzacją procesów oraz wdrożeniami modeli AI w praktyce biznesowej.



#### **DR HAB. MAGDALENA MIKOŁAJEK-GOCEJNA, PROF. SGH**

– profesor uczelni w Instytucie Zarządzania Wartością SGH, kieruje Zakładem Aksjologii i Pomiaru Wartości. Jest kierownikiem studiów podyplomowych „Metody wyceny spółki kapitałowej” realizowanych we współpracy z GPW w Warszawie. Prowadzi badania w zakresie rynków kapitałowych, zwłaszcza wyceny przedsiębiorstw, relacji inwestorskich, pomiaru wartości, inwestycji społecznie odpowiedzialnych i zrównoważonych finansów ESG. Autorka monografii i artykułów naukowych, współautorka książek z dziedziny zarządzania wartością przedsiębiorstwa, wyceny przedsiębiorstwa i zrównoważonych finansów.



#### **DR HAB. BARBARA OCICKA, PROF. SGH**

– profesor uczelni w Instytucie Finansów Korporacji i Inwestycji. Autorka i współautorka publikacji o tematyce zarządzania zakupami w biznesie, strategii zakupowych, rekonfiguracji łańcuchów dostaw oraz najlepszych praktyk w zarządzaniu łańcuchami dostaw. Kierownik projektu badawczego „Jakość zarządzania aspektami ESG a odporność na kryzysy. Przedsiębiorstwa – instytucje finansowe – jednostki samorządu terytorialnego” (2022–2024) w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH.



#### **MGR JOLANTA PANAS**

– ekspertka w zakresie zrównoważonego rozwoju na rynku nieruchomości. Absolwentka studiów doktoranckich i magisterskich w SGH. Jako stypendystka DAAD uzyskała dyplom Kauffrau Uniwersytetu Jana Gutenberga w Moguncji. Posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe w zakresie zarządzania i wyceny nieruchomości uzyskane w międzynarodowych firmach. Autorka publikacji poświęconych rynkowi nieruchomości i zrównoważonemu rozwojowi, w szczególności implementowaniu obszarów ESG w proces wyceny nieruchomości.



#### **DR IZABELA RUDZKA, MBA**

– adiunktka w Zakładzie Badań nad Bankructwami Przedsiębiorstw, Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH, kierowniczka studiów podyplomowych „Rewitalizacja miast – organizacja i finansowanie”. Od 17 lat związana z rynkiem nieruchomości, mieszkalnictwem, rozwojem miast i rewitalizacją. Autorka badań i opracowań na temat dostępności mieszkań i finansowania mieszkalnictwa, przedsiębiorczości i internacjonalizacji przedsiębiorstw. Od kilku lat poszerza zainteresowania o kwestie ESG, koncentrując się na budowaniu *resilient city*. Odbyła staże i projekty w USA, Wielkiej Brytanii, Austrii, Izraelu i Armenii. Członkini zespołu doradczego ds. mieszkalnictwa przy Ministerstwie Rozwoju i Technologii.



#### **DR JOLANTA TUREK**

– doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Instytucie Finansów Korporacji i Inwestycji. Autorka i współautorka publikacji na temat zarządzania ryzykiem w kontekście zrównoważonego rozwoju i łańcucha dostaw. Lider strumienia projektu „Jakość zarządzania aspektami ESG a odporność na kryzysy. Przedsiębiorstwa – instytucje finansowe – jednostki samorządu terytorialnego” (2022–2024) oraz kierownik badania „Ryzyko klimatyczne w decyzjach inwestycyjnych” w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH.

# DOJRZAŁOŚĆ ZARZĄDZANIA ESG A KRYZYS KLIMATYCZNY

Przedsiębiorstwa – instytucje finansowe  
– jednostki samorządu terytorialnego

	STRONA
① Zrównoważony rozwój w kontekście ESG	<b>4</b>
② Założenia i cele projektu badawczego	<b>5</b>
③ Dojrzałość zarządzania aspektami ESG w funduszach inwestycyjnych w Polsce	<b>7</b>
④ Rola ESG w działalności operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej przedsiębiorstw	<b>19</b>
⑤ Model dojrzałości zarządzania aspektami ESG w JST – teoria i adaptacja	<b>32</b>
⑥ Podsumowanie i rekomendacje	<b>45</b>

1

## Zrównoważony rozwój w kontekście ESG



Zrównoważony rozwój jest pojęciem powszechnie znanym i opisywanym w literaturze przedmiotu, a jego odzwierciedleniem jest idea zaspokajania potrzeb obecnych pokoleń bez umniejszania możliwości ich zaspokojenia przez przyszłe pokolenia. Koncepcja ta z jednej strony, stanowi podstawę pożądanego kierunku rozwoju społeczno-gospodarczego na poziomie międzynarodowym, krajowym i lokalnym. Z drugiej zaś, staje się fundamentem strategii rozwoju organizacji, definiując cele ekonomiczne, środowiskowe i społeczne. W ten sposób integruje oczekiwania i wymagania różnych grup interesu, równoważąc je w celu zaspokojenia potrzeb obecnych i przyszłych generacji.

Termin „zrównoważony rozwój” pojawia się w dyskursie naukowym, politycznym, społecznym i medialnym co najmniej od czasu opublikowania w 1987 r. Raportu Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju (tzw. Komisji Brundtlanda) *Nasza wspólna przyszłość*. Raport ten zidentyfikował najważniejsze wyzwania rozwojowe dla ludzkości i sformułował wezwanie do działania w celu zapewnienia, że dalszy rozwój gospodarczy nabierze nowych wymiarów i cech, stając się wspierającym, zrównoważonym i samowystarczalnym. Wprowadził też do agendy politycznej termin „zrównoważony rozwój” jako rozwój, który bierze pod uwagę perspektywę długoterminową, wykraczającą poza perspektywę jednego pokolenia, pozwalając dostrzec i rozważyć potencjalne skutki bieżących decyzji i działań dla przyszłych pokoleń i środowiska naturalnego. Inne niezwykle ważne dokumenty, które stanowią podstawę koncepcji zrównoważonego rozwoju na poziomie międzynarodowym, to: raport U'Thanta z 1969 r., deklaracja sztokholmska, raport Klubu

Rzymskiego, deklaracja z Rio de Janeiro, deklaracja z Johannesburga, Milenijne Cele Rozwoju (MDG) oraz Agenda ONZ na rzecz zrównoważonego rozwoju do 2030 r.

W obliczu konieczności zarządzania ryzykiem związanym z kryzysem klimatycznym oraz w odpowiedzi na rosnące wyzwania gospodarcze, społeczne i środowiskowe są obecnie opracowywane i wdrażane międzynarodowe i krajowe strategie oraz regulacje określające cele, wymagane działania i pożądaną transformację ukierunkowaną na zrównoważony rozwój. Jest to szczególnie istotne w Unii Europejskiej (UE), która intensyfikuje prace nad regulacjami mającymi usystematyzować zaangażowanie i wsparcie dla zrównoważonego rozwoju na każdym poziomie zarządzania.

Europejska strategia zrównoważonego rozwoju jest powiązana z regionalnym transferem ustaleń wymienionych wyżej dokumentów międzynarodowych, m.in.: deklaracji sztokholmskiej, deklaracji z Rio de Janeiro czy deklaracji z Johannesburga. Fundamentalną rolę odgrywa Europejski Zielony Ład, przyjęty przez Komisję Europejską 11 grudnia 2019 r., przygotowany w zgodzie z Agendą ONZ 2030 i porozumieniem paryskim z 2015 r. Nadzrędnym celem Europejskiego Zielonego Ładu jest osiągnięcie neutralności klimatycznej Europy do 2050 r. Zakłada on realizację szeregu inicjatyw mających na celu przekształcenie Europy w nowoczesną, zasobooszczędną i konkurencyjną gospodarkę, charakteryzującą się zerową emisją netto gazów cieplarnianych w 2050 r., oddzieleniem wzrostu gospodarczego od zużycia zasobów oraz równym poziomem życia we wszystkich regionach. Oprócz Europejskiego Zielonego Ładu, priorytetami Komisji Europejskiej są: zapewnienie sprawiedliwości społecznej i dobrobytu,

wzmocnienie pozycji ludzi dzięki technologiom nowej generacji, ochrona europejskich obywateli i europejskich wartości, wzmocnienie europejskiego odpowiedzialnego przywództwa na świecie oraz ochrona demokracji.

Unia Europejska prowadzi politykę ukierunkowaną na zrównoważony rozwój poprzez wprowadzanie regulacji obejmujących szereg wymogów dla różnego rodzaju podmiotów w zakresie raportowania realizacji celów zrównoważonego rozwoju, w tym ujawniania informacji o ich wpływie na środowisko i społeczeństwo, a także o szansach i zagrożeniach dla ich działalności wynikających z aspektów społecznych i środowiskowych.

Najważniejszymi regulacjami w tym obszarze są: Taksonomia UE<sup>1</sup>, Dyrektywa w sprawie sprawozdawczości niefinansowej (NFRD)<sup>2</sup>, Rozporządzenie w sprawie ujawniania informacji na temat zrównoważonego finansowania (SFRD), Dyrektywa o sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSRD)<sup>3</sup>, Dyrektywa w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSDD)<sup>4</sup> oraz Europejskie Standardy Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju (ESRS)<sup>5</sup>. Wszystkie

wymienione regulacje tworzą specyficzne ramy prawne dla zrównoważonej transformacji UE, w świetle których krystalizują się trzy filary zmian: aspekty związane z ochroną i zapobieganiem degradacji środowiska (*Environmental* – E), odpowiedzialnością społeczną (*Social* – S) i ładem zarządczym (*Governance* – G).

Ustanowienie wymogów ESG dla transformacji gospodarki UE tworzy ramy dla zrównoważonego rozwoju i stanowi usystematyzowanie zarządzania aspektami środowiskowymi, społecznymi i ładu zarządczego na poziomie podmiotów publicznych i prywatnych, nakładając na nie weryfikowalne obowiązki i stymulując dążenie do zrównoważonego rozwoju. Systematyczne wdrażanie tych zmian w kolejnych grupach podmiotów determinuje zrównoważoną transformację poszczególnych gospodarek, branż, sektorów i jednostek samorządu terytorialnego. Co więcej, stanowi fundament wzmocnienia odporności i zdolności adaptacyjnych gospodarek i społeczeństw na przyszłe kryzysy, będąc jednocześnie ogromnym wyzwaniem dla różnorodnych uczestników rynku, w tym instytucji finansowych, przedsiębiorstw, podmiotów działających na rynku nieruchomości oraz jednostek samorządu terytorialnego.

<sup>1</sup> Regulation on the Establishment of a Framework to Facilitate Sustainable Investment [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52018PC0353].

<sup>2</sup> Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups Text with EEA relevance [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095].

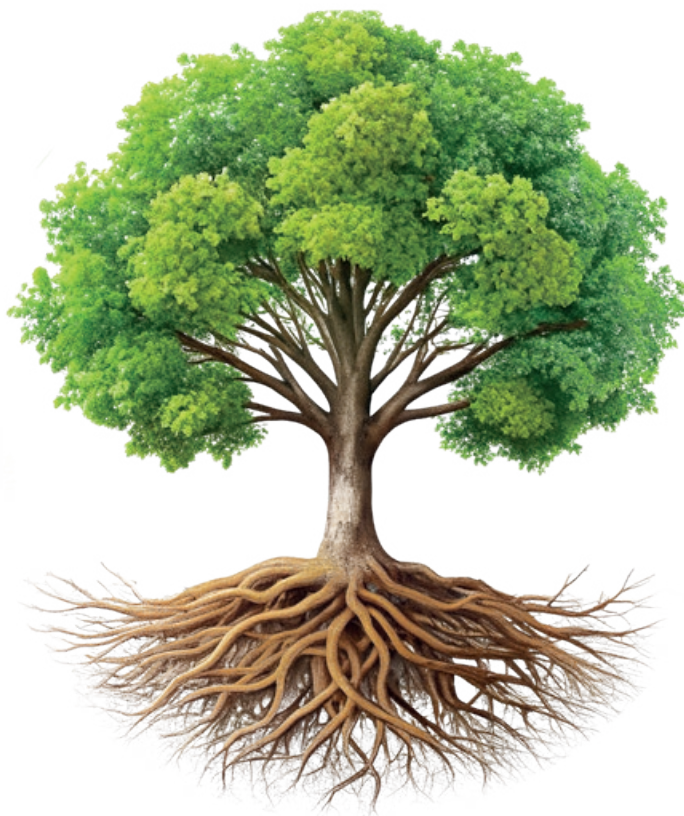
<sup>3</sup> Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector, Official Journal of the European Union, L 317/1 [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019R2088&qid=1725881839221].

<sup>4</sup> Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859 [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32024L1760&qid=1725881988265].

<sup>5</sup> Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R2772].



## 2 Założenia i cele projektu badawczego



Projekt badawczy „Jakość zarządzania aspektami ESG a odporność na kryzysy. Przedsiębiorstwa – instytucje finansowe – jednostki samorządu terytorialnego” jest realizowany w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie w ramach subwencji na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego w latach 2022–2024. Projekt jest przedsięwzięciem interdyscyplinarnym w zakresie uwzględnienia ESG w zarządzaniu finansami, inwestycjami, przedsiębiorstwem, łańcuchem dostaw oraz w zarządzaniu miastem. Zespół badawczy ESG tworzą głównie naukowcy rozwijający dorobek w dwóch dyscyplinach z dziedziny nauk społecznych: ekonomia i finanse oraz nauki o zarządzaniu i jakości. Kierownikiem projektu jest dr hab. Barbara Ocicka, prof. SGH, z Instytutu Finansów Korporacji i Inwestycji SGH. Projekt obejmuje zadania badawcze, których realizacją kierują dr Anna Grygiel-Tomaszewska, dr Kamil Gemra, dr Izabela Rudzka oraz dr Jolanta Turek – mający wysokiej klasy profesjonalne doświadczenie eksperci pracujący w Instytucie Finansów Korporacji i Inwestycji SGH. Współautorzy raportu – dr hab. Magdalena Mikołajek-Gocejna, prof. SGH, z Instytutu Zarządzania Wartością SGH, dr Mariusz Lipski i dr Klaudia Martinek-Jaguszewska z Instytutu Finansów Korporacji i Inwestycji SGH oraz mgr Jolanta Panas z Instytutu Finansów SGH – są członkami zespołu badawczego.

Problemem badawczym w projekcie jest wpływ jakości zarządzania aspektami ESG na odporność przedsiębiorstw, instytucji finansowych oraz jednostek samorządu terytorialnego na kryzysy. Jakość zarządzania aspektami ESG i dążenie podmiotów do jej ciągłego zwiększania określono na podstawie autorskich modeli dojrzałości zarządzania ESG, które obejmują

elementy i czynniki niezbędne w skutecznej transformacji działalności na rzecz zrównoważonego rozwoju w kontekście ESG. W wyniku analizy uwarunkowań kryzysowych w globalnym otoczeniu, przy uwzględnieniu istoty i znaczenia koncepcji ESG, w przedmiotowym zakresie badań skoncentrowano uwagę na kryzysie klimatycznym.

W trakcie trzyletnich prac zespół badawczy przeprowadził zarówno przegląd krajowej i zagranicznej literatury, jak również pionierskie badania empiryczne w Polsce, z wykorzystaniem autorskich narzędzi badawczych. Proces badawczy obejmuje następujące etapy: zogniskowane wywiady grupowe w 2022 r., badania ankietowe w 2023 r. oraz indywidualne wywiady pogłębione w 2024 r. (rysunek 2.1.). Zogniskowane wywiady grupowe FGI (ang. *Focus Group Interviews*) miały na celu określenie czynników determinujących jakość zarządzania aspektami ESG przez przedsiębiorstwa, instytucje finansowe oraz jednostki samorządu terytorialnego (JST). Na podstawie wyników przeglądu literatury oraz badań FGI zostały opracowane modele dojrzałości zarządzania aspektami ESG. Właściwe badania ilościowe, z wykorzystaniem technik CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*), CATI (ang. *Computer Assisted Telephone Interview*) lub *mixed-mode* CAWI-CATI, posłużyły do identyfikacji poziomu dojrzałości zarządzania aspektami ESG w każdej grupie podmiotów oraz określenia wpływu tej dojrzałości na ich odporność na kryzys klimatyczny. Badania jakościowe, z wykorzystaniem częściowo ustrukturyzowanych indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami celowo wybranych podmiotów, umożliwiają opracowanie studiów przypadków przedstawiających różne perspektywy zarządzania aspektami ESG.

**RYSUNEK 2.1. Etapy badań empirycznych w latach 2022–2024****Zogniskowane wywiady grupowe *Focus Group Interviews (FGI)***

- Okres realizacji: 19.11.2022 r. – 9.12.2022 r.
- 6 FGI po 60 minut według autorskich scenariuszy badawczych
- 37 przedstawicieli przedsiębiorstw, instytucji finansowych i jednostek samorządu terytorialnego

**Badania ankietowe *Computer Assisted Web and Telephone Interviews (CAWI, CATI, mixed-mode)***

- Okres realizacji: 1–21.12.2023 r.
- 31 funduszy inwestycyjnych lokujących w papiery wartościowe oraz funduszy lokujących w nieruchomości
- 100 podmiotów gospodarczych notowanych w indeksach WIG20, mWIG40, sWIG80 na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie
- 200 podmiotów jednostek samorządu terytorialnego

**Indywidualne wywiady pogłębione *Individual In-depth Interviews (IDI)***

- Okres realizacji 12.10.2023 r. – 31.10.2024 r.
- Opracowanie studiów przypadków

Źródło: opracowanie własne.

Do oryginalnych i kluczowych osiągnięć zespołu badawczego należy:

- opracowanie modeli dojrzałości zarządzania aspektami ESG, przeznaczonych dla przedsiębiorstw, funduszy inwestycyjnych oraz JST,
- ocena poziomu dojrzałości ESG wymienionych wyżej podmiotów w Polsce oraz
- identyfikacja wpływu dojrzałości zarządzania aspektami ESG na odporność tych podmiotów na kryzys klimatyczny.

Opracowane na podstawie metodyki naukowej modele dojrzałości zarządzania aspektami ESG są narzędziami o wysokich walorach aplikacyjnych. Dostarczają praktyce gospodarczej i administracji samorządowej wzorce ścieżek dla pożądanego rozwoju w dążeniu do zwiększania jakości (dojrzałości) zarządzania aspektami ESG i doskonalenia kompetencji ESG w obliczu rosnącego ryzyka działalności związanego z kryzysem klimatycznym.

Celem użytecznym zespołu badawczego jest integrowanie szerokiego grona interesariuszy, m.in. instytucji finansowych, przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych, JST oraz ośrodków akademickich w dążeniu do transferu wiedzy i umiejętności zarządczych oraz praktyk zarządzania w obszarze ESG dla zrównoważonej transformacji. Zespół dąży do utworzenia centrum badań, wiedzy i kształcenia w obszarze ESG, rozwijanego wspólnie z partnerami w kraju i za granicą. Misją zespołu jest współtworzenie wartości ze współpracującymi podmiotami, głównie poprzez rozwijanie najwyższej jakości wiedzy na podstawie wyników i wniosków z prac badawczych oraz profesjonalną edukację. Do osiągnięć zespołu należy wydanie monografii *Zrównoważona transformacja. Stan i uwarunkowania w kontekście ESG. Przedsiębiorstwa – instytucje finansowe – jednostki samorządu terytorialnego*, nominowanej przez Fundację Invest Cuffs w konkursie na publikację 2023 r. w Polsce.

## 3

# Dojrzałość zarządzania aspektami ESG w funduszach inwestycyjnych w Polsce

## WSTĘP

Fundusze inwestycyjne w Polsce pełnią istotną funkcję w procesie transferu kapitału za pośrednictwem instytucji rynku finansowego do podmiotów zgłaszających nań zapotrzebowanie. Zgodnie z obowiązującą ustawą z 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych i zarządzaniu alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi, „fundusz inwestycyjny jest osobą prawną, której wyłącznym przedmiotem działalności jest lokowanie środków pieniężnych zebranych w drodze proponowania nabycia jednostek uczestnictwa albo certyfikatów inwestycyjnych w określone w ustawie papiery wartościowe, instrumenty rynku pieniężnego i inne prawa majątkowe”<sup>1</sup>.

Obowiązujący w Polsce system kontraktualny tworzenia funduszy inwestycyjnych zakłada, że wprowadzie w myśl prawa są one osobnymi podmiotami, jednak w relacjach administracyjnych czy biznesowych są reprezentowane przez towarzystwa funduszy inwestycyjnych. To te ostatnie są podmiotami tworzącymi fundusze inwestycyjne, nadającymi im statut, administrującymi tymi funduszami czy reprezentującymi je w relacjach z podmiotami trzecimi. Jednocześnie zajmują się one opracowaniem polityki inwestycyjnej funduszu i faktyczną jej realizacją poprzez podejmowanie stosownych decyzji o alokacji aktywów, zakupie lub sprzedaży instrumentów finansowych. Towarzystwa zatem są podmiotami nie tylko formułującymi wytyczne inwestycyjne dotyczące aktywów, które mogą być przedmiotem inwestycji w portfelu funduszu, ale także decydują o ekspozycji geograficznej funduszu, obowiązujących limitach inwestycyjnych czy o poziomie ryzyka inwestycyjnego w danym funduszu. Zatrudniając doradców inwestycyjnych, maklerów i analityków oraz kierując ich do zarządzania danymi funduszami, towarzystwa funduszy inwestycyjnych mają także wpływ na to, w jaki sposób i jakimi narzędziami realizowana jest polityka inwestycyjna danego funduszu. Dotyczy to przykładowo stopnia aktywności zarządzania funduszem (aktywne vs. pasywne zarządzanie portfelem) czy mechanizmów podejmowania decyzji dotyczących aktywów funduszu.

Mającą właśnie miejsce w gospodarce światowej transformacja w kierunku zrównoważonego rozwoju wymaga znaczących nakładów kapitałowych. Fakt ten został dostrzeżony już na poziomie Organizacji Narodów Zjednoczonych, która w tekście porozumienia paryskiego wskazała, iż realizacja ambitnych celów klimatycznych (m.in. w zakresie podjęcia wysiłków na rzecz ograniczenia wzrostu średniej temperatury na Ziemi) nie będzie możliwa bez włączenia w ten proces rynków finansowych. Podobnie Komisja Europejska wskazuje, że strumień kapitału na rynkach finansowych powinien być przekierowany w stronę finansowania bardziej zrównoważonych inwestycji. W 2018 r. Komisja Europejska wprowadziła Plan działania na rzecz finansowania zrównoważonego

wzrostu gospodarczego. Plan ten miał na celu przekierowanie prywatnych funduszy na zrównoważone inwestycje, zarządzanie ryzykiem finansowym związanym ze zmianami klimatycznymi oraz poprawę zrównoważonego zarządzania korporacyjnego w sektorze prywatnym.

Pokłosiem tego planu jest wprowadzenie regulacji obowiązujących również na rynku funduszy inwestycyjnych dotyczących uwzględniania kryteriów ESG w procesach podejmowania decyzji (dyrektywy UCITS<sup>2</sup>, ZAFI<sup>3</sup> czy MiFID II<sup>4</sup>), a także wymagających w tym zakresie stosownej sprawozdawczości (regulacja SFDR<sup>5</sup>). Wymogi regulacyjne są w dużym stopniu pewną nowością w procesach zarządzania aktywami funduszy, wprowadzającą niewątpliwie z jednej strony – obowiązek zarządcy, z drugiej zaś – w istotnym stopniu dowolność interpretacyjną w zakresie sposobu realizacji tego obowiązku.

Fundusze inwestycyjne są istotnym podmiotem na rynku finansowym w Polsce. O ich znaczeniu decyduje przede wszystkim wysokość aktywów pod zarządzaniem. Biorąc ją pod uwagę (por. tabela 3.1.), należy stwierdzić, że fundusze inwestycyjne są jednym z istotnych uczestników rynku. Według stanu na koniec lipca 2024 r. fundusze w Polsce zarządzały aktywami sięgającymi ponad 360 mld zł<sup>6</sup>, co czyniło je jednym z kluczowych podmiotów zarówno w obrocie publicznym, jak i niepublicznym.

Różnorodność realizowanych polityk inwestycyjnych, pozwalających na inwestowanie w różne kategorie aktywów (m.in. akcje, obligacje, bony skarbowe, nieruchomości) oraz na różnych rynkach (rynek publiczny i rynek niepubliczny), również zdywersyfikowanych geograficznie (możliwość ekspozycji co do zasady na dowolny rynek finansowy na świecie), czynią fundusze interesującym obiektem badań. Ponadto należy zwrócić uwagę na znaczenie funduszy dla ich szerokiej gamy uczestników. Inwestorami w funduszach są zarówno osoby fizyczne, jak i prawne, m.in. przedsiębiorstwa, fundacje czy stowarzyszenia. Fundusze mogą występować jako przedmiot samodzielnej inwestycji, jak i narzędzie do budowania zabezpieczenia emerytalnego (przykładowo w pracowniczych planach kapitałowych). Tak różnorodna funkcjonalność funduszy jako przedmiotu inwestycji czyni je w dwójnasób istotnymi uczestnikami rynku finansowego.

Mając na uwadze skalę działania funduszy, a przez to ich znaczenie na rynku finansowym, należy także podkreślić ich wpływ na procesy w tzw. gospodarce realnej. Decyzje o alokacji kapitału w funduszach przebiegają w ścisłej koordynacji z wyceną ryzyka oraz potencjału wzrostu przedsiębiorstw. Fundusze mają zatem wpływ na procesy alokacji kapitału, a skoro tak, to na równi z innymi podmiotami rynków finansowych są predystynowane, aby poprzez swoje decyzje o alokacji wpływać na finansowanie zielonej transformacji.

**TABELA 3.1. Wartość aktywów netto zgromadzona przez polskie towarzystwa funduszy inwestycyjnych według stanu na 30 lipca 2024 r. (w zł)**

Nazwa TFI	Wartość aktywów netto
AgjoFunds TFI	5 586 727 729,14
Alior TFI	2 472 879 882,52
Amundi TFI	1 829 680 885,70
BALTIC CAPITAL TFI	0,00
BNP Paribas TFI	7 158 465 517,87
BPS TFI	4 165 284 956,38
Caspar TFI	1 455 811 431,04
Eques Investment TFI	1 279 548 143,09
ESALIENS TFI	4 017 676 194,19
Forum TFI	12 763 483 132,73
Generali Investments TFI	10 032 838 077,90
Goldman Sachs TFI	31 346 945 434,30
INSIGNIS TFI	274 302 413,20
Intrum TFI	539 915 269,40
Investors TFI	8 876 443 984,02
Ipopema TFI	55 075 895 986,78
MCI Capital TFI	2 517 284 851,61
Millennium TFI	6 641 585 307,60
Mount TFI	1 092 498 855,20
mTFI	2 556 471 370,92
Noble Funds TFI	2 420 311 687,39
OPOKA TFI	432 262 846,29
Pekao TFI	28 944 681 322,95
PFR TFI	16 861 823 349,49
PKO TFI	49 705 505 851,86
Quercus TFI	5 430 812 803,67
ROCKBRIDGE TFI	2 903 008 947,71
SANTANDER TFI	22 433 593 065,31
Skarbiec TFI	3 540 092 299,15
Superfund TFI	635 565 221,42
Templeton Asset Management (Poland) TFI	178 369 186,00
TFI AGRO	0,00
TFI Allianz	19 699 554 605,87
TFI PZU	42 080 654 933,17
UNIQA TFI	3 018 339 102,00
VIG / C-QUADRAT TFI	717 477 056,04
White Berg TFI	2 929 017 383,92
<b>Ogółem</b>	<b>361 614 809 085,85</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami.

Jednocześnie uwzględnianie czynników ESG w procesach podejmowania decyzji inwestycyjnych powinno być uzasadnione z perspektywy celu działalności funduszu, jakim jest często maksymalizacja stopy zwrotu. Z tej perspektywy warto zauważyć, że raportowanie przez emitentów zgodności ich działalności z wymogami zrównoważonego rozwoju, odbywające się w ramach wytycznych dyrektywy CSRD, w praktyce dotyczy publikacji wskaźników świadczących o ekspozycji na ryzyka, szanse i wpływy w obszarze społecznym, środowiskowym i zarządczym, według zasady podwójnej istotności. Oznacza to, że podmioty obowiązane do raportowania podają do wiadomości publicznej *de facto* informacje dotyczące wrażliwości własnej działalności na czynniki wynikające z wyekspozowania w szczególności na ryzyka, a także wynikające z wywierania określonego wpływu (pozytywnego lub negatywnego) na otoczenie. Jednocześnie te czynniki ryzyka, szans i wpływów mogą determinować zdolność przedsiębiorstwa do radzenia sobie z wyzwaniami w obszarach umownie zdefiniowanych jako ESG zarówno w kontekście radzenia sobie z możliwymi, negatywnymi skutkami zdarzeń, jak i czerpania możliwości do rozwoju.

Analogicznie, czynniki ryzyka, szans i wpływów, wynikające z wzajemnych i zwrotnych relacji między przedsiębiorstwem a otoczeniem, mogą wpływać zarówno na poszczególnych emitentów, jak i na wyniki inwestycyjne portfela funduszu. Są one bowiem pochodną zdolności spółek wchodzących w jego skład do tworzenia wartości. Biorąc to pod uwagę, łatwo można dostrzec, że ESG może być także potraktowane jako narzędzie zarządcze z perspektywy zarządzającego aktywami funduszu. Stosowane w umiejętny sposób może zostać wbudowane w procesy zarządzania ryzykiem w portfelu funduszu, a co za tym idzie może stać się narzędziem do budowania odporności tego ostatniego na kryzys.

Mając to na uwadze, autorzy raportu podjęli analizę, w jakim zakresie kryteria ESG pełnią opisaną rolę w funduszach inwestycyjnych w Polsce. Efektem pracy jest próba opracowania modelu dojrzałości zarządzania czynnikami ESG w budowaniu odporności na kryzys przez fundusze inwestycyjne. Analizą został objęty cały rynek funduszy w Polsce zarówno fundusze lokujące powierzone środki w papiery wartościowe, jak i fundusze inwestycyjne lokujące powierzone środki w nieruchomości.

### MODEL DOJRZAŁOŚCI ZARZĄDZANIA ASPEKTAMI ESG W FUNDUSZACH INWESTYCYJNYCH – ETAPY DOJRZAŁOŚCI

W literaturze brakuje analiz dotyczących znaczenia i wpływu jakości zarządzania czynnikami ESG na odporność na kryzysy w zarządzaniu aktywami funduszy inwestycyjnych, co zapewne wynika z faktu, że element ten jest stosunkowo nowy. Jak dotąd wątki związane ze zrównoważonym rozwojem w znacznie większym stopniu interpretowane były w kontekście realizowania przez inwestorów z ich udziałem określonych potrzeb natury moralnej czy etycznej. Myślenie o ESG jako o zestawie wskaźników świadczących o ekspozycji na określone czynniki ryzyka pojawiło się relatywnie niedawno, w ślad za publikacją Europejskiego Zielonego Ładu, zwracającą uwagę na potrzebę budowania gospodarki odpornej na zmiany klimatu.

W tym kontekście istnieje potrzeba zbudowania modelu, który pokazywałby dostępne możliwości włączania kryteriów ESG do procesów zarządczych w funduszach inwestycyjnych.

Jest to postulat o tyle uzasadniony, że:

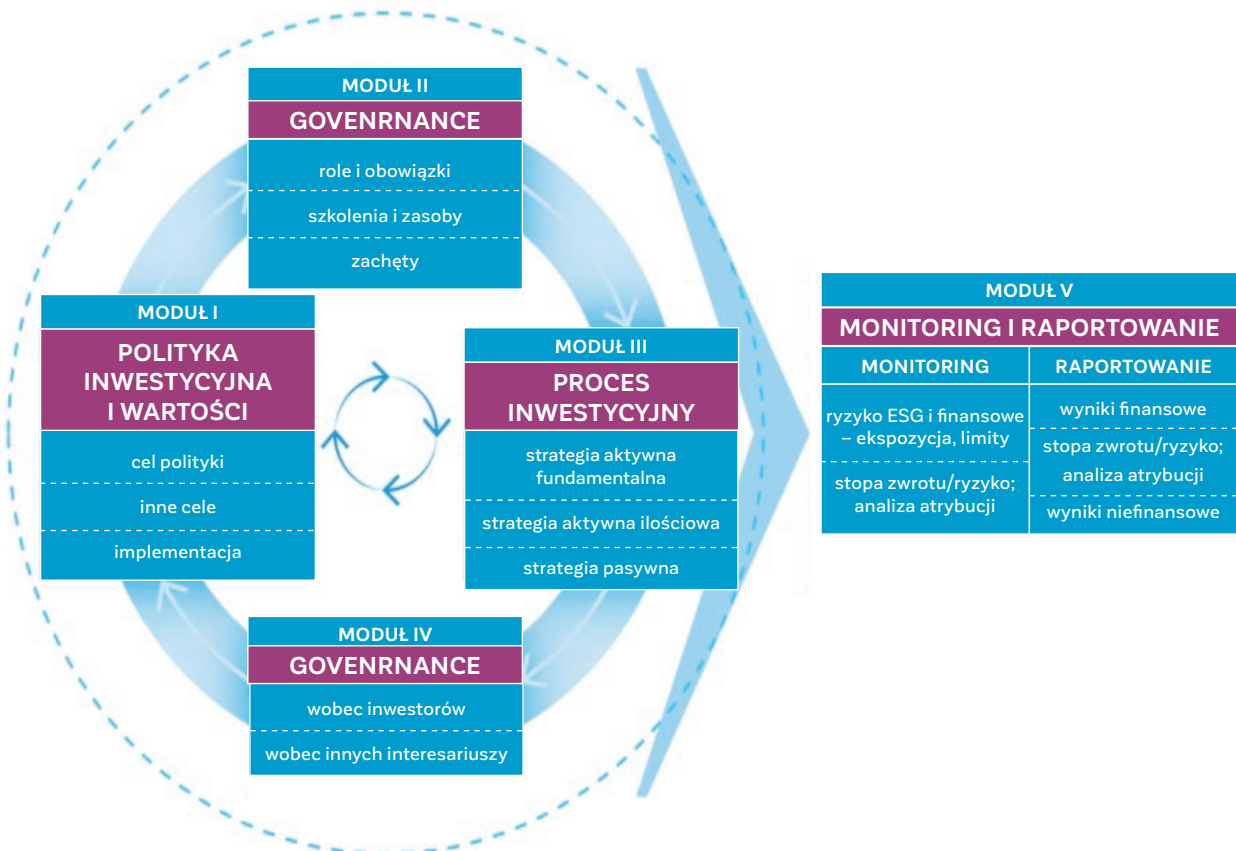
- w naturalny sposób ryzyka ESG mogą uzupełnić istniejący w funduszach system zarządzania ryzykiem inwestycyjnym,
- ryzyka ESG wpływają na działalność emitenta i na jego rentowność, przekładają się zatem również na oczekiwaną stopę zwrotu z inwestycji w funduszu,
- zdolność do uwzględnienia kryteriów ESG w procesach zarządczych stanowi wymóg przepisów prawa, jednak są one w tych aspektach nieprecyzyjne i pozostawiają wiele przestrzeni do interpretacji. Zatem taka sytuacja stwarza dogodne warunki do budowania własnych standardów zarządzania ryzykami ESG w portfelu funduszu, co może prowadzić do wytworzenia przewagi konkurencyjnej.

Ponadto zdaniem autorów, efektem funkcjonowania takiego modelu na rynku finansowym mogłoby być ograniczenie zmienności wyceny inwestycji, a także obniżenie prawdopodobieństwa strat w efekcie materializacji stosownych czynników ryzyka ESG (ograniczenie *downside risk*). W tym kontekście skuteczny model zarządzania czynnikami ESG prowadziłby do zmniejszenia wahań w wycenie inwestycji oraz do ograniczenia wysokości ujemnej stopy zwrotu w przypadku zaistnienia kryzysu.

Punktem wyjścia do budowania własnej propozycji modelu dojrzałości było założenie mówiące o tym, że jest on stanem powstającym stopniowo i będącym efektem procesu kształtowania określonych cech, których zbiór jest pewnym potencjałem i stanowi o możliwości wykonania zadań. Stan ten można stopniować od skrajnej niedojrzałości do pełnej dojrzałości<sup>7</sup>. Mając to na uwadze, autorzy zaproponowali model dojrzałości zakładający pewną stopniowalność, ewolucyjność w kierunku maksymalnego zestawu możliwości i działań ukierunkowanych na możliwie pełne zagospodarowanie potrzeb związanych z implementacją kryteriów ESG.

Jak już wspomniano, istniejące uregulowania prawne w zakresie implementacji kryteriów ESG w procesy decyzyjne wskazują na pewne wymagania, kierunki i celowość działań, ale nie definiują kroków niezbędnych do podjęcia w celu ich realizacji. Wobec także braku standardów branżowych w tym zakresie, wiele działań podejmowanych przez polskie towarzystwa funduszy inwestycyjnych wynika z indywidualnego podejścia i własnych starań TFI. Z tego też względu trudności nastręcza budowanie modelu odporności w oparciu o praktyki rynkowe – te bowiem dopiero się kształtują. Wobec takiego stanu rzeczy proponowany przez autorów model odporności mógłby stać się elementem tych właśnie praktyk lub inspiracją do ich tworzenia.

**RYSunek 3.1. Włączanie czynników ESG do procesów inwestycyjnych według PRI**



Punktem wyjścia do zaprojektowania elementów modelu stała się kwerenda przepisów prawnych oraz propozycji implementacji czynników ESG do procesów decyzyjnych istniejących poza Unią Europejską. Kwestie włączania kryteriów ESG w proces podejmowania decyzji inwestycyjnych w zarządzaniu aktywami są opisane w Zasadach Odpowiedzialnego Inwestowania ONZ (ang. *UN Principles for Responsible Investments*, PRI). Określają one na dużym poziomie ogólności obszary, w których rekomendowane jest uwzględnianie czynników ESG w procesach związanych z zarządzaniem aktywami, jak poniżej:

- **Zasada 1:** Włączmy kwestie ESG do analizy inwestycji i procesów decyzyjnych.
- **Zasada 2:** Będziemy aktywnymi właścicielami i włączmy kwestie ESG do naszych zasad i praktyk dotyczących własności.
- **Zasada 3:** Będziemy dążyć do odpowiedniego ujawnienia kwestii ESG przez podmioty, w które inwestujemy.
- **Zasada 4:** Będziemy promować akceptację i wdrażanie zasad w branży inwestycyjnej.
- **Zasada 5:** Będziemy wspólnie pracować nad zwiększeniem naszej skuteczności we wdrażaniu zasad.
- **Zasada 6:** Każdy z nas będzie składał sprawozdania ze swoich działań i postępów we wdrażaniu zasad<sup>8</sup>.

Zgodnie z *United Nations Principles for Responsible Investments*, włączanie kryteriów ESG w proces zarządzania aktywami powinien uwzględniać opisane działania składające się na pięć modułów, które w praktyce tworzą cykl inwestycyjny, co pokazano na rysunku 3.1.

## MODUŁ I: POLITYKA INWESTYCYJNA I WARTOŚCI

- cel polityki inwestycyjnej: Czy fundusz posiada cel w zakresie zrównoważonego rozwoju? Czy fundusz promuje aspekty ESG? Czy fundusz bierze pod uwagę kryteria ESG w podejmowaniu decyzji?
- realizowane założenia i zadania,
- implementacja – zastosowanie kryteriów ESG w procesie *due diligence* instrumentów finansowych.

## MODUŁ II: ZARZĄDZANIE

- jasno zdefiniowane role i obowiązki,
- szkolenia i zasoby – zapewnienie pracownikom edukacji i szkoleń w zakresie ESG,
- zachęty – odpowiednio ustrukturyzowane ustalenia dotyczące opłat i wynagrodzeń.

## MODUŁ III: PROCES INWESTYCYJNY

- **Strategia aktywna fundamentalna**

**Etap 1** – analiza: inwestorzy mogą uwzględnić megatrendy ESG, takie jak zmiana klimatu, obok uwzględnienia warunków ekonomicznych i geopolitycznych. Można je rozpatrywać na poziomie regionalnym i sektorowym, jak również pod względem ich wpływu na poszczególne instrumenty finansowe. Uwzględniając czynniki ESG, analitycy muszą również wziąć pod uwagę ich istotność dla danego przedsiębiorstwa. Jako punkt wyjścia można wykorzystać zasoby, takie jak mapy istotności finansowej Rady

Standardów Rachunkowości ds. Zrównoważonego Rozwoju. Etap analizy ma również kluczowe znaczenie dla zarządzania inwestorami, ponieważ mogą oni zidentyfikować potencjalne usprawnienia operacyjne, które można osiągnąć poprzez zaangażowanie kierownictwa przedsiębiorstwa.

**Etap 2** – prognozowanie i wycena: tradycyjnie wielu zarządzających inwestycjami sporządzało prognozy kluczowych wskaźników finansowych (zysk, przepływy pieniężne), a następnie korygowało je w celu uwzględnienia czynników ESG. Dokładniejsza integracja czynników ESG uwzględni je przede wszystkim w procesie analizy i prognozowania. Następnie analitycy wykorzystują różne modele wyceny, aby określić szacunkową wartość wewnętrzną lub godziwą akcji – wszystkie można dostosować, aby odzwierciedlić czynniki ESG.

**Etap 3** – budowa portfela: analiza przeprowadzona w etapach 1 i 2 prowadzi do decyzji kupna, sprzedaży lub do wstrzymania się od transakcji. Profesjonalni inwestorzy muszą jednak wziąć pod uwagę ich wpływ na ogólny skład ich portfeli. Można również uwzględnić czynniki ryzyka ESG, np. sprawdzenie, czy dana decyzja kupna lub sprzedaży nie przekroczy ustalonego limitu poziomu emisji CO<sub>2</sub> związanego z akcjami w portfelu. Wyniki zaangażowania przedsiębiorstwa mogą również wpływać na decyzje dotyczące dalszego utrzymywania lub sprzedaży akcji.

- **Strategia aktywna ilościowa**

**Etap 1** – projektowanie strategii inwestycyjnej: rozpoczyna się od postawienia hipotezy, która powinna być oparta na teorii ekonomicznej i poparta dowodami empirycznymi. Inwestorzy wykorzystują analizę statystyczną, aby zidentyfikować możliwe przyczyny zwrotów. W przypadku wielu czynników ESG baza dowodów wciąż ewoluuje. Na przykład w zakresie danych opisujących emisję lub statystyk dotyczących płci i różnorodności zazwyczaj nie zawierają długoterminowych dowodów na ciągłe „nagradzanie” lub „karanie” przez rynek. Inwestorzy ilościowi mogą również korzystać z filtrów ESG w celu zaprojektowania parametrów wokół swoich portfeli, takich jak minimalny wynik w zakresie szeregu czynników środowiskowych, społecznych lub związanych z zarządzaniem.

**Etap 2** – testowanie i ocena modelu: obejmuje wprowadzenie historycznych danych finansowych do modelu, aby zrozumieć, jak by się sprawował, gdyby został wdrożony w przeszłości. Może to stanowić wyzwanie w przypadku nowych zestawów danych, w tym niektórych danych ESG.

**Etap 3** – budowa i wdrożenie portfela: gdy model zostanie uruchomiony, może wymagać aktualizacji, jeśli warunki rynkowe znacznie się zmieniają. Ciągły

rozwój danych ESG może również z czasem stać się bodźcem do udoskonalania strategii.

- **Strategia pasywna**

Stosowanie strategii pasywnych nie wyklucza uwzględnienia przez inwestora kwestii ESG. Wybór alokacji do funduszu, który naśladuje indeks, sam w sobie jest aktywną decyzją inwestora i istnieje wiele indeksów ESG opracowanych w tym celu. Inwestorzy świadomi ESG mogą również tworzyć indeksy lub zlecać ich budowanie na zamówienie. Takie indeksy mogą uwzględniać wykluczenia, takie jak usunięcie wszystkich firm tytoniowych lub opierać się na ocenie ESG lub systemie punktowym. Organy regulacyjne, takie jak Grupa ekspertów technicznych Komisji Europejskiej ds. zrównoważonych finansów, ustaliły wytyczne co do tworzenia nowych wskaźników referencyjnych dotyczących transformacji klimatycznej.

#### MODUŁ IV: PRZEWODNICTWO

Wykorzystywanie wpływu przez inwestorów instytucjonalnych w celu maksymalizacji ogólnej długoterminowej wartości, w tym wartości wspólnych aktywów gospodarczych, społecznych i środowiskowych, od których zależą zyski oraz interesy klientów i beneficjentów.

- wobec inwestorów – analiza MiFID,
- wobec innych interesariuszy.

Przewodnictwo obejmuje trzy główne czynności: zaangażowanie, głosowanie oraz dezinvestycje.

#### MODUŁ V: MONITOROWANIE I RAPORTOWANIE

Monitorowanie:

- ryzyko ESG i ryzyko finansowe – ekspozycja, limity inwestycyjne,
- ryzyko i zwrot – analiza atrybucji.

Raportowanie:

- wyników finansowych,
- ryzyko i zwrot – atrybucja,
- w zakresie wyników niefinansowych.

Raportowanie zgodnie z Task Force for Climate-Related Financial Disclosures.

Raportowanie zgodnie z SFDR (Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady UE 2019/2088 w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych):

- czynniki ryzyka dla zrównoważonego rozwoju,
- Principle Adverse Impacts (PAI).

Jak już wspomniano, z uwagi na silne obudowanie procedurami i uregulowanie procesu podejmowania decyzji, również w aspekcie zarządzania ryzykiem w funduszach inwestycyjnych możliwe jest zidentyfikowanie kluczowych etapów osiągnięcia dojrzałości określonych jako wymóg formalno-prawny i wynikających z chęci adaptowania się do branżowych dobrych praktyk oraz przez sam podmiot uznawanych za niezbędne. Możliwe jest zatem zaproponowanie ogólnego modelu dojrzałości zarządzania aspektami ESG, który jest ukierunkowany na budowanie odporności na kryzys samego TFI, jak i zarządzanych przez niego funduszy. Jednocześnie model dojrzałości

z założenia obejmuje wszystkie obszary funkcjonowania TFI oraz funduszu. Autorzy proponują, by na jego oznaczenie stosować nazwę greckiej litery theta (thita), oznaczającej złożoność. Model dojrzałości zarządzania ESG w funduszach inwestycyjnych, nazwany przez autorów „Model 5 Teta” wyróżnia pięć etapów procesu przechodzenia od skrajnej niedojrzałości do pełnej dojrzałości ESG (rysunek 3.2.).

**Etap 1** – nazwany przez autorów TRADITIONALIST, ponieważ działalność jest prowadzona na dotychczasowych zasadach. Kryteria ESG nie są uwzględniane w procesach inwestycyjnych ani w procesach nierówne odstępy między wyrazami. W strukturze TFI nie ma osoby odpowiedzialnej za ryzyko ESG.

**Etap 2** – nazwany przez autorów TRUSTER, ponieważ pokłada zaufanie w regulacje dotyczące zrównoważonego rozwoju i podąża za jego wskazówkami. Kryteria ESG zaczynają być postrzegane jako czynnik kosztowy i na tym etapie jednostka stara się przestrzegać wszystkich niezbędnych przepisów i zaczyna ustalać zasady i procesy. W ten sposób kryteria ESG są uwzględniane w procesie inwestycyjnym. Jest to strategia wyłączająca (negatywna selekcja).

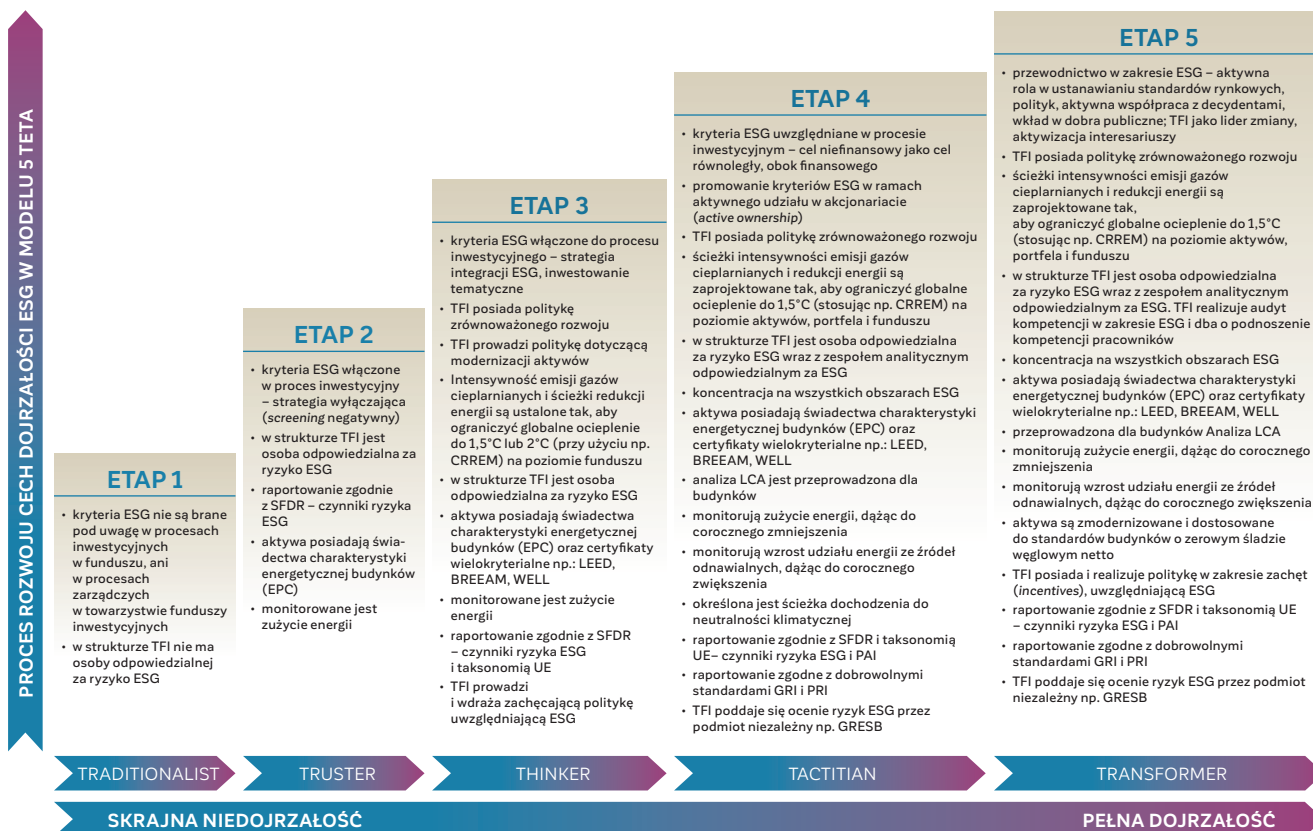
**Etap 3** – nazwany przez autorów THINKER, ponieważ angażuje się w przemyślane rozważania. Kryteria ESG są włączane w procesie inwestycyjnym, a strategia integracji ESG obejmuje inwestowanie tematyczne. TFI stara się wdrażać pożądane standardy i zachowania uwzględniające ESG.

**Etap 4** – nazwany przez autorów TACTITIAN, ponieważ posiada umiejętności w zakresie strategii i organizacji. Kryteria ESG są uwzględniane w procesie inwestycyjnym. Cel niefinansowy jest stawiany na równi z celem finansowym. Promowanie kryteriów ESG w ramach aktywnego udziału w akcjonariacie (ang. *active ownership*).

**Etap 5** – nazwany przez autorów TRANSFORMER, ponieważ przekształca się w lidera rynku, gdzie kryteria ESG odgrywają aktywną rolę w ustalaniu standardów rynkowych, polityk, aktywnej współpracy z decydentami, wkładu w dobra publiczne. TFI występuje jako lider zmian aktywizujący interesariuszy. Ten etap posiada wszystkie cechy etapu 4, ale dodano dodatkowe cechy. Ocena cyklu życia (LCA) budynku jest przeprowadzana dla aktywów nieruchomości. Liczony jest całkowity ślad węgla w budynku i określana jest ścieżka do osiągnięcia neutralności klimatycznej. TFI przeprowadza audyt kompetencji ESG i zapewnia poprawę kompetencji pracowników.

Zbudowanie Modelu 5 Teta stało się jednocześnie przyczynkiem do potrzeby przeanalizowania stanu polskiego rynku funduszy inwestycyjnych w kontekście jego dostosowania do wyzwań związanych ze zrównoważonym rozwojem. Wejście w życie wymienionych na początku regulacji stanowiło niewątpliwie rewolucyjną zmianę w działalności tego rynku. Wymagało wprowadzenia niemal błyskawicznych zmian zarówno w strukturze towarzystw funduszy inwestycyjnych, jak i w obszarze posiadanych kompetencji (nabycie lub *outsourcing* kompetencji w ocenie ryzyk, szans i wpływów ESG) czy sprawozdawczości. Wszystko to nadal odbywa się w warunkach braku jasnych wytycznych czy praktyk rynkowych w tym zakresie.

**RYSUNEK 3.2. Model 5 Teta – etapy dojrzałości zarządzania ESG w funduszach inwestycyjnych**



Źródło: opracowanie własne.

Interesujące stało się zatem zarówno zbudowanie samego modelu dojrzałości, wskazanie jego kluczowych cech, jak i zwerifikowanie, na ile bieżący stan rozwoju polskiego rynku funduszy inwestycyjnych odzwierciedla wyszczególnione etapy.

**ZAKRES PODMIOTOWY REALIZOWANEGO BADANIA**

Do udziału w badaniu zaproszono przedstawicieli zarejestrowanych w Polsce towarzystw funduszy inwestycyjnych, które prowadzą fundusze lokujące w papiery wartościowe oraz takie, których przedmiotem inwestycji są nieruchomości. Badanie zostało przeprowadzone metodą CATI. Próbę badawczą utworzyło 55 respondentów z 31 towarzystw funduszy inwestycyjnych. Badanie przeprowadzono w grudniu 2023 r.

Wśród respondentów 67,92% pracuje w funduszach inwestycyjnych lokujących w papiery wartościowe notowane na rynku regulowanym, a 32,08% w funduszach inwestycyjnych lokujących w papiery wartościowe notowane na rynku regulowanym oraz lokujących w nieruchomości.

W badaniu wzięli udział zarówno przedstawiciele TFI, w których ofercie znajdują się fundusze inwestycyjne tzw. ciemnozielone, jak i takie, które takich funduszy nie posiadają. W przypadku TFI posiadających fundusze ciemnozielone

52,94% respondentów jest związanych z organizacjami posiadającymi fundusze ciemnozielone zarządzane lokalnie, a 47,06% posiadających fundusze utworzone w konstrukcji *master-feeder*.

Siedmiu na dziesięciu respondentów związanych było z instytucją z podmiotem dominującym zarejestrowanym w Polsce. Instytucje, z których wywodzili się respondenci, mają 27,65% ekspozycji inwestycyjnej na rynki inne niż polski. Odsetek kobiet zatrudnionych w instytucjach respondentów wynosił 41,37%, a odsetek kobiet na kluczowych stanowiskach zarządczych wynosił odpowiednio 18,85%.

**POZIOM DOJRZAŁOŚCI ZARZĄDZANIA ASPEKTAMI ESG W TFI – WYNIKI BADAŃ**

**MODUŁ I. POLITYKA INWESTYCYJNA I WARTOŚCI**

W odniesieniu do priorytetyzacji ESG i roli danego TFI w aktywnym promowaniu tematyki ESG wśród klientów, ponad 62% respondentów wskazało, że temat ESG jest ważny dla reprezentowanych przez nich instytucji oraz, że owe instytucje aktywnie promują aspekty ESG, a także współpracują w tym zakresie z decydentami i organizacjami branżowymi.



Nieco ponad połowa respondentów wskazała na dążenie do promowania tematyki ESG wśród interesariuszy. Te instytucje, które takich działań nie deklarowały, wskazywały na ograniczenia w tym zakresie wynikające z niedostatków kadrowych, budżetowych czy związanych ze skalą organizacji.

Blisko 70% uczestników wskazało jako przyczynę działań w zakresie ESG na dążenie do uzyskania zgodności z obowiązującymi przepisami prawa (ang. *compliance*). Z perspektywy badawczej fakt ten oznacza, że podmioty te nie identyfikują w ESG źródła ponadprzeciętnych przewag konkurencyjnych, a ich dążenia i starania w tym zakresie podyktowane są wymogami prawa.

**TABELA 3.2. Polityka i wartości ESG w funduszach inwestycyjnych**

Pytanie	Możliwe warianty odpowiedzi   Udział procentowy odpowiedzi respondentów	
	Tak	Nie
Czy poprzez swoją działalność promujecie aspekty ESG?	62,26%	37,74%
Czy posiadacie i realizujecie politykę w zakresie zachęt uwzględniającą ESG?	37,74%	45,28%
Czy ujawniacie swoje działania i/lub wyniki w zakresie ESG?	69,81%	30,19%

Źródło: opracowanie własne.

## MODUŁ II. ZARZĄDZANIE

Ponad 70% badanych stwierdziło, że reprezentowane przez nich instytucje posiadają strategię rozwoju działalności zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju. W tym 43,40% respondentów posiadała własne, autorskie strategię, a nieco ponad 30% korzystała ze strategii opracowanych przez grupę kapitałową. Niespełna 2% respondentów wskazało na kombinację obu podejść, natomiast 26,42% ekspertów przyznało, że ich instytucje nie mają takich strategii.

Niektórzy respondenci wyrazili krytyczne opinie na temat idei ESG w kontekście strategii instytucji finansowych, uznając, że mimo zasadności samej koncepcji, została ona zniekształcona przez regulacje i jest trudna do wdrożenia.

**TABELA 3.3. Strategia ESG**

Czy posiadacie strategię rozwoju, która uwzględnia wymogi zrównoważonego rozwoju?	Udział procentowy odpowiedzi respondentów
Tak, mamy własną, autorską strategię zrównoważonego rozwoju	43,40%
Tak, strategia uwzględniająca zrównoważony rozwój pochodzi z grupy kapitałowej	32,08%
Nie, nie mamy takiej strategii	26,42%

Źródło: opracowanie własne.

W kontekście tworzenia i realizacji ładu korporacyjnego dla większości respondentów najważniejszy jest obecnie czynnik zarządzania, którego znaczenie oceniono na 4,25 w pięciostopniowej skali. Kwestie społeczne uzyskały średnią ocenę 3,74. Natomiast aspekty środowiskowe, mimo że są trudne do integracji w ładzie korporacyjnym instytucji finansowych, oceniono na 3,03, co jest wynikiem powyżej średniej. Blisko 22,64% respondentów uważa, że wszystkie trzy obszary są równie ważne, podczas gdy blisko 17% badanych stwierdziło, że żaden z tych obszarów nie ma istotnego znaczenia dla ładu korporacyjnego.

**TABELA 3.4. Istotność kryteriów ESG branych pod uwagę w tworzeniu i realizacji ładu korporacyjnego**

Które kryteria ESG są brane pod uwagę w tworzeniu i realizacji ładu korporacyjnego w TFI? Proszę ocenić znaczenie danego kryterium w skali od 1 (najmniej) do 5 (najwięcej).	Ocena   Udział procentowy odpowiedzi respondentów
Środowisko E	3,03
Kwestie społeczne S	3,74
Ład zarządczy G	4,25
Wszystkie obszary są ważne i traktowane równorzędnie	22,64%
Żaden z podanych obszarów nie ma większego znaczenia	16,98%

Źródło: opracowanie własne.

Kryteria ESG zaczynają wykazywać wyraźne różnice w znaczeniu w zależności od procesów zarządczych funduszy z artykułu 6 rozporządzenia SFRD (fundusze neutralne pod względem ESG, które nie promują cech inwestycyjnych ESG, jedynie „integrują czynniki ryzyka dla zrównoważonego rozwoju”), z artykułu 8 tego samego rozporządzenia (fundusze jasnozielone *light green*, które „promują aspekty środowiskowe i społeczne”, choć nie wyłącznie, i inwestują w spółki przestrzegające dobrych praktyk zarządczych, ale nie mają tego na celu) oraz z artykułu 9 SFRD (fundusze ciemnozielone *dark green*, które „mają na celu zrównoważone inwestycje”, czyli koncentrują się na zrównoważonych inwestycjach jako celu szczególnym funduszu). Dla funduszy z artykułu 6 znaczenie kryteriów ESG w różnych procesach zarządczych oceniono na stosunkowo niskim poziomie: od 3,08 do 3,54 w pięciostopniowej skali (szczegóły w tabeli 3.5). W przypadku funduszy z artykułu 8 znaczenie tych kryteriów oceniono wyżej, w zakresie od 4,06 do 4,63, z największym naciskiem na monitoring ryzyka i raportowanie. Fundusze z artykułu 9 oceniły znaczenie kryteriów ESG na bardzo wysokim poziomie – od 4,00 do 5,00, gdzie najwyższe oceny przyznano monitoringowi ryzyka i raportowaniu (4,71) oraz polityce inwestycyjnej i deklarowanym wartościom (5,00).

**TABELA 3.5. Ocena znaczenia kryteriów ESG w procesach zarządczych TFI**

Proszę ocenić znaczenie kryteriów ESG w procesach zarządczych TFI w skali od 1 (najmniej) do 5 (najwięcej).	Ocena
<b>Art. 6</b>	
W polityce inwestycyjnej funduszu i w deklarowanych wartościach	3,08
Władzie zarządczym w TFI	3,47
W procesie inwestycyjnym FI	3,28
W postawie TFI wobec inwestorów i innych interesariuszy	3,53
W monitoringu ryzyka i w raportowaniu	3,54
<b>Art. 8</b>	
W polityce inwestycyjnej funduszu i w deklarowanych wartościach	4,62
Władzie zarządczym w TFI	4,06
W procesie inwestycyjnym FI	4,33
W postawie TFI wobec inwestorów i innych interesariuszy	4,45
W monitoringu ryzyka i w raportowaniu	4,63
<b>Art. 9</b>	
W polityce inwestycyjnej funduszu i w deklarowanych wartościach	5,00
Władzie zarządczym w TFI	4,17
W procesie inwestycyjnym FI	4,00
W postawie TFI wobec inwestorów i innych interesariuszy	4,17
W monitoringu ryzyka i w raportowaniu	4,71

Źródło: opracowanie własne.

Obszar ESG w instytucjach TFI jest zazwyczaj przypisany do *risk managera*, co potwierdziło 64,15% respondentów. W 13,21% funduszy jest to osobne stanowisko, co jest charakterystyczne dla dużych organizacji będących częścią większych grup kapitałowych. W co czwartej instytucji (24,53%) obowiązki związane z ESG przypisane są do innych stanowisk, takich jak analityczne, produktowe, *compliance* lub kombinacja kilku z tych funkcji. Nieco ponad 1/3 respondentów (35,85%) wskazała, że organizacje posiadają osobny zespół analityczny odpowiedzialny za ESG. W przypadku 32,08% respondentów zespoły korzystają z analiz zewnętrznych. Natomiast 37,74% respondentów stwierdziło, że w ich organizacjach kompetencje zespołu analitycznego w zakresie ESG nie są w ogóle uwzględnione.

**TABELA 3.6. Podmioty odpowiedzialne za obszar ESG**

Czy w organizacji jest osoba odpowiedzialna za monitorowanie ryzyka ESG?	Udział procentowy odpowiedzi respondentów
Tak, jest to osobne stanowisko pracy	13,21%
Tak, obowiązki ESG zostały przyporządkowane risk managerowi	64,15%
Tak, obowiązki ESG zostały przyporządkowane innej osobie	24,53%
Nie, nie ma w strukturach takiej osoby	5,66%
<b>Czy w strukturze organizacji jest wyznaczony zespół analityczny odpowiedzialny za ESG?</b>	
Tak, mamy osobny zespół	35,85%
Nie, korzystamy z analiz zewnętrznych	32,08%
Nie	37,74%

Źródło: opracowanie własne.

Nieco poniżej połowy respondentów (45,28%) zadeklarowało, że przeprowadza audyty kompetencji w zakresie ESG, podczas gdy aż 90,57% pytanym zaznaczyło, że reprezentowane przez nich organizacje posiadają politykę podnoszenia kompetencji pracowników. Prawie połowa respondentów potwierdziła, że badane podmioty mają proces monitorowania incydentów związanych z ESG. Według 37,74% respondentów kryteria ESG są uwzględniane na poziomie zarządu i w rocznych celach zarządu, a 35,85% badanych potwierdziło, że te cele są powiązane z wynagrodzeniem zarządu.

**TABELA 3.7. Kompetencje ESG w funduszach inwestycyjnych**

Pytanie	Możliwe warianty odpowiedzi   Udział procentowy odpowiedzi respondentów	
	Tak	Nie
Czy realizujecie audyt kompetencji w zakresie ESG?	45,28%	49,06%
Czy w organizacji obowiązuje polityka podnoszenia kompetencji pracowników?	90,57%	5,66%
Czy uwzględnianie czynników ESG w rocznych celach zarządu?	37,74%	35,85%
Czy realizacja rocznych celów zarządu z uwzględnieniem ESG jest powiązana z wynagrodzeniem?	35,85%	30,19%

Źródło: opracowanie własne.

### MODUŁ III. PROCES INWESTYCYJNY

Znaczna większość respondentów stosowała kryteria ESG w procesie *due diligence* aktywów. W funduszach z artykułu 6 z rozporządzenia SFRD 82,69% respondentów zadeklarowało stosowanie tych kryteriów, w funduszach z artykułu 8 odsetek ten wynosi 93,75%, natomiast w funduszach z artykułu 9 kryteria ESG są stosowane przez 84,62% badanych.

**TABELA 3.8. Stosowanie kryteriów ESG w procesie due diligence**

Czy stosujecie kryteria ESG w procesie due diligence aktywów?		
	Procent w stosunku do wszystkich respondentów	Procent w stosunku do liczby respondentów deklarujących posiadanie przez instytucję funduszy z danego artykułu
Art. 6	81,13%	82,69%
Art. 8	56,60%	93,75%
Art. 9	20,75%	84,62%

Źródło: opracowanie własne.

W procesach inwestycyjnych dominującym kryterium jest *screening* negatywny, stosowany przez 67,31% respondentów w funduszach z artykułu 6, przez 90,63% badanych w funduszach z artykułu 8 oraz przez 69,23% w funduszach z artykułu 9. W funduszach z artykułu 8 istotne są również strategia integracji ESG (75%) oraz inwestycje tematyczne (50%). W funduszach z artykułu 9 znaczące są także inwestycje wartościowe i tematyczne (po 53,85%). Wielu respondentów, zwłaszcza z mniejszych instytucji, wskazuje, że *screening* negatywny jest najłatwiejszy do wdrożenia, gdyż wymaga najmniej czasu i budżetu.

**TABELA 3.9. Włączenie kryteriów ESG w proces inwestycyjny funduszu**

W jaki sposób kryteria ESG są włączone w proces inwestycyjny funduszu?		
	Procent w stosunku do wszystkich respondentów	Procent w stosunku do liczby respondentów deklarujących posiadanie przez instytucję funduszy z danego artykułu
<b>Art. 6</b>		
<i>Screening</i> negatywny	66,04%	67,31%
Strategia integracji ESG	26,42%	26,92%
Inwestycje tematyczne (ang. <i>theme investing</i> )	16,98%	17,31%
<i>Impact investing</i>	9,43%	9,62%
Inwestowanie w oparciu o wartość	22,64%	23,08%
Strategia zaangażowania	20,75%	21,15%
<b>Art. 8</b>		
<i>Screening</i> negatywny	54,72%	90,63%
Strategia integracji ESG	45,28%	75,00%
Inwestycje tematyczne (ang. <i>theme investing</i> )	30,19%	50,00%
<i>Impact investing</i>	20,75%	34,38%
Inwestowanie w oparciu o wartość	28,30%	46,88%
Strategia zaangażowania	26,42%	43,75%

<b>Art. 9</b>		
<i>Screening</i> negatywny	16,98%	69,23%
Strategia integracji ESG	11,32%	46,15%
Inwestycje tematyczne (ang. <i>theme investing</i> )	13,21%	53,85%
<i>Impact investing</i>	9,43%	38,46%
Inwestowanie w oparciu o wartość	13,21%	53,86%
Strategia zaangażowania	11,32%	46,00%

Źródło: opracowanie własne.

Kryteria ESG w funduszach z artykułu 6 mają niewielkie znaczenie dla decyzji inwestycyjnych; zostały ocenione na 2,23 w pięciostopniowej skali. W funduszach z artykułu 8 oraz w funduszach z artykułu 9 znaczenie tych kryteriów istotnie wzrasta, osiągając oceny odpowiednio 4,68 i 5,00. 66,04% respondentów wskazało, że w procesach *due diligence* wykorzystywane są ratingi ESG emitentów. Ich znaczenie jest jednak oceniane jako przeciętne (3,34) i raczej wspierające niż decydujące.

**TABELA 3.10. Znaczenie kryteriów ESG w procesach inwestycyjnych**

W ramach kryteriów ESG, branych pod uwagę w procesach inwestycyjnych, który z obszarów ESG ma przeważające znaczenie? Proszę ocenić znaczenie danego kryterium w skali od 1 (najmniej) do 5 (najwięcej).			
	Ocena w skali 1-5	Procenty w stosunku do wszystkich respondentów	Procenty w stosunku do respondentów z instytucji deklarujących posiadanie funduszy z danego artykułu
<b>Art. 6</b>			
Środowisko E	3,20		
Kwestie społeczne S	2,88		
Ład zarządczy G	3,50		
Wszystkie obszary są ważne i traktowane równorzędnie		39,62%	40,38%
Żaden z podanych obszarów nie ma większego znaczenia		15,09%	15,38%
<b>Art. 8</b>			
Środowisko E	4,67		
Kwestie społeczne S	3,30		
Ład zarządczy G	3,88		
Wszystkie obszary są ważne i traktowane równorzędnie		16,98%	28,13%
Żaden z podanych obszarów nie ma większego znaczenia		9,43%	15,63%

Art. 9			
Środowisko E	4,89		
Kwestie społeczne S	4,13		
Ład zarządczy G	4,67		
Wszystkie obszary są ważne i traktowane równorzędnie	9,43%	38,46%	
Żaden z podanych obszarów nie ma większego znaczenia	3,77%	15,38%	

Źródło: opracowanie własne.

Kryteria ESG w przypadku funduszy z artykułu 6 nie są istotną przesłanką decyzji dotyczących inwestycji finansowych (ocenione na 2,23 w skali pięciostopniowej). W przypadku funduszy z artykułu 8 i funduszy z artykułu 9 istotność ta znacznie różnie odpowiednio do ocen 4,68 i 5,00.

#### MODUŁ IV. PRZEWODNICTWO

30,19% respondentów jednocześnie wskazało, że reprezentowana przez nich instytucja stosuje kryteria ESG w ramach realizowanych uprawnień aktywnego akcjonariatu.

**TABELA 3.11. Przewodnictwo w zakresie ESG**

Pytanie	Możliwe warianty odpowiedzi   Udział procentowy odpowiedzi respondentów	
	Tak	Nie
Czy promujecie kryteria ESG w ramach aktywnego udziału w akcjonariacie?	30,19%	67,92%
Czy współpracujecie z decydentami i środowiskiem branżowym w zakresie wypracowania standardów i postaw wobec ESG?	62,26%	33,96%
Czy aktywizujecie interesariuszy w zakresie kwestii ESG?	50,94%	45,28%

Źródło: opracowanie własne.

#### MODUŁ V. MONITOROWANIE I RAPORTOWANIE

Prawie połowa badanych funduszy posiada proces monitorowania incydentów związanych z ESG (49,06%). Czynniki ESG w roli kryterium decyzyjnego mogą mieć istotny lub bardzo istotny wpływ na przyszłą stopę zwrotu z inwestycji w przypadku funduszy z artykułów 8 i 9. Respondenci ocenili znaczenie czynników odpowiednio na 3,72 w przypadku funduszy z artykułu 8 i na 4,57 w przypadku funduszy z artykułu 9 w pięciostopniowej skali. W przypadku funduszy z artykułu 6 wpływ ten jest znacznie niższy, oceniany na poziomie 2,00. ESG jako kryterium decyzyjne może mieć również duży wpływ na zmienność (ryzyko) z inwestycji. W przypadku funduszy z artykułu 8 ten wpływ oceniany jest na 4,00 w skali pięciostopniowej, a w przypadku funduszy z artykułu 9 na 4,17. Fundusze z artykułu 6 są mniej podatne na ryzyko i oceniane na 2,17. W przypadku czynników ryzyka respondenci również zwrócili uwagę na znaczenie wielu niewiadomych, które dzisiaj utrudniają faktyczną ocenę ryzyk dla przyszłych wyników portfeli.

**TABELA 3.12. Wpływ ESG na stopę zwrotu i zmienność ryzyka inwestycji**

Czy zastosowanie ESG jako kryterium decyzyjnego ma wpływ na stopę zwrotu z inwestycji? Proszę ocenić ich znaczenie w skali od 1 (najmniej) do 5 (najwięcej).	Ocena
Art. 6	2,00
Art. 8	3,72
Art. 9	4,57
Czy zastosowanie ESG jako kryterium decyzyjnego ma wpływ na zmienność (ryzyko) z inwestycji? Proszę ocenić ich znaczenie w skali od 1 (najmniej) do 5 (najwięcej).	
Art. 6	2,17
Art. 8	4,00
Art. 9	4,17

Źródło: opracowanie własne.

Nieco ponad połowa (54,72%) respondentów wskazała na raportowanie czynników ryzyka ESG według standardów SFDR. Co czwarty badany (26,42%) potwierdził raportowanie czynników ryzyka przez instytucję według Taksonomii UE. Zaś 30,19% badanych potwierdziło, że ich instytucje raportują czynniki ryzyka ESG według *Principle Adverse Impacts*.

**TABELA 3.13. Standardy raportowania ryzyka w funduszach inwestycyjnych**

Jeśli raportujecie czynniki ryzyka ESG, to według jakich standardów?	Udział procentowy odpowiedzi respondentów
GRI	9,43%
SASB	0,00%
PRI	9,43%
CDP	1,89%
SFDR	54,72%
NFRD – na potrzeby grupy kapitałowej	11,32%
Taksonomia	26,42%
Inne	3,77%
Czy raportujecie czynniki ryzyka ESG według Principle Adverse Impacts?	
Tak	30,19%
Nie	45,28%

Źródło: opracowanie własne.

#### ESG Z PERSPEKTYWY FUNDUSZY INWESTUJĄCYCH W PAPIERY WARTOŚCIOWE I W NIERUCHOMOŚCI

Niespełna 33% respondentów pracuje w funduszach inwestycyjnych lokujących w papiery wartościowe i w nieruchomości, co stanowi prawie połowę niezależnych towarzystw funduszy inwestycyjnych biorących udział w badaniu. 15% ankietowanych jest zatrudnionych w organizacjach inwestujących w segment

biurowy i handlowy, ponad 11% w segment logistyczny, a prawie 10% w segment mieszkaniowy.

Niespełna 29% badanych podmiotów posiada w portfelu nieruchomości, z których wszystkie mają świadectwa charakterystyki energetycznej (EPC). Natomiast w przypadku ponad 43% podmiotów nieruchomości znajdujące się w portfelu funduszu takich świadectw nie posiadają.

Niespełna 6% respondentów nie zgodziło się ze stwierdzeniem, że wielokryterialne certyfikaty, takie jak LEED, BREEAM, WELL czy ZIELONY DOM, stanowią kluczowe kryterium przy pozyskiwaniu nieruchomości do portfela funduszu.

Siedem na dziesięć (71%) instytucji nie ma wdrożonego planu corocznego redukowania zużycia energii z nieodnawialnych źródeł ani zwiększania udziału energii odnawialnej w posiadanych nieruchomościach. Jednocześnie jedynie 14% respondentów potwierdziło, że instytucje monitorują udział energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych w swoich nieruchomościach.

Większość instytucji – ponad siedem na dziesięć – nie posiada w swoim portfelu nieruchomości z wyznaczoną ścieżką przejścia do zero emisyjności (np. CRREM), a ponad połowa z nich nie monitoruje zużycia energii w posiadanych nieruchomościach. Równocześnie siedmiu na dziesięciu respondentów zadeklarowało, że pracuje w instytucjach, które nie mają polityki modernizacji dla nieruchomości posiadanych w portfelu inwestycyjnym. Niespełna trzy na dziesięć podmiotów poddaje się ocenie ryzyk ESG przez podmioty niezależne, a ocenie GRESB nie poddaje się żaden z badanych podmiotów.

W przypadku czterech na dziesięć instytucji nie jest liczony wbudowany ślad węglowy dla żadnych nieruchomości, a w przypadku niespełna sześciu na dziesięć (57%) instytucji nie jest liczony ani operacyjny, ani wbudowany ślad węglowy dla posiadanych nieruchomości.

Ograniczona aktywność TFI w obszarze ESG w zakresie inwestycji w nieruchomości w dużej mierze wynika z posiadania starszych portfeli, które zostały utworzone przed nadejściem regulacji związanych z ESG. Ekspertki przewidują, że w przyszłych latach nastąpi znacząca zmiana w obszarze ujawniania ryzyk ESG w procesie inwestycyjnym w nieruchomości w TFI.

## ESG A ODPORNOŚĆ TFI NA KRYZYS KLIMATYCZNY

ESG może prowadzić do zwiększenia odporności portfeli inwestycyjnych na kryzys klimatyczny. Respondenci oceniają znaczenie ESG w zwiększaniu odporności portfeli na 2,44 w przypadku funduszy z artykułu 6, na 3,59 w przypadku funduszy z artykułu 8 i na 4,88 w przypadku funduszy z artykułu 9. Jednocześnie, tak jak w przypadku stóp zwrotu i ryzyk, podkreśla się, że jest nadal zbyt wiele niewiadomych, abyśmy mogli jednoznacznie ocenić faktyczny wpływ czynników ESG na odporność portfeli względem kryzysu klimatycznego. Podkreśla się również znaczny problem związany z greenwashingiem i jego ostatecznym wpływem na wyniki emitentów i portfeli w przyszłości. W związku z mieszanymi opiniami na temat potencjalnego wpływu ESG na stopy zwrotu, czynniki ryzyka portfeli czy ich odporności na kryzys klimatyczny, respondenci wskazali na zbyt wiele niewiadomych i uciążliwości organizacyjne, aby zmierzyć się w firmie z czynnikami ESG w większym stopniu na poziomie strategicznym i operacyjnym. Ponad 70% ankietowanych wskazało, że ich instytucje nie posiadają określonej strategii klimatycznej. W przypadku tych instytucji, które w mniejszości taką strategię posiadają, nieco ponad połowa respondentów (53,85%)

zauważyła, że strategia uwzględnia cel w postaci budowania odporności TFI na kryzys klimatyczny. Ponadto co trzeci badany wskazał, że jego instytucja w procesie oceny odporności strategii wykorzystuje analizę scenariuszy.

**TABELA 3.14. Odporność TFI na kryzys klimatyczny**

<b>Czy stosowanie ESG prowadzi do zwiększenia odporności portfela inwestycyjnego na kryzys klimatyczny?</b> <small>Proszę ocenić znaczenie w skali od 1 (najmniej) do 5 (najwięcej).</small>	<b>Ocena   Udział procentowy odpowiedzi respondentów</b>
Art. 6	2,44
Art. 8	3,59
Art. 9	4,88
<b>Czy posiadacie określoną strategię klimatyczną?</b>	
Tak	24,53%
Nie	71,70%
<b>Czy wasza strategia klimatyczna uwzględnia cel w postaci budowania odporności TFI na kryzys?</b> <small>(% w stosunku do liczby respondentów deklarujących posiadanie przez instytucję strategii klimatycznej)</small>	
Tak	53,85%
Nie	44,74%
<b>Czy w procesie oceny odporności strategii wykorzystujecie analizę scenariuszy?</b>	
Tak	33,96%
Nie	56,60%

Źródło: opracowanie własne.

W świetle odpowiedzi respondentów można przyjąć, że biorąc pod uwagę adaptację zagadnień związanych ze zrównoważonym rozwojem, polski rynek funduszy inwestycyjnych znajduje się na bardzo wczesnym etapie dojrzałości. Część instytucji koncentruje się na implementacji prawnie obowiązującego minimum, nie widząc aktualnie większych korzyści wynikających ze stóp zwrotu czy z popytu na produkty zielone. Wydaje się, że w dłuższym terminie zasadność stosowania czynników ESG w procesie inwestycyjnym może mieć sens, jednakże obecnie ten proces jest zachwiany przez niewystarczająco wysokie stopy zwrotu, brak zadowalającego popytu, niedostatek dobrych jakościowo i wiarygodnych źródeł danych, ratingów, raportów emitentów, jak i niewielką wiedzę w zakresie interpretacji przepisów prawa, które ciągle się zmieniają. Instytucje również podchodzą zachowawczo do wdrażania nowych zielonych produktów, bojąc się o potencjalne negatywne konsekwencje mogące wynikać z błędnej interpretacji niejasnych przepisów prawa. Respondenci wskazują, że jest to znaczny problem, tak strategicznie, jak i w bieżącym zarządzaniu funduszami, zwłaszcza dla mniejszych niezależnych instytucji, które w obszarze ESG zmagają się z problemem braku kadr i budżetów na wdrożenia narzędzi i procedur.

Podkreśla się, że w długim terminie inwestycje w oparciu o czynniki ESG mogą mieć sens po części misyjny – w trosce o otaczający nas świat i jego przyszłość, po części ekonomiczny

– z myślą o zrównoważonych emitentach, którzy potencjalnie mogą okazać się w przyszłości bardziej atrakcyjni inwestycyjnie. W krótkim terminie jednak, w obliczu problemów z analizą dostępnych danych, wyzwani związanych z greenwashingiem, jak i niewystarczająco atrakcyjnymi stopami zwrotu z zielonych produktów, respondenci wskazali, że ESG jest większym obciążeniem niż zaletą tak w bieżącej działalności, jak i w budowie przewag konkurencyjnych i zyskowności portfeli.

Biorąc pod uwagę wyniki uzyskane w ramach przeprowadzonego badania, można założyć, że polskie fundusze inwestycyjne są w początkowej fazie etapu drugiego (TRUSTER) opisanego wcześniej Modelem 5 Teta. Jest to etap, w którym pokładane jest zaufanie w regulacje dotyczące zrównoważonego rozwoju i podąża się zgodnie z ich wskazówkami. Decydujące znaczenie ma dostosowanie się do istniejących wymogów prawnych (funkcja *compliance*), natomiast bez istotnego ukierunkowania na budowanie wartości dodanej. W zdecydowanej większości respondenci deklarują, że ich organizacje wdrażają elementy ESG zarówno na poziomie ładu korporacyjnego instytucji, jak i w bieżących decyzjach inwestycyjnych. Niektóre instytucje koncentrują się na wdrażaniu prawnie wiążącego minimum, nie widząc w tej chwili większych korzyści wynikających ze stóp zwrotu lub popytu na produkty ekologiczne.

## WNIOSKI Z BADAŃ

- Głównym motywem TFI do podejmowania działań w obszarze ESG jest dążenie do uzyskania zgodności z obowiązującymi przepisami prawa.
- Choć 2/3 TFI posiada strategię rozwoju zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju, to nie identyfikują one w ESG źródła przewag konkurencyjnych.
- Stosowanie kryteriów ESG w procesie zarządzania portfelem nie jest postrzegane przez badane TFI jako narzędzie umożliwiające uzyskiwanie ponadprzeciętnych wyników inwestycyjnych, ale bardziej jako możliwość obniżenia ogólnego ryzyka portfela.
- Kryteria ESG są wciąż w dużej mierze nieznanne w kontekście ich prawidłowego stosowania w procesie decyzyjnym, co utrudnia ocenę potencjalnych przyszłych stóp zwrotu funduszy.
- Widoczna jest nierównowaga w zakresie oceny istotności czynników ESG przez fundusze inwestycyjne.
- Znaczenie kryteriów ESG w procesach zarządczych znacznie różni się w zależności od definicji funduszu (art. 6, 8, 9).
- Co do zasady obszar ESG jest przypisany do już istniejących stanowisk pracy.
- W obszarze ESG występuje niewielka aktywność instytucji finansowych skoncentrowanych na inwestowaniu w nieruchomości. Znaczna część nieruchomości wchodzących w skład portfeli inwestycyjnych nie posiada EPC. Dominującym podejściem jest również brak monitoringu zużycia energii, brak planów ograniczania zużycia energii ze źródeł nieodnawialnych oraz brak planów zwiększania udziału energii ze źródeł odnawialnych. Nie opracowano jeszcze podejść zarządczych do szacowania śladu węglowego budynku zarówno operacyjnego, jak i wybudowanego. Nie określa się ścieżek przejścia do zerowej emisji, np. za pomocą analizy CRREM.
- W kontekście odpowiedzi respondentów można wnioskować, że cechy i kryteria ESG traktowane są jako dodatkowe obciążenie, przede wszystkim skutkujące koniecznością wydatkowania środków finansowych oraz określonego nakładu pracy w organizacji.

Badanym podmiotom trudno jest jednak dostrzec wartość dodaną, jaka mogłaby płynąć z analizowania kryteriów ESG w procesach decyzyjnych. Trudno tu zatem mówić o świadomym budowaniu odporności na ryzyka ESG z uwagi na to, że one same jeszcze nie są w dostateczny sposób rozpoznawane. Uzasadnienie dla uwzględniania czynników ESG w procesie inwestycyjnym jest bardziej widoczne w perspektywie długoterminowej. Aktualnie w perspektywie krótkoterminowej takie podejście jest podważane ze względu na zbyt niskie zwroty, brak zadowalającego popytu, niedobór dobrych jakościowo i wiarygodnych źródeł danych, ratingów, raportów emitentów, a także podstawową wiedzę w zakresie interpretacji przepisów prawnych, które podlegają ciągłym zmianom.

Zwraca się uwagę, że w dłuższym okresie inwestycje uwzględniające czynniki ESG mogą być uzasadnione zarówno z powodów misyjnych, związanych z troską o środowisko i jego egzystencję, jak i ekonomicznych, ponieważ inwestycje zgodne z ESG mogą potencjalnie okazać się bardziej atrakcyjne dla inwestycji w przyszłości. Jednak w perspektywie krótkoterminowej, w obliczu problemów z analizą dostępnych danych, związanych z tym wyzwaniami i niewystarczająco atrakcyjnych stóp zwrotu z zielonych produktów inwestycyjnych, respondenci wskazują, że ESG jest bardziej obciążeniem niż zaletą zarówno w bieżącej działalności, jak i w budowaniu przewag konkurencyjnych i rentowności portfela.

<sup>1</sup> Por. art. 3 ustawy z dnia 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych i zarządzaniu alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi, Dz.U. 2004 nr 146 poz. 1546.

<sup>2</sup> Por. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/65/WE z dnia 13 lipca 2009 r. w sprawie koordynacji przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych odnoszących się do przedsiębiorstw zbiorowego inwestowania w zbywalne papiery wartościowe (UCITS), Dz.U. L 302 z 17.11.2009 r., s. 32–96.

<sup>3</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/61/UE z dnia 8 czerwca 2011 r. w sprawie zarządzających alternatywnymi funduszami inwestycyjnymi i zmiany dyrektywy 2003/41/WE i 2009/65/WE oraz rozporządzeń (WE) nr 1060/2009 i (UE) nr 1095/2010, Dz.U. L 174 z 1.7.2011.

<sup>4</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/65/UE z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie rynków instrumentów finansowych oraz zmieniająca dyrektywę 2002/92/WE i dyrektywę 2011/61/UE, Dz.U. L 173 z 12.06.2014 r.

<sup>5</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2088 z dnia 27 listopada 2019 r. w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych, Dz.U. L 317 z 09.12.2019 r.

<sup>6</sup> Aktywa funduszy inwestycyjnych (lipiec 2024), Wspólny raport analizy.pl oraz Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami [https://www.izfa.pl/sites/default/files/2024-08/2024.08.13\_fi\_aktywa.pdf], (dostęp: 6.09.2024 r.).

<sup>7</sup> Kania K. (2013), *Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

<sup>8</sup> Por. What are the Principles for Responsible Investment? | PRI Web Page | PRI (unpri.org) (dostęp: 1.09.2024 r.).

## 4

# Rola ESG w działalności operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej przedsiębiorstw

## WSTĘP

Zainteresowanie przedsiębiorstw zrównoważonym rozwojem znacząco przyspieszyło w ostatnich latach za sprawą regulacji. Do kluczowych w tym kontekście należy zaliczyć Dyrektywę w sprawie sprawozdawczości niefinansowej 2014/95/UE (NFRD). Dyrektywa ta zobowiązywała największe przedsiębiorstwa – duże jednostki interesu publicznego zatrudniające ponad 500 pracowników, w tym spółki giełdowe, banki i firmy ubezpieczeniowe – do publikowania raportów niefinansowych. Miała ona na celu zwiększenie przejrzystości w kwestiach społecznych i środowiskowych, pomagając interesariuszom zrozumieć wpływ przedsiębiorstw na te obszary. Dyrektywa NFRD została zastąpiona przez Dyrektywę o sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju 2022/2464 (CSRD), która ma zastosowanie do szerszego zakresu podmiotów, w tym dużych spółek oraz notowanych na giełdzie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Oszacowano, że obowiązki sprawozdawcze z niej wynikające dotyczą 50 000 podmiotów w UE, w tym ponad 3 650 podmiotów w Polsce<sup>1</sup>. Kryteria kwalifikacji zostały przedstawione w tabeli 4.1.

Zgodnie z dyrektywą CSRD przedsiębiorstwa są zobowiązane do publikowania raportu, w którym ujawnią informacje w zakresie kwestii środowiskowych, społecznych i praw

człowieka oraz ładu korporacyjnego. Informacje te mają być ujawniane zgodnie z Europejskimi Standardami Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju (ESRS). Obecnie dostępnych jest 12 standardów. Ich strukturę przedstawia rysunek 4.1. Wspomniany raport musi posiadać tzw. atestację, czyli być zweryfikowany i zatwierdzony przez biegłego rewidenta lub firmę audytorską.

W kontekście wymogów ESG wobec przedsiębiorstw trzeba też wspomnieć o Dyrektywie w sprawie należytej staranności w łańcuchach dostaw (CSDDD) w zakresie praw człowieka, ochrony środowiska oraz dobrego zarządzania w celu ograniczenia negatywnych skutków. Dyrektywa ta bezpośrednio dotyczy największych podmiotów zatrudniających średnio ponad 1000 pracowników i osiągających przychody netto ze sprzedaży w skali światowej przekraczające 450 mln EUR<sup>2</sup>. Jednak z uwagi na charakter powiązań w łańcuchu dostaw podmioty z sektora MŚP, które są częścią łańcuchów dostaw dużych przedsiębiorstw, mogą być pośrednio zobowiązane do przestrzegania tych samych standardów, by spełnić wymagania dużych partnerów biznesowych.

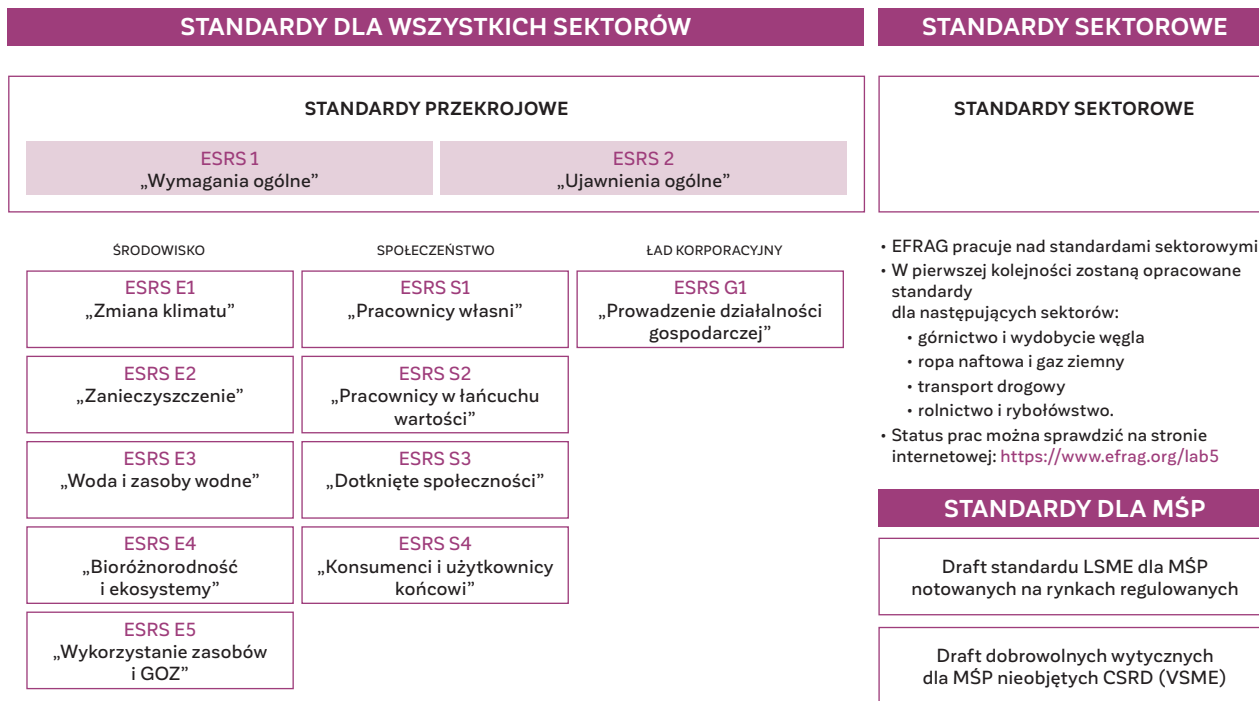
Przytoczone powyżej regulacje to jednak jedynie część pakietu regulacyjnego Europejskiego Zielonego Ładu. Jest jeszcze wiele innych regulacji z zakresu zrównoważonego

**TABELA 4.1. Obowiązek sprawozdawczy na mocy dyrektywy CSRD – kryteria kwalifikacji podmiotów**

	2025 (raporty za 2024 r.)	2026 (raporty za 2025 r.)	2027 (raporty za 2026 r.)	2029 (raporty za 2028 r.)
<b>Spółki objęte regulacją</b>	Duże spółki (objęte NFRD)	Pozostałe duże spółki	MŚP notowane na rynkach regulowanych	Podmioty zależne, których spółki dominujące są spoza UE
<b>Kryteria</b>	<p>Duże europejskie jednostki zainteresowania publicznego (JZP) notowane na rynku regulowanym UE: instytucje kredytowe, zakłady ubezpieczeń oraz podmioty wskazane jako JZP przez państwa członkowskie spełniające następujące kryteria dotyczące wielkości:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• obrót netto &gt; 40 mln EUR</li> <li>• lub suma bilansowa &gt; 20 mln EUR</li> <li>• &gt; 500 pracowników.</li> </ul>	<p>Pozostałe duże przedsiębiorstwa z UE spełniające co najmniej dwa z trzech kryteriów:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 250 lub więcej pracowników</li> <li>• suma bilansowa &gt; 25 mln EUR</li> <li>• obrót netto &gt; 50 mln EUR.</li> </ul>	Podmioty notowane na giełdzie papierów wartościowych regulowanej przez UE.	Wszystkie duże spółki oraz małe i średnie spółki giełdowe, które mają spółkę dominującą najwyższego szczebla z kraju trzeciego (o ile jej skonsolidowane przychody netto na terenie UE przekroczyły 150 mln EUR w poprzednim i bieżącym roku obrotowym).
<b>Standard</b>	ESRS lub równoważny standard w przypadku jednostek dominujących spoza UE.		Możliwość zastosowania uproszczonego standardu ESRS, zostanie opracowany przez EFRAG.	ESRS, równoważny standard lub inny, który zostanie opracowany przez EFRAG.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector, Official Journal of the European Union, L 317/1 [<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019R2088&qid=1725881839221>].

## RYSUNEK 4.1 Struktura standardów raportowania zrównoważonego rozwoju ESRS



Źródło: opracowanie własne na podstawie: First Set of draft ESRS | EFRAG, dostęp: 20.09.2024 r.

rozwoju, które już weszły w życie lub wkrótce zaczną obowiązywać i niosą ze sobą dodatkowe obowiązki. Przykładem jest Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady UE 2023/1115 w sprawie wylesiania (*European Union Deforestation Regulation*, EUDR)<sup>3</sup>, które zacznie częściowo wchodzić w życie od 30 grudnia 2024 r., a pełen zakres obowiązywania osiągnie 30 czerwca 2025 r. Celem rozporządzenia jest zapobieganie globalnej degradacji lasów poprzez wprowadzenie mechanizmów weryfikacji pochodzenia towarów i produktów określonych kategorii, wskazując przede wszystkim na bydło, kakao, kawę, palmę olejową, kauczuk, soję i drewno. Regulacja wprowadza także ograniczenia w handlu produktami, które zawierają powyższe towary, wskazując listę 70 produktów objętych tą regulacją. Rozporządzenie nakłada na przedsiębiorstwa obowiązek udowodnienia, że ich produkty nie są powiązane z nielegalnym wylesianiem. Wiele podmiotów prowadzących działalność m.in. w branżach spożywczych, drzewno-papierniczych, *beauty* czy związanych z modą, a także innych, korzystających z towarów i produktów objętych regulacją, będzie musiało weryfikować pochodzenie produktów, zachowując należytą staranność. Brak dostosowania się do przepisów może skutkować np. nałożeniem grzywny wynoszącej od 4% łącznego rocznego obrotu.

Powyższe regulacje sprawiają, że przedsiębiorstwa nie powinny wprowadzać inicjatyw ESG *ad hoc*, lecz potrzebują zaplanować swój dalszy rozwój z uwzględnieniem działań w obszarze zrównoważonego rozwoju i powiązać je z elementami modelu biznesowego. Zwłaszcza, że obowiązki raportowe odnoszą się do efektów podejmowanych działań. Dlatego

przedsiębiorstwa potrzebują uwzględnić zmiany w procesach biznesowych, oferowanych produktach oraz w relacjach z partnerami biznesowymi. Zrównoważony rozwój wykracza daleko poza standardowe ramy przedsiębiorstwa. Obejmuje on łańcuch dostaw, a nawet szerzej – łańcuch wartości, czyli szeroki zakres działań, zasobów i relacji związanych z modelem biznesowym oraz otoczeniem zewnętrznym, w którym prowadzi działalność. Dotyczy wszystkich etapów tworzenia wartości – od koncepcji produktu lub usługi, przez produkcję, dystrybucję, sprzedaż, konsumpcję, po wycofanie z użycia i zagospodarowanie odpadów.

Zatem uwzględnianie czynników ESG w działalności przedsiębiorstwa to proces, który wymaga strategicznego, systemowego i długofalowego podejścia, zaangażowania na wielu poziomach i płaszczyznach, m.in. procesowej, organizacyjnej i kulturowej. W tym kontekście warto wspomnieć, że w Polsce w 2021 r. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW) zobowiązała spółki notowane na Rynku Głównym do uwzględniania czynników i celów ESG w strategiach biznesowych. Wynika to z dokumentu *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2021*<sup>4</sup>. Podobne zobowiązania, a nawet rozszerzone m.in. o dialog z interesariuszami i tzw. analizę podwójnej istotności, w tym identyfikację ryzyka i szans, wynikają z ESRS.

Przedsiębiorstwa coraz częściej doświadczają zarówno stopniowej (przejawiającej się w zmianie wzorców pogodowych), jak i nagłej, ostrej zmiany klimatu (powodzie, susze). Podejście systemowe w zarządzaniu czynnikami ESG wspiera przedsiębiorstwa w zarządzaniu ryzykiem klimatycznym i budowaniu



odporności. Transformacja przedsiębiorstw w kierunku zrównoważonego rozwoju to znacznie więcej niż *compliance*.

Jakość zarządzania czynnikami ESG posiada także bardzo silny kontekst finansowy oraz wiąże się z reputacją. Przedsiębiorstwa są oceniane z perspektywy ESG przez instytucje rynku finansowego w procesie udzielania finansowania. Wyższa ocena może przełożyć się na bardziej korzystne warunki finansowe, bardziej przychylnie postrzeganie przez inwestorów oraz większe zaufanie wśród partnerów biznesowych i lepszą pozycję konkurencyjną.

W powyższym kontekście jako zespół badawczy zadaliśmy sobie następujące pytania: w jaki sposób i przy użyciu jakich kryteriów można ocenić i porównać jakość zarządzania aspektami ESG w przedsiębiorstwach? W literaturze naukowej w momencie, kiedy w 2022 r. zespół badawczy rozpoczął pracę, brakowało odpowiedzi na te pytania. Celem naszego badania jest diagnoza poziomu dojrzałości zarządzania aspektami ESG w przedsiębiorstwach w kontekście odporności na kryzys klimatyczny. W toku zrealizowanych badań nasz zespół badawczy opracował model oraz zastosował go do oceny jakości zarządzania aspektami ESG w spółkach notowanych na GPW.

### MODEL DOJRZAŁOŚCI ZARZĄDZANIA ASPEKTAMI ESG W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Opracowany w ramach badań Model Dojrzałości Zarządzania ESG umożliwi diagnozę poziomu dojrzałości zarządzania aspektami ESG w przedsiębiorstwach w skali od 1 do 5, gdzie 5 oznacza najwyższy poziom dojrzałości. Model składa się z siedmiu elementów. Dla każdego elementu zdefiniowano od czterech do siedmiu kluczowych czynników doprecyzowujących oraz opisano je w odniesieniu do każdego poziomu dojrzałości (tabela 4.2.).

**TABELA 4.2. Elementy i czynniki modelu dojrzałości zarządzania aspektami ESG w przedsiębiorstwie (Modelu Dojrzałości Zarządzania ESG)**

Element modelu dojrzałości	Czynnik
1. Strategiczne podejście do zarządzania aspektami ESG	1. Cele 2. Działania 3. Komunikacja 4. Raportowanie
2. Włączanie ryzyka ESG do zarządzania ryzykiem	1. Świadomość potrzeby zarządzania ryzykiem ESG 2. Standaryzacja procesu 3. Zasoby / Odpowiedzialność 4. Pomiar ryzyka ESG 5. Efekty 6. Monitoring i przegląd procesu 7. Dokumentacja ryzyka ESG i narzędzia IT
3. Włączanie ESG do zarządzania procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw	1. Cele 2. Role i odpowiedzialność 3. Procesy 4. Relacje 5. Technologie 6. Efekty
4. Struktura organizacyjna	1. Regulamin organizacyjny 2. Schemat organizacyjny 3. Opisy stanowisk pracy 4. Komunikacja wewnętrzna

5. Kultura organizacyjna i kapitał ludzki	1. Edukacja i świadomość 2. Kompetencje 3. Zaangażowanie i postawy 4. Przywództwo i zaangażowanie 5. Systemy motywacyjne 6. Inicjatywy pracownicze
6. Włączanie ESG do działalności inwestycyjnej	1. Proces decyzyjny 2. Motywacja inwestycyjna 3. Obszar inwestycji 4. Ocena opłacalności inwestycji 5. Skala inwestycji
7. Włączanie ESG do działalności finansowej	1. Źródła finansowania 2. Koszt kapitału 3. Certyfikacja 4. Elastyczność finansowa 5. Profil kapitałodawcy

Źródło: opracowanie własne.

Podobnie, pięciostopniową skalę oceny od 1 do 5 zastosowano na potrzeby oceny poziomu odporności spółki na kryzys klimatyczny. Odporność przedsiębiorstwa na kryzys klimatyczny zdefiniowana została poprzez sześć elementów opisanych tabeli 4.3.

**TABELA 4.3. Elementy odporności przedsiębiorstwa na kryzys klimatyczny**

Element	Definicja
1. Stabilność (ang. <i>robustness</i> )	Zdolność do przeciwstawienia się zaistniałej sytuacji kryzysowej związanej ze zmianą klimatu i utrzymania stabilności podobnej do tej sprzed wystąpienia sytuacji kryzysowej.
2. Adaptacyjność (ang. <i>adaptability</i> )	Zdolność do dostosowania się do zmiany klimatu (do zmienności klimatu, włączając skrajności) w celu złagodzenia potencjalnych szkód, wykorzystania szans lub poradzenia sobie z konsekwencjami.
3. Zapobiegliwość (ang. <i>redundancy</i> )	Zdolność do zapobiegania sytuacji kryzysowej związanej ze zmianą klimatu w rozumieniu takim, że część zasobów znajduje się w trybie rezerwowym na wypadek kryzysu.
4. Zwinność (ang. <i>agility</i> )	Zdolność do ciągłego adaptowania i dopasowywania strategicznego kierunku rozwoju kluczowej działalności przedsiębiorstwa w kompleksowych i zmieniających się warunkach związanych z kryzysem klimatycznym.
5. Elastyczność (ang. <i>flexibility</i> )	Zdolność do elastycznego dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych, technologicznych oraz sytuacji kryzysowych poprzez szybkie modyfikacje strategii, struktury organizacyjnej i procesów działania oraz zaangażowania zasobów.
6. Zaradność (ang. <i>resourcefulness</i> )	Zdolność do sprawnego podejmowania decyzji oraz realizacji zaplanowanych działań.

Źródło: opracowanie własne.

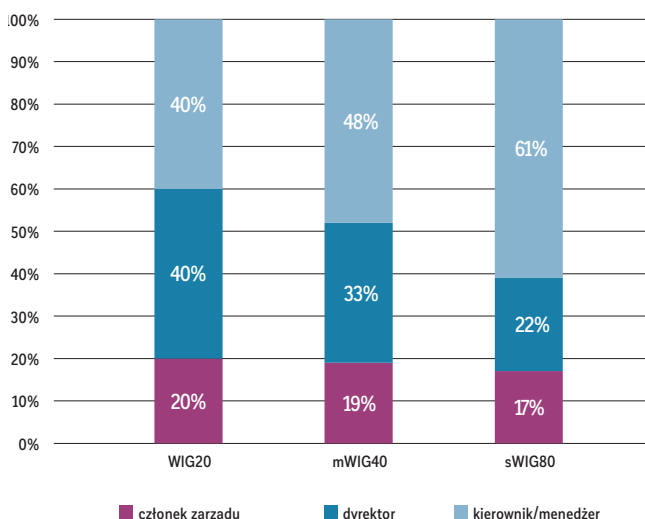
## ZAKRES PODMIOTOWY ZREALIZOWANEGO BADANIA

Badanie ilościowe zostało zrealizowane z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety metodą *mixed-mode* CATI/CAWI. Zostało ono przeprowadzone wśród 100 losowo dobranych spółek notowanych na GPW, wchodzących w skład giełdowych indeksów WIG20, mWIG40 oraz sWIG80. Respondentami były osoby, których kompetencje obejmują: zrównoważony rozwój, ESG, relacje inwestorskie, zarządzanie łańcuchem dostaw, zarządzanie operacyjne oraz zarządzanie ryzykiem. Spośród 100 przedstawicieli spółek 27% respondentów stanowiły osoby o randze dyrektora, 18% – członka zarządu, zaś 55% – kierownika/menedżera.

Najliczniejszą grupę podmiotów, które wzięły udział w badaniu, stanowią podmioty z indeksu sWIG80 – 80% wszystkich spółek z indeksu oraz 64% podmiotów w próbie badawczej. Spółki z indeksu mWIG40 stanowią 21% próby (52,5% wszystkich spółek z indeksu), zaś z WIG20 – 15% (75% spółek z indeksu). Strukturę próby badawczej w podziale na indeksy przedstawia wykres 4.2.

Biorąc pod uwagę łączną liczbę wszystkich spółek w trzech indeksach (140) oraz liczbę uczestniczących w badaniu przedstawicieli spółek (100), maksymalny błąd oszacowania wyniósł ok. +/-5% dla przyjętego poziomu ufności 95%. Oznacza to, że wyniki z próby mogą odbiegać od wartości rzeczywistych w populacji co najwyżej do prognozy tej wartości.

**WYKRES 4.1. Struktura grupy respondentów w podziale na rodzaje stanowisk oraz wielkość reprezentowanych spółek w rozumieniu indeksów GPW**



Źródło: opracowanie własne.

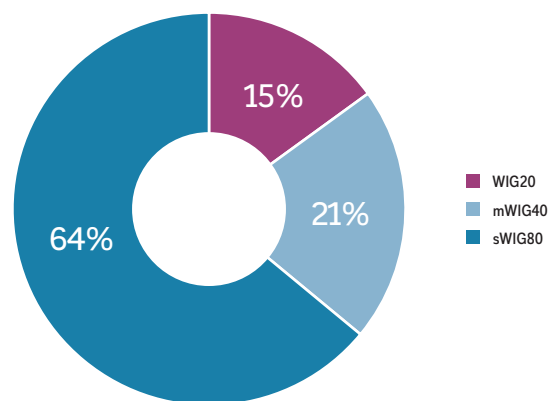
## POZIOM DOJRZAŁOŚCI SPÓŁEK GIEŁDOWYCH W ZARZĄDZANIU ASPEKTAMI ESG – WYNIKI BADAŃ

### Strategiczne podejście do zarządzania aspektami ESG

Dojrzałość strategicznego podejścia do zarządzania aspektami ESG spółek giełdowych jest na średnim poziomie 3,72 przy medianie 3,75. Ocena świadczy o stopniowym dążeniu spółek do rozwoju celów i realizacji działań w zrównoważonej transformacji modeli biznesowych. Warto odnotować, że występuje istotne statystycznie zróżnicowanie poziomu dojrzałości strategicznego podejścia między grupami spółek należących do poszczególnych indeksów giełdowych. Osiąga on średnią wartość 4,67 dla spółek notowanych w WIG20; 3,76 dla spółek notowanych w mWIG40 i 3,48 dla spółek notowanych w sWIG80.

Ogółem w większości spółki giełdowe mają wyznaczone i zapisane cele działalności dotyczące zrównoważonego rozwoju (wykres 4.3.), przy czym 27% badanych podmiotów skoncentrowało dotychczas uwagę na celach krótkoterminowych (do dwóch lat), a 65% na celach długoterminowych (powyżej pięciu lat). Udziały procentowe odpowiedzi respondentów sygnalizują, że zarządzający spółkami mają świadomość strategicznego znaczenia zaangażowania w zrównoważoną transformację działalności. Pozytywnym punktem w podejściu strategicznym przedsiębiorstw jest wyznaczenie krótko- i długoterminowych celów w obszarach ESG zdefiniowanych jako istotne. Ocenę istotności obszarów ESG przeprowadziło 54% badanych

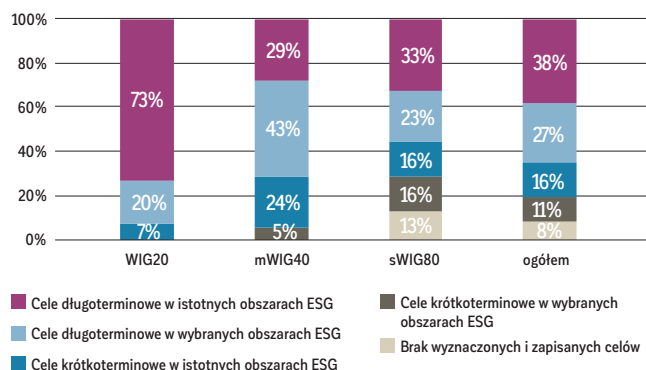
**WYKRES 4.2. Struktura próby badawczej przedsiębiorstw w podziale na indeksy giełdowe**



Źródło: opracowanie własne.

podmiotów. Należy dodać, że zdecydowana większość menedżerów (97%) stwierdziła, że spółki, które reprezentują, mają zdefiniowane działania do realizacji na rzecz transformacji ESG, natomiast 3% była odmiennego zdania. Co ważne, 63% podmiotów uwzględniło nakłady inwestycyjne (CAPEX) na nowe przedsięwzięcia, co potwierdza ich długoterminową orientację na zrównoważony rozwój i fakt, że zrównoważone inwestycje powinny zyskać znaczenie jako źródło budowania przewagi konkurencyjnej w przyszłości.

### WYKRES 4.3. Cele działalności spółek giełdowych w zarządzaniu aspektami ESG



Źródło: opracowanie własne.

97% respondentów, reprezentujących spółki notowane na GPW, podkreśliło istotność komunikacji z interesariuszami, przy czym badane podmioty różnicują się pod względem rodzaju planu komunikacji oraz działań i narzędzi komunikacyjnych. 1/3 firm ma i realizuje spójny plan komunikacji w zakresie ESG, zawierający cele i działania powiązane ze strategią biznesową. Warto nadmienić, że 94% badanych spółek przygotowuje raporty zrównoważonego rozwoju. Podmioty różnią się między sobą zasięgiem, sposobem i okresowością raportowania. Czołówkę najlepszych (34% spółek) tworzą te, które raportują zarówno wewnętrznie, jak i publikują w otwartym dostępie raporty przygotowane według międzynarodowych standardów (np. GRI, SASB), uwzględniając zagadnienia istotne dla interesariuszy oraz wykorzystując rozwiązania technologiczne zwiększające dostępność dokumentów.

### Włączanie ryzyka ESG do zarządzania ryzykiem

Przedsiębiorstwa są wyeksponowane na czynniki ryzyka ESG, co sugeruje, że powinny włączać je do funkcjonującego procesu zarządzania ryzykiem. Holistyczne podejście do zrównoważonego rozwoju w skali całego przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem szans i zagrożeń w perspektywie długoterminowej, jest jednym z kluczowych aspektów koncepcji ESG. Przeprowadzone badanie wykazało, że uśredniona ocena dojrzałości zarządzania ryzykiem ESG wynosi 3,81 przy medianie 4,00. Oznacza to, że spółki giełdowe dokonują w stopniu umiarkowanym integracji czynników ESG z procesem zarządzania ryzykiem.

Jednocześnie wyraźnie widać, że większe spółki w rozumieniu indeksów WIG odznaczają się większą dojrzałością w tym zakresie oraz wyższym poziomem odporności na kryzys klimatyczny. Poziom dojrzałości zarządzania ryzykiem ESG osiąga średnią wartość: 4,4 dla spółek notowanych znajdujących się w WIG20, 3,74 dla spółek w mWIG40 i 3,69 dla spółek w sWIG80.

Znakomita większość respondentów (89%) odpowiedziała, że w spółkach jest co najmniej podstawowa świadomość potrzeby zarządzania ryzykiem ESG. Większość ankietowanych (68%) stwierdziła, że proces zarządzania ryzykiem jest co najmniej opisany w standardowych procedurach i uwzględnia ryzyko ESG oraz jest on stopniowo udoskonalany. Podobnie zdecydowana większość ankietowanych (98%) stwierdziła, że w reprezentowanych podmiotach dokonuje się identyfikacji i pomiaru ryzyka ESG. Przy czym statystyki sugerują, że pewna część podmiotów realizuje taką praktykę pomimo braku formalnie opisanego procesu zarządzania ryzykiem. 60% spółek wchodzących w skład indeksu WIG20 wskazało, że definiowane są środki łagodzące i rozumiana jest metoda kwantyfikacji skuteczności działań, ograniczanie ryzyka ESG jest zintegrowane z oceną (przeprowadzaną za pomocą analizy ilościowej, narzędzi i modeli wspierających metody jakościowe) w celu monitorowania skutecznego wykorzystania zasobów.

Zdecydowana większość ankietowanych (98%) stwierdziła, że w spółkach są zasoby ludzkie przypisane do zarządzania ryzykiem ESG, a tym samym odpowiedzialność za realizację zadań z tego zakresu (tabela 4.4.).

Jednocześnie tylko 41% respondentów wskazało, że w spółce określono uprawnienia, role i obowiązki oraz podzielono odpowiednie zasoby dla działań związanych z zarządzaniem ryzykiem ESG, a menedżerowie wyższego szczebla odgrywają wiodącą rolę w opracowywaniu i wdrażaniu podejścia do ryzyka ESG we wszystkich kluczowych obszarach. Oznacza to najprawdopodobniej, że tylko w tym odsetku spółek formalnie ustanowiono odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem ESG oraz alokowano zasoby.

Umiejętność oceny efektów zarządzania ryzykiem ESG w spółce zadeklarowała zdecydowana większość respondentów (98%) i jednocześnie 96% badanych wskazało na funkcjonującą w spółce co najmniej podstawową kontrolę ryzyka ESG (opierającą się głównie na dziale finansowym). Znacznie bardziej rozwinięte i profesjonalne podejście jest charakterystyczne jednak dla większych podmiotów. Pozytywnie należy ocenić fakt, że jedynie 4% respondentów (podmioty należące do indeksu sWIG80) nie prowadzi dokumentacji zarządzania ryzykiem ESG oraz nie ma wsparcia narzędziowego lub opracowuje dokumentację dopiero w sytuacji materializacji ryzyka. Znakomita większość spółek prowadzi dokumentację ryzyka ESG na poszczególnych etapach procesu zarządzania ryzykiem oraz wykorzystuje w tym celu wsparcie narzędziowe w postaci funkcjonującego systemu ERP albo rozwiązania przeznaczonego obszarowi ryzyka.

**TABELA 4.4. Dojrzałość w zakresie odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem ESG w spółkach giełdowych**

Dojrzałość w zakresie odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem ESG	GRUPA			Ogółem
	WIG20	mWIG40	sWIG80	
1. Brak przypisanych zasobów i odpowiedzialności za kwestie ryzyka ESG.	N	0	0	2
	%	0,0%	0,0%	3,1%
2. Firma nie zapewnia stabilnego środowiska dla ustanowienia procesu zarządzania ryzykiem ESG. Zasoby są przeznaczone na ten cel dopiero w sytuacji materializacji ryzyka.	N	0	0	2
	%	0,0%	0,0%	3,1%
3. Właściciele ryzyka nie są dobrze zdefiniowani ani informowani. Działania związane z zarządzaniem ryzykiem ESG są przypisane do osób posiadających odpowiednie umiejętności oraz odpowiedzialność i zasoby, aby w pewnym stopniu zapewnić powtarzalność działań.	N	0	8	18
	%	0,0%	38,1%	28,1%
4. Określono uprawnienia, role i obowiązki oraz przydzielono odpowiednie zasoby za działania związane z zarządzaniem ryzykiem ESG. Menedżerowie wyższego szczebla odgrywają wiodącą rolę w opracowywaniu i wdrażaniu podejścia do ryzyka ESG we wszystkich kluczowych obszarach.	N	8	7	26
	%	53,3%	33,3%	40,6%
5. Odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem ESG jest osadzona we wszystkich procesach, funkcjach wsparcia, liniach i lokalizacjach, jako sposób na osiągnięcie celów. Oparte na ryzyku ESG podejście do osiągania celów jest stosowane na wszystkich poziomach organizacyjnych. Właściciele procesów regularnie przeglądają i rekomendują wskaźniki, które najlepiej mierzą ryzyko ESG w ich obszarach.	N	7	6	16
	%	46,7%	28,6%	25,0%
Ogółem	N	15	21	64
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne.

**TABELA 4.5. Dojrzałość spółek giełdowych w realizacji celów ESG w zarządzaniu procesami biznesowymi**

Poziom dojrzałości realizacji celów ESG w zarządzaniu procesami biznesowymi	GRUPA			Ogółem
	mWIG40	sWIG80	WIG20	
1. Zarządzanie procesami biznesowymi jest realizowane bez celowego włączenia aspektów ESG.	N	0	0	3
	%	0,0%	0,0%	4,7%
2. Cele ESG są realizowane w zarządzaniu wybranymi procesami biznesowymi w firmie.	N	0	0	2
	%	0,0%	0,0%	3,1%
3. Cele ESG w zarządzaniu procesami biznesowymi są spójne i realizowane w rozwoju całej firmy.	N	0	4	24
	%	0,0%	19,0%	37,5%
4. Cele ESG są realizowane w zarządzaniu wybranymi procesami biznesowymi w łańcuchu dostaw firmy.	N	7	13	18
	%	46,7%	61,9%	28,1%
5. Cele ESG są zintegrowane i realizowane w zarządzaniu procesami biznesowymi w całym łańcuchu dostaw firmy.	N	8	4	17
	%	53,3%	19,0%	26,6%
Ogółem	N	15	21	64
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne.

### Włączanie ESG do zarządzania procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw

Ocena średniego poziomu dojrzałości integracji aspektów ESG z zarządzaniem procesami biznesowymi na poziomie 3,81 przy medianie 4,00 pokazuje, że spółki giełdowe w ujęciu ogólnym transformują działalność operacyjną pod wpływem koncepcji ESG w stopniu umiarkowanym. Ważnym spostrzeżeniem jest fakt, że dojrzałość spółek WIG20 jest zdecydowanie wyższa (4,67) od spółek mWIG40 (4,00) oraz sWIG80 (3,59), co potwierdza ich wyższą skuteczność we włączaniu aspektów ESG do procesów biznesowych, prawdopodobnie ze względu na wyższą ogólną dojrzałość procesową tych przedsiębiorstw.

Na podstawie wyników badań należy ocenić, że spółki giełdowe włączają cele ESG w zarządzaniu procesami biznesowymi głównie w wewnętrznej działalności operacyjnej. 68% przedsiębiorstw uwzględnia cele ESG także w zarządzaniu łańcuchem dostaw, co sygnalizuje podjęcie kluczowego kierunku zmian w perspektywie łańcuchów wartości, niezbędnego do zarządzania wpływem, ryzykiem i szansami dla biznesu w kontekście zrównoważonego rozwoju. W przypadku integracji wewnętrznej, rola liderująca i odpowiedzialność za integrację celów ESG należy w przedsiębiorstwach do kadry zarządzającej. Na kolejnych etapach rozwoju dojrzałości integracji ESG z procesami biznesowymi w łańcuchu dostaw włączają się menedżerowie wybranych procesów (37% firm), a także kadra zarządzająca zarówno spółek, jak i ich partnerów biznesowych (31%). Wskazanie

kadry zarządzającej firmy i partnerów w łańcuchu dostaw dotyczy jednak przede wszystkim badanych spółek WIG20.

Realizacja celów ESG w zarządzaniu procesami biznesowymi obejmuje w różnym stopniu zdecydowaną większość badanych spółek (97%), ale w znacznie bardziej dojrzałym stopniu dotyczy firm WIG20 (tabela 4.5.). Ponad połowa przedstawicieli spółek WIG20 (53,3%) zadeklarowała, że cele ESG są zintegrowane i realizowane w zarządzaniu procesami biznesowymi w całym łańcuchu dostaw firmy. Jest to wyraźnie większy udział procentowy niż w przypadku spółek mWIG40 (19%) oraz sWIG80 (26,6%). W zależności od poziomu dojrzałości badane spółki przeprowadzają odpowiednio pomiar i ocenę efektów włączania aspektów ESG do zarządzania procesami biznesowymi. Nieosiągnięcie efektów lub brak ich pomiaru w tym zakresie nie dotyczy żadnej z badanych spółek. Pozostałe przedsiębiorstwa przeprowadzają pomiar i ocenę efektów na poziomach zarządzania wybranymi procesami (1%) i zarządzania firmą (29%). Z kolei 40% spółek rozszerza zakres pomiaru i oceny na efekty osiągane we współpracy z wybranymi partnerami w łańcuchu dostaw, a 30% realizuje pomiar i ocenę w ramach współpracy z partnerami w łańcuchu dostaw i innymi interesariuszami zewnętrznymi.

Badane spółki w różnicowanym stopniu podejmują współpracę wewnętrzną i zewnętrzną z interesariuszami na rzecz włączania ESG do zarządzania procesami biznesowymi. We współpracy wewnętrznej firmy wykorzystują przede wszystkim dobrą praktykę pracy zespołów międzyfunkcyjnych w projektach (22%). W perspektywie łańcucha dostaw spółki rozwijają głównie kooperację z wybranymi partnerami biznesowymi (38%). Istnieje wciąż bardzo wysoki potencjał współpracy do wykorzystania przez firmy w relacjach z innymi interesariuszami (np. organizacjami pozarządowymi, jednostkami samorządu terytorialnego, instytucjami finansowymi), aktualnie wykorzystuje go 1/3 spółek. Przedsiębiorstwa stosują technologie wspierające integrację aspektów ESG – 31% firm wykorzystuje je wyłącznie w zarządzaniu procesami wewnętrznymi, a 69% podmiotów rozszerza ich użycie na zarządzanie procesami biznesowymi w łańcuchach dostaw.

## Struktura organizacyjna w przedsiębiorstwach

Działania związane z zarządzaniem aspektami ESG wymagają dostosowania struktury organizacyjnej. W organizacjach pojawiają się nowe procesy i powiązane z nimi zadania, które muszą zostać przypisane do realizacji w ramach obecnego zespołu, a także wymagają powołania całkowicie nowych ról. Podejście do tych kwestii powinno znaleźć odzwierciedlenie w regulaminach organizacyjnych oraz opisach stanowisk.

Ogólna ocena poziomu dojrzałości struktury organizacyjnej dla badanej próby wyniosła średnio 3,83 przy medianie 3,75, co oznacza, że większość organizacji jest w fazie przejścia między trzecim a czwartym poziomem dojrzałości. Ocena ta jest statystycznie istotnie wyższa w przypadku spółek z indeksu WIG20. 73% respondentów z badanych organizacji z tego indeksu oceniło poziom dojrzałości w zakresie struktury organizacyjnej na najwyższą notę, przy czym średnio w całej badanej próbie taką notę otrzymało 34% organizacji.

W znaczącej większości badanych organizacji (95%) proces komunikacji wewnętrznej dotyczącej ESG został już ustrukturyzowany. Powstały także stanowiska pracy w pełni poświęcone zadaniom związanym z ESG, dla których opisano zakres obowiązków i które uwzględniono w schematach organizacyjnych. W przypadku 32% organizacji komórki te nie mają jednak obecnie narzędzi wpływu na pozostałe jednostki organizacyjne. Dla tej grupy organizacji kluczowymi usprawnieniami, które są konieczne do osiągnięcia wyższych poziomów dojrzałości, jest zatem nadanie komórkom odpowiedzialnym za raportowanie ESG narzędzi wpływu na pozostałe działy (np. wpisanie tych obowiązków do opisów stanowisk osób bezpośrednio zaangażowanych w procesy realizacji celów i raportowania ESG czy ustanowienie celów rocznych związanych z ESG dla pracowników zaangażowanych w te procesy), a także zapewnienie dwustronnej komunikacji między pracownikiem a zespołem ESG.

43% badanych organizacji osiągnęło czwarty poziom dojrzałości w zakresie organizacji stanowisk pracy związanych z ESG (tabela 4.6.). Komórki ESG mają wpływ na resztę

**TABELA 4.6. Dojrzałość spółek giełdowych w zakresie organizacji stanowisk związanych z ESG**

Poziom dojrzałości organizacji stanowisk związanych z ESG na schemacie organizacyjnym		GRUPA			Ogółem
		WIG20	mWIG40	sWIG80	
1. Brak uwzględnienia stanowisk ESG.	N	0	0	0	0
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
2. Brak centralizacji odpowiedzialności za kwestie ESG.	N	0	1	6	7
	%	0,0%	4,8%	9,4%	7,0%
3. Centralizacja odpowiedzialności za kwestie ESG poprzez wskazanie przypisanego stanowiska pracy.	N	0	4	18	22
	%	0,0%	19,0%	28,1%	22,0%
4. Centralizacja odpowiedzialności za kwestie ESG poprzez utworzenie komórki ds. ESG z uwzględnieniem na schemacie organizacyjnym i wskazaniem zależności hierarchicznych. Pozostałe komórki w firmie otrzymują zadania do realizacji wspierające funkcjonowanie komórki ds. ESG.	N	6	11	26	43
	%	40,0%	52,4%	40,6%	43,0%
5. Podległość zespołu ds. ESG wobec zarządu. Pozostałe komórki w firmie mają zadania do realizacji wspierające funkcjonowanie komórki ds. ESG. Opracowanie struktur projektowych do współpracy zespołu z pozostałymi pracownikami firmy.	N	9	5	14	28
	%	60,0%	23,8%	21,9%	28,0%
Ogółem	N	15	21	64	100
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne.

organizacji, a praca wokół raportowania ESG jest w pełni ustrukturyzowana. W ich przypadku do osiągnięcia najwyższego poziomu dojrzałości brakuje następujących elementów: uzupełnienia opisów wszystkich stanowisk w przedsiębiorstwie o zagadnienia związane z ESG, opracowania struktur projektowych do realizacji przyjętych celów i angażowania pozostałych pracowników, a także zapewnienia cyklicznej i wystandaryzowanej komunikacji wewnętrznej. Organizacje o najwyższym poziomie dojrzałości w zakresie komunikacji wewnętrznej (obecnie 32%) zapewniają także pracownikom formalną możliwość zgłaszania inicjatyw związanych z ESG.

### Kultura organizacyjna i kapitał ludzki

W dążeniu do efektywnego zarządzania aspektami ESG formalna organizacja pracy musi być wspierana odpowiednio dopasowaną kulturą organizacyjną. Kultura organizacyjna kształtowana jest zarówno odgórnie, jak i oddolnie poprzez postawy, przywództwo i możliwości rozwoju. Znacząca większość respondentów (72%) oceniła postawę zarządu na najwyższym poziomie, dostrzegając w tej grupie proaktywne zachowania, przy czym kolejne 27% zarządów aktywnie angażuje się w realizowane inicjatywy ESG. Ocena ta jest wysoka również w przypadku postawy pracowników, którzy w 54% organizacji proaktywnie podchodzą do proponowania nowych rozwiązań prowadzących nie tylko do realizacji przyjętych celów ESG, ale także do definiowania nowych, bardziej ambitnych celów. W 42% spółek pracownicy aktywnie angażują się w odgórnie ustalone działania związane z ESG.

Nieco niżej ocenione zostało przywództwo w zakresie ESG. W 34% organizacji osoby wspierające procesy raportowania ESG samodzielnie angażują się w swoje zadania, jednocześnie aktywnie promując zagadnienia ESG wśród współpracowników. To na jednostkach koordynujących ESG spoczywa ciężar komunikacji i budowania zaangażowania pozostałych jednostek. W 35% spółek także osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych elementów strategii ESG aktywnie angażują się w swoje działania. 28% ocenia, że wszyscy pracownicy

w organizacji świadomie i chętnie angażują się w działania przyczyniające się do realizacji celów ESG, a działania te są naturalnie wpisane w kulturę organizacyjną.

W budowaniu kultury organizacyjnej kluczowy jest także rozwój kompetencji. 24% spółek realizuje obecnie programy szkoleniowe dla pracowników zaangażowanych w raportowanie ESG, a także wstępne programy informacyjne skierowane do pracowników zaangażowanych w realizację strategii ESG. 36% realizuje także programy szkoleniowe dla pracowników zaangażowanych w realizację strategii ESG oraz wstępne programy informacyjne skierowane do wszystkich pozostałych pracowników. 31% podmiotów ocenia, że wszyscy pracownicy mają dostęp do wiedzy o działaniach prowadzonych w obszarze ESG i możliwościach zaangażowania się w realizację celów ESG, a jednocześnie aktywnie korzystają z tej wiedzy.

### Włączanie ESG do działalności inwestycyjnej

Zarządzanie aspektami ESG nie pozostaje bez wpływu również na działalność inwestycyjną i finansową przedsiębiorstw. Wyniki badania w obszarze integracji zarządzania aspektami ESG z działalnością inwestycyjną spółek z indeksów WIG20, mWIG40 oraz sWIG80 przedstawione zostały w tabeli 4.7.

W przypadku działalności inwestycyjnej ogólna ocena poziomu dojrzałości wyniosła 3,9 przy medianie 4,0. Wynik ten należy ocenić jako zaawansowany. Spośród badanych spółek 36% wskazało, że reprezentowane przez nie przedsiębiorstwo osiąga zaawansowany poziom integracji ESG z podejmowanymi działaniami inwestycyjnymi, a aspekty ESG są ściśle uwzględniane we wszystkich etapach procesu decyzyjnego. Warto podkreślić, że relatywnie wyższy odsetek tego typu odpowiedzi zanotowano w przypadku przedsiębiorstw klasyfikowanych w ramach mWIG40 oraz sWIG80 niż w odniesieniu do WIG20. Równie częstą odpowiedzią, bowiem udzieloną przez 30% badanych, było wskazanie, że spółka staje się liderem w branży pod względem włączania ESG do działalności inwestycyjnej. W tym przypadku dominowały podmioty z WIG20 – 80% ankietowanych spółek z tego

**TABELA 4.7. Poziom włączania ESG do działalności inwestycyjnej badanych spółek**

Poziom integracji zarządzania aspektami ESG z działalnością inwestycyjną badanych spółek		GRUPA			Ogółem
		WIG20	mWIG40	sWIG80	
1. Eksperymentalne wprowadzanie ESG do działalności inwestycyjnej.	N	0	0	1	1
	%	0,0%	0,0%	1,6%	1,0%
2. Stopniowe wdrażanie aspektów ESG w działalność inwestycyjną.	N	0	2	2	4
	%	0,0%	9,5%	3,1%	4,0%
3. Koncentracja na doskonaleniu procesów i narzędzi związanych z włączaniem ESG do działalności inwestycyjnej. Polityka inwestycyjna uwzględnia zarówno selekcję negatywną, jak i pozytywną inwestycji pod kątem spełniania kryteriów ESG.	N	1	5	23	29
	%	6,7%	23,8%	35,9%	29,0%
4. Zaawansowany poziom włączania ESG do działalności inwestycyjnej. Aspekty ESG są ściśle uwzględniane we wszystkich etapach procesu decyzyjnego.	N	2	9	25	36
	%	13,3%	42,9%	39,1%	36,0%
5. Lider w branży pod względem włączania ESG do działalności inwestycyjnej.	N	12	5	13	30
	%	80,0%	23,8%	20,3%	30,0%
Ogółem	N	15	21	64	100
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TABELA 4.8. Poziom włączania ESG do działalności finansowej badanych spółek

Poziom integracji zarządzania aspektami ESG z działalnością finansową	GRUPA			Ogółem
	WIG20	mWIG40	sWIG80	
1. Eksperymentalne wprowadzanie ESG do działalności finansowej. Początki dialogu z kapitałodawcami dotyczącego analizy profilu ESG przedsiębiorstwa oraz możliwego uzyskania certyfikacji na realizację przyszłych projektów.	N	0	0	3
	%	0,0%	0,0%	4,7%
2. Stopniowe wdrażanie aspektów ESG w działalność finansową. Aktywność w zakresie pozyskiwania certyfikacji ESG.	N	0	0	3
	%	0,0%	0,0%	4,7%
3. Doskonalenie procesów i narzędzi związanych z włączaniem ESG do działalności finansowej. Wzrost dopasowania źródeł finansowania do projektów ESG z uwzględnieniem różnych czynników.	N	0	6	20
	%	0,0%	28,6%	31,3%
4. Zaawansowany poziom włączania ESG do działalności finansowej. Dokładne dopasowanie źródeł finansowania do projektów ESG z uwzględnieniem wszystkich istotnych czynników.	N	5	9	24
	%	33,3%	42,9%	37,5%
5. Lider w branży pod względem włączania ESG do działalności finansowej. Określanie standardów branżowych dla innych podmiotów w obszarze optymalizacji struktury kapitałowej.	N	10	6	14
	%	66,7%	28,6%	21,9%
Ogółem	N	15	21	64
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne.

indeksu udzieliło właśnie tej odpowiedzi. Jednocześnie blisko 1/3 badanych, tj. 29% wskazało, że spółka koncentruje się na doskonaleniu procesów i narzędzi związanych z włączaniem ESG do działalności inwestycyjnej, a polityka inwestycyjna uwzględnia zarówno selekcję negatywną, jak i pozytywną inwestycji pod kątem spełniania kryteriów ESG. W tym przypadku z kolei przeważały podmioty z indeksów mWIG40 oraz sWIG80. Pozytywnie należy ocenić fakt, że spośród badanych spółek jedynie 4% wskazało, że podmiot stopniowo wdraża aspekty ESG w swoją działalność inwestycyjną, a 1% – że spółka rozpoczyna eksperymentalne wprowadzanie ESG do działalności inwestycyjnej. Można zatem przyjąć, że zdecydowana większość badanych spółek wchodzących w skład tych trzech indeksów uwzględnia aspekty ESG w swojej strategii oraz działalności inwestycyjnej i finansowej.

Należy zauważyć, że większość ankietowanych potwierdziła, iż reprezentowane przez nich spółki osiągają co najmniej zaawansowany poziom integracji ESG z działalnością inwestycyjną. Aspekty ESG są ściśle uwzględniane we wszystkich etapach procesu decyzyjnego w przypadku 66% badanych. „Firma rozpoczyna eksperymentalne wprowadzanie ESG do swojej działalności inwestycyjnej” to odpowiedź wybrana wyłącznie przez jednego respondenta. W przypadku omawianego pytania wyższy poziom dojrzałości widoczny jest przy większych spółkach.

### Włączanie ESG do działalności finansowej

Jeśli chodzi o integrację zarządzania aspektami ESG z działalnością finansową również można wskazać na pozytywne tendencje. Szczegółowe wyniki badania przedstawia tabela 4.8.

Średni wynik dla badanej próby wyniósł 3,89 przy medianie na poziomie 4,0. Oznacza to podobny poziom zaawansowania, jak w przypadku działalności inwestycyjnej. Jak wskazują dane przedstawione w tabeli 4.7., 38% badanych uznało, że reprezentowana przez nich spółka osiąga zaawansowany poziom integracji, a dopasowanie źródeł finansowania do projektów ESG jest dokładne i uwzględnia wszystkie istotne

czynniki. W odniesieniu do reprezentantów poszczególnych indeksów zanotowano zbliżony poziom odpowiedzi z przewagą reprezentantów mWIG40, w przypadku których było to 42,9%, podczas gdy w przypadku pozostałych indeksów odsetek ten był nieznacznie niższy.

Pozytywnie należy ocenić fakt, że według 30% badanych reprezentowana przez nich spółka staje się liderem w branży pod względem włączania ESG do działalności finansowej i przedsiębiorstwo określa standardy branżowe dla innych podmiotów w obszarze optymalizacji struktury kapitałowej. Była to dominująca odpowiedź w przypadku podmiotów z indeksu WIG20 (66,7% ankietowanych). W przypadku reprezentantów pozostałych indeksów odpowiedzi te wynosiły 28,6% dla mWIG40 oraz 21,9% dla sWIG80.

26% uczestników badania odpowiedziało, że spółka skupia się na doskonaleniu procesów i narzędzi związanych z włączaniem ESG do działalności finansowej, a dopasowanie źródeł finansowania do projektów ESG staje się bardziej precyzyjne, uwzględniając różne czynniki. Z powyższą postawą identyfikuje się 28,6% podmiotów z indeksu mWIG40, 31,3% z sWIG80 oraz żaden z WIG20.

Jednocześnie jedynie 3% badanych wskazało, że spółka stopniowo wdraża aspekty ESG w swoją działalność finansową i jest w aktywnym procesie pozyskiwania certyfikacji ESG, np. opracowywania *greenbond framework* na potrzeby emisji zielonych obligacji czy też pozyskania ratingu ESG. Ten sam odsetek odpowiedzi dotyczył wskazań, że spółka dopiero rozpoczyna eksperymentalne wprowadzanie ESG do swojej działalności finansowej.

Ponadto prawie 40% ankietowanych udzieliło odpowiedzi wskazujących na zaawansowany poziom integracji ESG z działalnością finansową oraz, że dopasowanie źródeł finansowania do projektów ESG jest dokładne i uwzględnia wszystkie istotne czynniki. Zaobserwować można także pewną tendencję pokazującą, że przy większej spółce w rozumieniu indeksu WIG występuje wyższy poziom dojrzałości w omawianym aspekcie poprzez zaznaczenie, że firma staje się liderem w branży pod względem włączania ESG do działalności finansowej,

TABELA 4.9. Dojrzałość zarządzania aspektami ESG w spółkach giełdowych

Elementy Modelu Dojrzałości Zarządzania ESG	GRUPA						
	WIG20		mWIG40		sWIG80		Ogółem
	Poziom dojrzałości zarządzania ESG						
	Średnia	N	Średnia	N	Średnia	N	Średnia
Strategiczne podejście do zarządzania aspektami ESG	4,67	15	3,76	21	3,48	64	3,72
Włączanie ryzyka ESG do zarządzania ryzykiem	4,40	15	3,74	21	3,69	64	3,81
Włączanie ESG do zarządzania procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw	4,67	15	3,86	21	3,59	64	3,81
Struktura organizacyjna	4,60	15	3,74	21	3,68	64	3,83
Kultura organizacyjna i kapitał ludzki	4,63	15	3,98	21	3,66	64	3,87
Włączanie ESG do działalności inwestycyjnej	4,73	15	3,81	21	3,73	64	3,90
Włączanie ESG do działalności finansowej	4,67	15	4,00	21	3,67	64	3,89
Poziom dojrzałości	4,65	15	3,85	21	3,64	64	3,83

Źródło: opracowanie własne.

a przedsiębiorstwo określa standardy branżowe dla innych podmiotów w obszarze optymalizacji struktury kapitałowej. Odpowiedź ta dotyczy 66,7% badanych spółek WIG20.

#### OCENA DOJRZAŁOŚCI ZARZĄDZANIA ASPEKTAMI ESG W SPÓŁKACH GIEŁDOWYCH

W tabeli 4.9. podsumowano wyniki badań dotyczące dojrzałości zarządzania aspektami ESG przez spółki notowane na warszawskiej GWP. Zarówno w ocenie dojrzałości każdego z elementów, jak również w ocenie zagregowanego poziomu dojrzałości spółki akcyjne notowane w WIG20 osiągnęły wyższe wartości dojrzałości aniżeli spółki średnie i małe notowane odpowiednio w mWIG40 i sWIG80.

Wśród największych spółek giełdowych odnotowano średni poziom dojrzałości o wartości 4,65 przy medianie 4,80. Przedstawiciele tych spółek najwyżej ocenili dojrzałość podmiotów w zakresie integracji ESG w działalności inwestycyjnej (4,73), a relatywnie najniżej zindeksowali dojrzałość w integracji ryzyka ESG w zarządzaniu ryzykiem (4,40).

Spółki z indeksu mWIG40 osiągnęły średni poziom dojrzałości zarządzania aspektami ESG o wartości 3,85 przy medianie 3,70. Najwyższą średnią dojrzałość odnotowano w ocenie włączania ESG do działalności finansowej (4,00), a najniższą w ocenie dwóch elementów, takich jak włączanie ryzyka ESG do zarządzania ryzykiem oraz struktura organizacyjna (3,74).

Małe spółki sWIG80 wykazują dojrzałość zarządzania aspektami ESG na poziomie 3,64 przy medianie 3,65. Najwyższy potencjał zwiększenia dojrzałości przedsiębiorstw w tej grupie jest dostępny w doskonaleniu podejścia strategicznego do zarządzania aspektami ESG – aktualny średni poziom dojrzałości jest na poziomie 3,48. Wyniki badań wskazują na dotychczasową największą skuteczność tych spółek we włączaniu ESG do działalności inwestycyjnej – średni poziom dojrzałości wynosi 3,73.

#### WPLYW DOJRZAŁOŚCI ZARZĄDZANIA ASPEKTAMI ESG PRZEZ SPÓŁKI NA ODPORNOŚĆ NA KRYZYS KLIMATYCZNY

Ocena wpływu dojrzałości zarządzania aspektami ESG na odporność przedsiębiorstw na kryzys klimatyczny została

przeprowadzona na podstawie wyników analizy statystycznej odpowiedzi respondentów uczestniczących w badaniu. Zidentyfikowano następujące główne zależności:

- Wyższy poziom dojrzałości każdego elementu modelu dojrzałości zarządzania ESG jest powiązany z wyższą odpornością przedsiębiorstw na kryzys klimatyczny.
- Im wyższy jest poziom ogólnej dojrzałości przedsiębiorstwa, oceniony w sposób zagregowany na podstawie modelu dojrzałości zarządzania ESG, tym osiąga ono wyższą odporność na kryzys klimatyczny.
- Działalność średnich i małych spółek z indeksów mWIG40 oraz sWIG80 cechuje się zarówno niższym poziomem dojrzałości zarządzania ESG według modelu referencyjnego, jak również niższą odpornością na kryzys klimatyczny w porównaniu do największych spółek giełdowych z WIG20.

Wyniki badania mają kluczowe znaczenie dla potwierdzenia konieczności realizacji ścieżek rozwoju wszystkich elementów modelu dojrzałości zarządzania ESG i osiągania wyższej dojrzałości w tym obszarze zarządzania w sposób zintegrowany, szczególnie przez przedsiębiorstwa mające wysoką ekspozycję działalności na ryzyko związane z kryzysem klimatycznym.

#### WNIOSKI Z BADAŃ

- Większość spółek giełdowych podjęła budowanie podejścia strategicznego do zarządzania aspektami ESG z uwzględnieniem czynników referencyjnych według modelu dojrzałości zarządzania ESG. Przedsiębiorstwa wykorzystują kluczowe aspekty zarządzania strategicznego, włączając cele ESG w strategię rozwoju działalności, operacjonalizując je w działaniach, rozwijają komunikację z interesariuszami i raportują działalność w zakresie zrównoważonego rozwoju. Należy odnotować wysoką różnicę w dojrzałości podejścia strategicznego między grupami spółek w poszczególnych indeksach giełdowych. Najwyższy aktualnie poziom dojrzałości spółek WIG20 wynika najpewniej z harmonogramu i zakresu obowiązywania regulacji, w szczególności dyrektywy CSRD.



- Profesjonalizacja zarządzania ryzykiem ESG jest widoczna w większych przedsiębiorstwach w rozumieniu klasyfikacji WIG, jednak elementy zarządzania ryzykiem ESG są widoczne w niemal całej grupie przeanalizowanych spółek. Prawie wszystkie badane podmioty zadeklarowały świadomość potrzeby zarządzania ryzykiem ESG. Sformalizowany proces posiada zaś 68% badanych spółek, podobnie jak zasoby ludzkie oddelegowane do zarządzania ryzykiem ESG. Istnieje jeszcze duży potencjał w zakresie osiągnięcia przez spółki giełdowe dojrzałości w zakresie integracji ryzyka ESG z procesem zarządzania ryzykiem, w tym potrzeba przypisania zasobów ludzkich i określenia odpowiedzialności w procesie, ale także alokowania zasobów finansowych. Najprawdopodobniej w części spółek sam proces zarządzania ryzykiem wymaga weryfikacji i uporządkowania, by pełniej uwzględniać także czynniki ESG zarówno w kontekście szans, jak i zagrożeń, lepiej móc uwzględniać zależności między różnymi rodzajami ryzyka a czynnikami ESG. Przedsiębiorstwa potrzebują uwzględnić perspektywę ryzyka ESG w planach finansowych, kapitałowych i strategicznych.
- Włączanie aspektów ESG do zarządzania procesami biznesowymi jest przede wszystkim rozwinięte w perspektywie wewnętrznej działalności przedsiębiorstw. Większość spółek ustaliła w tym zakresie cele, podjęła ich realizację oraz przeprowadza pomiar efektów, wykorzystując podział ról i odpowiedzialności, rozwijając współpracę między wewnętrznymi interesariuszami, wspierając działania poprzez zastosowanie rozwiązań technologicznych. Spółki rozwijają również, lecz stopniowo, integrację ESG z zarządzaniem procesami biznesowymi w łańcuchu dostaw. W tym względzie zdobywają dojrzałość, rozpoczynając od współpracy z kluczowymi partnerami w wybranych procesach biznesowych. Reasumując, wciąż pozostaje znaczny potencjał efektów możliwych do osiągnięcia w zintegrowanym zarządzaniu łańcuchem dostaw w dążeniu spółek giełdowych do dojrzałości ESG.
- W obszarze struktury organizacyjnej większość spółek osiągnęła przynajmniej trzeci poziom dojrzałości, co świadczy o znaczącym ustrukturyzowaniu działań związanych z ESG (zarówno raportowych, jak i inicjatyw celowych), które są uwzględniane w opisach stanowisk i w strukturze organizacyjnej. Zakres tych opisów może być nadal rozszerzany na pracowników niebezpośrednio związanych z inicjatywami ESG. W przypadku części firm brakującym elementem są narzędzia wpływu jednostek ESG na pozostałe jednostki w spółkach. Sformalizowany został już przepływ komunikacji, jednak spółki mogą dążyć do zaplanowania cyklicznej komunikacji wewnętrznej dotyczącej ESG.
- Znacząca większość spółek pozytywnie ocenia zaangażowanie w inicjatywy związane z ESG zarówno na poziomie pracowników, jak i zarządów, co jest solidną podstawą budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej realizacji tych inicjatyw. Pojawiają się zarówno postawy aktywne, jak i proaktywne, umożliwiające doskonalenie realizacji celów ESG. Są prowadzone także programy szkoleniowe dostosowane do wymagań stawianych pracownikom. Dostęp do wiedzy o zagadnieniach ESG powinien być jednak szerzej propagowany także w kierunku pracowników niebezpośrednio związanych z prowadzonymi inicjatywami.
- Badania potwierdzają, że uwzględnianie aspektów ESG w podejmowanych decyzjach z obszarów inwestycyjnego i finansowego przedsiębiorstw jest szczególnie istotne. W przypadku decyzji inwestycyjnych tego typu podejście będzie miało wpływ na wzrost wartości danego podmiotu, jego strategię biznesową, dostęp do rynków, jak również możliwości dobru partnerów biznesowych. Z kolei w przypadku działalności finansowej działania te będą przekładały się przede wszystkim na szerszy dostęp do kapitału zarówno o charakterze udziałowym, jak i dłużnym.
- Kolejnym aspektem może być również możliwość tańszego finansowania, co można zaobserwować na rozwiniętych rynkach finansowych, jak również bardziej dogodne warunki. Należy zaznaczyć, że korzyści te wymagają odpowiednich inicjatyw i aktywności, bowiem zarówno pozyskanie finansowania o charakterze celowym (np. w postaci zielonych obligacji), czy też ogólnokorporacyjnym (np. obligacje powiązane ze zrównoważonym rozwojem) oznacza potrzebę wypełnienia szeregu wymagań cechujących te formy finansowania.
- Odpowiedzi udzielone przez przedstawicieli firm klasyfikowanych w poszczególnych indeksach wskazują na wieloaspektowe uwzględnianie ESG. Można dostrzec wyższy poziom zaawansowania w przypadku jednostek większych, posiadających szersze możliwości kapitałowe. Warto jednak zaznaczyć, że w przypadku tych podmiotów zakres wymogów regulacyjnych także jest szerszy. Jednocześnie stanowią one często punkt odniesienia oraz swego rodzaju kierunek dalszych działań dla jednostek mniejszych.

<sup>1</sup> Dyrektywa CSRD – kluczowe aspekty i wyzwania dla polskich firm – Fundacja Instytut Przedsiębiorczości Społecznej [fips.pl] (dostęp: 22.09.2024 r.).

<sup>2</sup> Szczegółowe kryteria opisane są na stronie internetowej Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej: Dyrektywa w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju – Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej – Portal Gov.pl [www.gov.pl] (dostęp: 19.09.2024 r.).

<sup>3</sup> Regulation (EU) 2023/1115 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on the making available on the Union market and the export from the Union of certain commodities and products associated with deforestation and forest degradation and repealing Regulation (EU) No 995/2010.

<sup>4</sup> Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021*, DPSN21\_BROSZURA.pdf [gwp.pl] (dostęp: 19.09.2024 r.).

## WYPOWIEDZI EKSPERTÓW



**ROBERT BRUSZEŃSKI,**  
dyrektor ds. zakupów centralnych LPP

Zarządzanie aspektami związanymi z ESG na przestrzeni ostatnich lat stało się istotnym elementem naszego biznesu. Działania obejmujące zarządzanie ryzykami w poszczególnych obszarach ESG to dzisiaj część niezbędnych aktywności związanych z zarządzaniem łańcuchem dostaw. W obszarze zakupów *indirect* w grupie LPP codziennością jest stosowanie kryteriów oceny ofert związanych z ochroną środowiska, przestrzeganiem praw pracowniczych oraz regulacji prawnych. Nasz Kodeks etyki i Polityka poszanowania praw człowieka są integralną częścią zawieranych umów i składanych zamówień. Partnerzy LPP nie tylko zapoznają się z naszymi wartościami, ale zobowiązują do ich przestrzegania i kaskadowania do swoich źródeł dostaw. Wysokie standardy grupy, również te związane z ESG, implemujemy w ten sposób do naszych łańcuchów dostaw. Wartą przywołania jest tu nasza inicjatywa Akademii ESG dla kluczowych



**DR MAREK LUSZTYN,**  
wiceprezes zarządu ds. zarządzania  
ryzykiem mBank SA

Działalność finansowa i inwestycyjna to szczególne obszary z perspektywy zarządzania przedsiębiorstwem. Podejmowane w tym zakresie decyzje wiążą się z ryzykiem i długofalowymi skutkami, wpływając na przyszłość podmiotów gospodarczych. Jako jeden z wiodących banków w naszym kraju mBank ma ambicje być istotnym i wartościowym partnerem dla naszych klientów w procesie realizacji ich celów inwestycyjnych. Podejmowane przez nich działania muszą być zgodne nie tylko z rachunkiem ekonomicznym, ale również z troską o środowisko i ochronę klimatu, uwzględniać aspekty społeczne oraz najlepsze praktyki

i strategicznych dostawców *indirect*, z której aktywnie skorzystało już kilkudziesięciu partnerów LPP.

Najważniejszym obszarem zakupowym, również z punktu widzenia ESG, są zakupy produktowe. Moje koleżanki odpowiedzialne za ten obszar od dawna skutecznie zarządzają wyzwaniami związanymi z ESG i CSR. Kilka lat temu postanowiliśmy obliczyć nasz ślad węglowy we wszystkich trzech zakresach. Stało się to podstawą do wyznaczenia sobie celów dekarbonizacyjnych, które w dużym stopniu dotyczą emisji pośrednich generowanych przez nasz łańcuch dostaw. W przypadku LPP największa emisyjność związana jest z procesem produkcyjnym towarów, począwszy od pozyskania surowca, do ich wytworzenia, skończywszy na użytkowaniu produktów przez naszych klientów. W przypadku tak dużego i rozproszonego łańcucha dostaw, jaki mamy w LPP, w wielu obszarach konieczne jest posiłkowanie się partnerstwami globalnymi. Dlatego kilka lat temu postawiliśmy na współpracę w ramach porozumienia ZDHC1 działającego na rzecz eliminacji szkodliwych substancji chemicznych w łańcuchu wartości branży odzieżowej czy partnerstwo z Cotton made in Africa (CmiA) – uznanego na świecie standardu zrównoważonych upraw bawełny w Afryce. Zgodnie z zasadą „duży może więcej”, międzynarodowe inicjatywy zwiększają siłę oddziaływania i przyczyniają się do realnych zmian w całej branży.

ładu korporacyjnego. Oznacza to, że dojrzałość zarządzania tymi aspektami jest jednym z elementów, na jakie zwracamy uwagę, podejmując decyzje kredytowe. Dlatego cieszy nas, że grono firm świadomych znaczenia tego obszaru dla naszej wspólnej przyszłości dynamicznie rośnie. Mamy jednocześnie świadomość, że skala wyzwań w przypadku niektórych sektorów gospodarki oraz poszczególnych podmiotów jest szczególnie duża. Elementem naszej strategii jest wspieranie transformacji oraz poszukiwanie najlepszych rozwiązań. Wyrazem tych działań jest chociażby rosnący portfel projektów z sektora odnawialnych źródeł energii czy też udzielone przez nas kredyty wspierające transformację energetyczną naszych klientów.

Rola sektora bankowego to nie tylko dostarczanie finansowania, ale również wsparcie w doborze odpowiednich narzędzi i instrumentów finansowych. W mojej ocenie szczególne wsparcie powinno być udzielane mniejszym podmiotom gospodarczym, które mogą mierzyć się z większymi wyzwaniami, jeśli chodzi o transformację, jednak stanowią obecnie o sile naszej gospodarki.



**JACEK PIOTROWIAK,**  
dyrektor zarządzający  
ds. korporacyjno-prawnych  
w Inter Cars S.A.

Dostosowywanie działalności organizacji biznesowych do licznych nowych wymogów regulacyjnych w obszarze zrównoważonego rozwoju stanowi także wyzwanie pod względem budowania odpowiednich zespołów ludzkich. Stawiam tezę, że jeszcze kilka lat temu większość dużych firm, w tym notowanych na warszawskiej giełdzie, nie posiadało odpowiednich wewnętrznych zasobów kadrowych pozwalających na prawidłowe raportowanie ESG, opracowywanie i wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju, wreszcie zapewnianie zgodności w tym zakresie.

Długookresowo korzystanie z zewnętrznych doradców nie jest rozwiązaniem optymalnym ani organizacyjnie, ani kosztowo. Wszyscy stanęliśmy więc przed wyzwaniem tworzenia i wdrażania w organizacjach zespołów ESG, składających się z osób posiadających właściwą wiedzę, ale również odpowiednie doświadczenie oraz umiejętności. Rynek specjalistów i menedżerów w obszarze ESG był i pozostaje raczej płytki, dlatego obronną ręką wyszły z tego ćwiczenia firmy, które zaczęły budowanie zespołów odpowiednio wcześniej, a ponadto



**ALEKSANDRA ZAWADZKA,**  
Group CFO Alsendo

Inwestorzy coraz częściej oczekują od spółek w swoim portfolio wdrażania założeń ESG. Odpowiedzialność, rozumiana jako proaktywne spełnianie standardów ESG oraz reagowanie na rosnące oczekiwania społeczne i ekonomiczne, stała się więc dla nich wartością kluczową. Zrozumienie tych aspektów jest niezwykle istotne dla osiągnięcia przez spółkę dojrzałości i gotowości na zmiany związane ze zrównoważonym rozwojem.

Alsendo jako wiodąca firma wśród platform do zarządzania wysyłkami i dostawami dostrzega potrzebę wdrożenia zasad ESG do swojej codzienności. Dotyczy to nie tylko dostosowania operacji wewnętrznych, ale także zaangażowania pracowników i współpracy z interesariuszami, których mamy wielu; są to klienci, partnerzy, dostawcy. To właśnie potrzeby i oczekiwania tych grup wpłynęły na kształt naszej strategii ESG. Dzięki temu jesteśmy gotowi do adaptacji nowych rozwiązań zewnętrznych dla klientów oraz wewnętrznych dla naszego zespołu. Stale angażujemy całą organizację do działania, jednocześnie monitorując wytyczne regulacyjne i rynkowe.

takie, które, pozyskując nowych pracowników, potrafiły połączyć osoby rzeczywiście doświadczone z wchodzącymi w branżę profesjonalistami. Pomimo powstawania licznych nowych kierunków studiów, w tym podyplomowych, nadal mamy stosunkowo niewielu prawdziwych ekspertów w obszarze ESG. Sztuką jest również zbudowanie zespołu odpowiednio zróżnicowanego, posiadającego zarówno kompetencje w zakresie zarządzania, nauk społecznych, jak i nauk ścisłych.

Warto pamiętać, że poza zasadniczym zespołem zajmującym się strategią czy raportowaniem w zakresie zrównoważonego rozwoju, w każdej większej organizacji gospodarczej niezbędne jest zaangażowanie licznych specjalistów i menedżerów pozornie niezwiązanych z tematem ESG – takich, którzy nie mają z reguły pełnej świadomości zagadnień związanych ze zrównoważonym rozwojem czy po prostu nieidentyfikujących się z tym tematem. Bez pozyskania i współpracy tych osób nie jest i nie będzie jednak możliwe prawidłowe raportowanie czy zapewnienie zgodności, np. w zakresie należytej staranności. Moje doświadczenie pokazuje, że lepiej niż stawianie twardych celów (KPI) działa tzw. praca u podstaw, spokojne tłumaczenie potrzeby dodatkowych działań, dialog i zrozumienie perspektywy różnych części organizacji, wreszcie przemawianie tzw. językiem korzyści. To wszystko stawia przed zespołami ESG wysoko podniesioną poprzeczkę, także pod względem tzw. umiejętności miękkich. Między innymi dlatego duże znaczenie miało i ma nadal odpowiednie wsparcie całego procesu przez liderów organizacji, zarządy i wyższą kadrami menedżerską.

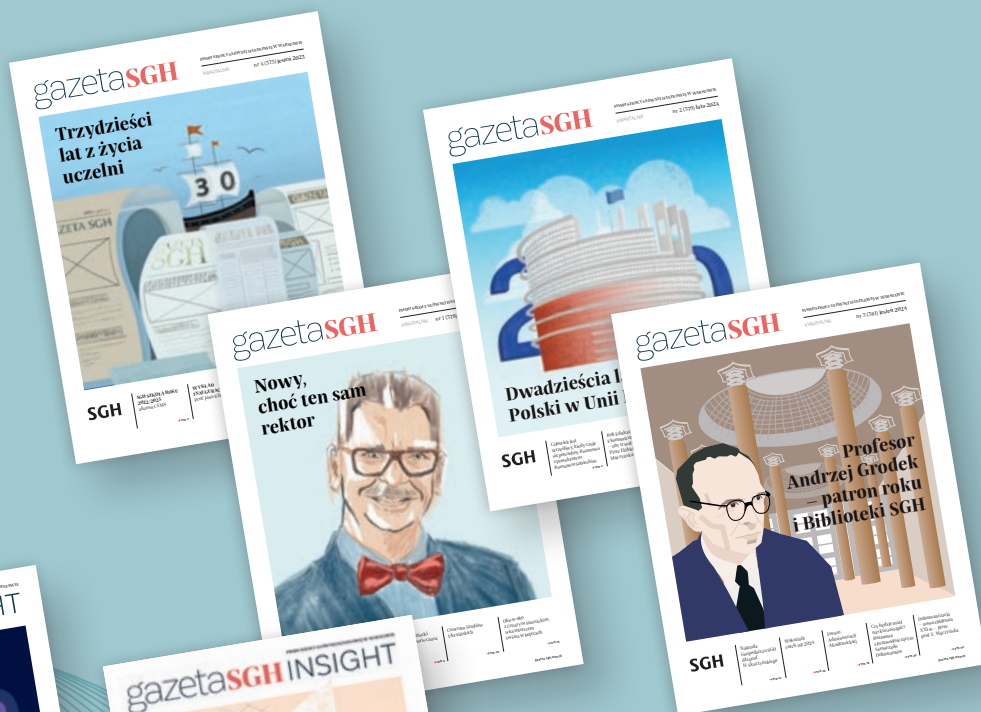
Nasza firma nie jest w grupie spółek generujących szkody środowiskowe, ale traktujemy to jako motywację do jeszcze większego zaangażowania w działania proekologiczne. Jesteśmy świadomi wpływu całej branży kurierskiej i stawiamy sobie za cel edukację zarówno naszego zespołu, jak i klientów w zakresie ochrony środowiska. Angażujemy się również w badania, które mają na celu zrozumienie oczekiwań i opinii konsumentów, aby lepiej dostosować nasze działania do ich potrzeb.

Odpowiedzialnych działań oczekujemy także od naszych partnerów i dostawców. Wierzymy, że promowanie odpowiedzialności społecznej, ekologicznej i biznesowej wśród naszych partnerów i klientów nie tylko szerzy świadomość i wspiera zrównoważony rozwój, ale także wzmacnia pozycję firmy jako innowacyjnego i świadomego gracza na rynku.

W opinii Alsendo firmy, które chcą być postrzegane jako dojrzałe w kontekście zasad zrównoważonego rozwoju, muszą wyznaczać konkretne, mierzalne cele w każdym obszarze ESG: środowiskowym, społecznym i zarządczym. Ważne jest także, aby jasno komunikować te cele interesariuszom i regularnie raportować ich realizację. Dojrzałość do implementacji standardów ESG to nie tylko wprowadzenie procedur i polityk, ale również strategiczne myślenie, zaangażowanie na najwyższym szczeblu, transparentność w komunikacji oraz zrozumienie zasad przez całą organizację.

# Gazeta SGH

[GAZETA.SGH.WAW.PL](http://GAZETA.SGH.WAW.PL)



# Gazeta SGH INSIGHT

ANALIZY,  
PODSUMOWANIA,  
PROGNOZY

[GAZETA.SGH.WAW.PL/INSIGHT](http://GAZETA.SGH.WAW.PL/INSIGHT)

# SGH magazine

[GAZETA.SGH.WAW.PL/SGH-MAGAZINE](http://GAZETA.SGH.WAW.PL/SGH-MAGAZINE)



## 5

## Model dojrzałości zarządzania aspektami ESG w JST – teoria i adaptacja



### WSTĘP

Obowiązkiem w zakresie funkcjonowania i rozwoju działalności jednostek samorządu terytorialnego (JST) jest realizacja przez nie zadań, zgodnie z Ustawą z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. 2024.609 tj.), z poszanowaniem środowiska naturalnego, dbałością o potrzeby mieszkańców oraz w oparciu o kreowanie właściwych warunków lokalizacyjnych dla rozwoju przedsiębiorstw. JST jako instytucja odpowiedzialna za całokształt rozwoju społeczności w danej lokalizacji, umożliwiająca rozwój terytorialny jednostkom gospodarczym, w określonych granicach administracyjnych obszarze (ustawa o samorządzie gminnym, rozdz. II), ostatecznie odpowiada również za lokalne efekty oddziaływania tych jednostek na środowisko (np. za jakość powietrza, wód, zagospodarowanie przestrzenne) oraz efekty społeczne (np. za rynek pracy, pomoc społeczną, działania prewencyjne wobec negatywnych zjawisk społecznych).

Ujęcie roli JST jako lokalnej instytucji samorządowej, realizującej i wspierającej holistycznie działania w obszarach środowiskowym, społecznym i ładu zarządczego, pozwala znaleźć bezpośrednie odniesienie do idei zrównoważonego rozwoju i jej elementów, realizowanych poprzez narzędzie ESG, gdzie wymienione aspekty E-S-G są agregatami procesów miejskich, wchodzących w emergencję, korelację i przenikanie w poszczególnych zadaniach i działaniach realizowanych przez JST, jak i różne podmioty miejskie na terenie danego samorządu.

Adekwatnie do definicji zrównoważonego rozwoju celem JST jest ciągłość trwania samorządu, oparta na rozwoju w celu zachowania danej jednostki administracyjnej (społeczności, przestrzeni, mikroklimatu, jakości środowiska w nie gorszym

stanie niż obecnie) dla przyszłych pokoleń. W tym kontekście celem badania jest opracowanie modelu zarządzania (dojrzałości organizacyjnej), który pozwala określić, na jakim poziomie znajduje się dany samorząd i jak może rozwijać swoją działalność, aby faktycznie potrafił zarządzać aspektami ESG we własnej organizacji, a jednocześnie pośrednio wpływał na całokształt procesów zrównoważonego rozwoju, realizowanych przez inne podmioty miejskie zarządzane przez władze danego samorządu.

W wyniku prac badawczych opracowano model, który pomaga diagnozować poziom dojrzałości zarządzania aspektami ESG wpływającymi na budowanie odporności miejskiej. Model posłużył do oceny jakości zarządzania aspektami ESG w samorządach w Polsce.

### MODEL DOJRZAŁOŚCI ZARZĄDZANIA ASPEKTAMI ESG W JST

W modelu dojrzałości zarządzania aspektami ESG przez JST zostały wyodrębnione cztery obszary przedstawione w tabeli 5.1. Są to: obszar związany z zarządzaniem strategicznym, obszar związany z realizowanymi procesami i wykorzystywanymi technikami i technologiami, obszar obejmujący realizowane zadania oraz obszar związany z finansowaniem samorządu.

W wyniku analizy poszczególnych agregatorów wyodrębniono siedem elementów istotnych dla przeciwdziałania kryzysowi miejskiemu. W ten sposób powstał model dojrzałości zarządzania aspektami ESG w samorządzie składający się z elementów przedstawionych w tabeli 5.2., którymi są: władza, atrakcyjność miasta, otwartość na zmiany, siła interesariuszy, współpraca, przedsiębiorczość oraz prewencja.

**TABELA 5.1. Obszary zagregowanych wartości w modelu dojrzałości zarządzania ESG w JST**

Model dojrzałości zarządzania aspektami ESG w JST		
Lp.	Obszary agregacji	Agregatory
1.	Strategia	– przywództwo – polityka – interesariusze
2.	Procesy i technologie	– wewnętrzne – zewnętrzne
3.	Produkty	– inwestycje – inwestycje zielone/ESG – wielofunkcyjne projekty architektoniczne (ang. <i>mixed-use</i> ) – mobilność
4.	Finansowanie	– podatki/os. – wskaźnik zamożności gminy "G" – wydatki/os. – finansowanie zielone

Źródło: opracowanie własne.

**TABELA 5.2. Model dojrzałości zarządzania aspektami ESG w JST**

Lp.	Elementy modelu dojrzałości ESG dla JST
1.	Władza
2.	Atrakcyjność miasta
3.	Otwartość na zmiany
4.	Siła interesariuszy
5.	Współpraca
6.	Przedsiębiorczość
7.	Prewencja

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie elementy składają się na holistyczny i spójny obraz jednostki dążący do ciągłego rozwoju danej JST. Można byłoby pokusić się o nadanie wag i istotności poszczególnym parametrom. Nie jest to jednak sprawa łatwa, gdyż samorządy są pewnego rodzaju „żywymi organizmami”, które w danym momencie mogą potrzebować w większym zakresie elementu trzeciego (otwartość na zmiany) niż elementu siódmego (prewencja), co wskazuje na wysoki poziom rozwoju danego samorządu. Natomiast w innym przypadku – miasto o niskim poziomie rozwoju – być może będzie bardziej potrzebowało elementu pierwszego (władza) i elementu szóstego (przedsiębiorczość).

### ESG W JST

Badanie ankietowe zostało przeprowadzone metodą CAWI w formule internetowej wspomaganej komputerowo. Grupę badanych podmiotów utworzyły 223 jednostki samorządu terytorialnego. Struktura miast została przedstawiona w tabeli 5.3.

**TABELA 5.3. Struktura badanej próby według wielkości miast**

Kategoria/wielkość miasta	Liczy bezwzględne	Udział procentowy
Do 4.999	3	1,3%
Od 5.000 do 19.999	47	21,1%
Od 20.000 do 49.999	94	42,2%
Od 50.000 do 299.999	67	30,0%
Od 300.000 do 499.999	7	3,1%
Od 500.000 do 699.999	2	0,9%
700.000 i więcej	3	1,3%

Źródło: opracowanie własne.

Natomiast grupę respondentów utworzyły osoby według charakterystyki (zależnie od specyfiki danej JST) podane w tabeli 5.4.

**TABELA 5.4. Struktura respondentów według stanowisk**

Stanowisko respondenta	Liczy bezwzględne	Udział procentowy
Prezydent lub zastępca prezydenta	1	0,4%
Burmistrz lub zastępca burmistrza	1	0,4%
Dyrektor (kierownik, naczelnik) Wydziału ZR lub podobnego	64	28,7%
Dyrektor (kierownik, naczelnik) Wydziału Inwestycji	54	24,2%
Dyrektor (kierownik, naczelnik) Wydziału Środowiska	70	31,4%
Sekretarz miasta	33	14,8%

Źródło: opracowanie własne.

Wśród osób uczestniczących w badaniu przeważały kobiety: 141 respondentek (63,2%). Mężczyźni stanowili 36,8% (82 badanych). Żadna z badanych osób nie określiła siebie jako „płeć inna”.

Respondenci wykazywali bardzo różny staż pracy. Najwięcej osób wskazywało na okres pracy między jednym rokiem a pięcioma latami. Charakterystykę respondentów według stażu pracy przedstawiono w tabeli 5.5.

**TABELA 5.5. Struktura respondentów według liczby lat (stażu) pracy**

Liczba lat pracy/staż	Liczy bezwzględne	Udział procentowy
Do 1 roku	31	13,9%
1-5 lat	93	41,7%
6-10 lat	38	17,0%
Więcej niż 10 lat	61	27,4%

Źródło: opracowanie własne.

Interesująco przedstawiała się również wiedza respondentów w zakresie zrównoważonego rozwoju. Została ona w pewien bardzo ogólny sposób określona poprzez liczbę szkoleń. Jedynie 4% respondentów przekazało, że brało udział w szkoleniach dotyczących zrównoważonego rozwoju dziewięć lub więcej razy w trakcie ostatnich trzech lat (tabela 5.6).

**TABELA 5.6. Struktura respondentów według liczby odbytych szkoleń z zakresu ZR/ESG w ostatnich trzech latach**

Liczba odbytych szkoleń	Liczyby bezwzględne	Udział procentowy
1 szkolenie	104	46,6%
2-4 szkoleń	84	37,7%
5-8 szkoleń	26	11,7%
9 i więcej szkoleń	9	4,0%

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowe zainteresowanie budzi pierwszy wynik – niemalże 47% badanych w ciągu ostatnich trzech lat zrealizowało jedynie jedno szkolenie z obszaru zrównoważonego rozwoju i ESG. Wskazuje to na dosyć duży deficyt kompetencyjny w stosunku do zmian wynikających chociażby z wdrożonych dyrektyw uwzględniających potrzebę wprowadzania prewencji klimatycznych w różnych obszarach funkcjonowania miasta.

### ESG W JST – WYNIKI BADAŃ

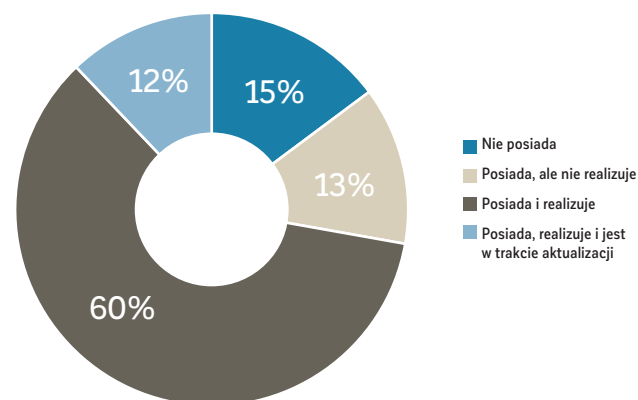
Pierwszym elementem modelu dojrzałości jest władza, która w przyjętym w badaniu znaczeniu określa formalny i pozaformalny sposób funkcjonowania danej JST, szczególnie w ujęciu i podejściu do zrównoważonego rozwoju.

Formalnym wyznacznikiem realizowanej władzy, czyli sposobu zarządzania daną JST, jest dokument strategii rozwoju miasta, w którym władze określają cel rozwojowy oraz narzędzia i zadania istotne dla jego osiągnięcia zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Do istotnych kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem miast należy przede wszystkim realizacja celu 11. Agendy zrównoważonego rozwoju ONZ – „uczynić miasta i osiedla ludzkie bezpiecznymi, stabilnymi, zrównoważonymi oraz sprzyjającymi włączeniu społecznemu”.

Zmiany związane z kryzysem klimatycznym, w tym adaptacja do tych zmian, dążenie przez wiele samorządów do tworzenia gospodarek o obiegu zamkniętym, potrzeba wdrożenia rozwiązań skierowanych na działania o niskiej emisyjności, działania istotne dla realizacji polityk gospodarek zielonych i niebieskich wskazują, jak ważnym punktem rozwoju miast jest wdrożenie w posiadanych i realizowanych strategiach różnorodnych elementów budujących miasta zrównoważonego rozwoju.

Jak okazuje się w przeprowadzonym badaniu, nie wszystkie samorządy posiadają strategie rozwoju. Według deklaracji respondentów 85,2% badanych miast posiada dokumenty dotyczące strategii rozwoju, natomiast aż 13% przedstawicieli samorządów przyznaje się do ich nierealizowania. Struktura poszczególnych odpowiedzi, dotyczących posiadania strategii rozwoju przez JST, kształtowała się w sposób pokazany na wykresie 5.1.

**WYKRES 5.1. Posiadanie i realizacja dokumentu – strategia rozwoju w badanych JST**

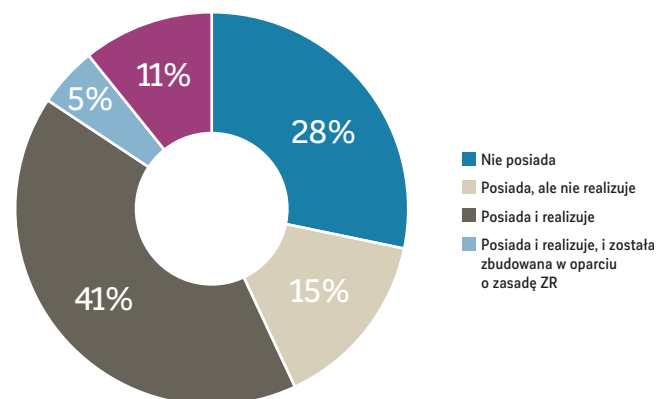


Źródło: opracowanie własne.

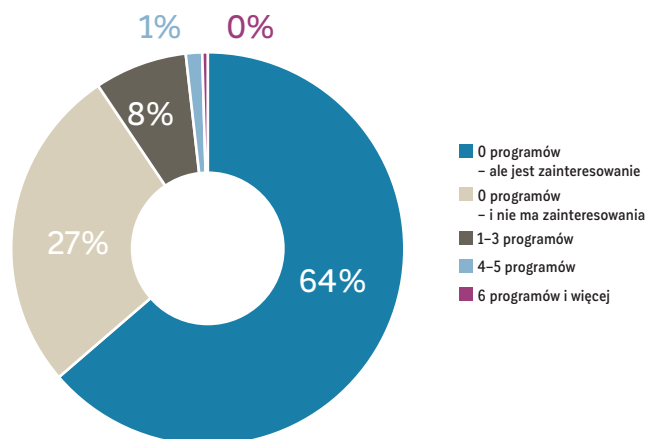
Bardzo ważnym aspektem wśród badanych JST jest fakt, że w 87,4% z nich posiadane strategie zawierają aspekty uwzględniające zasady zrównoważonego rozwoju. Taki wynik potwierdza, że samorządy podążają za obecnie funkcjonującymi trendami zrównoważonego rozwoju, co jest istotne dla budowania ich odporności na kryzysy.

JST, oprócz głównej strategii miejskiej, posiadają również inne strategie, polityki czy dokumenty operacyjne. Wiele z nich jest ściśle powiązanych ze zrównoważonym rozwojem, jak choćby strategia mobilności, strategia rewitalizacji, miejskie plany adaptacji do zmian klimatu czy inne. Wśród badanych podmiotów bez mała 30% nie posiada innej strategii poza główną strategią rozwoju. Układ odpowiedzi respondentów odnośnie do innych strategii związanych ze zrównoważonym rozwojem ukształtował się w sposób pokazany na wykresie 5.2.

**WYKRES 5.2. Posiadanie i realizacja innych strategii związanych ze zrównoważonym rozwojem w badanych JST**



Źródło: opracowanie własne.

**WYKRES 5.3. Programy motywacyjne dla pracowników JST**

Źródło: opracowanie własne.

Poziom zadowolenia pracowników z realizowanej pracy może zależeć od kwestii „silnej” i „sprawiedliwej” władzy – atutów władzy nieformalnej. Choć system wynagradzania pracowników JST wynika z tzw. siatki wynagradzania pracowników samorządowych (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 25 października 2021 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych, Dz.U. 2021.1960), możliwe jest wprowadzenie różnego rodzaju pozapłacowych systemów motywacyjnych<sup>1</sup>. Odpowiedzi na pytanie dotyczące posiadanych systemów motywacyjnych wskazały na dużą lukę w tym obszarze w poszczególnych JST. Wśród badanych instytucji najczęściej wskazywało na brak programów z jednoczesną wyartykułowaną potrzebą ich posiadania. Natomiast 8% samorządów posiada więcej niż jeden program. Poszczególne wyniki zostały zobrazowane na wykresie 5.3.

Wśród realizowanych programów motywacyjnych respondenci wskazali na 22 programy motywacyjne wyszczególnione w tabeli 5.7.

Kwestie atrakcyjności zamieszkiwania w danym mieście mogą być mierzone wieloma wskaźnikami, m.in. badającymi efekty niwelowania problemów, z którymi borykają się jego mieszkańcy. Jednym z istotnych problemów współczesnych miast, a zarazem wskaźników, który mierzy owe problemy, jest luka mieszkaniowa/czynszowa<sup>2</sup>. Luka ta jest mierzona poprzez liczbę dostępnych cenowo lokali mieszkaniowych. Istotny w tym względzie jest również stosunek władz samorządowych do walki z tym problemem.

Na pytanie dotyczące potrzeby posiadania programu mieszkaniowego większość respondentów odpowiedziała, że badana JST posiada programy i je realizuje (wykres 5.4.). Zgodnie z pozostałymi odpowiedziami duża część JST nie widzi potrzeby posiadania takiego programu i realizuje jedynie zadania wynikające z ustawy.

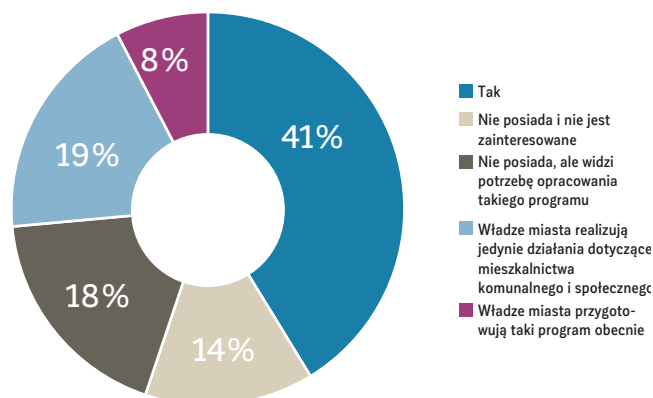
**TABELA 5.7. Programy satysfakcji pracowników prowadzone w urzędach miast**

Lp.	Nazwa programu	Liczby bezwzględne
1.	Badanie zaangażowania pracowników – N-PULSE	1
2.	Dodatkowe szkolenia dla danej dziedziny pracy	1
3.	Dotacja na rozpoczęcie działalności gospodarczej	1
4.	Mamy programy wymiany pracowników z innymi miastami	1
5.	Mamy system elastycznych godzin pracy dla lepszej równowagi życia zawodowego i prywatnego	1
6.	Mamy wewnętrzny program uznania osiągnięć pracowników	1
7.	Motywować, wzmacniać i integrować pracowników	1
8.	Organizujemy coroczne pikniki rodzinne	1
9.	Organizujemy kwartalne wydarzenia integracyjne, aby budować współpracę w zespole	1
10.	Organizujemy spotkania feedbackowe z kadrami zarządzającymi	1
11.	Platforma do badań zaangażowania pracownika	1
12.	Posiadamy program mentoringowy dla nowych pracowników	1
13.	Pracownicy mają możliwość pracy zdalnej	1
14.	Przeprowadzamy coroczną ankietę, aby ocenić i rozwiązać problemy pracowników	1
15.	Szkolenia w zakresie przebranżowienia	1
16.	Udostępniamy bezpłatne kursy językowe	1
17.	Udostępniamy szkolenia i kursy dla pracowników	1
18.	Wspieramy pracowników w rozwoju kariery zawodowej	1
19.	Zapewniamy bonifikaty za długoletnią pracę	1
20.	Zapewniamy ubezpieczenie na życie i program emerytalny	1
21.	Doradztwo	1
22.	Fitness	1
23.	Rozwój lokalny	1
24.	Współdzielność	1
25.	Projekt–badanie i diagnoza satysfakcji	1
26.	Gratyfikacje finansowe	1

Źródło: opracowanie własne.

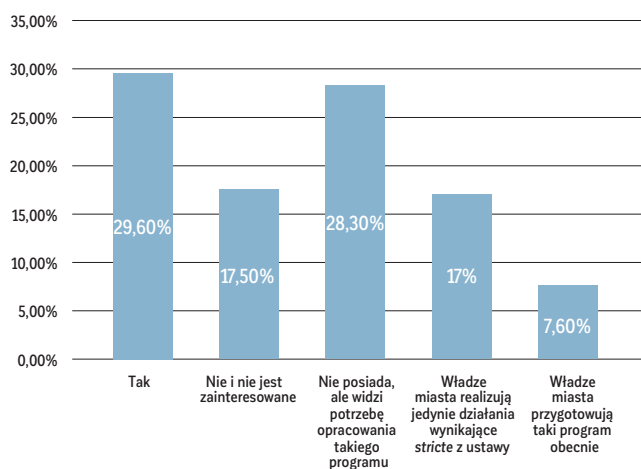


#### WYKRES 5.4. Charakterystyka badanych JST pod względem posiadanych programów mieszkaniowych – czy JST posiada program mieszkaniowy?



Źródło: pracowanie własne.

#### WYKRES 5.5. Strategie powrotu młodych do miast w badanych JST (w %)



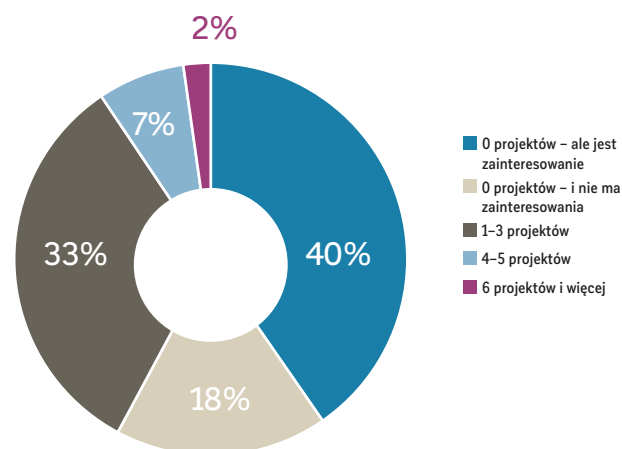
Źródło: opracowanie własne.

Atrakcyjność życia w danym mieście może być również mierzona migracją, czyli w tym przypadku wielkością odpływu ludności. Jak pokazują rezultaty badania, kwestia kurczenia się miast stanowi ważny problem miast średniej wielkości, a jednym z najistotniejszych problemów współczesnych samorządów jest brak powrotu młodych ludzi do rodzimych miast po ukończeniu studiów, w tym ogólny odpływ ludzi młodych.

Wśród odpowiedzi respondentów diagnozujących ten problem najwięcej było takich, według których JST posiadają programy kierowane do młodzieży. Jedynie 17% z nich nie jest zainteresowanych takimi programami. Inne odpowiedzi uczestników badania przedstawia wykres 5.5. Jak można zauważyć, większa część badanych miast albo posiada i realizuje taką strategię (29,6%), albo jest zainteresowana jej wdrożeniem (28,3%).

Podejście do otwartości na zmiany może zostać zmierzone poprzez realizowanie różnego rodzaju innowacyjnych rozwiązań funkcjonujących w świecie. Jednym z takich rozwiązań jest podejście do inwestowania przestrzennego w formule *mixed-use*, czyli realizacji wielofunkcyjnych projektów architektonicznych. Badane samorzady wykazywały wysokie zainteresowanie tego rodzaju inwestycjami, bowiem jedynie 17,5% respondentów nie widziało potrzeby wprowadzania takich rozwiązań w samorządach. Strukturę procentową odpowiedzi pokazano na wykresie 5.6.

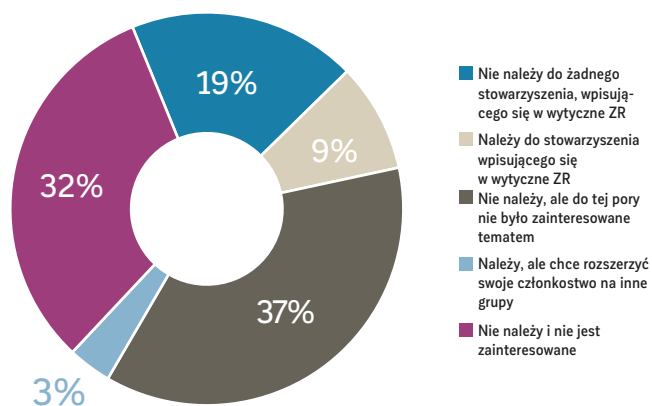
#### WYKRES 5.6. Realizacja projektów *mixed-use*



Źródło: opracowanie własne.

Siłę interesariuszy można zmierzyć m.in. poprzez wielkość i liczbę działających organizacji pozarządowych. Waga tych argumentów wzrasta, jeśli funkcjonujące stowarzyszenia realizują cele zrównoważonego rozwoju. Natomiast powiązania danej JST z innymi instytucjami i samorządami wskazują na zainteresowanie danego samorządu współpracą i umiejętnością przyciągania innych podmiotów. Według wyników przeprowadzonych badań duża część samorządów nie jest zainteresowana realizacją partnerstw. Jedynie 12,3% respondentów odpowiedziało, że jest uczestnikiem takiej współpracy, a część z nich (3,6%) chce rozszerzyć to członkostwo na inne podmioty.

**WYKRES 5.7. Przynależność badanych JST do związków i organizacji**



Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi uzupełniającą przedstawione kwestie były informacje na temat podjętych współprac (tabela 5.8.).

**TABELA 5.8. Organizacje pozarządowe wskazane do współpracy w ramach działań zrównoważonych**

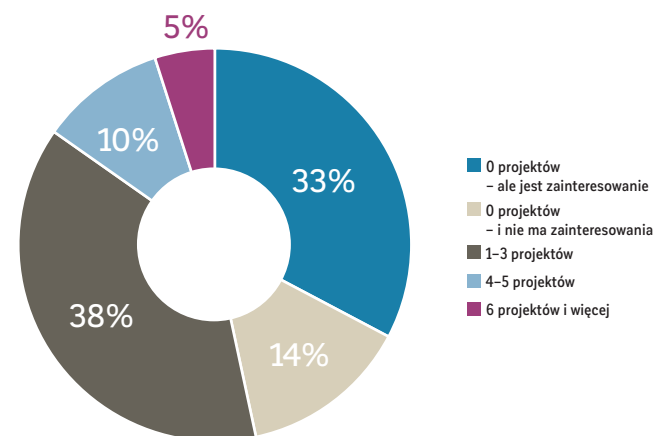
Lp.	Nazwa stowarzyszenia	Liczby bezwzględne	Udział procentowy
1.	C40 Cities Climate Leadership Group	1	0,4%
2.	Centrum Zrównoważonego Rozwoju	1	0,4%
3.	DOIZZ	1	0,4%
4.	Fundacja Wspierania Zrównoważonego Rozwoju	1	0,4%
5.	GZM	1	0,4%
6.	Kongres Ruchów Miejskich, Global Compact Network Poland	1	0,4%
7.	NGO	1	0,4%
8.	Nie pamiętam nazwy – międzynarodowe stowarzyszenie miast	1	0,4%
9.	Oddział Stowarzyszenia Centrum Europejskiego Zrównoważonego Rozwoju	1	0,4%
10.	Polskie Stowarzyszenie Budownictwa Ekologicznego	1	0,4%
11.	Rewitalizacja Terenów Zielonych	1	0,4%
12.	Rządowy Fundusz Inwestycji Lokalnych	1	0,4%
13.	Rzeszowski Obszar Funkcjonalny (ROF)	1	0,4%
14.	Stowarzyszenie	1	0,4%
15.	Stowarzyszenie Edukacyjno-Ekologiczne „Zrównoważony Rozwój”	1	0,4%
16.	Stowarzyszenie LGD	3	1,3%
17.	Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „WADOVIANA”	1	0,4%
18.	Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Gminy Przasnysz	1	0,4%
19.	Stowarzyszenie Odnowy Obszarów Wiejskich	1	0,4%
20.	Stowarzyszenie Rozwoju Lokalnego „Zamojszczyzna”	1	0,4%
21.	Stowarzyszenie Miast Wałbrzyskich	1	0,4%

22.	Sztuka Rozwoju	1	0,4%
23.	Współpraca z NORDEC dla poprawy zrównoważonego rozwoju	1	0,4%
24.	Zachodniopomorskie Stowarzyszenie Rozwoju Gospodarczego	1	0,4%
25.	Zachodniopomorskie Towarzystwo na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju	1	0,4%
26.	Zdrowy Rozwój Pełną Gębą	1	0,4%

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorczość stanowi aspekt, zgodnie z którym miasta o wysokim potencjale przy sprzyjających warunkach rozwijają się, tworząc nowe wartości. W aspekcie zrównoważonego rozwoju potwierdzeniem takich rozwiązań, połączonych z istotną wartością władzy, są projekty partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP). Wśród przedstawionych odpowiedzi 38% respondentów wskazywało, że w badanym mieście realizowanych jest od jednego do trzech projektów. Pozostałe odpowiedzi zostały wskazane na wykresie 5.8.

**WYKRES 5.8. Zrealizowane projekty PPP**

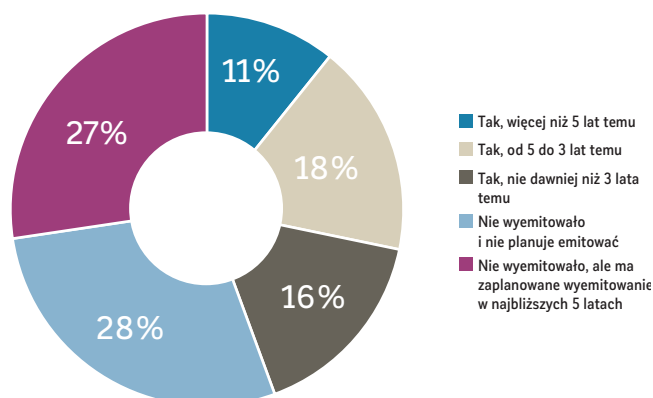


Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim z badanych elementów modelu dojrzałości zarządzania aspektami ESG w JST jest obszar obejmujący działania prewencyjne, wpływające na budżet miasta w zakresie zadbania o dodatkowe wpływy do budżetu, jak również obejmujące kwestie wiedzy i świadomości wystąpienia ryzyka zadłużenia.

Istotną kwestią dbałości o ciągłość funkcjonowania JST jest zadbanie o jej budżet. Jedno z pytań w badaniu co do sposobu i umiejętności pozyskiwania środków finansowych na funkcjonowanie JST dotyczyło emisji zielonych obligacji.

### WYKRES 5.9. Realizowane inwestycje zielone

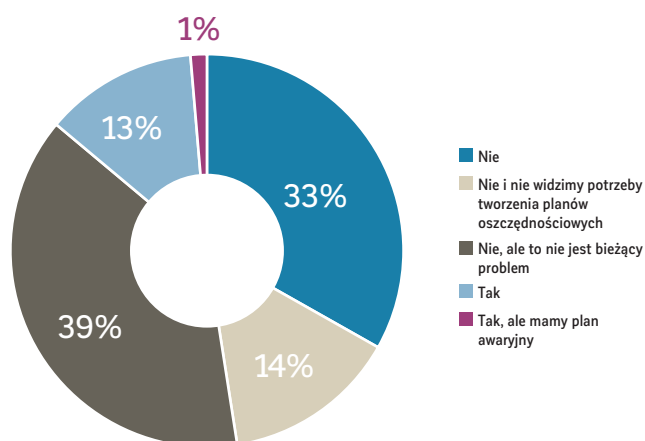


Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych samorządów emituje zielone obligacje (wykres 5.9.). Jedynie 38,3% badanych wskazało na brak zainteresowania ich emisją. Natomiast 27,4% potwierdziło takie zainteresowanie.

Istotne pytanie dotyczące prewencji w zakresie zapewnienia ciągłości finansowania potrzeb JST było związane z kwestiami analizy ryzyka: „Czy istnieje ryzyko, że w najbliższych latach poziom dochodów miasta będzie niewystarczający do pełnego sfinansowania niezbędnych wydatków budżetowych? Jeśli istnieje takie ryzyko, to jakiego rodzaju wydatki zostaną ograniczone w pierwszej kolejności dla utrzymania stabilności finansowej?”.

### WYKRES 5.10. Zagrożenie zadłużenia budżetu JST w ocenie respondentów



Źródło: opracowanie własne.

Jedynie 1% respondentów dostrzega ryzyko związane z potencjalną możliwością braku środków finansowych na zapewnienie finansowania bieżących i przyszłych zadań JST i w związku z tym tworzą one właściwe plany awaryjne. 13% widzi ryzyko, jednak obecnie nic z tym problemem nie robi. Natomiast aż 86% badanych samorządów uważa, że ich płynność, czyli możliwość realizacji bieżących zobowiązań, nie jest zagrożona. Wśród potencjalnych obszarów dotkniętych obniżeniem wydatków, w przypadku potrzeby ograniczenia wydatków budżetowych, wskazywane były przede wszystkim inwestycje.

### WNIOSKI

Samorządy jeszcze w niewielkim stopniu są zorientowane na zarządzanie aspektami ESG w kontekście budowania odporności miejskiej na kryzys klimatyczny. Diagnoza bazująca na modelu dojrzałości zarządzania aspektami ESG w JST wskazuje, że pomimo tego, iż JST są otwarte na działania zrównoważone, wykonują je w sposób chaotyczny, uniemożliwiający realizację działań w sposób kompleksowy i łączący. Można stwierdzić, że wszystkie realizowane w samorządzie zadania są „oderwane od siebie”, a ich poziom realizacji uplasowany jest na poziomie poniżej średniej. Natomiast wiele badanych podmiotów zgłaszało chęć poprawy obecnej sytuacji, twierdząc, że choć nie wszystkie aspekty/zadania są realizowane, są one jednak bardzo zainteresowane wszczęciem danych procedur poprawiających realizowaną aktywność w obszarze zrównoważonego rozwoju.

Podsumowując przedstawione wyniki badań, można stwierdzić:

- W JST holistyczny sposób ujęcia strategii rozwoju i jej powiązania ze zrównoważonym rozwojem oraz innymi dokumentami wymaga wielu zmian.
- Wiele działań realizowanych i powiązanych ze zrównoważonym rozwojem wynika bardziej z potrzeby realizacji ustaw niż przyjęcia jako priorytet realizacji celu 11. zrównoważonego rozwoju.
- Nadal istnieje ogromna potrzeba prowadzenia edukacji w JST w zakresie zrównoważonego rozwoju, wskazującej na powiązania działań JST ze zrównoważonym rozwojem i ESG.
- Nie istnieje zbyt duże zainteresowanie ze strony JST zielonym finansowaniem.

Inną istotną kwestią jest postawa bierności samorządów, o której świadczą wyniki badań informujące o tym, że samorządy nie robią więcej niż to, do czego są zobligowane. Taki stan rzeczy może wynikać z kilku kwestii, m.in. z przeciążenia i nadmiaru pracy na danych stanowiskach, z braku możliwości finansowych tworzenia kolejnych etatów, mnogości zadań, obciążen statystyką publiczną czy stale pojawiających się nowych zadań, z którymi nie jest związane dodatkowe finansowanie, jednak te kwestie wymagają dalszych badań.

<sup>1</sup> Żabińska I., Blukacz D. (2017), System motywacji pozapłacowej pracowników samorządowych, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie”, z. 100, s. 589–596.

<sup>2</sup> Bryx M., Sobieraj J., Rudzka I., Metelski D. (2021), *Buying vs. Renting a Home in View of Young Adults in Poland*, „Land”, No. 10(11), p. 1183 [https://doi.org/10.3390/land10111183].

## WYPOWIEDZI EKSPERTÓW



**AGATA DELMACZYŃSKA,**  
Green Officer w Green Officer  
Agata Delmaczyńska

Według starej indiańskiej opowieści w każdym człowieku toczy się walka między dwoma wilkami. Jeden reprezentuje dobroć, miłość, nadzieję, optymizm i prawdę. Drugi to złość, niezrozumienie, żal, poczucie winy i obojętność. Zwycięża wilk, którego zdecydujemy się nakarmić. Podobna walka toczy się w pokojach wielu jednostek samorządowych, które mierzą się z wyzwaniem wdrożenia zasad ESG. Z jednej strony, mamy wilka symbolizującego samorządy, które wykazują silne zrozumienie dla celów zrównoważonego rozwoju. To wilk, który dostrzega w ESG szansę na kompleksowy rozwój gminy, obejmujący zarówno aspekty środowiskowe, społeczne, jak i gospodarcze. Dostrzegając potencjał zielonych inwestycji, widzi w nich nie tylko sposób na poprawę jakości powietrza czy efektywność energetyczną, ale także na stworzenie nowych miejsc pracy i ożywienie lokalnej gospodarki. Aktywnie poszukując innowacyjnych rozwiązań, wilk ten jest przekonany, że zaangażowanie mieszkańców w działania proekologiczne może wzmocnić poczucie wspólnoty i budować silną, odporną na zmiany społeczność. Uczy się. I wreszcie, nie jest on obojętny na wymogi prawa unijnego, które coraz bardziej zaostrza wymagania w zakresie



**PAWEŁ KARPIŃSKI,**  
dyrektor Biura Funduszu Dopłat  
w Banku Gospodarstwa Krajowego

Dlaczego samorządy powinny bardziej zainteresować się ESG? ESG – pomimo że jest kojarzone głównie z sektorem przedsiębiorstw – nie ogranicza się wyłącznie do podmiotów, które prowadzą działalność gospodarczą. Świadomość aspektów ESG w jednostkach samorządu terytorialnego jest kluczowa, aby w sposób odpowiedzialny zarządzać lokalnie w XXI wieku. To samorządy odpowiedzialne za kształtowanie polityk lokalnych mają realny wpływ na działania związane z ochroną środowiska czy odpowiedzialnością społeczną.

Przyjęcie przez JST zasad zarządzania ESG może przyczynić się do budowania społeczności bardziej zrównoważonych i odpornych na wyzwania społeczne, takie jak migracje, zmiany demograficzne czy nierówności społeczne. Samorządy, które integrują ESG z planowaniem swoich inwestycji, mogą w ten sposób nie tylko chronić środowisko, ale także obniżyć przyszłe koszty eksploatacyjne oraz zmniejszyć obciążenia związane z regulacjami dotyczącymi emisji gazów cieplarnianych. Kolejną

ochrony środowiska, upatrując w tym motywację do ambitnych projektów, nie zaś przeszkodę w działaniu. Z drugiej strony, mamy wilka uosabiającego samorządy (lub osoby decyzyjne w organizacji), które nie są otwarte na nowe perspektywy i nie dostrzegają szerszego kontekstu działań ESG. Ten wilk, skupiony na krótkoterminowych celach i utartych ścieżkach, nie rozumie, że zrównoważony rozwój to inwestycja w przyszłość. Obawiając się zmian i dodatkowych obowiązków, nie widzi potencjału w działaniach proekologicznych i społecznych. Jego brak wiedzy i świadomości sprawia, że nie potrafi ocenić korzyści płynących z wdrożenia troski o środowisko czy integracji społecznej. Nie chce wsłuchać się w głos coraz bardziej świadomych środowiskowo i oczekujących zmian mieszkańców. Ich zaangażowanie postrzega w kategoriach problemu. Nie widzi, że adaptacja do nowych realiów i wymogów unijnych może otworzyć nowe drzwi i umożliwić dalszy rozwój. Jego myślenie ogranicza się do przeszłości, spraw bieżących, codziennej rutyny i do starych metod, które nie odpowiadają na współczesne wyzwania.

Po stronie każdej jednostki samorządowej leży decyzja – którego wilka zamierza karmić. Czy wybiera wizję zrównoważonego rozwoju opartą na otwartości na lokalną społeczność, innowacyjności i odpowiedzialności za środowisko, czy trwa w stagnacji, ignorując zmieniający się świat?

To trwanie samorządów na rozdrożu jest wyraźnie widoczne w wynikach badań przeprowadzonych przez zespół Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Potwierdzają one symptomy widocznych już zmian i potrzebę dalszego wdrażania działań na rzecz ESG. Ten wilk musi się nadal edukować i poszerzać aktywność na rzecz ESG.

przewagą samorządów wdrażających standardy ESG jest zwiększenie prawdopodobieństwa przyciągnięcia inwestorów poszukujących lokalizacji, gdzie polityki samorządowe są zbieżne z ich celami zrównoważonego rozwoju.

Samorządy, które dążą do zrównoważonego rozwoju, mają możliwość pozyskiwania funduszy zewnętrznych na lepszych warunkach na dalszy rozwój i finansowanie inwestycji. Bank Gospodarstwa Krajowego już dziś posiada w swojej ofercie produkty skierowane *stricte* na finansowanie inwestycji o zwiększonej efektywności energetycznej oraz wspierające wykorzystanie odnawialnych źródeł energii w budownictwie komunalnym i społecznym.

Jednym z instrumentów jest bezzwrotne wsparcie udzielane z Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększenia Odporności (KPO). Wsparcie skierowane jest do gmin, które realizują inwestycje w budowę nowych budynków mieszkalnych oraz remonty tych już istniejących. Są to budynki, których roczne zapotrzebowanie na nieodnawialną energię pierwotną (EP) nie przekracza 52 kWh/(m<sup>2</sup>/rok) oraz w myśl zasady DNSH nie wyrządzają poważnych szkód środowiskowych. Wysokość tego wsparcia wynosi 15% kosztów netto w przypadku budownictwa komunalnego oraz 25% kosztów netto w przypadku budownictwa społecznego.

Kolejnym instrumentem realizowanym z KPO jest grant OZE, który przeznaczony jest na zakup, montaż lub budowę instalacji odnawialnego źródła energii. Wysokość grantu OZE

wynosi do 50% kosztów netto tej instalacji. Samorządy mogą również korzystać z premii i grantu na przedsięwzięcia termomodernizacyjne lub remontowe ich zasobów mieszkaniowych.

Obsługiwane przez BGK programy mieszkaniowe odpowiadają na ogromne potrzeby osób o niskich i średnich dochodach. W ramach inwestycji finansujemy m.in. powierzchnie przeznaczone dla seniorów, mieszkania wspomagane oraz pomieszczenia dla osób bezdomnych. Dzięki nim tworzymy godne warunki



**PIOTR RYBICKI,**  
audytor

Włodarze polskich miast, miasteczek i wsi nie powinni pozostawać bierni na zachodzące zmiany. Nie powinny zatem również lekceważyć wyzwań ukrytych pod powszechnie znanym skrótem ESG. Mówimy o zmianach wynikających z aktualnych oczekiwań interesariuszy (a w przypadku samorządów mamy do czynienia z bardzo szczególnymi interesariuszami



**PAWEŁ WOŁĘJSZA,**  
architekt, urbanista

Kultura ekologii, którą mogą promować samorządy, wpływa na rozwój zrównoważonych modeli ekonomicznych. Miasta, które wdrażają zasady ESG, stają się bardziej odporne na zmiany klimatyczne, kryzysy gospodarcze i gwałtowne zjawiska pogodowe, a jednocześnie przyczyniają się do budowy zdrowych społeczności.

Odporność (ang. *resilience*) to kluczowy element w zrównoważonym rozwoju, szczególnie dla samorządów. Wykorzystanie do rozwoju miast naturalnych materiałów budowlanych, takich jak drewno, technologie kostek słomy (ang. *strawbale*) czy betonu kopopnego (ang. *hemcrete*) wpływa na zmniejszenie emisji dwutlenku węgla oraz na regeneratywne wsparcie łańcuchów bioróżnorodności. Realizowanie projektów inwestycji pilotażowych, takich jak budynki publiczne, np. oświatowe i kulturalne z nowoczesnych, ekologicznych materiałów wspomaganych takimi systemami, jak użycie ponowne szarej wody, gruntowne wymienniki ciepła, zielone dachy czy elementy zacieniające południowo-zachodnie elewacje, to szansa na poprawę efektywności energetycznej i zmniejszenie emisji dwutlenku węgla, np. poprzez zmniejszenie liczby montowanych klimatyzatorów. To właśnie klimatyzacja będzie jednym z największych „wampirów energetycznych” Europy w najbliższych latach, a wszystkie działania, które zapobiegą jej instalacji, przełożą się bezpośrednio na zmniejszenie miejskiej wyspy ciepła, budżety mieszkańców miast, a także odporność energetyczną całego rejonu.

do życia dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, wyrównujemy szanse, które przyczyniają się do budowy silnego społeczeństwa, a dodatkowo premiuujemy przedsięwzięcia za ich pozytywny wpływ na środowisko oraz redukcję emisji gazów cieplarnianych. Takie działania modelowo wpisują się w ideę ESG.

ESG jest szansą dla jednostek samorządu terytorialnego na rozwój inwestycji, które poprawią komfort życia wszystkich mieszkańców bez uszczerbku dla przyszłych pokoleń.

– mieszkańcami) w zakresie środowiska (E), społeczeństwa (S) i ładu korporacyjnego (G). Podobnie jak i w przypadku dużych, często międzynarodowych firm, oczekiwaniem jest postępowanie w zgodzie ze środowiskiem, społeczeństwem i ładem korporacyjnym, tak ESG powinno wpisywać się w DNA każdego miasta i każdej gminy. I bez znaczenia jest, czy mówimy o mieście z kilkuset tysiącami mieszkańców, w przypadku których ich roczny budżet z reguły przekracza miliard złotych, czy też o gminie liczącej kilkuset mieszkańców – każdy z nas obywateli zasługuje na szacunek dla środowiska, społeczeństwa i ładu korporacyjnego. Dotyczy to również jednostek podległych, tj. spółek komunalnych i jednostek budżetowych. Dlaczego samorządy powinni zainteresować się ESG, dlaczego ESG jest dla nich ważne? Bo mają najważniejszego z interesariuszy – nas mieszkańców.

Dla włodarzy miast ESG oznacza nie tylko zrównoważony rozwój, ale także korzyści gospodarcze. Budynki energooszczędne, które korzystają z odnawialnych źródeł energii, takich jak fotowoltaika czy systemy odzyskiwania wody deszczowej, mogą obniżyć koszty operacyjne. Drewno jako surowiec odnawialny o niskim śladzie węglowym stanowi atrakcyjną alternatywę dla betonu czy stali, a dzięki znacznie mniejszemu ciężarowi tego surowca możemy już dziś nadbudowywać wiele istniejących budynków w centrach miast, dogęszczając bezpiecznie tkankę miejską. Lekkie konstrukcje szkieletowe to świetne rozwiązanie przy modernizacji szkół czy bibliotek, które potrzebują szybkiej adaptacji, obiekty z drewna i naturalnych materiałów budowlanych znacznie łatwiej się przebudowuje.

Samorządy mogą odegrać kluczową rolę we wspieraniu gospodarki obiegu zamkniętego, promując rozwiązania ekologiczne, uwzględniając je w zamówieniach publicznych we współpracy z biznesem. ESG pomaga również w tworzeniu zdrowych przestrzeni, takich jak zieleni miejska, które poprawiają jakość życia mieszkańców i wylapują smog. Wprowadzenie prośrodowiskowych strategii to także długoterminowe korzyści finansowe, co jest istotne w obliczu rosnących kosztów energii.

Inteligentne miasta, które integrują kwestie ESG przy użyciu innowacyjnych technologii (ang. *sustainable innovation*), mogą skutecznie zarządzać rozwojem, przyciągać inwestycje i budować lepsze relacje z mieszkańcami. Zrównoważone podejście to szansa dla samorządów na lepszą przyszłość, a wdrażanie innowacyjnych technologii budowlanych może przyczynić się do wzrostu gospodarczego wspierającego lokalne społeczności i do poprawy jakości życia. Już dziś wiemy, że ESG to nie wybór, ale konieczność, a te samorządy, które przyjmą ESG, zbudują odporność i zrównoważony rozwój, a ich mieszkańcy będą żyć w zdrowszym, bezpieczniejszym środowisku.

# SGH

# Klub Partnerów

ZAPRASZAMY DO WSPÓŁPRACY

klub.partnerow@sgh.waw.pl

Projekty w obszarze CSR i ESG  
Konferencje i warsztaty  
Targi pracy, oferty staży i praktyk  
Stypendia, nagrody, konkursy  
Wspólnie prowadzone przedmioty  
– studia I i II stopnia  
Współpraca merytoryczna  
– studia podyplomowe  
Wzmacnianie rozpoznawalności  
marki pracodawców

Wspólnie kształtujemy liderów



## 6

## Podsumowanie i rekomendacje

Projekt badawczy, realizowany w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w SGH „Jakość zarządzania aspektami ESG a odporność na kryzysy. Przedsiębiorstwa – instytucje finansowe – jednostki samorządu terytorialnego”, podejmuje problematykę transformacji gospodarczej w kierunku zrównoważonego rozwoju z uwzględnieniem aktualnie kluczowego kontekstu koncepcji ESG. Badacze zaprezentowali wyniki badań przeprowadzonych wśród wybranych spośród głównych grup interesariuszy zrównoważonej transformacji podmiotów, tj.: instytucji finansowych, przedsiębiorstw oraz jednostek samorządu terytorialnego. Podmiotowy zakres badań był celowy, by ukazać konieczność równoległych zmian na rzecz zrównoważonego rozwoju na rynku finansowym, w gospodarce realnej oraz administracji samorządowej. Każdy z podjętych podmiotowo zakresów ma własną specyfikę działalności. Podmioty współuczestniczą jednakże w realizacji wspólnego nadrzędnego celu, jakim jest spełnienie założeń zrównoważonego rozwoju w obliczu kryzysu klimatycznego.

Koncepcja ESG tworzy szansę spełnienia roli wspólnego fundamentu pod realizację holistycznego i zintegrowanego podejścia do zrównoważonej transformacji. Badacze zaprezentowali, w jaki sposób założenia ESG mogą zostać włączone i zakotwiczone w ścieżkach rozwoju działalności podmiotów poprzez modele dojrzałości zarządzania aspektami ESG. Zdiagnozowali obecny poziom dojrzałości zarządzania ESG w funduszach inwestycyjnych, przedsiębiorstwach notowanych na GPW oraz JST. Wyniki badań ujawniły także wpływ wdrożenia i doskonalenia zarządzania ESG na budowanie odporności podmiotów na kryzys klimatyczny. Raport stanowi głos w dyskusji o (r)ewolucyjnym znaczeniu koncepcji ESG, określając stabilną podstawę, by wskazać aktualny stan i rekomendacje służące zrównoważonej transformacji w kontekście ESG w przyszłości.

### ZRÓWNOWAŻONA TRANSFORMACJA W KONTEKŚCIE ESG – FUNDUSZE INWESTYCYJNE

Polski rynek funduszy inwestycyjnych jako składowa rynku finansowego Unii Europejskiej stanowi narzędzie wdrażania strategii Europejskiego Zielonego Ładu, a co za tym idzie, jest ukierunkowany zarówno przepisami prawa, jak i stopniowo zmieniającymi się oczekiwaniami inwestorów na finansowanie przedsięwzięć zrównoważonych. Jak wykazały przeprowadzone badania, kryteria ESG są traktowane przez TFI głównie jako źródło dodatkowych obciążeń, a nie możliwości generowania istotnych przewag konkurencyjnych, Osiąganie kolejnych etapów dojrzałości w zakresie zarządzania aspektami ESG jest wysoce wymagającym i czasochłonnym procesem. Biorąc pod uwagę wyzwania z tym związane, w pierwszej kolejności możemy zarekomendować:

- Włączenie kryteriów ESG w proces inwestycyjny nie tylko w postaci strategii wyłączającej, strategii

integracji ESG czy inwestycji tematycznych, ale przede wszystkim jako cel niefinansowy, obok celu finansowego.

- „Unarzędziwienie” ESG i umiejscowienie go w systemie zarządzania ryzykiem w funduszu jako ryzyka przekrojowego.
- Ustanowienie osoby/zespołu analitycznego odpowiedzialnego za obszar ESG w funduszu.

Należy pamiętać, że decyzje o alokacji kapitału w funduszach przebiegają w ścisłej koordynacji z wyceną ryzyka oraz potencjału wzrostu przedsiębiorstw. Fundusze mają zatem wpływ na procesy alokacji kapitału, a skoro tak, to na równi z innymi podmiotami rynków finansowych są predystynowane, aby poprzez swoje decyzje o alokacji wpływać na finansowanie zielonej transformacji. Istniejące uregulowania prawne w zakresie implementacji kryteriów ESG w procesy decyzyjne wskazują na pewne wymagania, kierunki i celowość działań, ale nie definiują kroków niezbędnych do podjęcia w celu ich realizacji. Brakuje także standardów branżowych w tym zakresie. Zatem wiele działań, które są podejmowane przez polskie towarzystwa funduszy inwestycyjnych, wynika z indywidualnego podejścia i własnych starań TFI. Należy także mieć na uwadze znaczne potrzeby edukacyjne w zakresie praktycznego zastosowania elementów ESG w procesie codziennych decyzji. Potrzeby te są szczególnie istotne w zakresie obszaru zarządzania portfelem, w obszarze sprzedaży i tworzenia produktów czy w obszarze zarządzania ryzykiem.

Musimy także pamiętać, że branie pod uwagę czynników ESG w procesach podejmowania decyzji inwestycyjnych powinno być uzasadnione z perspektywy celu działalności funduszu, jakim jest często maksymalizacja stopy zwrotu. Ważne jest, aby ESG zaczęło być traktowane jako narzędzie zarządcze z perspektywy zarządzającego aktywami funduszu, aby ryzyka ESG zostały wbudowane w procesy zarządzania ryzykiem inwestycyjnym portfela, a poprzez wpływ na działalność emitentów i ich rentowność przekładały się na oczekiwaną stopę zwrotu z inwestycji w fundusz. Warto zauważyć, że dystrybutorzy produktów inwestycyjnych od lipca 2022 r. włączyli pytania o cele niefinansowe do swoich ankiet oceny adekwatności i odpowiedniości, które należy uzupełniać każdorazowo przy rozpoczęciu współpracy z klientem i odświeżać nie rzadziej niż raz na dwa lata. Tym samym daje to przestrzeń do ustalania z inwestorami i potencjalnymi inwestorami ich potrzeb w zakresie realizacji celów związanych ze zrównoważonym rozwojem. Jest to sposób na kanalizowanie oczekiwań rosnącej grupy inwestorów, zwłaszcza z pokolenia Z, którzy swoje przekonania i postawy prośrodowiskowe i prospołeczne chcą realizować także w sferze konsumpcji czy inwestycji.

Wszystkie wymienione powyżej elementy stosowane w umiejętny sposób mogą stać się narzędziem do budowania odporności funduszu inwestycyjnego na kryzys klimatyczny.

## ZRÓWNOWAŻONA TRANSFORMACJA W KONTEKŚCIE ESG – PRZEDSIĘBIORSTWA

Podobnie jak podmioty rynku finansowego, również przedsiębiorstwa niefinansowe są objęte regulacjami Europejskiego Zielonego Ładu nakładającymi określone obowiązki w zakresie zrównoważonego rozwoju. Najważniejszy wpływ na włączenie czynników ESG do działalności operacyjnej ma Dyrektywa o sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSRD). Dla przedsiębiorstw giełdowych nie jest to jednak zaskoczenie ani nowość, ponieważ podlegały one już wcześniej obowiązkowi opracowywania tzw. raportów niefinansowych na mocy poprzedniczki CSRD, czyli dyrektywy NFRD, która obowiązywała od 2017 r. Z tej perspektywy przedsiębiorstwa zdążyły już w pewnym stopniu włączyć czynniki ESG do działalności operacyjnej. Postrzegają tę kwestię zarówno w kategorii ryzyka, jak i szansy w taki sposób, że niedostosowanie się do wymogów notują jako źródło ryzyka *compliance*, zaś dostosowanie się – jako szansę podniesienia innowacyjności modelu biznesowego oraz źródło potencjalnych przewag konkurencyjnych oraz korzyści, np. w postaci lepszego dostępu do kapitału. Przedsiębiorstwa komunikują wprost, że proces włączania czynników ESG do poszczególnych obszarów i procesów operacyjnych jest czasochłonny oraz wymaga zaangażowania istotnych zasobów ludzkich i finansowych. Postrzegają jednak ten proces jako konieczny i nieuchronny, ponieważ wynika on z przepisów prawa, a dodatkowo jest często wymagany przez partnerów biznesowych, w tym podmioty udzielające finansowania. Biorąc pod uwagę wyzwania, przed jakimi stoją przedsiębiorstwa, sformułowaliśmy poniższe działania jako rekomendacje:

- uwzględnienie czynników ESG w strategii rozwoju przedsiębiorstwa, w tym w działalności finansowej i inwestycyjnej,
- jasna komunikacja strategii w organizacji oraz przypisanie odpowiedzialności za jej realizację,
- włączenie czynników ESG do obecnych procesów biznesowych i decyzyjnych oraz praktyk zarządzania ryzykiem, przy czym ryzyko ESG ma charakter przekrojowy, a czynniki ESG mogą mieć istotne znaczenie w planowaniu ciągłości działania oraz wymierny wpływ finansowy, dlatego powinno ono być formalnie identyfikowane i zarządzane,
- dialog z kluczowymi partnerami biznesowymi w celu wzajemnego zrozumienia potrzeb i możliwości współpracy przy osiąganiu celów strategicznych, w tym włączanie aspektów ESG do zarządzania relacjami w łańcuchach dostaw,
- podejmowanie projektów współpracy między uczestnikami łańcuchów dostaw, w szczególności w zakresie transferu wiedzy i praktyk zarządzania aspektami ESG oraz rozwoju innowacji,
- zaangażowanie dużych przedsiębiorstw–liderów łańcuchów dostaw we wczesne włączanie innych ogniw w transformację procesów biznesowych na rzecz ESG,
- podjęcie przez duże przedsiębiorstwa–liderów łańcuchów dostaw odpowiedzialności za rozwój małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), w szczególności dostawców, w kierunku zrównoważonego rozwoju działalności,

- włączenie pracowników w działania związane z ESG, uwzględnienie nowych zadań, obowiązków, odpowiedzialności w opisach stanowisk oraz w systemie motywacyjnym, kształtowanie warunków pracy sprzyjających komunikacji i współpracy międzyobszarowej (międzyfunkcyjnej),
- silne wsparcie zarządu dla inicjatyw ESG oraz bieżący rozwój kompetencji ESG na różnych poziomach struktury organizacyjnej.

Z pewnością istotną rolę w profesjonalizacji zarządzania czynnikami ESG w działalności operacyjnej przedsiębiorstw odegrają Europejskie Standardy Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju (ESRS), które precyzują informacje, jakie przedsiębiorstwa są zobowiązane ujawniać. Wymogi te sprawiają, że przedsiębiorstwa będą dążyły do włączania ESG do działalności operacyjnej i ustanawiania systemowych rozwiązań w tym zakresie. Wydaje się, że przedsiębiorstwa z sektora MŚP, które nie są bezpośrednio objęte prawnym obowiązkiem ujawniania informacji o zrównoważonym rozwoju mierzą się z najbardziej liczną listą wyzwań. Wiążą się one m.in. z ograniczonymi zasobami ludzkimi i finansowymi, które można alokować w celu realizacji działań w obszarze zrównoważonego rozwoju. To zaś w połączeniu z różnorodnością wymogów ze strony partnerów biznesowych w zakresie działań, kryteriów i ujawnień sprawia, że uwzględnianie czynników ESG w działalności operacyjnej staje się trudnością. Częściowo kwestię tę adresują wytyczne w zakresie ujawnień opracowywane przez EFRAG<sup>1</sup>. Przede wszystkim należy mieć jednak na uwadze fakt konieczności włączenia czynników ESG do działalności operacyjnej i wysiłek z tym związany, gdyż ujawnianie informacji jest kwestią wtórną. Potrzebne są zatem rozwiązania systemowe na rzecz wspierania przedsiębiorstw z sektora MŚP, które odgrywają bardzo ważną rolę w gospodarce krajowej, ale również europejskiej i globalnej, aby transformacja ESG była dla nich szansą, a nie zagrożeniem.

Poszanowanie czynników i zasad związanych z ESG będzie odgrywało szczególną rolę w działalności finansowej przedsiębiorstwa. Okazać się może bowiem, że brak ich przestrzegania ograniczy dostęp do kapitału zarówno o charakterze udziałowym, jak i dłużnym. Możliwe jest również większe uzależnienie kosztu kapitału od spełniania wymogów związanych z ESG. Przedsiębiorstwa, które będą kładły nacisk na ten obszar, mogą w przyszłości uzyskiwać tańsze finansowanie. Nie będzie to jednak działać niejako „z automatu”. Zapewne wymagana będzie inicjatywa oraz aktywność ze strony przedsiębiorstwa. Rekomendujemy, aby z wyprzedzeniem uwzględniać te aspekty w działalności.

Rezultaty badania wskazują, że większy nacisk na aspekty ESG kładą przedsiębiorstwa większe. Rekomendujemy wszelako, aby nie kierować się tylko tym względem i w mniejszych przedsiębiorstwach zacząć wdrażać ESG do działalności operacyjnej, finansowej i inwestycyjnej. Za szczególnie istotne uważamy uwzględnianie czynników ESG w strategii rozwoju i polityce inwestycyjnej przedsiębiorstwa, co będzie determinowało perspektywy dalszej działalności.



## ZRÓWNOWAŻONA TRANSFORMACJA W KONTEKŚCIE ESG – JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Chociaż nie istnieje bezpośrednia delegacja ustawowa dla JST w zakresie wdrożenia procesów i zadań wynikających z wymogów dyrektywy CSRD zarówno ze względu na cel, na który zostały one powołane, jak i wachlarz ustawowych zadań, które mają obowiązek realizować, a przede wszystkim ze względu na odpowiedzialność społeczną i środowiskową, jaką nałożył na nie ustawodawca, można zauważyć, że są one już obecnie dostosowane do realizacji procesów ESG we własnych organizacjach.

Dlatego też realizacja zadań własnych zgodnie z wymogami ESG nie powinna nastroczać problemów dla JST, gdyż wymogi te w doskonały sposób wpisują się w ich codzienne funkcjonowanie, stwarzając szanse na budowanie nowej jakości.

Wykorzystanie ESG do monitorowania działalności JST (na poziomie lokalnym) stwarza okazję do tworzenia wielu wartości, m.in.:

- Włączenia realizacji zadań własnych do procesu monitorowania i mierzenia zrównoważonego rozwoju na poziomie lokalnym. Pozwala to utworzyć kompleksowy monitoring efektywności tworzenia gospodarki o obiegu zamkniętym – miasto tworzą ludzie, budynki, środowisko miejskie, instytucje i biznes.

- Ścisła współpraca we wskazanym powyżej zakresie z podmiotami lokalnymi pozwala opracować matrycę potrzeb i sposobów ich finansowania w zakresie działań środowiskowych i społecznych, które miasto ma obowiązek realizować, natomiast instytucje prywatne jako odpowiedzialne społecznie i środowiskowo mogą współpracować przy ich finansowaniu.
- Realizując zadania w zakresie obszaru G, samorządy wpływają nie tylko na zadowolenie z pracy własnych pracowników, ale również na jakość funkcjonowania całego miasta, bowiem zmotywowany, wyedukowany, dobrze opłacany pracownik samorządowy, to sukces nie tylko dla danej JST, ale również dla całego miasta i funkcjonujących w nim podmiotów.

Jak wskazują wyniki zrealizowanego badania, istnieje w samorządach potrzeba wprowadzenia wielu zmian, począwszy od zadbania o zrównoważony rozwój na poziomie strategii i jej realizacji. W związku z tym naturalnym wydaje się również, że włączenie odpowiednich mierników i wskaźników ESG do procesu funkcjonowania JST przyniesie samorządom wiele korzyści, a lokalny proces zrównoważonego rozwoju może być kompleksowo zarządzany dla dobra mieszkańców, biznesu i dobrej jakości życia.

## Bibliografia

- Aktywa funduszy inwestycyjnych (lipiec 2024), Wspólny raport analizy.pl oraz Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami [https://www.izfa.pl/sites/default/files/2024-08/2024.08.13\_fi\_aktywa.pdf], (dostęp: 06.09.2024).
- Bryx M., Sobieraj J., Rudzka I., Metelski D. (2021), *Buying vs. Renting a Home in View of Young Adults in Poland*, "Land", No. 10(11), p. 1183 [https://doi.org/10.3390/land10111183].
- Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R2772].
- Czerniak A., Rubaszek M. (2018), *The Size of the Rental Market and Housing Market Fluctuations*, "Open Economies Review", Vol. 29, pp. 261–181.
- Directive (EU) 2024/1760 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on corporate sustainability due diligence and amending Directive (EU) 2019/1937 and Regulation (EU) 2023/2859 [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32024L1760&qid=1725881988265].
- Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups Text with EEA relevance [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095].
- Dyrektywa CSRD – kluczowe aspekty i wyzwania dla polskich firm – Fundacja Instytut Przedsiębiorczości Społecznej [fips.pl], (dostęp: 22.09.2024 r.).
- Giełda Papierów Wartościowych, *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021*, DPSN21\_BROSZURA.pdf [gwp.pl], (dostęp: 19.09.2024 r.).
- Kania K. (2013), *Doskonalenie zarządzania procesami biznesowymi w organizacji z wykorzystaniem modeli dojrzałości i technologii informacyjno-komunikacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Dyrektywa w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju – Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej – Portal Gov.pl [www.gov.pl], (dostęp: 19.09.2024 r.).
- PRI, (April 2023), *ESG integration in listed equity: a technical guide*, s. 6 [https://www.unpri.org/download?ac=18407], (dostęp: 06.09.2024 r.).
- Regulation on the Establishment of a Framework to Facilitate Sustainable Investment [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52018PC0353].
- Regulation (EU) 2023/1115 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on the making available on the Union market and the export from the Union of certain commodities and products associated with deforestation and forest degradation and repealing Regulation (EU) No 995/2010.
- Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector, Official Journal of the European Union, L 317/1 [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019R2088&qid=1725881839221].
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 25 października 2021 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych (Dz.U. 2021.1960).
- Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r. (Dz.U. 2024.609 t.j.).
- Żabińska I., Blukacz D. (2017), *System motywacji pozapłacowej pracowników samorządowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie”, z. 100, s. 589–596.

<sup>1</sup> Voluntary ESRS for non-listed small- and medium-sized companies.

## ZAPRASZAMY DO ZAPOZNANIA SIĘ Z MONOGRAFIA

*Zrównoważona transformacja.  
Stan i uwarunkowania  
w kontekście ESG*



# SGH

Warsaw School  
of Economics

## CIVICA

THE EUROPEAN UNIVERSITY OF  
SOCIAL SCIENCES



# SGH SHAPES LEADERS



# SGH

Szkoła Główna  
Handlowa  
w Warszawie

# SGH DLA BIZNESU

## DORADZTWO

badania – ekspertyzy – consulting

Profesjonalne usługi dla biznesu, samorządów i administracji w zakresie:

- sporządzania ekspertyz,
- opinii,
- analiz,
- prowadzenia badań rynkowych,
- szeroko rozumianego doradztwa gospodarczego.

Bazujemy na potencjale intelektualnym SGH, realizujemy najbardziej skomplikowane i unikalne projekty badawcze i doradcze.

[doradztwo.sgh.waw.pl](http://doradztwo.sgh.waw.pl)

✉ [cpitt@sgh.waw.pl](mailto:cpitt@sgh.waw.pl)



## STUDIA PODYPLOMOWE I MBA

- Ponad 160 kierunków studiów podyplomowych, cztery kierunki MBA.
- Sześć obszarów tematycznych: administracja i prawo, finanse i rachunkowość, HR, marketing, transformacja cyfrowa, zarządzanie.
- Program dopasowany do aktualnych trendów i wymagań rynku pracy.

Oferujemy wymianę doświadczeń i kontakt z praktykami ze świata biznesu, którzy prowadzą większość zajęć. Studia są okazją do budowania wartościowych relacji.

[www.sgh.waw.pl/studia-podyplomowe-i-mba](http://www.sgh.waw.pl/studia-podyplomowe-i-mba)

✉ [podyplomowe@sgh.waw.pl](mailto:podyplomowe@sgh.waw.pl)



## SZKOLENIA

menedżerskie – executive  
– specjalistyczne i branżowe

- Szkolenia w formule zamkniętej, w odpowiedzi na zamówienia firm.
- Różne formy: warsztaty, wykłady, ćwiczenia czy dyskusje; zarówno stacjonarnie, jak i online.
- Krótkie, kilkugodzinne spotkania oraz kilkudniowe szkolenia, a także długofalowe programy szkoleniowe.

[www.sgh.waw.pl/szkolenia-dla-biznesu](http://www.sgh.waw.pl/szkolenia-dla-biznesu)

✉ [szkolenia.firmy@sgh.waw.pl](mailto:szkolenia.firmy@sgh.waw.pl)

