

Aldona FRĄCZKIEWICZ-WRONKA

Anna MERCIK

Karolina SZYMANIEC-MLICKA

Robert TOMANEK

INTERESARIUSZE I ICH ZNACZENIE W RAPORTOWANIU ESG



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
w Katowicach

Aldona Frączkiewicz-Wronka

Anna Mercik

Karolina Szymaniec-Mlicka

Robert Tomanek

Interesariusze i ich znaczenie w raportowaniu ESG



Katowice 2024

Komitety redakcyjny

Tomasz Ingram (przewodniczący), Monika Ogrodnik (sekretarz),
Agata Austen, Monika Kulikowska-Pawlak, Małgorzata Pańkowska,
Aleksandra Pethe, Jacek Pietrucha, Anna Skórska, Marzena Strojek-Filus,
Edyta Szafranek-Stefaniuk, Tomasz Wachowicz, Ewa Ziemba

Recenzent

Helena Tendera-Właszczuk

Redakcja i korekta

Karolina Koluch

Skład tekstu

Daria Liszowska

Projekt okładki

Emilia Gumulak

Ilustracja na okładce © peshkova – Photogenica

ISBN 978-83-7875-924-9

doi.org/10.22367/uekat.9788378759249

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2024



Publikacja na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa
(CC BY 4.0), <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.pl>



WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KATOWICACH

ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel.: +48 32 257-76-33

www.wydawnictwo.ue.katowice.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.katowice.pl

Facebook: [@wydawnictwouekatowice](https://www.facebook.com/wydawnictwouekatowice)

Spis treści

Wstęp	5
1. Podążanie od działań społecznie odpowiedzialnych ku wrażliwości na interesariuszy i ich potrzeby	9
1.1. Globalne uwarunkowania podążania do zrównoważonego rozwoju i koncentracji na wynikach środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego.....	17
1.2. Ewolucja spojrzenia na cele działania biznesu – synteza definicji społecznej odpowiedzialności biznesu.....	21
2. Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacją.....	25
2.1. Interesariusze organizacji.....	25
2.2. Diagnozowanie interesariuszy	31
2.3. Zaangażowanie interesariuszy w zarządzanie organizacją	38
2.4. Interesariusze a raportowanie ESG	45
3. Interesariusze a procedura oceny istotności kwestii ESG	57
3.1. Koncepcja istotności w raportowaniu finansowym i niefinansowym....	57
3.2. Standardy a istotność informacji dotyczących kwestii ESG ujawnianych interesariuszom	64
3.3. Procedura oceny istotności kwestii ESG według standardów ESRS	81
4. Należyta staranność i interesariusze w raportowaniu ESG	88
4.1. Istota i geneza należytej staranności w zakresie zrównoważonego rozwoju.....	88
4.2. Znaczenie należytej staranności w budowaniu przewagi konkurencyjnej.....	96
4.3. Należyta staranność w raportowaniu ESG według europejskich standardów ESRS.....	101
4.4. Perspektywa europejskich regulacji <i>due diligence</i> – dyrektywa o należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSDDD)	106
Podsumowanie	113

Aneks 1. Przykładowa analiza interesariuszy	117
Aneks 2. Analiza podwójnej istotności – przykład przedsiębiorstwa produkującego wyroby czekoladowe	123
Literatura	131
Spis rysunków	147
Spis tabel	149
Informacja o Autorach.....	151

Wstęp

Negatywne konsekwencje procesów gospodarczych i społecznych oraz zmiany, które można zaobserwować w środowisku przyrodniczym od końca XX wieku, istotnie wpłynęły na zwiększenie poziomu zaangażowania państw oraz podmiotów ponadnarodowych w procesy rynkowe ujawniające się we współczesnej gospodarce. Zauważono, że wspólne projektowanie rozwiązań sanacyjnych powinno z jednej strony zapewniać warunki dla utrzymania efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw, a z drugiej stwarzać podstawy do skutecznego osiągnięcia przez nie Celów Zrównoważonego Rozwoju. Szczególne natężenie działań naprawczych jest obserwowane od początku XXI wieku. W tym okresie – po kryzysie finansowym, który rozpoczął się w Stanach Zjednoczonych w 2007 roku, ale bardzo szybko objął pozostałe kraje świata, w tym szczególnie kraje Unii Europejskiej – zauważono, że zasady neoliberalnej gospodarki dłużej nie są w stanie zagwarantować odporności systemów gospodarczych na nieprzewidywane turbulencje. Wyjątkowo zawodne okazały się mechanizmy kontrolne i stabilizujące relacje ekonomiczne.

Kryzys finansowy z 2007 roku doprowadził do zakwestionowania – w perspektywie globalnej ekonomii – założeń wolnorynkowych oraz unaoczniał konieczność podejmowania przez podmioty ponadnarodowe, na szerszą niż dotychczasową skalę, interwencji w kształtowanie zasad polityki gospodarczej, społecznej i środowiskowej. Powodem kryzysu finansowego z 2007 roku było wytworzenie tzw. bańki na rynku nieruchomości, która powstała wskutek nieuczciwego udzielania kredytów hipotecznych osobom o niskiej zdolności kredytowej i kompensowania ich ryzyka w nowych, skomplikowanych i patologicznych instrumentach ubezpieczeniowych (kredyty typu *subprime*). Kredyty *subprime* cechują się zwiększonym ryzykiem, są bowiem udzielane osobom o zmniejszonej wiarygodności kredytowej będącej efektem nieterminowej spłaty wcześniejszego kredytu lub osobom, które z powodu niskiej zdolności kredytowej mają trudność z uzyskaniem kredytu. Wysoka podaż tego typu instrumentów finansowych dla indywidualnych kredytobiorców w Stanach Zjednoczonych doprowadziła do krachu na giełdzie i upadku gospodarek wielu państw. Kryzys finansowy nie był jedynym obszarem, w którym ujawniły się negatywne efekty neoliberalnego modelu gospodarczego. Jego wieloletnia dominacja doprowadziła na przestrzeni lat do znacznego wzrostu nierówności społecznych jako konsekwencji rozwarstwienia dochodowego na rynku pracy. Deregulacja typowa dla wolnego rynku i ograniczanie roli państwa w gospodarce neoliberalnej to korzyść dla osób najbogatszych oraz pogłębienie się deprywacji społecznej i ubóstwa wśród mas.

Dynamiczny rozwój gospodarki w krajach rozwiniętych odbywał się kosztem nadmiernego zużycia zasobów naturalnych. Wykorzystywane w procesach produkcyjnych technologie przyczyniały się do zwiększenia emisji gazów cieplarnianych, degradacji środowiska przyrodniczego i negatywnych zmian klimatycznych postrzeganych jako bezpośrednie skutki współczesnego – nastawionego na zwiększoną konsumpcję – modelu gospodarki. Szybkie zmiany trendów konsumpcyjnych prowadziły do marnotrawstwa surowców i wzrostu wolumenu odpadów szkodliwych dla środowiska.

Globalne gospodarcze i społeczne konsekwencje udzielania nieuzasadnionych kredytów hipotecznych zmusiły wiele rządów do podejmowania nadzwyczajnych działań po to, aby zapobiec upadkowi wielu instytucji finansowych i doprowadzić do tego, aby były one nieporównanie bardziej transparentne i aby była możliwa większa kontrola ryzyk wynikających z ich działalności. To, co się stało w sektorze usług finansowych na początku XXI wieku, ujawniło potrzebę zwiększania roli państwa oraz podmiotów międzynarodowych i ponadnarodowych w kształtowaniu zasad gospodarczych. Konieczność reagowania na wzrost bezrobocia, obniżenie się standardu życia czy niepewność zatrudnienia stały się codziennością wielu rządów rozwiniętych państw, stopniowo doprowadzając do zwiększania ich aktywności na rzecz działań biorących pod uwagę nie tylko stymulowanie wzrostu gospodarczego, ale także konieczność poszukiwania rozwiązań uwzględniających w gospodarowaniu aspekty społeczne, etyczne i środowiskowe jako jedyny sposób na przetrwanie świata.

Fiasko doktryny neoliberalnej jako mechanizmu napędzającego gospodarkę zwróciło uwagę badaczy i praktyków na możliwość wykorzystania wielu prawideł sformułowanych w doktrynie keynesizmu jako remedium na coraz bardziej widoczne negatywne trendy rozwojowe. W doktrynie tej zakłada się aktywną rolę państwa w kreowaniu narzędzi stabilizacji gospodarki. W praktyce nawoływano do tego, żeby redefiniować rolę państwa i podmiotów ponadnarodowych tak, aby ich zadaniem było nie tylko standardowe monitorowanie rynku, ale też aktywne długoterminowe przeciwdziałanie zjawiskom mogącym prowadzić do kryzysu. Wspomniany wcześniej kryzys finansowy z 2007 roku uwidocznił konieczność podejmowania współpracy międzynarodowej i przyczynił się do uaktywnienia poszukiwania globalnych rozwiązań dla narastających problemów gospodarczych. Światowe konsekwencje kryzysu jasno pokazały, że oparta na neoliberalnych zasadach wolnego rynku gospodarka przyczynia się do powstawania negatywnych skutków nie tylko ekonomicznych, ale również społecznych, etycznych i środowiskowych. W obliczu narastających negatywnych zmian zarówno instytucje międzynarodowe, jak i rządy poszczególnych państw podejmowały coraz więcej inicjatyw, których celem było odwrócenie negatyw-

nych trendów. Jedną z pierwszych inicjatyw, wskazywaną jako odpowiedź na konsekwencje kryzysu 2007 roku, było zacieśnienie współpracy w ramach takich organizacji, jak Grupa G20, Bank Światowy oraz Międzynarodowy Fundusz Walutowy. Wskazane organizacje postanowiły przygotować ramy dla globalnych inicjatyw, których rezultatem miało być wzmocnienie stabilności gospodarki globalnej. Przykładem działań mających na celu przeciwdziałanie przyszłym kryzysom stało się także dążenie do wprowadzania rygorystycznych zasad raportowania rezultatów działalności przedsiębiorstw i poszerzania zakresu ponadnarodowych regulacji zmierzających do lepszej społecznej rezyliencji, ochrony środowiska i zapobiegania zmianom klimatycznym. Na szczególne podkreślenie zasługują Cele Zrównoważonego Rozwoju sformułowane przez Organizację Narodów Zjednoczonych oraz strategia Europa 2030. W strategii Europa 2030, jako odpowiedzi Unii Europejskiej na wyzwania identyfikowane od wielu lat w politykach gospodarczych, społecznych i środowiskowych, podkreślono znaczenie konieczności inicjowania, podtrzymywania i rozszerzania efektywnego dialogu z interesariuszami rozumianymi jako instytucje publiczne, przedstawiciele sektora prywatnego, organizacje pozarządowe, naukowcy, przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego, całe społeczeństwa i ich obywatele.

Efektywny dialog z interesariuszami ma – w opinii ustawodawców – sprzyjać nie tylko lepszej implementacji przygotowywanych na poziomie globalnym celów, ale również przyczyniać się do zwiększania społecznego wpływu i zaufania do podejmowanych przez podmioty ponadnarodowe i krajowe działań. Decyzje podejmowane w dialogu z interesariuszami mają zapewniać lepsze rozumienie potrzeb społecznych, gospodarczych i środowiskowych formułowanych przez wymienione podmioty oraz lepsze dopasowanie, w konsekwencji analizy sformułowanych potrzeb, polityki przedsiębiorstw do lokalnych uwarunkowań. Stały dialog z interesariuszami ma się także przyczyniać do budowania szerszego poparcia społecznego dla działań proekologicznych i prospołecznych.

Oddawana w Państwa ręce monografia jest próbą pokazania, jak w ostatnich latach kształtowały się prospołeczne podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw i jak zmieniała się istota tego procesu w *continuum* od drapieżnego podążania za zyskiem do świadomego i wrażliwego namysłu nad uwarunkowaniami rozwoju zrównoważonego jako konsekwencji rozwoju idei społecznej odpowiedzialności biznesu.

Doceniając ważność interesariuszy dla efektywnego dialogu, w monografii szczegółowo przedstawiono wybór definicji interesariuszy organizacji oraz różnorodność klasyfikacji interesariuszy. Szczególną uwagę poświęcono procedurze diagnozowania interesariuszy organizacji, podkreślając przy tym mocne i słabe strony wybranych metod identyfikacji. Przedstawiono także przykładową

strategię angażowania interesariuszy organizacji w jej działalność, co jest końcowym etapem procedury diagnozowania interesariuszy, w którym dokonuje się wyboru adekwatnej względem siły/ ważności interesariusza strategii działania. Obecnie obowiązującą perspektywą łączenia spojrzenia dowartościowującego aspekty społeczne, gospodarcze, środowiskowe w relacji do potrzeb i oczekiwań interesariuszy jest raportowanie rezultatów działalności przedsiębiorstw w odniesieniu do ich wpływu na środowisko, społeczność i ład korporacyjny (angielski akronim ESG).

Dla powiązania kwestii interesariuszy organizacji z raportowaniem ESG szczególne znaczenie ma pojęcie istotności. Zatem w niniejszej monografii zdefiniowano istotność w odniesieniu do raportowania ESG i omówiono kluczowe podejścia do tej koncepcji w różnych standardach raportowania kwestii finansowych i niefinansowych. W treści monografii uwypuklono *differentia specifica* przebiegu oceny istotności obowiązujące w standardach raportowania. Przybliżono także rolę interesariuszy w procesie badania istotności oraz obowiązujące podejścia do procedury prowadzenia oceny podwójnej istotności w oparciu o zapisy standardów ESRS¹. Prowadzone rozważania pozwoliły na stwierdzenie, że relacje z interesariuszami muszą się opierać na zasadzie należytej staranności w zakresie zrównoważonego prowadzenia biznesu, co obecnie jest coraz precyzyjniej regulowane w skali globalnej oraz ustawodawstwie Unii Europejskiej.

Każde spojrzenie diagnostyczne nie jest wolne od błędów i subiektywizmu, niemniej jednak mamy nadzieję – jako autorzy monografii – że zaprezentowane rozważania zostaną pozytywnie przyjęte przez czytelników. Jest to jedna z pierwszych publikacji kompleksowo omawiająca sposoby usatysfakcjonowania interesariuszy w ich rozumieniu interesu po to, aby minimalizować ryzyka dla efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw.

Profesor dr hab. Helenie Tenderze-Właszczuk, Recenzentowi publikacji, dziękujemy za cenne uwagi i przedyskutowanie z autorami monografii kluczowych dla zrozumienia założenia koncepcyjnego wątków, co pozwoliło na wzbogacenie prowadzonych rozważań.

¹ ESRS to europejskie standardy sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju (ang. *European Sustainability Reporting Standards*). Zgodnie z dyrektywą CSRD standardy są obowiązkowe dla wszystkich firm, które podlegają pod dyrektywę (z wyłączeniem MŚP notowanych, dla których jest przygotowywany osobny standard).

1. Podążanie od działań społecznie odpowiedzialnych ku wrażliwości na interesariuszy i ich potrzeby

Dynamiczny rozwój przemysłu od połowy XIX wieku, szczególnie nasilony w drugiej połowie XX wieku, z jednej strony prowadził do doskonalenia możliwości zaspokajania potrzeb indywidualnych i społecznych, ale z drugiej strony tworzył różnorodne problemy, których emanacje oddziaływały na jakość życia całych społeczeństw. Dokonując syntezy poglądów J. Daneckiego na temat wzajemnych zależności pomiędzy politykami: społeczną i gospodarczą oraz determinantami rozwoju społecznego i gospodarczego (Danecki, 1974; Danecki, 1991), można zauważyć silnie eksponowane w jego pracach założenie o bipolarnych skutkach wszystkich zjawisk ekonomicznych i społecznych zachodzących na przestrzeni wieków w rozwoju cywilizacji. J. Danecki uważał, że każdy progres jest początkiem regresu i odwrotnie. Progres czy regres objawia się zawsze szeregiem zjawisk niepożądanych lub pożądanых, znacząco wpływających na dobrostan ludzi i przyczyniających się do zmiany warunków funkcjonowania organizacji.

Obserwowane obecnie negatywne konsekwencje rozwoju społeczno-gospodarczego rozszerzają zaproponowany przez J. Daneckiego punkt widzenia dodatkowo o łączenie stanu środowiska naturalnego z konsekwencjami rozwoju cywilizacji i w związku z tym konieczności inicjowania formalnych reakcji mających na celu jego ochronę (Słupik, Kos-Łabędowicz, Trzęsiok, 2021). Sformułowane przez cytowanego badacza stwierdzenie o wzajemnym warunkowaniu między progresem a regresem prowadzi do konstatacji o potrzebie podejmowania działań mających na celu korygowanie negatywnych zjawisk i wzmacnianie pozytywnych. Działania takie powinny być podejmowane przez wszystkie podmioty funkcjonujące na rynku zarówno z sektora publicznego, prywatnego, jak i społecznego, obywateli i społeczeństwa jako instytucjonalne zbiory wspólne oraz podmioty ponadnarodowe (Ostrom, 1990; Ostrom, 2009, s. 419-422). Znaczenie tych ostatnich, w tym m.in. Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ), Światowej Organizacji Handlu (WTO), Międzynarodowego Funduszu Walutowego (MFW), Banku Światowego (WBG), Unii Europejskiej (UE), w tworzeniu światowego ładu jest niezaprzeczalne. Wskazane instytucje odgrywają kluczową rolę w kreowaniu globalnego dobrobytu oraz w regulowaniu relacji między przedsiębiorstwami a państwami i społeczeństwami. Poprzez podejmowane przez nie działania jest promowane dążenie do stabilności gospodarczej, zrów-

noważonego rozwoju oraz odpowiedzialności korporacyjnej. Aktywności podejmowane przez te instytucje są odpowiedzią na pojawiające się w rezultacie progresu w jakimś obszarze ludzkiej działalności zjawiska klasyfikowane jako regres, czyli negatywne konsekwencje. Dobrym przykładem podjętej inicjatywy może być strategia Europa 2030 przygotowana przez UE, której celem jest podtrzymanie i rozwijanie Celów Zrównoważonego Rozwoju (ang. *Sustainable Development Goals*) sformułowanych przez ONZ (2015). Inne dobre przykłady to mobilizowanie przez organizacje międzynarodowe przedsiębiorstw do włączania się w działania na rzecz ochrony środowiska, eliminacji ubóstwa oraz przestrzegania praw człowieka. Można tutaj wskazać m.in. na wpływ WTO na harmonizację regulacji handlowych, co przyczynia się do transparentności rynków i ograniczania nieuczciwych praktyk handlowych oraz wspierania przez MFW i WBG krajów w sytuacjach kryzysowych poprzez udzielanie pożyczek i doradztwo w zakresie polityki gospodarczej umożliwiające stabilizację finansową i wzrost gospodarczy, od którego zależy dobrobyt społeczeństw. Podmioty międzynarodowe nie tylko wspierają rozwój ekonomiczny, ale także kreują ramy, które zachęcają (dobrym przykładem jest rozwój koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu) lub obligują (dobrym przykładem jest konieczność raportowania rezultatów działania z uwzględnieniem wpływu biznesu na środowisko przyrodnicze, społeczne i współdziałanie w łańcuchach dostaw, czyli ESG) przedsiębiorstwa do prowadzenia działalności zgodnej z interesem publicznym. Kreowanie wartości społecznych, dążenie do dobrobytu, etyczna działalność oraz ochrona środowiska naturalnego to tylko niektóre z ważnych obszarów, w których kształtowanie relacji na rynku wymiany dóbr i usług jest istotne dla tworzenia zrównoważonych podstaw dla rozwoju społecznego, gospodarczego, kulturowego i innych (Słupik, 2016).

Dominujący obecnie paradygmat rozwoju prospołecznego był przez lata stopniowo rozwijany, a etapy jego rozwoju są silnie powiązane z dynamiką rozwoju relacji na rynku ekonomicznym i rozwojem praw człowieka. W opinii J. Brdulaka, E. Florczaka i T. Gardzińskiego (2021, s. 153-164) w procesach produkcyjnych i zarządczych ludzie byli niegdyś postrzegani jako elementarne jednostki siły roboczej rywalizujące z maszynami. Przyjęta na bazie generalizacji drapieżnych zachowań przedsiębiorców obserwowanych na pierwotnym rynku gospodarczym optyka widzenia zmieniła się w drugiej połowie XX wieku. Zmiana dotyczyła wycofania się z akceptowania ustalonych arbitralnie, ekonomicznych praw wskazywanych przez teoretyków (Zboroń, 2023, s. 39-52; Filek, 2023, s. 13-38), co było konsekwencją kształtowania się relacji między podażą a popytem na dowartościowanie znaczenia w procesie gospodarowania siły sprawczej człowieka i wolności jego myśli w ustalaniu prawideł definiowania relacji społeczno-gospodarczych. P.F. Drucker (1994) – wizjoner nowoczesnego

zarządzania – wskazuje w swoich licznych rozważaniach ludzi i ich decyzje kształtujące relacje rynkowe i kreujące różne formy kapitalizmu jako te, które tworzą warunki funkcjonowania przedsiębiorstw i te, które mają wpływ na kształtowanie się relacji ekonomicznych. Dodatkowo w pracach tego badacza silnie uwypuklono rosnący w XX wieku trend humanizacji ekonomii, w którym praca ludzka i społeczne efekty funkcjonowania stają się przedmiotem dogłębnych analiz uwzględnianych w raportowaniu rezultatów działalności przedsiębiorstw. W ocenie przedsiębiorstw – szczególnie w kształtowaniu ich wizerunku – czynniki pozaekonomiczne, takie jak dobrostan obywateli, kreowanie wartości społecznej, ochrona środowiska, kultura czy polityka społeczna w podejmowaniu decyzji, stają się coraz bardziej istotne (Leśniewski, 2015; Miroński, 2013).

J. Filek (2017, s. 45-59) uważa, że skutki progresu i regresu – na przestrzeni lat – były w różny sposób kompensowane, a stopniowe pogłębienie się spojrzenia na negatywne konsekwencje gospodarowania przyczyniło się do rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, sformułowania zasad zrównoważonego rozwoju, jak również przygotowania standardu raportowania działalności przedsiębiorstw wobec skutków odczuwalnych przez środowisko biologiczne, środowisko społeczne oraz środowisko, w którym organizacje dokonują wymiany towarowo-usługowo-pieniężnej.

Docelowym – jak na razie – wynikiem zapoczątkowanych pod koniec XIX wieku działań na rzecz humanizowania ekonomii jest przygotowanie tzw. standardu raportowania ESG (*Environmental, Social, Governance*). Jego twórcy zakładają, że zaproponowane spojrzenie na rezultaty podejmowanej przez przedsiębiorstwa działalności będzie odgrywało istotną rolę w kształtowaniu uwarunkowań rozwoju środowiskowo-społeczno-gospodarczego.

Początki raportowania ESG są związane z szeroko rozumianym rozwojem koncepcji zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB, ang. *Corporate Social Responsibility*) w latach 80. i 90. XX wieku. Za formalne zainicjowanie raportowania ESG w dzisiejszym rozumieniu uważa się *Global Reporting Initiative* (GRI), organizację założoną w 1997 roku, która opracowała pierwszy zestaw wytycznych do raportowania w zakresie zrównoważonego rozwoju. Poprzez dokumenty przygotowane w ramach prac GRI stworzono podstawę teoretyczną i matrycę praktyczną, które przyczyniły się do zaprojektowania narzędzi do raportowania ESG. Standardy GRI są obecnie szeroko stosowane na całym świecie. Wprowadzenie standardu raportowania ESG ma mobilizować przedsiębiorstwa do działania na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz prowadzenia transparentnego i konstruktywnego dialogu z interesariuszami. Przez uwzględnienie kwestii środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego w swoich strategiach biznesowych przedsiębiorstwa przyczynia-

ją się do stopniowego rozwiązywania globalnych wyzwań, takich jak zmiany klimatyczne, nierówności społeczne i etyka korporacyjna. Obowiązek raportowania ESG ma zachęcać firmy do analizowania i minimalizowania swojego negatywnego oddziaływania na środowisko, co powinno wpływać na poprawę jakości życia, ochronę zasobów naturalnych i wspieranie celów klimatycznych. W aspekcie społecznym firmy angażujące się w inicjatywy społeczne zwiększają kapitał społeczny i zaufanie publiczne, co ma bezpośredni wpływ na stabilność społeczno-gospodarczą. Ponadto dzięki silnemu naciskowi na tworzenie transparentnych zasad definiujących ład korporacyjny ogranicza się ryzyko korupcji i sprzyja etycznym praktykom zarządzania, co jest podstawą zdrowego i odpowiedzialnego rynku. Dzięki raportowaniu ESG wzrasta również zainteresowanie inwestorów odpowiedzialnymi społecznie przedsiębiorstwami, których właściciele inwestują w długofalowy rozwój z poszanowaniem różnorodności otaczającego świata. Zaproponowane społecznie odpowiedzialne i humanizujące ekonomię – w raportowaniu ESG – podejście przyczynia się do tworzenia bardziej zrównoważonej i stabilnej gospodarki, która odpowiada na potrzeby współczesnego społeczeństwa, wspierając jednocześnie inkluzywny wzrost gospodarczy.

Rozwoju idei społecznej odpowiedzialności (jeszcze bez przymiotnika „biznes”) można upatrywać w pomocowych praktykach realizowanych przez instytucje wiary już w starożytności, szczególnie w tradycji judeochrześcijańskiej. Początkowe działania opierały się głównie na filantropii, działalności charytatywnej oraz zasadzie powierniczości (Carroll, 2015, s. 87-96; Chaffee, 2017, s. 347-373; Harrison, 1966, s. 353-374). W miarę rozwoju myśli ekonomicznej i tworzenia bardziej skomplikowanych relacji na rynkach gospodarczych coraz większe znaczenie zyskiwało podążanie ku racjonalności pojmowanej jako wartość i powiązanej zarówno z moralnością, jak i z efektywnością ekonomiczną (Carroll, Shabana, 2010, s. 85-105).

Wprowadzony wraz z pierwszą rewolucją przemysłową system produkcji opierający się na ówczesnych zdobyczach techniki i nauki pozwolił na wzrost produktywności poprzez wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań do masowej produkcji dóbr i dostarczania usług. Zainicjowana rewolucja przemysłowa poza niekwestionowanym postępem (progres) prowadziła równocześnie także do powstania wielu problemów (regres) wynikających z braku zabezpieczenia społecznego, trudnych warunków pracy, ubóstwa pracowników szczególnie dotkliwego w razie wystąpienia czynników ryzyka uniemożliwiających wykonywanie pracy (np. śmierć żywiciela rodziny, choroba, wypadek przy pracy i jego następstwa w postaci inwalidztwa i inne) oraz nadmiernego wyzysku niektórych grup społecznych (np. kobiet i dzieci). Istotnym problemem dla początkowego rozwoju gospodarki kapitalistycznej było przeciwdziałanie i ograniczenie efektów

konfliktów narastających między światem pracy i światem kapitału. Te ostatnie były naturalną konsekwencją nierówności i rozwarstwienia dochodowego przyczyniających się do eskalacji skrajnego ubóstwa wielu grup społecznych i narastania nastrojów rewolucyjnych.

Konflikty, a w zasadzie obawa kapitalistów (właścicieli środków produkcji) przed ich potencjalnymi rezultatami w postaci rewolucji i zamieszek społecznych zmieniających dotychczasową stratyfikację społeczną (np. Komuna Paryska, wojna domowa w Hiszpanii, Wielka Rewolucja Październikowa) przyczyniły się pod koniec XIX i na początku XX wieku do poszukiwania możliwości podniesienia standardu i bezpieczeństwa pracy pracowników poprzez wprowadzanie krajowych lub ponadnarodowych rozwiązań prawnych (początkowo w bardzo minimalnym zakresie) oraz jako konsekwencji dobrowolnych – w zakresie podnoszenia jakości życia pracowników – aktywności podejmowanych przez przedsiębiorców. W literaturze przedmiotu można odnaleźć przykłady działań podejmowanych przez przedsiębiorców na rzecz podnoszenia standardu życia pracowników i ich rodzin (Wren, Bedeian, 2009, s. 274), które następnie znajdowały odzwierciedlenie w formułowanych wobec świata kapitału normach i zasadach. Jednym z wielu takich rozwiązań może być rozwój zasad dobroczynności i włodarstwa opisywanych w pracach amerykańskiego przemysłowca szkockiego pochodzenia – Andrew Carnegiego (Parapianowicz, 2008, s. 536-550; Carnegie, 2012). Włączenie zasad sformułowanych przez A. Carnegiego do praktyki gospodarowania – choć dzisiaj nie wyznaczają one zakresu społecznej odpowiedzialności – ugruntowało dyskusję o powinnościach szeroko rozumianego biznesu i w tym sensie stanowiło przyczynek do rozwoju tej koncepcji.

Analizując kształtowanie się idei społecznej odpowiedzialności biznesu, należy także wskazać na dynamiczny rozwój i powstanie w pierwszych dekadach XX wieku korporacji w Stanach Zjednoczonych. Poszukiwanie renty ekonomicznej z prowadzonej działalności szybko doprowadziło do pojawienia się praktyk gospodarowania wykorzystujących ekonomiczne konsekwencje wynikające ze skali działania, efektów masowej produkcji, profesjonalizacji zarządzania, dążenia do osłabienia pozycji związków zawodowych oraz budowania narracji, w ramach której kreowano wizerunek przedsiębiorstw jako podmiotów, które działają nie tylko dla maksymalizacji własnego zysku, ale również (w ograniczony sposób, ale jednak) jako organizacji, których celem jest działanie na rzecz społeczeństwa. Oczywiście kapitalizm jest ustrojem, w którym obowiązuje podążanie ku maksymalizacji zysku, zatem narracja dowartościowująca znaczenie społeczeństwa jako odbiorcy działań przedsiębiorstw miała na celu uzyskanie wysokiego poziomu legitymizacji dla właścicieli środków produkcji. W konsekwencji jej uzyskania spodziewano się zwiększenia profitów rozumia-

nych jako wyniki lepszej sprzedaży dóbr i usług (Hoffman, 2007, s. 55-73). Ową legitymizację można rozumieć jako zgodność pomiędzy wartościami wskazywanymi w misji organizacji a normami wyznaczającymi zakres akceptowalnych zachowań podzielanych w ramach szerszego systemu społecznego. Brak zgodności między wartościami wskazanymi w misji przedsiębiorstw a normami społecznymi stał się szczególnie widoczny w latach 50 i 60. XX wieku. Rozwój przedsiębiorstw oparty na możliwości wykorzystywania surowców, taniej siły roboczej poza granicami własnego kraju oraz niekontrolowanej nadmiernie utylizacji odpadów poprodukcyjnych prowadził do powstawania nadużyć, wyjątkowo widocznych w zakresie negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne oraz łamania praw człowieka. Pojawiające się problemy, szczególnie te wynikające z zanieczyszczenia środowiska naturalnego, zaczęły się przyczyniać do postrzegania przedsiębiorstw jako podmiotów, które potencjalnie mogą zagrażać interesowi publicznemu. Rozwój mediów, zwiększona aktywność śledcza dziennikarzy i obywateli oraz wzrost świadomości społecznej przyczyniały się do inicjowania kampanii społecznych postulujących poszanowanie praw konsumentów, promowanie ochrony zdrowia oraz praw człowieka. Na zintensyfikowanie procesu kontrolowania rezultatów działania przedsiębiorstw w tym okresie miał również wpływ postępujący proces demokratyzacji pobudzający społeczną mobilizację i mający wpływ na praktyki działania tzw. społeczeństwa obywatelskiego. Rozwój idei społeczeństwa obywatelskiego był (w konsekwencji uruchomienia gigantycznych środków pomocowych na wspieranie tego typu aktywności społecznej w ramach Polityki Spójności UE) szczególnie dynamiczny w postsocjalistycznych krajach Europy, w których idea świadomego obywatelstwa zdobywała coraz większą popularność (Raich, Dolan, Klimek, 2011).

W latach 70. rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w dużej mierze był związany z konsekwencjami kryzysu ekonomicznego z 1974 roku, w tym m.in. zmianą dominujących sektorów i segmentów w gospodarkach narodowych. D. Bell (1974) wskazywał, że konsekwencje kryzysu objawiły się m.in. w stopniowym odchodzeniu od produkcji wielkopoprzemysłowej i podążaniu do gospodarki związanej z wytwarzaniem dóbr i usług, opartej na małych i średnich podmiotach gospodarczych. W miarę rozwoju gospodarczego udział sektora I (ang. *primary production* – rolnictwo i przemysł wydobywczy) w ogólnym zatrudnieniu w gospodarce spada, sektora II (ang. *secondary production* – wszelkie rodzaje produkcji przemysłowej) najpierw rośnie, potem stabilizuje się i następnie spada, rośnie natomiast udział sektora III (ang. *tertiary* – dziedziny działalności gospodarczej zajmujące się świadczeniem usług). W wyniku wskazanych prawidłowości dokonały się zmiany w sektorowej i wewnątrzsektorowej strukturze zatrudnienia polegające na przesuwaniu miejsc pracy od

sektora rolniczego do sektora przemysłowego, a następnie usługowego. Małe i średnie przedsiębiorstwa zaczęły rozwijać swoje modele biznesu w oparciu o nowe technologie i innowacje oraz umiejętność szybkiego dostosowania swojej oferty rynkowej do oczekiwań różnorodnych grup odbiorców. Postęp techniczny, który doprowadził do wzrostu wydajności pracy i dochodów realnych, przyczynił się do zmiany struktury konsumpcji i popytu (Kwiatkowski, 1982, s. 18). W owym czasie rośnie także zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowaną kadrę specjalistów, a spada zapotrzebowanie na pracowników o niskim poziomie kwalifikacji i umiejętnościach, co doprowadza do szybkiej polaryzacji dochodów. Wydłużenie się parametru trwania życia i zwiększona podaż zasobów pracy o niskiej możliwości zatrudnienia w przedsiębiorstwach, które są innowacyjne, skutkowały dużą niestabilnością rynku pracy i obniżeniem się możliwości uzyskania godziwego wynagrodzenia. Ten negatywny trend obserwowany na rynku pracy pojawił się równocześnie z typowymi dla neoliberalizmu poszukiwaniami ograniczenia odpowiedzialności państwa jako instytucji gwarantującej dobrobyt społeczny. Zmiana postrzegania państwa jako instytucji gwarantującej dobrobyt społeczny zaowocowała próbą wskazania nowej roli dla przedsiębiorstw. Zaczęły być one postrzegane jako podmioty, których społeczna odpowiedzialność powinna się przejawiać m.in. w stwarzaniu możliwości zwiększenia lub utrzymania poziomu zatrudnienia jako gwarancji uzyskania dochodów pozwalających na zaspokojenie indywidualnych potrzeb bytowych. Nie bez znaczenia było także systematyczne i rzetelne uiszczanie podatków przez przedsiębiorców i w konsekwencji tego otrzymywanie środków publicznych przeznaczanych przez państwo na zaspokojenie potrzeb społecznych, których wysoka podaż przyczynia się do rozwoju społeczno-gospodarczego na wysokim i stabilnym poziomie. Hanlon (2008, s. 156-172) zauważa, że w gospodarce postindustrialnej ta nowa „umowa społeczna” między rynkiem, państwem i społeczeństwem, w której społecznie zaangażowany biznes jest partnerem państwa w wypełnianiu niektórych jego ról, staje się podstawą legitymizowania przedsiębiorstw jako podmiotów mających wpływ na warunki funkcjonowania gospodarek i społeczeństw.

Dla rozważań podejmowanych w niniejszej monografii lata 70. XX wieku w rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu są bardzo istotne, uwarunkowania makroekonomiczne funkcjonowania gospodarek krajowych i gospodarki międzynarodowej przyczyniły się bowiem do ewolucji oraz rozszerzenia pożądanych rezultatów działalności i stopnia zaangażowania w procesy rozwojowe przedsiębiorstw. W tym czasie można zauważyć, że silny nurt rozważań podkreślający, iż paradygmat, w ramach którego przedsiębiorstwa działają – oczywiście z poszanowaniem wartości i norm społecznych – dla zapewnienia zysku dla

akcjonariuszy (*Corporate Social Responsibility* – CSR1) z uwagi na turbulencje, negatywne megatrendy i szybkie zmiany warunków prowadzenia biznesu, nie może być dalej utrzymany. Liczni badacze procesów społecznych i gospodarczych (Baumol i in., 1970; Wood, 1991, s. 691-718) zwracają uwagę na konieczność rozwijania nowego paradygmatu, w którym przedsiębiorstwo jest zobligowane do społecznego odpowiadania na potrzeby ujawniające się w otoczeniu, w którym działa (*Corporate Social Responsiveness* – CSR2). W tej formie społecznej odpowiedzialności biznesu podkreślono obowiązek podejmowania konstruktywnego dialogu z interesariuszami oraz uwzględniania oczekiwań zgłaszanych przez interesariuszy jako czynnika gwarantującego efektywność podejmowanych przez przedsiębiorców działań. Zauważono, że przyszłość biznesu zależy od reakcji zarządzających na mniej lub bardziej werbalizowane oczekiwania interesariuszy. Brak impulsów (nacisków, zgłoszeń, roszczeń) ze strony interesariuszy, chociaż potencjalnie mógłby być przez zarządzających traktowany jako szansa, w rzeczywistości jest zagrożeniem, bo w dłuższej perspektywie funkcjonowania organizacji będzie się przyczyniał do nasilania się bierności w działaniach przedsiębiorstw i skupiania się na procesach wewnętrznych i tym samym do obniżania ekonomicznego zysku (Bergmann, 1975, s. 61-65). Rozwinięciem podejścia CSR2 jest koncepcja społecznego wkładu, która podkreśla konieczność poszanowania norm społecznych przy osiąganiu zysku przez przedsiębiorstwa oraz czynnego poszukiwania możliwości wpływu na dobrobyt społeczny. W konsekwencji rozwoju badań nad etyką biznesu, teorią interesariuszy oraz włączeniem aspektów społecznej odpowiedzialności do procesu decyzyjnego zapoczątkowano badania nad rozwijaniem zasad, narzędzi, metod, ram i modeli zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw z uwzględnieniem perspektywy interesariuszy (Tuzzolino, Armandi, 1981, s. 21-28; Wartick, Cochran, 1985, s. 758-769; Strand, 1983, s. 90-96).

Kwestia interesariuszy i ich włączenia w procesy zarządzania przedsiębiorstwem (Freeman, 1999, s. 233-236; Friedman, Miles, 2002, s. 1-21; Frąckiewicz-Wronka, 2012) staje się u progu XXI wieku kluczowym zagadnieniem związanym z rozwojem społecznej odpowiedzialności biznesu. Wielu autorów zajmujących się problematyką społecznej odpowiedzialności biznesu wskazuje, że włączenie potrzeb i oczekiwań społecznych do strategii przedsiębiorstw, w konsekwencji dialogu z interesariuszami, przynosi korzyści społeczne i przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej (Kaźmierczak, 2018, s. 213-223; Chandler, 2019; Schwab, Vanham, 2021; Palidowa-Matiolańska, red., 2024). Przedsiębiorstwa w konsekwencji podejmowania odpowiedzialnych decyzji przekierowują swoje modele biznesowe w stronę wytwarzania produktów i usług służących rozwiązaniu współczesnych wyzwań społecznych i środowiskowych

(Słupik, 2014). Wyzwania środowiskowe, czyli budowanie zielonej gospodarki, są obecnie jednym z najważniejszych katalizatorów nowego systemu wartości bazującego na innowacyjności i inkluzywności oraz logice zmian, zgodnie z którą przedsiębiorstwo, wykorzystując dostępne zasoby i kapitały, ma obowiązek dbać o ich utrzymanie dla przyszłych pokoleń (Bolton, 2019, s. 213-247; Munro, 2020).

1.1. Globalne uwarunkowania podążania do zrównoważonego rozwoju i koncentracji na wynikach środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego

Obecne warunki gospodarowania są efektem postępującego procesu globalizacji (Kołodko, 2003, s. 15-68), której przyczyny B. Fryzeł (2008, s. 87-96) dostrzega w:

- digitalizacji i rozwoju kanałów komunikacyjnych (rozwój cyfryzacji, spowodowany coraz większą dostępnością i różnorodnością kanałów komunikacyjnych, szczególnie Internetu, umożliwia szybkie i łatwe przekazywanie informacji na poziomie globalnym, wspierając integrację kulturową i gospodarczą);
- rozwoju i umiędzynarodowieniu mass mediów (konsolidacja kapitału w sektorze medialnym sprzyja tworzeniu wielkich imperiów medialnych, takich jak grupy medialne należące do Ruperta Murdocha, co umożliwia wąskiej grupie liderów opinii wpływanie na szerokie grono odbiorców, prowadząc do ujednolicania gustów konsumenckich i kształtowania globalnego popytu na produkty i usługi);
- nasileniu zjawisk migracyjnych (zwiększająca się skala migracji, przede wszystkim ekonomicznej, ale także politycznej, wynika z chęci poprawy jakości życia; to zjawisko z jednej strony przyczynia się do różnorodności społecznej i intensywnej wymiany kulturowej, ale z drugiej strony wpływa destabilizująco na systemy opiekuńcze oraz prowadzi do napięć wynikających z różnic w wartościach wyznawanych przez migrantów i społeczności krajów ich przyjmujących);
- dążeniu do wolności i demokratyzacji ustrojów politycznych oraz liberalizacji gospodarczej (demokracja i gospodarka wolnorynkowa, jako wiodące idee propagowane przez Unię Europejską, kształtują relacje społeczno-gospodarcze w krajach Europy Środkowo-Wschodniej po upadku ZSRR);
- globalnym zarządzaniu i rozwoju korporacji transnarodowych (korporacje transnarodowe, które rozwijają się w odpowiedzi na globalizację i rosnącą konkurencję, wprowadzają nowoczesne standardy zarządzania oraz wykorzystania technologii, by maksymalizować zyski);

- konwergencji systemów gospodarczych (standaryzacja zasad rynkowych wspiera harmonizację rynków i gospodarek na skalę globalną, co sprzyja kształtowaniu się modelu wolnorynkowego jako dominującej koncepcji ekonomicznej);
- postępie technologicznym i dynamice innowacji (dynamiczny rozwój technologii przyczynia się do szybszego zużycia zasobów naturalnych, co prowadzi do pojawienia się nowych trendów gospodarczych, takich jak zrównoważony biznes promujący rozwiązania energooszczędne i oparte na społecznej odpowiedzialności);
- nowym międzynarodowym podziale pracy (dzięki specjalizacji geograficznej kraje stają się wyspecjalizowanymi centrami dla określonych branż i usług, co tworzy nową strukturę międzynarodowego podziału pracy, np. sektor IT w Indiach);
- centralizacji zakupów i efektach skali (dzięki efektom skali i zasięgu obniżają się koszty jednostkowe produkcji, a rosną nakłady na badania, rozwój, marketing i promocję; globalni klienci centralizują swoje zakupy, co skłania przedsiębiorstwa do ekspansji na rynki międzynarodowe);
- standaryzacji produkcji i usług (globalne strategie wymuszają standaryzację produktów i usług, aby sprostać wymaganiom międzynarodowego rynku; wysokie standardy jakości, takie jak certyfikaty ISO, wymagają wdrożenia jednolitych procedur, co staje się kluczowe w zdobywaniu kontraktów; coraz częściej firmy współpracują z międzynarodowymi dostawcami i dystrybutorami posiadającymi certyfikaty jakości, co wzmacnia spójność operacyjną oraz zaufanie w globalnych łańcuchach dostaw);
- ułatwieniach taryfowych i wspieraniu wymiany handlowej (zniesienie lub zmniejszenie barier taryfowych sprzyja międzynarodowej wymianie handlowej, a wprowadzane ułatwienia umożliwiają firmom rozwój działalności eksportowej i szybsze zdobywanie nowych rynków);
- strategiach korporacji transnarodowych (proces globalizacji produkcji skutkuje tworzeniem rozbudowanych sieci filii i oddziałów w różnych krajach, ponieważ korporacje transnarodowe dążą do zwiększenia konkurencyjności na światowym rynku; to prowadzi do reorganizacji pracy, a połączone struktury filii umożliwiają efektywne zarządzanie zasobami i produkcją na globalną skalę, co zwiększa ich elastyczność i zdolność do konkurowania);
- poszukiwaniu aktywów strategicznych (przedsiębiorstwa często zdobywają strategiczne aktywa poprzez przejęcia lub fuzje, co pozwala im na szybki dostęp do nowych technologii, rynków oraz know-how, dzięki czemu wzmacniają swoją pozycję na wymagającym, globalnym rynku i zwiększają przewagę konkurencyjną);

- wzroście aktywności w zakresie fuzji i przejęć (rynek fuzji i przejęć charakteryzuje się dynamicznym wzrostem liczby transakcji i zmian, które z każdym rokiem przekraczają poziomy z lat ubiegłych; ten proces jest zarówno skutkiem, jak i czynnikiem napędzającym globalizację, ponieważ przedsiębiorstwa, szukając nowych możliwości rozwoju, coraz częściej inwestują na rynkach zagranicznych, gdy ich krajowe rynki osiągają poziom nasycenia);
- ekspansji na rynki zagraniczne (przedsiębiorstwa, aby przezwyciężyć ograniczenia związane z nasyceniem rynków krajowych, koncentrują się na ekspansji na rynki międzynarodowe, gdzie widzą większy potencjał wzrostu; w miarę rozwoju tych rynków firmy podejmują intensywne działania, aby utrzymać swoją pozycję, m.in. przez przejmowanie strategicznych zasobów konkurentów);
- strategicznej roli przejęć i fuzji w globalizacji (fuzje i przejęcia umożliwiają firmom szybkie wejście na nowe rynki oraz zdobycie zasobów niezbędnych do konkurencji na arenie międzynarodowej; zwiększona konsolidacja rynku wspiera rozbudowę zasięgu i skali operacyjnej przedsiębiorstw, co wzmacnia ich pozycję na globalnym rynku biznesowym).

Wskazane powyżej zjawiska, zmieniając logikę stosunków społeczno-gospodarczych, stopniowo mobilizowały instytucje ponadnarodowe oraz grupy przedsiębiorców do tego, aby zastanawiać się nad tym, w jaki sposób przedsiębiorstwa powinny działać, aby nie tylko generować zyski dla ich właścicieli, ale również spełnić nasilające się oczekiwania dotyczące ich większego zaangażowania w dbałość o stan i jakość środowiska naturalnego, a także przyczyniać się do wzrostu dobrobytu społecznego. Zakres problemów i metody ich rozwiązywania zmieniały się w zależności od uwarunkowań funkcjonowania gospodarek krajowych i globalnej oraz wzrostu poziomu świadomości przedsiębiorców, instytucji publicznych i różnorodnych interesariuszy o konieczności wprowadzania zmian w ich praktykach biznesowych i powinnościach wobec otoczenia, w którym działają. Bez względu na warunki, w których odbywa się rozwój społeczno-gospodarczy, obecnie obowiązującym paradygmatem jest podążanie ku zrównoważonemu rozwojowi.

Podstawowym celem zrównoważonego rozwoju jest dobre życie z zachowaniem bioróżnorodności, równości społecznej i dostatku zasobów naturalnych. Kategoria dobrego życia jest traktowana nie jako synonim bogactwa materialnego, lecz szczęścia. Samo pojęcie zrównoważonego rozwoju doczekało się wielu definicji, z których najczęściej przywołuje się zawartą w raporcie Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju (WCED) – tzw. Komisji Brundtland – pt. „Nasza Wspólna Przyszłość” z 1987 roku. W powołanym raporcie zrównoważony rozwój zdefiniowano jako „proces, w którym eksploatacja zasobów,

kierunki inwestowania, kierunki postępu technicznego i zmiany instytucjonalne pozostają w harmonii i zachowują bieżąco i na przyszłość możliwości zaspokajania potrzeb ludzkich i aspiracji” (Światowa Komisja do Spraw Środowiska i Rozwoju, 1991, s. 71). Rozwój zrównoważony jest czymś więcej niż tylko koncepcją zapewniającą zaspokojenie potrzeb wszystkich ludzi. Chodzi w gruncie rzeczy o ukształtowanie takiego społeczeństwa, które będzie gwarantować podtrzymalność rozwoju, czyli społeczeństwa świadomego, informacyjnego, kreatywnego, reprezentującego określony typ postawy wobec środowiska przyrodniczego i dóbr publicznych (Mierzejewska, 2009, s. 38). Idea zrównoważonego rozwoju powinna dotyczyć kształtowania polityki rozwojowej na różnych poziomach: od skali globalnej, krajowej, regionalnej do poziomu lokalnego. Dialog biznesu z interesariuszami (Palidowa-Matiolańska, red., 2024; Bolton, 2019, s. 213-247; Munro, 2020) jest drogą, która prowadzi do zrównoważonego rozwoju.

Nowe spojrzenie na społeczne rezultaty funkcjonowania przedsiębiorstwa nabiera szczególnego znaczenia w czasach, dla określenia których często wykorzystuje się obecnie akronim VUCA (ang. *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) oznaczający zmienność, niepewność, złożoność, niejednoznaczność środowiska, w jakim działają współczesne przedsiębiorstwa i pozostałe organizacje. Każdy z elementów VUCA odnosi się do specyficznych wyzwań, które mogą mieć wpływ na planowanie strategiczne oraz sposób funkcjonowania ludzi i grup w organizacjach. V oznacza częstą i intensywną dynamikę zmian, na którą mogą wpływać różne czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Wysoka zmienność wymaga od organizacji elastyczności i zdolności szybkiego reagowania, ponieważ istotne parametry otoczenia zmieniają się bez wyraźnego wzorca. U odnosi się do trudności w przewidywaniu przyszłych wydarzeń i wyników. Niepewność sprawia, że organizacje muszą być przygotowane na niespodziewane zdarzenia, co wiąże się z potrzebą tworzenia scenariuszy oraz z rozwojem umiejętności szybkiego dostosowywania się do nowych sytuacji. C opisuje sytuację, w której nakładają się różnorodne, często ze sobą sprzeczne czynniki i problemy. Złożoność oznacza również obecność złożonych zależności i interakcji, które mogą utrudniać zrozumienie przyczyn i skutków danego działania. W takiej sytuacji organizacje muszą umieć analizować i radzić sobie z licznymi, złożonymi informacjami. A dotyczy braku klarowności co do interpretacji wydarzeń i informacji. Niejednoznaczność może prowadzić do błędnych decyzji, ponieważ znaczenia są niejasne, a sytuacje mogą być różnie rozumiane przez różne osoby. Odpowiedzią na niejednoznaczność jest rozwijanie umiejętności krytycznego myślenia oraz adaptacyjnego przywództwa, które pozwala działać w warunkach braku pewności. Łącznie wskazane aspekty tworzą kontekst, w którym współczesne organizacje funkcjonują oraz wpływają na ich zdolność do skutecznego

planowania i zarządzania. Krytyczne myślenie i adaptacyjne przywództwo są niezbędne dla przygotowania nowego sposobu działania przedsiębiorstw opartego na dialogu z interesariuszami i kreowaniu wartości społecznych.

1.2. Ewolucja spojrzenia na cele działania biznesu – synteza definicji społecznej odpowiedzialności biznesu

Działalność gospodarcza buduje poczucie wspólnych celów w społeczności, podkreślając wzajemną zależność pomyślności jej członków. Efektywna polityka społecznej odpowiedzialności opiera się na tworzeniu wspólnej wartości ekonomicznej i społecznej, a także na poszukiwaniu partnerstw międzysektorowych i dialogu z interesariuszami, które wspierają realizację celów przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę wielość podejść i możliwości definiowania pojęcia „społeczna odpowiedzialność biznesu”, wybrano reprezentatywne na przestrzeni lat 1953-2019 definicje i przygotowano listę uniwersalnych atrybutów przypisanych do wskazanego pojęcia. Zebrane 24 ujęcia definicyjne (patrz tabela 1) poddano następnie badaniu częstotliwości występowania określonych konstrukcji logicznych w każdej z definicji. Celem tego działania było zgrupowanie powtarzających się atrybutów pojęcia „społeczna odpowiedzialność biznesu” zgodnie z natężeniem ich występowania. Z analizowanych tekstów wyłoniono 29 atrybutów tego pojęcia, które następnie poddano transkrypcji, sprowadzając je do postaci słów kluczowych. Zestaw wyodrębnionych cech poddano analizie ilościowej za pomocą chmury słów (*word cloud*), dokonując tym samym identyfikacji częstotliwości atrybutów przypisywanych definicji „społeczna odpowiedzialność biznesu” (rysunek 1). Rozmiar poszczególnych słów tworzących chmurę odzwierciedla częstotliwość ich pojawiania się. Chmura słów to metoda ilościowa pozbawiona wad właściwych badaniom interpretatywnym (Klimas, Czakon, 2010, s. 115).



Rysunek 1. Graficzne przedstawienie chmury słów dla pojęcia „społeczna odpowiedzialność biznesu”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://www.simplewordcloud.com/> (dostęp: 15.11.2024).

Tabela 1. Chmura słów dla pojęcia „społeczna odpowiedzialność biznesu”

Źródło	Definicja
1	2
Bowen (1953)	Obowiązek prowadzenia takiej polityki, podejmowania decyzji lub dążenia w takim kierunku przez menedżerów, jaki jest pożądany z punktu widzenia celów i wartości społecznych
Frederick (1960)	Wykorzystywanie środków produkcji w taki sposób, by produkcja i dystrybucja zwiększały całkowity społeczno-ekonomiczny dobrobyt
McGuire (1963)	Odpowiedzialność za społeczeństwo, która wykracza poza zobowiązania ekonomiczne i prawne
Johnson (1971)	Realizacja celów społeczno-ekonomicznych poprzez szczegółowe opracowanie norm społecznych w przypisanych rolach biznesowych z uwzględnieniem pozycji przedsiębiorstwa w układzie społeczno-kulturowym
Davis (1973)	Uwzględnianie przez przedsiębiorstwo kwestii wykraczających poza wąsko zdefiniowany cel ekonomiczny i wymagania prawne z równoczesnym reagowaniem na nie w celu osiągnięcia zarówno korzyści społecznych, jak i ekonomicznych
Carroll (1979)	Spełnianie ekonomicznych, prawnych i etycznych – specyficznych dla danego społeczeństwa w danym momencie – oczekiwań społeczeństwa wobec przedsiębiorstwa
Jones (1980)	Realizowanie zobowiązań wykraczających poza obowiązki prawne i niemające bezpośredniego związku z prawem własności do przedsiębiorstwa nie tylko akcjonariuszy, ale również innych grup społecznych
Epstein (1989)	Obowiązki wobec społeczeństwa, które wykraczają poza funkcje ekonomiczne produkcji i dystrybucji ograniczonych dóbr i usług oraz generowanie zadowalającego poziomu dochodu dla swoich akcjonariuszy
Reder (1994)	Sposób, w jaki przedsiębiorstwo prowadzi swoje operacje wewnętrzne, włączając politykę stosowaną wobec personelu przedsiębiorstwa, jak również wpływ przedsiębiorstwa na środowisko
Brown, Dacin (1997)	Działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w odniesieniu do określonych oczekiwań społecznych
Smith (2001)	Obowiązki firmy wobec jej interesariuszy – osób, na które oddziałują praktyki i polityka korporacyjna. Zobowiązania wykraczające poza wymogi prawne i obowiązki wobec właścicieli przedsiębiorstw
McWilliams, Siegel (2001)	Działania podejmowane przez przedsiębiorstwo z uwzględnieniem szerszego dobra społecznego wykraczające poza wąsko rozumiany własny interes i obowiązki narzucone przez prawo
Hopkins (2003)	Traktowanie interesariuszy przedsiębiorstwa w sposób etyczny i odpowiedzialny, działanie w celu podnoszenia jakości życia i jego standardów zarówno w odniesieniu do osób funkcjonujących wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa przy równoczesnym zapewnieniu jego zyskowności
Marrewijk (2003)	Dobrowolne działania wykazujące uwzględnianie kwestii społecznych i środowiskowych w działaniach biznesowych i w kontaktach z interesariuszami
Paliwoda-Matiolańska (2009)	Społeczna odpowiedzialność biznesu wychodzi z założenia, że przedsiębiorstwo powinno wspierać dobrobyt i rozwój społeczeństwa poprzez: (1) dążenie do wspólnego dobra w oparciu o poszanowanie praw jednostki; (2) uwzględnianie aspektów społecznych i ekologicznych w systemach zarządzania przedsiębiorstwem; (3) i wynika z przyjęcia przez przedsiębiorstwo zobowiązań wykraczających poza ramy prawne
Smith (2011)	System, który przez wdrażanie i integrację w przedsiębiorstwie zasad etycznych oraz praktyk zrównoważonego zarządzania umożliwia produkcję i dystrybucję bogactwa sprzyjającą poprawie sytuacji interesariuszy
Szablewski (2004)	Zintegrowana koncepcja zarządzania zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym, która nie jest elementem dobrowolnego działania przedsiębiorstw w strefach niebędących podstawowymi obszarami ich działalności, podejmowana dla własnego dobra oraz ogółu społeczeństwa

cd. tabeli 1

1	2
Rok (2012)	Sposób prowadzenia działalności produkcyjnej i usługowej skierowanej na budowanie trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami
Wołoszyn, Ratajczak (2012)	Działania gospodarcze, które nie tylko koncentrują się na wypracowaniu zysku dla akcjonariuszy, ale też, a może przede wszystkim, cechują się przestrzeganiem zasad etycznych w relacji z różnymi grupami społecznymi oraz ochroną środowiska naturalnego. Zysk jest traktowany jako środek do wprowadzenia przejrzystych i trwałych relacji z pracownikami, dostawcami, kooperantami, inwestorami, administracją państwową i samorządową, a przede wszystkim z klientami i społecznością lokalną, zaspokajając ich oczekiwania, również te związane z ekologią
Beal (2013)	Moralne i praktyczne zobowiązanie uczestników rynku do uznania wpływu podejmowanych przez nich działań na otoczenie oraz dopasowania ich w taki sposób, by w jak największym stopniu odpowiadały oczekiwaniom społecznym
Glavas, Kelly (2014)	Troska o dobro innych oraz środowisko jako cel tworzenia wartości dla biznesu przejawiająca się w strategiach i praktykach operacyjnych, co przekłada się na rozwój relacji ze wszystkimi kluczowymi interesariuszami oraz dobrostan ich i środowiska naturalnego
Ornarowicz (2017)	Działalność przedsiębiorstwa rozumiana jako względnie stała jego gotowość do podejmowania dobrowolnych działań i wynikające z niej zachowania, ukierunkowane na obiekty otoczenia i szeroko rozumianych interesariuszy, związane z poszanowaniem odpowiedzialności za skutki realizowanych funkcji i podjętych zobowiązań oraz z budowaniem społeczności poprzez mobilizowanie społecznych obiektów otoczenia do określonych zachowań
Berger-Walliser, Scott (2018)	Działalność podejmowana przez korporacje lub przez państwo obejmująca internacjonalizację kosztów zewnętrznych wynikających bezpośrednio lub pośrednio z działań korporacji, jak również procesy i czynności mające na celu rozważenie i ukierunkowanie wpływu działań korporacji na interesariuszy, które są podejmowane nawet w małym stopniu ze względu na uznany moralny oraz etyczny obowiązek wobec społeczeństwa i interesariuszy, pomijając właścicieli i akcjonariuszy
Wolak-Tuzimek (2018)	Prowadzenie działalności gospodarczej w sposób jasny i przejrzysty oraz uwzględniający zasady etyczne i odpowiedzialność za klienta, pracownika, inwestora, społeczeństwo i środowisko

Źródło: Opracowanie na podstawie prac wskazanych autorów.

Synteza definicji „społecznej odpowiedzialności biznesu” wskazała na cztery najważniejsze aspekty omawianej koncepcji:

1. Osiąganie celów społecznych, dążenie do realizacji celów społecznych jest bowiem jednym z głównych filarów społecznej odpowiedzialności biznesu, który wykracza poza tradycyjną działalność zorientowaną na zysk i angażuje firmę w działania na rzecz społeczeństwa. Osiąganie celów społecznych pozwala firmom wspierać dobrobyt społeczności, dbać o zrównoważony rozwój oraz odpowiadać na potrzeby i wyzwania społeczne, takie jak edukacja, zdrowie, równość szans czy walka z ubóstwem.
2. Kreowanie wartości społecznych jest jednym z kluczowych aspektów społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest to proces, w którym firmy świadomie podejmują działania mające na celu generowanie korzyści nie tylko dla siebie, ale również dla społeczeństwa oraz środowiska naturalnego. Kreowa-

nie wartości społecznej w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu nie tylko buduje pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa, ale także pozwala na zrównoważony rozwój, w którym firma jest częścią społeczności i angażuje się w rozwiązywanie jej realnych problemów.

3. Wykraczanie poza zobowiązania ekonomiczne i prawne – w społecznej odpowiedzialności biznesu wykraczanie poza zobowiązania ekonomiczne odnosi się do działań, które firmy podejmują dobrowolnie, wychodząc poza swoje podstawowe cele biznesowe, jak generowanie zysku. To rozszerzenie działań przedsiębiorstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju, etycznego postępowania i wpływania pozytywnie na społeczeństwo oraz środowisko. Taka strategia jest często nazywana „wykraczaniem poza zysk”.
4. Dialog z interesariuszami jest również kluczowym elementem społecznej odpowiedzialności biznesu. Polega na budowaniu otwartych i konstruktywnych relacji między firmą a jej interesariuszami, do których należą pracownicy, klienci, dostawcy, społeczności lokalne, akcjonariusze, a także organizacje pozarządowe i instytucje rządowe. Dialog ten umożliwia firmom identyfikację oczekiwań interesariuszy, a także reagowanie na potrzeby oraz minimalizowanie potencjalnych konfliktów.

Obecnie, jak pisze A. Paliwoda-Metiolańska (2012, s. 253-265), można zaobserwować wyraźną zmianę w podejściu do roli środowiska naturalnego i społecznego, zdrowia, dobrostanu i jakości życia, co wpływa na sposób postrzegania roli biznesu w społeczeństwie i na gospodarkę. Ekologiczne i społeczne aspekty przestają być traktowane jako bariery, a zaczynają być uznawane za czynniki wspierające efektywność ekonomiczną. Wzrasta znaczenie niematerialnych wartości oraz świadomość społeczna, co wywiera presję na firmy, by angażowały się społecznie w trudnym i turbulentnym środowisku, w którym działają. Dyskutowane w niniejszym rozdziale treści pokazują, jak biznes i szerzej cywilizacja starają się działać na rzecz minimalizowania regresu wynikającego – jak twierdził J. Danecki – z progresu. Oczywiście nie są to działania proste, a poziom skomplikowania obecnego świata nie sprzyja łatwemu osiągnięciu postawionych celów. Jest to jednak naturalne bo – jak mówi chińskie przysłowie – aby przejść tysiąc mil, trzeba zrobić najpierw pierwszy krok. Obecnie do cytowanego przysłowia należałoby dodać, że podróż należy odbywać w dialogu z otoczeniem, czyli z interesariuszami oraz w trosce o wspólny dobrobyt i zrównoważenie.

2. Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacją

2.1. Interesariusze organizacji

Teorię interesariuszy można „zdefiniować jako teorię która (i) zachęca organizacje do uznania i rozważenia swoich interesariuszy, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, (ii) promuje zrozumienie i zarządzanie potrzebami, pragnieniami i wymaganiami interesariuszy, a tym samym w ten sposób (iii) reprezentuje holistyczne i odpowiedzialne ramy, które wykraczają poza koncentrowanie się na akcjonariuszach w procesach decyzyjnych, co z kolei (iv) umożliwia organizacjom bycie strategicznymi, maksymalizowanie tworzenia wartości i zabezpiecza ich długoterminowy sukces i zrównoważony rozwój” (Mahajan i in., 2023, s. 1).

Pojęcie „interesariusz” pochodzi od angielskiego słowa *stakeholder*, które wywodzi się od zwrotu *to have a stake in*, który w tłumaczeniu na język polski oznacza ‘mieć interes w czymś’. Słowo *stakeholder* w literaturze przedmiotu zostało po raz pierwszy użyte w 1963 roku przez Stanford Research Institute i oznaczało grupy, bez wsparcia których organizacja przestałaby istnieć (Freeman, Reed, 1983). Pomimo że koncepcja interesariuszy jest rozwijana od lat 80. XX wieku, to nadal najczęściej wykorzystywaną definicją interesariusza jest ta zaproponowana przez Freemana w 1984 roku, która definiuje interesariusza jako każdą grupę lub jednostkę, na którą organizacja wpływa lub która wywiera wpływ na osiągnięcie celów organizacji (Freeman, 1984). Interesariusze to grupy lub osoby bezpośrednio lub pośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągania celów (Stoner i in., 1997). To strategiczni kibice, czyli grupy, instytucje i organizacje, które spełniają dwa warunki: po pierwsze, mają swoją stawkę w działaniu firmy, w jej decyzjach i ich efektach; po drugie, są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację (Obłój, 2007, s. 217). Interesariusze są także określani terminami zainteresowane strony, grupy interesu, oddziaływacze, udziałowcy, aktorzy, partnerzy, klientela lub strategiczni kibice organizacji.

Przeгляд definicji interesariuszy przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Wybrane pojęcia interesariuszy według różnych autorów

Autor definicji	Definicja terminu „interesariusz”
Rhenman (1964)	Osoby lub grupy, dla których realizacja indywidualnych założeń zależy od organizacji, oraz podmioty, od których jest uwarunkowane istnienie firmy
Ahlstedt, Jahnukainen (1971)	Jednostki, grupy i społeczeństwo biorące aktywny udział w funkcjonowaniu firmy w celu osiągnięcia własnych interesów
Dill (1975)	Właściciele, konsumenci oraz jednostki posiadające wrogie stosunki z organizacją
Freeman, Reed (1983)	Grupy, bez wsparcia których organizacja przestałaby istnieć
Freeman (1984)	Każda organizacja lub podmiot, które wywierają wpływ na realizację założeń organizacji
Evan, Freeman (1988)	Osoby lub grupy, które mają swój wkład w firmie lub wymagania względem organizacji
Alkhafaji (1989)	Grupy, wobec których organizacja jest odpowiedzialna
Thompson, Wartick, Smith (1991)	Podmioty będące we współzależnościach z firmą
Freeman (1994)	Odbiorcy procesu kreowania ponadindywidualnych wartości
Clarkson (1994)	Podmioty ponoszące dobrowolnie lub przymusowo ryzyko w wyniku ulokowania kapitału ludzkiego i finansowego w organizacji
Mitchell, Agle, Wood (1997)	Jednostki, od których zależy funkcjonowanie firmy
Komisja Europejska (2004)	Jednostki, grupy podmiotów, a także instytucje i organizacje, które mają wpływ na powodzenie lub porażkę projektu

Źródło: Mrówka (2020, s. 12).

Interesariuszy organizacji można analizować w wąskim i szerokim znaczeniu. W wąskim znaczeniu interesariusze organizacji to osoby (prawne i fizyczne) zawierające formalne kontrakty lub porozumienia, bez których zaangażowania dane przedsięwzięcie lub cała organizacja nie może przetrwać ani się rozwijać (Freeman, Reed, 1983). Wśród nich wyróżnia się pracowników, akcjonariuszy, inwestorów, instytucje finansujące, klientów, dostawców czy kooperantów. W szerokim znaczeniu interesariusz to ten, kto może wpływać na organizację lub znajduje się pod jej wpływem – tzn. grupy, które w jakikolwiek sposób są zaangażowane w interesy organizacji lub zgłaszają wobec niej jakieś żądania (Freeman, Reed, 1983). Wśród interesariuszy w ujęciu szerokim znajdują się dwie główne grupy. Są to (Frączkiewicz-Wronka, Wronka, Kotowski, 2009):

- interesariusze wewnętrzni – właściciele, rada nadzorcza,
- interesariusze zewnętrzni – inwestorzy, konkurenci, związki zawodowe, instytucje finansowe, władze państwowe i samorządowe.

Definicja pojęcia „interesariusz” wskazuje, że jest to bardzo pojemna kategoria, przez co każda organizacja posiada zróżnicowaną grupę interesariuszy zależną np. od sektora, w którym działa, prowadzonej działalności, wielkości czy zasięgu terytorialnego. Tabela 3 ukazuje, w jaki sposób organizacja może sklasyfikować interesariuszy ze względu na różne kryteria podziału tej grupy.

Tabela 3. Podział interesariuszy

Kryterium podziału interesariuszy	Definicja interesariuszy
Stopień powiązania z organizacją	Interesariusze pierwszego stopnia – są to osoby fizyczne lub prawne wchodzące z jednostką w formalne kontrakty lub porozumienia. Są kluczowi w funkcjonowaniu organizacji. Wśród nich znajdują się: „akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy, inwestorzy oraz sektor publiczny: rząd i społeczności lokalne” Interesariusze drugiego stopnia – są to jednostki lub grupy jednostek, które mogą oddziaływać na firmę, ale także firma może oddziaływać na nich. Organizacja może prawidłowo działać bez ich zaangażowania, gdyż nie wchodzi z nimi w interakcje. Należą do tej grupy „media i grupy interesów”
Miejsce występowania interesariuszy	Interesariusze wewnętrzni (insiders) to takie jednostki, które nadzorują funkcjonowanie jednostki z powodu: – posiadanej własności (akcjonariusze) – zajmowanej pozycji (zarząd, menedżerowie, pracownicy) Interesariusze zewnętrzni (outsiders) – to takie jednostki, które występują na zewnątrz przedsiębiorstwa oraz są zainteresowane jego funkcjonowaniem. Do tej grupy należą: klienci oraz dostawcy, a także inne podmioty spoza organizacji
Charakter relacji występujący między interesariuszem a organizacją	Interesariusze substanowiacy – to takie jednostki lub grupy jednostek, które dzięki posiadanemu kapitałowi (praca, kompetencje, umiejętności, wiedza) mogą się przykładać do funkcjonowania organizacji. Wśród nich znajdują się: pracownicy, akcjonariusze, właściciele, a więc wszyscy ci, którzy występują w obszarze organizacji Interesariusze kontraktowi – to takie jednostki, których relacje z organizacją opierają na zasadach formalnego kontraktu. Pochodzą bezpośrednio z działalności organizacji. Do tej grupy można zaliczyć: klientów przedsiębiorstwa, kooperantów, dostawców i konkurencję Interesariusze kontekstowi – jest to szeroko rozumiana grupa podmiotów, które mają na celu zapewnienie organizacji odpowiedniego wizerunku oraz akceptacji. Dodatkowo skupiają się na ochronie i opiece dóbr wspólnych, takich jak środowisko, pokój, bezpieczeństwo, wolność, sprawiedliwość. W tej grupie znajdują się różne wspólnoty: od lokalnej, poprzez państwową, aż do globalnej, a także instytucje społeczne i rządowe
Rodzaj stawki zaangażowanej w organizację	Stawka (zależność) własnościowa – dotyczy sytuacji, w której kapitał i zysowność interesariuszy są ściśle powiązane z wartością organizacji Stawka (zależność) ekonomiczna – dotyczy sytuacji, w których podmiot zainteresowany nie dysponuje prawami własności, jednakże jest uwarunkowany ekonomicznie od funkcjonowania organizacji. Dotyczy to m.in. pracowników, którym wypłaca się pensje, czy instytucji publicznych, na rzecz których uiszcza się podatki Stawka społeczna – w tym przypadku interesariusze nie wchodzi w interakcje z organizacją, ich jedynym celem jest zapewnienie, by działała ona odpowiedzialnie pod względem społecznym Milczący interesariusz (tzw. niemy) – można tutaj zaliczyć środowisko naturalne. Jako iż nie ma możliwości wykazania własnych oczekiwań, występują za niego inni interesariusze, np. środowiska proekologiczne

Źródło: Świerk (2016, s. 31-32).

Każda organizacja w toku swojej działalności podejmuje wiele działań, na które wpływają jej interesariusze bądź poprzez które ona wpływa na nich. Interesariusze mają swoją stawkę w działalności organizacji i w związku z tym formułują względem niej określone oczekiwania. Przy czym oczekiwania poszczególnych grup interesariuszy mogą być względem siebie konkurujące, przez co organizacja w procesie zarządzania musi zidentyfikować interesariuszy, określić ich oczekiwania, a także dokonać oceny ich ważności. W tabeli 4 przedstawiono przykładowe oczekiwania interesariuszy względem realizowanego projektu.

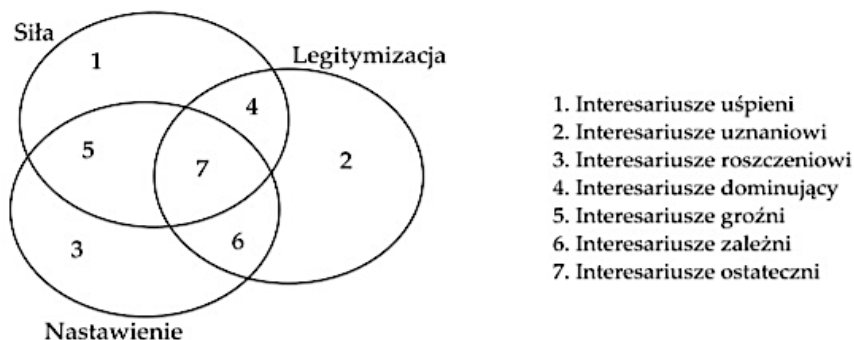
Tabela 4. Oczekiwania grup interesariuszy względem projektu

Grupy interesariuszy	Oczekiwania
Interesariusze substanowiaczy (akcjonariusze i właściciele)	– maksymalny wzrost wartości akcji – całkowita i wiarygodna informacja na temat firmy – podniesienie wartości firmy – publiczne poszanowanie zachowań organizacji – poprawa wizerunku przedsiębiorstwa – wykwalifikowani zarządzający
Interesariusze substanowiaczy (pracownicy)	– odpowiednie do nakładów wynagrodzenie – całkowita i wiarygodna informacja – spełnienie zawodowe z możliwością samorozwoju – przestrzeganie obowiązków względem pracowników – odpowiednie zarządzanie organizacją
Interesariusze kontraktowi (kooperanci i dostawcy)	– wywiązywanie się ze zobowiązań – współpraca – etyczne zachowania – wysoce rozwinięta komunikacja – wiarygodność finansowa partnera – profesjonalne zachowania – opłacalność ekonomiczna
Interesariusze kontraktowi (klienci)	– dbanie o odpowiedni wizerunek firmy – przejrzyste, rzetelne i powszechne informacje – odpowiedni projekt produktu i usługi – ekonomiczne walory cech produktu/ usług – efektywny proces zakupu/ obsługi klienta – wysoka jakość produktu/ usługi
Interesariusze kontraktowi (konkurencja)	– poszanowanie działań biznesowych – sprawiedliwa konkurencja – rzetelność działań konkurencji
Interesariusze kontraktowi (instytucje finansowe)	– spełnianie zobowiązań – zyski z wypożyczenia kapitału – całkowita i wiarygodna informacja – wykwalifikowana kadra zarządzająca – rzetelne wyniki finansowe
Interesariusze kontekstowi (instytucje społeczne i rządowe)	– wpłaty na rzecz funduszy celowych – pomoc organizacjom społecznym i o charakterze dobroczynnym – poszanowanie norm prawnych w zakresie zobowiązań publicznoprawnych – zaangażowanie w działalność partii politycznych – współdziałanie w zakresie stymulacji rozwoju krajowego i lokalnego
Interesariusze kontekstowi (społeczności krajowe i regionalne)	– prowadzenie bezpiecznej działalności – sponsorowanie wydarzeń kulturalnych, sportowych i naukowych – współfinansowanie działań na rzecz rozwoju regionalnego – ochrona środowiska naturalnego

Źródło: Frąckiewicz-Wronka, Wronka, Kotowski (2009, s. 72-73).

Mitchell, Agle oraz Wood podział interesariuszy organizacji oparli na trzech cechach charakterystycznych. Wskazują one poziom istotności interesariuszy w określonych działaniach gospodarczych. Są to: siła, legitymizacja oraz pilność (nastawienia) (Austen, Czakon, 2012). Interesariusz ma władzę nad organizacją, jeśli sprawia, że organizacja podejmuje działania, których w innym razie by nie podjęła. Legitymizacja cechuje działania, które są oceniane jako pożądane. Pilność oznacza z kolei konieczność niezwłocznego podjęcia działań zmierzających do zaspokojenia oczekiwań interesariuszy. Łączny poziom tych

atrybutów przekłada się na znaczenie danego interesariusza dla organizacji. Im więcej atrybutów cechuje relację z interesariuszem, tym wyższe jest jego znaczenie i tym samym silniejsze działania w celu nawiązania i utrzymania relacji. Kategoryzacji interesariuszy można także dokonać przez określenie ich wpływu (władzy) i znaczenia (interesu, jaki mają w działaniach organizacji) w kategoriach słaby–silny. Połączenie tych atrybutów zostało pokazane na rysunku 2. W większości przypadków interesariusz posiada jedną i/lub dwie cechy, w zmiennych konfiguracjach, lecz może wystąpić przypadek, gdy interesariusz znajdzie się w posiadaniu wszystkich trzech wyróżników.



Rysunek 2. Klasyfikacja interesariuszy ze względu na posiadane atrybuty

Źródło: Susmarski (2017, s. 308).

Na podstawie tego rozróżnienia można dokonać następującej klasyfikacji (Zamojska, Susmarski, 2017):

1. Interesariusze uśpieni – są w posiadaniu uprawnień skutkujących możliwością narzucenia swojej woli, ale nie mają uzasadnionych związków ani pilnych roszczeń. Ich potencjalne oddziaływanie nie jest wykorzystywane.
2. Interesariusze uznaniowi – mają atrybut tytułu prawnego, ale nie są wyposażeni w odpowiednią siłę oddziaływania oraz nie mają pilnych roszczeń. Jakkolwiek przedstawiciele tych interesariuszy nie wywierają presji na aktywne włączenie się w procesy, nie jest wykluczone, że tego nie robią.
3. Interesariusze roszczeniowi – eksponują roszczenia w sposób natarczywy, ale nie mają odpowiedniej siły oddziaływania ani uzasadnionych związków z projektem (przedsięwzięciem). Ich działanie jest uciążliwe, ale gwarantuje przykucie uwagi zarządzających.
4. Interesariusze główni (dominujący) – są skuteczni (potężni) i ich związki z projektami są prawnie uzasadnione. Oczywiście jest, że ich oczekiwania będą mieć istotne znaczenie.
5. Interesariusze groźni – nie mają żadnego tytułu prawnego, ale posiadają odpowiednią władzę i są natarczywi. Będą stosować przymus i będą działać gwałtownie, co czyni ich niebezpiecznymi.

6. Interesariusze zależni – mają pilne i uzasadnione roszczenia, ale nie posiadają odpowiedniej siły oddziaływania. Będą się starać wykorzystywać innych, aby osiągnąć swoje cele.
7. Interesariusze rozstrzygający (ostateczni) – mają zarówno tytuł prawny, jak i władzę. Są członkami dominujących koalicji w organizacjach. W przypadku gdy ich roszczenie jest pilne, zarządzający projektem (przedsięwzięciem) mają upoważnienie do załatwienia tego roszczenia.

Atrybuty, które posiadają poszczególni interesariusze, mają charakter płynny. W praktyce oznacza to, że mogą je zarówno tracić, jak i nabywać. Każdy interesariusz może także posiadać różną liczbę wyróżników, które przekładają się na ich wpływ na działalność organizacji. Mogą występować sytuacje, w których sam interesariusz nie będzie świadomy posiadanego atrybutu, a więc nie będzie mógł go wykorzystać lub także może przecenić jego wartość.

Savage i in. (1991) oparli swoją kategoryzację na ocenie potencjału zagrożenia i współpracy, wyróżniając:

- interesariuszy pomocnych (*supportive stakeholder*) – są to jednostki wspierające firmę w dążeniach do realizacji jej założeń; w wyniku ich działalności występuje niskie zagrożenie dla organizacji, natomiast znacznie wzrastają możliwości współpracy; w tej grupie znajdują się menedżerowie, pracownicy, a także dostawcy,
- interesariuszy marginalnych (*marginal stakeholder*) – ich działalność nie jest powiązana ze zbytnim zagrożeniem, ale również nie można liczyć na współpracę z nimi; wśród nich znajdują się zrzeszenia pracowników oraz grupy klientów,
- interesariuszy niepomocnych (*nonsupportive stakeholder*) – cechuje ich wysoki poziom zagrożenia oraz niewielki współpracy; zalicza się do nich konkurencyjne organizacje, związki zawodowe, organizacje rządowe i samorządowe,
- interesariuszy „mieszanych” (*mixed blessing stakeholder*) – są bardzo znaczącą grupą interesariuszy ze względu na fakt, że ich potencjał zagrożenia oraz współpracy jest wysoki; są to wykwalifikowani pracownicy czy organizacje wytwarzające komplementarne produkty.

Donaldson i Preston (1995) klasyfikują teorię interesariuszy w kontekście trzech aspektów:

- 1) jako teorię opisową, która opisuje działania podejmowane przez menedżerów w celu radzenia sobie z relacjami z interesariuszami,
- 2) jako teorię instrumentalną, która analizuje i identyfikuje związek między zarządzaniem interesariuszami a tradycyjnym celem (zyskami) organizacji,
- 3) jako teorię normatywną, która sugeruje, co menedżerowie powinni robić w zakresie etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności biznesu.

Ramy ustanowione przez Donaldsona i Prestona podzieliły teorię interesariuszy na badania „faktów” (opis empiryczny i podsumowanie) oraz „wartości”

(rdzeń normatywny), odnosząc się jednocześnie do krytyki, że teorii interesariuszy nie można sklasyfikować ani zidentyfikować, oraz łącząc dwa główne cele organizacji – etykę biznesową i rentowność (Wang, Liu, Mingers, 2015). Każda organizacja powinna rozważyć zarządzanie interesariuszami z dwóch stron – normatywnej i instrumentalnej. Skuteczne zarządzanie interesariuszami polega na ustanowieniu wzajemnego zaufania i mechanizmów współpracy, ponieważ pozwala to firmom uzyskać przewagę konkurencyjną, a także może pomóc menedżerom w rozwiązywaniu konfliktów między zyskami korporacyjnymi a etyką biznesową (Wang, Liu, Mingers, 2015). Niezależnie od oczekiwań interesariuszy osiąganie zysków (korzyści) jest wspólnym celem wszystkich grup interesariuszy. Dlatego podstawowe zasady zarządzania interesariuszami wymagają nie tylko normatywnego standardu etycznego, ale także muszą sprzyjać osiągnięciu rozsądnych celów organizacyjnych (Wang, Liu, Mingers, 2015).

2.2. Diagnozowanie interesariuszy

Uwzględnienie interesariuszy jako kluczowego elementu zarządzania organizacją wymaga, według Freemana (1984), od zarządzających nabycia oraz doskonalenia trzech umiejętności:

- analizy, kim są interesariusze i czego oczekują,
- budowania organizacyjnych polityk, procedur i procesów, które pozwolą na uwzględnienie oczekiwań interesariuszy,
- budowania relacji z interesariuszami, które pozwolą na osiągnięcie misji organizacji.

Zarządzający powinni zatem rozwijać w organizacjach umiejętność zarządzania relacjami z interesariuszami, a niezbędnym do tego działaniem jest wykonanie analizy interesariuszy. Analiza interesariuszy jest metodą, która zasadniczo sprowadza się do przyjęcia przez organizację założenia, że jest ona swego rodzaju partnerem innych podmiotów, z którymi pozostaje w ścisłych relacjach na różnych polach swojego funkcjonowania (Zioła-Kowalczyk, 2017). Jest narzędziem wspomagającym znalezienie pomocnych i rzetelnych informacji na temat wszystkich grup zainteresowanych działaniem organizacji czy realizacją konkretnego projektu. Na podstawie tych informacji organizacja może dokonywać dalszych analiz, m.in. identyfikacji ryzyka, którego nośnikami są interesariusze organizacji, i w konsekwencji uzyskanych podczas analizy interesariuszy informacji budować lepiej dopasowaną do ich oczekiwań strategię organizacji. W literaturze podejmującej tematykę analizy interesariuszy można odnaleźć wiele różnych sposobów realizacji analizy interesariuszy. Savage i in. (1991) wskazali następujące etapy analizy interesariuszy:

- identyfikacja interesariuszy – wyróżnienie interesariuszy uniwersalnych (odpowiednich dla organizacji, tj. klienci, konkurenci, pracownicy, dostawcy), a także interesariuszy specyficznych (tj. interesariuszy indywidualnych oraz branżowych, a także odpowiednich pod względem formy organizacji czy zasięgu);
- analiza i podział interesariuszy – wykonywana jest klasyfikacja interesariuszy pod względem ważności dla danej organizacji z uwzględnieniem dwóch wyróżników: potencjału ich zagrożenia względem przedsiębiorstwa oraz możliwości współdziałania;
- stworzenie właściwych strategii poprawy lub zmiany obowiązujących relacji z głównymi interesariuszami, a także polepszenie funkcjonowania całej organizacji;
- wprowadzenie w życie organizacji sformułowanych strategii.

Oyegoke (2010) wskazuje następujące etapy analizy interesariuszy, które obejmują nie tylko samą analizę, ale także będące jej wynikiem działania z zakresu zarządzania relacjami. Można do nich zaliczyć: (1) identyfikację interesariuszy; (2) rozpoznanie ewentualnych sfer konfliktów; (3) informowanie interesariuszy o zagrożeniach i szkodach oraz sposobach, w jaki sposób zamienić je w korzyści; (4) współpracę z interesariuszami; (5) zaangażowanie do współpracy innych podmiotów; (6) kontrolę procesu.

Wraz z rozwojem teorii interesariuszy zaczęły się pojawiać różne metody identyfikacji interesariuszy dla różnych scenariuszy zarządzania organizacją wynikające z odmiennego definiowania interesariuszy i ich roli w organizacji. Na przykład na podstawie szerokiej definicji Clarkson (1994) proponuje model interesariuszy oparty na ryzyku i wyróżnia dwie grupy interesariuszy:

- 1) dobrowolnych interesariuszy, czyli osoby lub grupy, które świadomie lub dobrowolnie dokonały lub przyjęły udziały w firmie, a tym samym przyjęły pewną formę ryzyka (inwestorzy, pracownicy, dostawcy);
- 2) mimowolnych interesariuszy, czyli tych, którzy są lub zostali nieświadomie narażeni na ryzyko w wyniku działalności organizacji, jej towarów lub usług (społeczności lokalne, środowisko naturalne).

Dlatego też Clarkson (1994) definiuje interesariuszy jako osoby lub grupy, które narażyły coś na ryzyko w związku z firmą. Ryzyko jako atrybut charakteryzujący interesariusza powinno być zatem uwzględnione w analizie interesariuszy (Hujainah i in., 2018). Pedrini i Ferri (2019) wskazują, że odpowiednie zarządzanie interesariuszami daje organizacji możliwość ograniczenia ryzyka, jednocześnie podkreślając potrzebę poszukiwania odpowiednich narzędzi komunikacji z interesariuszami pod kątem ich przydatności do poprawy zdolności organizacji do przewidywania lub zmniejszania prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka. Alpaslan, Green i Mitroff (2009) zwrócili uwagę na rolę zarządzania interesariuszami jako aktywatora proaktywnych i dostosowawczych zachowań interesariuszy podczas zarządzania kryzysowego. W efekcie oparcie zarządzania

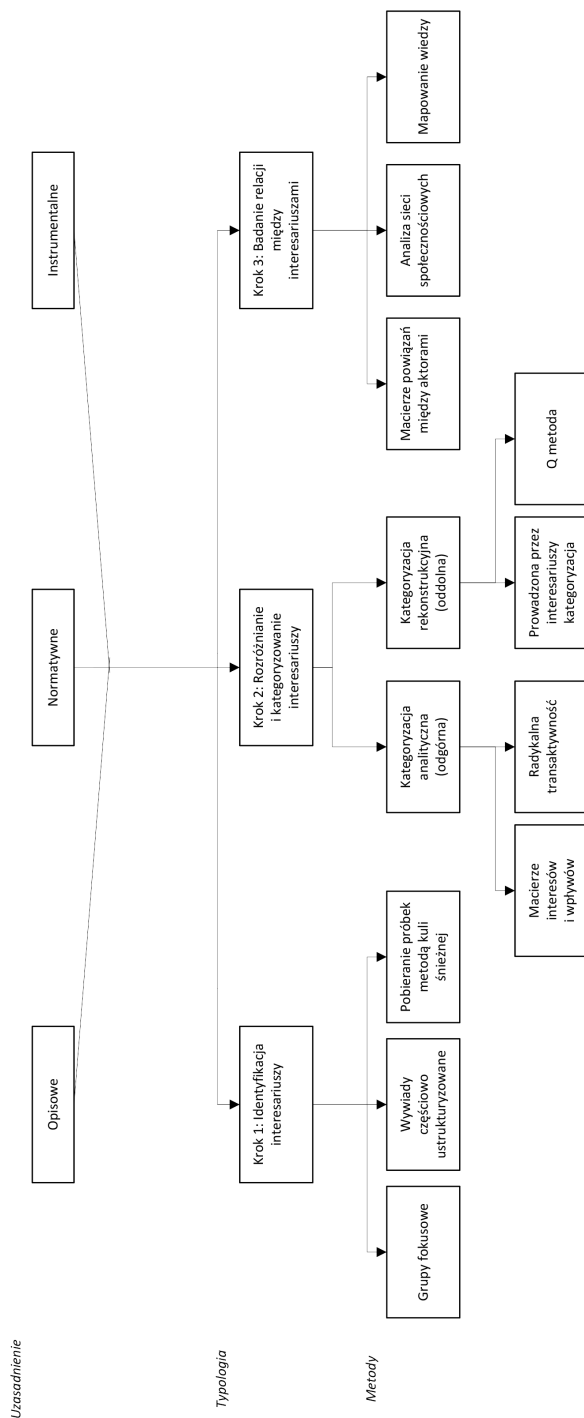
ryzykiem na interesariuszach w miejsce akcjonariuszy może zwiększyć skuteczność zarządzania kryzysowego (Alpaslan, Green i Mitroff, 2009), przy czym niezbędny jest odpowiedni poziom kapitału społecznego i kulturowego (Thaler, Levin-Keite, 2016). Na poziomie strategicznym zarządzania ryzykiem konieczne jest zapewnienie, że ryzyko, którym należy zarządzać, obejmuje pełne spektrum zobowiązań umownych organizacji wobec wielu jej interesariuszy (Christopher, 2015). Wobec tego organizacja jest zobowiązana do rozpoznania i uznania interesariuszy organizacji, różnych zobowiązań umownych organizacji wobec interesariuszy oraz różnych mechanizmów kontrolnych, które muszą być wprowadzone, aby zarządzać ryzykiem związanym z niewypełnieniem tych obowiązków (Christopher, 2015). Bryson (2004) przedstawia piętnaście różnych technik identyfikacji i analizy interesariuszy. Są one pogrupowane w cztery kategorie: organizowanie uczestnictwa; tworzenie pomysłów na strategiczne interwencje; budowanie zwycięskiej koalicji oraz wdrażanie propozycji strategicznych. Mapowanie interesariuszy może się odbywać z wykorzystaniem siatki władzy i interesów, która bazuje na dwuwymiarowej macierzy (Eden, Ackermann, 1998). Przez interes interesariusza można rozumieć jego zainteresowanie działalnością organizacji czy realizowanym projektem. Władza oznacza możliwość wpływania na działanie organizacji, na podejmowane w niej decyzje. Patrząc na źródło władzy interesariusza można ją sklasyfikować w czterech kategoriach władzy – technologicznej, politycznej, publiczności oraz finansowej (Scrich i in., 2024). Władza technologiczna wynika z wkładu technicznego interesariusza (np. wiedzy specjalistycznej). Władza polityczna to siła artykulacji, lokalnego włączenia lub możliwości wdrażania polityk wynikająca z pozycji interesariusza. Władza publiczności to potencjał do rozpowszechniania informacji o polityce/ organizacji i docierania do innych zainteresowanych stron poprzez działania komunikacyjne i posiadanie dużej grupy odbiorców. Władza finansowa to potencjał do pozyskiwania funduszy i przydzielania środków finansowych na wdrażanie polityki i jej produktów. Na podstawie oceny władzy i interesów interesariuszy organizacji można podzielić na cztery kategorie:

- 1) gracze – mają zarówno duże zainteresowanie działalnością organizacji, jak i władzę;
- 2) podmioty, które mają duże zainteresowanie, ale brakuje im władzy;
- 3) osoby wyznaczające kontekst, które mają władzę, ale stosunkowo niewielkie zainteresowanie;
- 4) tłum, który ma niski poziom obu kryteriów.

Inne metody identyfikacji obejmują interesariuszy wewnętrznych/ zewnętrznych (Jones, 1995), powierniczych/ niepowierniczych (Goodpaster, 1991), koniecznych/ warunkowych i kompatybilnych/ niekompatybilnych (Friedman, Miles, 2002). Bez względu na zastosowane podziały kategoryzacji interesariuszy sama analiza składa się zwykle z czterech ogólnych etapów:

1. Identyfikacji i charakterystyki interesariuszy – określenie, kim są podmioty i grupy mające wpływ na organizację lub będące pod jej wpływem. Kluczowe jest także zrozumienie podstawowych cech tych interesariuszy, takich jak ich cele, priorytety, zasoby i sposób komunikacji z organizacją. Identyfikacja ta pomaga organizacji zrozumieć złożoność relacji, jakie łączą ją z różnymi podmiotami i grupami.
2. Mapowania znaczenia i wpływu interesariuszy – ocena, jakie znaczenie mają interesariusze dla działalności organizacji oraz jak duży wpływ mogą wywierać na procesy decyzyjne. Interesariusze są często klasyfikowani na podstawie siły ich oddziaływania i zainteresowania organizacją, co pomaga określić, którzy z nich są kluczowi i wymagają szczególnej uwagi. Macierze wpływu i zainteresowania to jedno z narzędzi wykorzystywanych do tego celu. Takie podejście umożliwia firmie priorytetyzację działań i alokację zasobów do zarządzania relacjami z najbardziej wpływowymi grupami.
3. Mapowania interesów interesariuszy – etap ten polega na szczegółowym określeniu, jakie są oczekiwania, potrzeby i priorytety poszczególnych interesariuszy. Analiza ta pomaga zrozumieć, jakie aspekty działalności organizacji są dla nich najistotniejsze oraz jakie kwestie mogą być przedmiotem konfliktu lub współpracy. W mapowaniu interesów ważne jest uwzględnienie zarówno interesariuszy o silnym zaangażowaniu, jak i tych, którzy mogą mieć mniej bezpośredni wpływ, ale pozostają istotni dla stabilności operacyjnej organizacji. Dzięki temu procesowi organizacja jest w stanie dostosować swoje strategie komunikacyjne i zarządcze.
4. Definiowania strategii zaangażowania interesariuszy – pozwala na aktywne angażowanie interesariuszy w działania organizacyjne. Strategie te mogą obejmować różne poziomy zaangażowania – od informowania i konsultacji po współpracę i partnerstwo. Kluczowe jest dopasowanie odpowiedniej formy zaangażowania do poziomu wpływu interesariusza oraz jego potrzeb. Praktyczne podejście do tego etapu obejmuje również monitorowanie relacji oraz dostosowywanie strategii w odpowiedzi na zmieniające się okoliczności, co pomaga organizacji w budowaniu zaufania i utrzymywaniu pozytywnych, długotrwałych relacji.

Mapowanie interesariuszy może się opierać na podejściu ogólnym, prowadzonym przez zespół badawczy, bazując na percepcji specjalistów, lub na podejściu oddolnym, w którym podmioty są oceniane za pomocą wywiadów lub ankiet (Reed i in., 2009). Na rysunku 3 przedstawiono metody wykorzystywane w analizie interesariuszy.



Rysunek 3. Schematyczne przedstawienie przesłanek, typologii i metod analizy interesariuszy

Źródło: Opracowanie na podstawie: Reed i in. (2009).

Każda z zaproponowanych przez Reeda i zespół (2009) metod ma swoje mocne i słabe strony, które przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Mocne i słabe strony metody identyfikacji interesariuszy

Metoda	Opis	Potrzebne zasoby	Mocne strony	Słabe strony
1	2	3	4	5
Grupy fokusowe	Mała grupa przeprowadza burzę mózgów na temat interesariuszy, ich interesów, wpływów i innych atrybutów, a następnie dzieli ich na kategorie	Wysokiej jakości facylitacja; wynajem sali; jedzenie i napoje; materiały facylitacyjne, np. papier do flipchartów i karteczki samoprzylepne	Szybkie, a zatem opłacalne; adaptowalne; możliwe do osiągnięcia konsensusu grupowego w sprawie kategorii interesariuszy; szczególnie przydatne do generowania danych na temat złożonych kwestii, które wymagają dyskusji w celu ich zrozumienia	Mniej ustrukturyzowane niż niektóre alternatywy, więc wymagają skutecznego prowadzenia, aby uzyskać dobre wyniki
Wywiady częściowo ustrukturyzowane	Wywiady z różnymi interesariuszami w celu sprawdzenia/uzupełnienia danych z grup fokusowych	Czas wywiadu; transport między wywiadami; dyktafon	Przydatne do dogłębnego wglądu w relacje z interesariuszami i do triangułacji danych zebranych w grupach fokusowych	Czasochłonne, a zatem kosztowne; trudne do osiągnięcia konsensusu w sprawie kategorii interesariuszy
Pobieranie próbek kuli śnieżnej	Rozmowy z osobami z początkowych kategorii interesariuszy w celu identyfikacji nowych kategorii interesariuszy	Jak wyżej; kolejni respondenci w każdej kategorii interesariuszy są identyfikowani podczas wywiadów	Łatwość zapewnienia wywiadów bez kwestii ochrony danych; mniejsza liczba odrzuconych wywiadów	Próba może być stronnicza ze względu na sieci społecznościowe pierwszej osoby w próbie kuli śnieżnej
Macierze interesów i wpływów	Interesariusze są umieszczani na macierzy zgodnie z ich względnym interesem i wpływem	Mogą być przeprowadzone w ramach grupy fokusowej (patrz wyżej) lub indywidualnie przez interesariusza podczas wywiadów (patrz wyżej) lub przez badacza/ praktyka	Możliwość nadania priorytetu interesariuszom do włączenia; sprawia, że dynamika władzy staje się wyraźna	Priorytetyzacja może marginalizować pewne grupy; zakłada, że kategorie interesariuszy oparte na wpływie na interesy są istotne
Kategoryzacja interesariuszy prowadzona przez interesariuszy	Sami interesariusze dzielą interesariuszy na stworzone przez siebie kategorie	Tak samo jak wywiady częściowo ustrukturyzowane	Kategorie interesariuszy są oparte na postrzeganiu interesariuszy	Różni interesariusze mogą być umieszczani w tych samych kategoriach przez różnych respondentów, co sprawia, że kategorie nie mają znaczenia

cd. tabeli 5

1	2	3	4	5
Q metoda	Interesariusze sortują stwierdzenia wyciągnięte ze zbioru w zależności od tego, jak bardzo się z nimi zgadzają	Materiały do sortowania stwierdzeń; czas wywiadu; transport	Można zidentyfikować różne dyskursy społeczne	Nie identyfikuje wszystkich możliwych dyskursów, tylko te prezentowane przez ankietowanych interesariuszy
Macierze powiązań między aktorami	Interesariusze są zestawiani w tabelach w następujący sposób: dwuwymiarowa macierz i ich relacje opisane za pomocą kodów	Mogą być przeprowadzone w ramach grupy fokusowej (patrz wyżej) lub indywidualnie przez interesariuszy podczas wywiadów (patrz wyżej) lub przez badacza/ praktyka	Stosunkowo łatwe, wymagające niewielu zasobów	Mogą się stać mylące i trudne w użyciu, jeśli opisano wiele powiązań
Analiza sieci społecznościowych	Służy do identyfikacji sieci interesariuszy i pomiaru więzi relacyjnych między interesariuszami za pomocą ustrukturyzowanego wywiadu/ kwestionariusza	Ankieter, kwestionariusz, szkolenie w zakresie podejścia i analiz, czas, oprogramowanie	Uzyskanie wglądu w granice sieci interesariuszy; strukturę sieci; identyfikację wpływowych interesariuszy i interesariuszy peryferyjnych	Czasochłonna; kwestionariusz jest nieco uciążliwy dla respondentów; potrzeba specjalisty w zakresie metody
Mapowanie wiedzy	Używane w połączeniu z SNA; obejmuje częściowo ustrukturyzowane wywiady w celu zidentyfikowania interakcji i wiedzy	Tak samo jak w przypadku wywiadów częściowo ustrukturyzowanych	Identyfikuje interesariuszy, którzy mogliby dobrze współpracować, a także tych, którzy mają równowagę sił	Potrzeby w zakresie wiedzy mogą nadal nie być zaspokajane ze względu na różnice w rodzajach wiedzy posiadanej i potrzebnej różnym interesariuszom
Radykalna transaktywność	Pobieranie próbek metodą kuli śnieżnej w celu zidentyfikowania interesariuszy pobocznych; opracowanie strategii mających na celu rozwiązanie ich obaw	Szkolenie w zakresie podejścia, czas	Identyfikuje interesariuszy i kwestie, które w przeciwnym razie mogłyby zostać pominięte, oraz minimalizuje ryzyko dla przyszłości projektu	Czasochłonne, a przez to kosztowne

Źródło: Opracowanie na podstawie: Reed i in. (2009).

Podsumowując, analiza interesariuszy to proces systematycznego identyfikowania, czyje zainteresowania i wiedza specjalistyczna istnieją i są dostępne do zmobilizowania w procesie opracowywania i/lub wdrażania polityki, projektu lub programu. Generuje wiedzę o podmiotach w celu zrozumienia ich wpływu i zasobów, które wnoszą do procesu decyzyjnego (Scrigh i in., 2024) i sprzyjają podejmowaniu decyzji (Varvasovszky, Brugha, 2000). Jest często wykorzystywanym narzędziem do ustalania priorytetów zaangażowania interesariuszy w procesy partycypacyjne i opisywania relacji system–interesariusze, podkreślając znaczenie jej zastosowania a priori do kierowania rozwojem takich procesów (Reed i in., 2009).

Analiza interesariuszy pozwala organizacji na (Mitchell, Agle, Wood, 1997):

- skonkretyzowanie zysków (korzyści) interesariuszy powiązanych z problemami, które w czasie realizacji projektu mają zostać zniwelowane (w przypadku projektu niewdrożonego), lub celem projektu (w sytuacji projektu już wdrożonego);
- zidentyfikowanie konfliktów interesów pomiędzy interesariuszami wpływającymi na ocenę ryzyka wykonania przedsięwzięcia;
- identyfikację ewentualnych związków między interesariuszami, które można rozwijać w celu osiągnięcia koalicji i współpracy;
- ocenę stopnia partycypacji interesariuszy w następnych poziomach wykonywania przedsięwzięcia.

2.3. Zaangażowanie interesariuszy w zarządzanie organizacją

Greenwood (2007) definiuje zaangażowanie interesariuszy jako praktyki, które organizacja podejmuje w celu zaangażowania interesariuszy w pozytywny sposób w działania organizacyjne. W podobny sposób zaangażowanie interesariuszy definiują Manetti i Toccafondi (2012, s. 365), dla których oznacza ono wzajemne zaangażowanie w rozwiązywanie kwestii, które mogą się pojawić w relacjach między organizacją a jej ogólnym i specyficznym otoczeniem, jest procesem, który „tworzy dynamiczny kontekst interakcji, wzajemnego szacunku, dialogu i zmian”. Nie jest to jednostronne, konwencjonalne zarządzanie interesariuszami oparte na obronie przed żądaniem interesariusza (Kujala i in., 2022). Hine i Preuss (2009) definiują zaangażowanie interesariuszy jako praktyczny mechanizm, poprzez który odpowiedzialność społeczna może być wprowadzona w korporacyjnym procesie decyzyjnym jako przeciwwaga dla prymatu wartości dla akcjonariuszy. Cundy i in. (2013) definiują zaangażowanie interesariuszy jako szeroki, inkluzywny i ciągły proces między projektem a tymi, na

których potencjalnie ma on wpływ. Z kolei Leonidou i in. (2020) definiują zaangażowanie interesariuszy jako procedury, rozwój i/lub wykorzystanie rozwiązań, współtworzenie, interakcje i/lub odpowiednie, oparte na marketingu formy wymiany usług wszystkich interesariuszy w mikro- i makrootoczeniu organizacji w duchu rozwoju przedsiębiorczości. Na przykład Gupta, Crilly i Greckhamer (2020), opierając się na komponencie strategicznym, określają zaangażowanie interesariuszy jako strategie, które są powiązane z wynikami w połączeniu z czynnikami na poziomie firmy. Włączenie interesariuszy często odnosi się do ich obecności w działaniach organizacyjnych, takich jak proces podejmowania decyzji, co poprzez uwzględnienie perspektyw i wiedzy interesariuszy poprawia tworzenie wartości (Mitchell i in., 2015), przez co wymiar strategiczny w zaangażowaniu interesariuszy koncentruje się na ich chęci do uczestniczenia w tworzeniu wartości (Freeman, 1984). Zazwyczaj uczestnictwo opiera się na wkładzie zasobów w celu poprawy różnych wyników, takich jak wyniki firmy, reputacja lub przewaga konkurencyjna, co łączy teorie interesariuszy z podejściem opartym na zasobach (*Resource Based-View*, RBV) (Barney, 2018; Jones, Harrison, Felps, 2018; Szymaniec-Mlicka, 2020). W wyniku powiązania zasobów interesariusza z procesem tworzenia wartości w organizacji tworzą się nowe zasoby – zasoby relacyjne. Nierzadko zasoby relacyjne same stają się zasobem strategicznym organizacji, wypełniając kryteria podejścia zasobowego. Nie mniej istotną kwestią w zakresie łączenia podejścia zasobowego oraz teorii interesariuszy jest problem przechwytywania renty generowanej przez dany zasób. Przewaga osiągnięta poprzez posiadanie i skuteczne zaangażowanie strategicznych zasobów nie zawsze ma pełne odzwierciedlenie w wynikach organizacji (zwłaszcza w wymiarze finansowym), ponieważ część generowanej przez strategiczne zasoby renty jest przywłaszczana przez interesariuszy organizacji, którzy częstokroć są jednocześnie współwłaścicielami danego zasobu (np. pracownicy czy partnerzy w aliansach strategicznych), dlatego postuluje się, aby rentę z zasobu analizować jako sumę zysku organizacji oraz części pozostałej przy poszczególnych interesariuszach, a także wzmacniać relacje z interesariuszami, w których mogą być zakorzenione zasoby niematerialne (Coff, 1999; Capasso, 2004). Jak podaje Zakrzewska-Bielawska, podział wytworzonej przez udział w relacjach wartości może być proporcjonalny według wkładu początkowego, symetryczny (równy udział w korzyściach) lub asymetryczny, gdy jeden z partnerów zawłaszcza wartość większą od wniesionego wkładu. Asymetria w podziale wartości wiąże się z celowymi, bezpośrednimi i aktywnymi wysiłkami stron relacji w kierunku przechwycenia wartości, jednocześnie proporcje i zasady podziału silnie wpływają na trwałość relacji (Zakrzewska-Bielawska, 2016). Do podstawowych czynników determinujących wielkość przechwytywanej renty relacyjnej zalicza się (Szymaniec-Mlicka, 2020):

- relatywne zdolności absorpcyjne – im większe, tym większą część renty relacyjnej może przejąć dany podmiot,
- relatywną skalę i zakres zasobów – im mniejsza skala i zakres współdzielonych zasobów przez dany podmiot w stosunku do partnerów relacji, tym większą część renty relacyjnej jest on w stanie przechwycić,
- porozumienia kontraktowe – dają formalne zabezpieczenie i determinują dystrybucję wspólnych korzyści *ex ante*,
- relatywne zachowania oportunistyczne – im większy oportunizm wykazuje firma w stosunku do swoich partnerów, tym większą część wspólnie wytworzonej wartości jest w stanie przechwycić, w związku z tym szczególnego znaczenia nabiera kwestia zaufania – im większe, tym mniejsza skłonność do zachowań oportunistycznych,
- relatywną siłę przetargową – im większa, tym większą część renty relacyjnej może przejąć dany podmiot.

Uznanie za podstawę budowania relacji organizacja–interesariusz zasobów, w które partner zaopatruje organizację, kieruje uwagę badawczą w stronę teorii zależności od zasobów (*Resource Dependence Theory* – RDT) (Pfeffer, Salancik, 2003). Teoria zależności od zasobów opiera się na przeświadczeniu, że dostawcy zasobów (interesariusze) mogą wywierać wpływ na działalność organizacji i decyzje w niej podejmowane w celu realizacji swoich własnych oczekiwań (Stańczyk-Hugiet, 2017). Do obowiązków menedżera należy określenie grup interesów, zasobów, jakie organizacja musi od danej grupy pozyskać, oraz znaczenia danej grupy (jej zasobów) dla działalności organizacji. Organizacja tworzy z poszczególnymi grupami interesów swoiste koalicje, których zadaniem jest usatysfakcjonowanie uczestnika wspierającego organizację strumieniami zasobów. Ponieważ poszczególne grupy interesariuszy mogą mieć sprzeczne oczekiwania wobec organizacji, menedżer musi w ostatecznym rozrachunku określić, czyje oczekiwania uwzględnić, a czyje zignorować. W ocenie zależności zasobowej danej organizacji od aktora społecznego krytyczne są takie czynniki, jak znaczenie zasobu dla działalności organizacji oraz stopień, w jakim interesariusze mają dowolność w zakresie alokacji zasobu i sposobu jego wykorzystania (Pfeffer, Salancik, 2003). Znaczenie zasobu dla działalności organizacji jest warunkowane przez dwie zmienne – wielkość jego użycia mierzoną udziałem w łącznych zasobach, które organizacja wykorzystuje, bądź krytyczność zasobu dla działania organizacji bez względu na wielkość jego udziału w procesie produkcji. Przez krytyczność zasobu należy rozumieć jego wagę oraz fundamentalność dla procesu produkcji, czyli jego strategiczność dla organizacji. Charakterystyka zasobów pod względem ich krytyczności jest szczególnie trudna także ze względu na możliwość zmiany w czasie znaczenia danego zasobu.

bu dla działalności organizacji, co ma miejsce m.in. podczas sytuacji kryzysowych (Pajunen, 2006). Władza w zakresie decydowania o alokacji i wykorzystaniu zasobów rośnie wraz z rzadkością danego zasobu będącego w posiadaniu aktora społecznego. Zależność zasobowa organizacji będąca źródłem władzy interesariuszy zwiększa niepewność warunków, w jakich organizacja funkcjonuje. Ogólnie ujmując, organizacje próbują wpływać na relacje zależności poprzez minimalizowanie własnej zależności od innych organizacji oraz zwiększanie ich zależności od siebie (Frooman, 1999). Dla ograniczenia niepewności i zapewnienia organizacji przychylności interesariuszy Nienhüser (2008) proponuje następujące strategie działania:

- zaspokojenie oczekiwań interesariuszy,
- stwarzanie pozorów zaspokajania ich oczekiwań,
- unikanie zależności poprzez wykorzystywanie alternatywnych zasobów,
- zarządzanie relacjami z interesariuszem w celu redukcji silnej zależności zasobowej.

Z kolei Malatesta i Smith (2014) jako strategię zarządzania relacjami z interesariuszami w obszarze zależności zasobowej wskazują trzy możliwości – fuzję, alianse bądź koopetycję.

Z kolei Friedman i Miles (2006) stworzyli 12-szczeblową drabinę zarządzania relacjami z interesariuszami: 12. Kontrola; 11. Udzielone pełnomocnictwo; 10. Partnerstwo; 9. Współpraca; 8. Zaangażowanie interesariuszy; 7. Negocjowanie; 6. Konsultacje; 5. Zjednywanie; 4. Wyjaśnianie; 3. Informowanie; 2. Komunikacja jednostronna; 1. Manipulacja. Pierwsze trzy poziomy dotyczą informowania o działaniach podejmowanych przez organizację. Tutaj styl zarządzania relacjami z interesariuszami można określić jako autokratyczny. Szczeble 4-7 są bardziej partycypacyjne, bierze się pod uwagę oczekiwania interesariuszy, którzy mogą się wypowiedzieć na temat planowanych działań organizacji. Poziomy 8 i 9 zakładają zaangażowanie interesariuszy w proces konsultacji. Ostatnie 3 poziomy zakładają ścisłą współpracę z interesariuszami (Austen, Czakon, 2012). Friedman i Miles (2006) proponują poszczególne typy zaangażowania w relację w zależności od władzy przypisywanej interesariuszom.

W modelu relacji z interesariuszami opracowanym przez Banksa i Verę (2007) organizację traktuje się jako zbiór kontraktów między interesariuszami, czyli tymi, którzy dysponują zasobami (Hill, Jones, 1992). Podstawą ich propozycji jest założenie, że „(...) organizacja jest swojego rodzaju kontraktem pomiędzy interesami współpracy i konkurencji, a organizacja (firma komercyjna), która zarządza relacjami, może *ceteris paribus* osiągnąć lepsze wyniki finansowe” (Austen, Czakon, 2012, s. 56). Organizacja jest zatem zbiorem kontraktów, które ją tworzą i są metaforą relacji z interesariuszami. Kontrakt z interesariu-

szem może przyjąć formę transakcji ekonomicznej, wymiany wartości i wiedzy, dokumentów formalnych, oczekiwań w zakresie uczciwego traktowania itp. Organizacja może zawrzeć kilka kontraktów z poszczególną grupą interesariuszy. Strategia zarządzania relacjami z interesariuszami jest charakteryzowana przez zachowania nakierowane na poszukiwanie kontraktów (strategii *ex ante*) oraz procesy reagowania (mające charakter *ex post*) (Banks, Vera, 2007). Strategia *ex ante* dotyczy fazy decydowania o wejściu w kontrakt z interesariuszem. Wybór ten jest związany z lokowaniem zasobów w działania nakierowane na poszukiwanie interesariuszy, zdobycie informacji na temat potencjalnych relacji, reorientacji obecnych relacji, co oznacza uczenie się i wykorzystywanie wiedzy (Austen, Czakon, 2012). Dlatego można się odnieść do koncepcji eksploracji i eksploatacji znanej z teorii organizacyjnego uczenia się, gdzie eksploracja oznacza zmienność, radykalną zmianę, orientację długookresową, a eksploatacja wydajność, zmiany inkrementalne i orientację krótkookresową. Strategia *ex post* dotyczy wyborów dokonywanych po ustaleniu formalnego bądź nieformalnego kontraktu między interesariuszem a organizacją, czyli uzyskaniu odpowiedzi na problem reakcji na oczekiwania interesariuszy. Strategia *ex post* może przyjąć formę działań proaktywnych bądź reaktywnych. Zachowania proaktywne charakteryzuje poszukiwanie rozwiązań problemów w relacjach, zanim staną się one widoczne, zachęcanie interesariuszy do partycypacji, poszerzania kontraktu o kooperację i budowanie zaufania. Zachowania reaktywne są charakteryzowane przez podejmowanie działań dotyczących relacji z interesariuszami w odpowiedzi na powstałe problemy, minimalizowanie inwestycji w kontakty, wypełnianie jedynie zobowiązań kontraktowych. Innymi słowy, strategia *ex post* określa, w jaki sposób odpowiadać na żądania interesariuszy przy ograniczonej dostępności zasobów (Austen, Czakon, 2012). W ramach strategii *ex post* i *ex ante* organizacje powinny potrafić stosować obydwa ich wymiary: eksplorację i eksploatację oraz działania proaktywne i reaktywne. Niezbędne jest alokowanie zasobów w działania mające wymiar eksploatacji, aby utrzymać obecną efektywność, ale też angażować zasoby w działania nastawione na eksplorację, które mogą zapewnić sukces w przyszłości – koniecznością staje się zatem budowanie tzw. oburęcznej organizacji (*ambidexterity*) (Zakrzewska-Bielawska, 2017; Stańczyk-Hugiet, 2016). Organizacje muszą zatem zarówno szukać nowych kontraktów, jak i rozwijać istniejące, a zadaniem przywódców jest stworzenie strategii, która łączy eksplorację i adaptację do potencjalnego przyszłego otoczenia interesariuszy z eksploatacją i dopasowaniem do obecnego otoczenia (Austen, Czakon, 2012). Podobne zależności dotyczą wymiarów strategii *ex post*. Organizacje powinny stosować różne możliwe strategie w zależności od sytuacji. Przed zarządzającymi stoi zatem wyzwanie dopasowania strategii za-

również do zasobów, jakimi dysponuje organizacja, jak i ważności poszczególnych interesariuszy (Austen, Czakon, 2012).

W celu osiągnięcia skutecznych relacji z interesariuszami zarządzający mogą skorzystać ze standardów AA1000, które zostały opracowane przez międzynarodową organizację AccountAbility. Standardy te mają wspomóc organizację w przeprowadzaniu różnorodnych kontaktów z interesariuszami. Zakładają one budowanie relacji na podstawie następujących zasad:

- włączania (*inclusivity*) – każdy interesariusz powinien zostać włączony w funkcjonowanie organizacji, wówczas zwiększa się więź pomiędzy tymi jednostkami, organizacja zna także potrzeby i oczekiwania interesariuszy,
- istotności (*materiality*) – podstawą efektywnego zarządzania relacjami z interesariuszami jest odpowiednia identyfikacja najważniejszych kwestii nie tylko dla organizacji, ale także interesariuszy,
- odpowiadania (*responsiveness*) – przedsiębiorstwo stale powinno rozwiązywać problemy i wątpliwości swoich interesariuszy.

Durham i in. (2014) podkreślają znaczenie uznania, że interesariusze z jednej grupy (np. decydenci) mogą mieć różne interesy i motywacje między sobą. Dlatego poziomy zaangażowania poszczególnych interesariuszy się różni. Można wskazać następujące strategie angażujące interesariuszy (Durham i in., 2014):

1. Informowanie – odnosi się do minimalnego zaangażowania, które zazwyczaj jest jednokierunkowym przepływem informacji. Interesariusz jest informowany o przebiegu procesu, nie mając na niego żadnego wpływu. Sposoby zaangażowania obejmują dla przykładu strony internetowe, biuletyny, broszury, informacje polityczne lub naukowe itp.
2. Konsultacje – oprócz otrzymywania informacji interesariusze mogą wyrażać swoje obawy i przekazywać uwagi. Nie ma jednak gwarancji, że obawy lub sugestie zostaną uwzględnione. Sposoby zaangażowania obejmują np. ankiety lub spotkania, interaktywną część strony internetowej, pytania.
3. Zaangażowanie – gwarantuje wymianę w obu kierunkach. Interesariusze są proszeni o porady, które są brane pod uwagę przez zespół projektowy. Sposoby zaangażowania obejmują np. dwustronne spotkania i dyskusje, ankiety.
4. Współpraca i współtworzenie – odnosi się do aktywnego zaangażowania zespołu projektowego i innych interesariuszy. Może się to odbywać poprzez regularną wymianę na warsztatach lub innych dwustronnych spotkaniach, wspólną pracę nad wynikami i działaniami projektu. Aby osiągnąć poziom współpracy, współprojektowanie lub współtworzenie wymaga, aby interesariusze byli „skutecznymi partnerami zespołu badawczego kierującymi kierunkiem badań i/lub wnosząc zasoby i perspektywy” (Durham i in., 2014, s. 11).

Jak zauważa Elias (2019), zaangażowanie interesariuszy pozwala spojrzeć na organizację całościowo i w większym stopniu uwzględnić konkurencyjne oczekiwania. Choć konieczność angażowania interesariuszy w procesy decyzyjne staje się coraz wyraźniejsza, to proces ten nie jest wolny od problemów. Jeden z najistotniejszych to konieczność zaangażowania zasobów, głównie finansowych, niezbędnych do realizacji procesu partycypacji (McEvoy, Tierney, MacFarlane, 2019). Konieczność ponoszenia wysokich kosztów może zniwelować korzyści z tego płynące. Schalk (2015) wskazuje także inne problemy, które pojawiają się w obszarze zaangażowania interesariuszy – zbyt duża liczba informacji zwiększa złożoność problemu, następuje także wydłużenie czasu potrzebnego na proces decyzyjny. Zaangażowanie interesariuszy wymaga stworzenia odpowiednich warunków dla realizacji efektywnego procesu partycypacji (Tončinić, Wildt-Liesveld, Vrijhoef, 2020). W fazie planowania istotne jest określenie celu zaangażowania interesariuszy, określenie ograniczeń, identyfikacja interesariuszy zapewniająca ich zróżnicowanie, oznaczenie stopnia zaangażowania, zapewnienie odpowiedniej jakości wykorzystywanych technik angażowania. Na etapie wykonawczym istotne jest regularne i jasne informowanie interesariuszy o procesie partycypacji i ich roli w nim oraz monitorowanie aktywności poszczególnych interesariuszy. Ostatnim etapem jest informacja zwrotna – ważne jest zaprezentowanie interesariuszom stopnia, w jakim wpłynęli na podejmowaną decyzję, efektów ich zaangażowania, co zmotywuje ich do udziału w kolejnych projektach. Reed i in. (2018, s. 9) wskazują, że „możliwe są różne poziomy zaangażowania i zwykle leżą one wzdłuż kontinuum wymiany informacji lub wiedzy, od podejść opartych bardziej na jednostronnym przepływie informacji i wiedzy do opinii publicznej i interesariuszy (tryb komunikacji), przez poszukiwanie informacji zwrotnej od opinii publicznej i interesariuszy (tryb konsultacji) do bardziej dwukierunkowej wymiany wiedzy i wspólnego formułowania celów i wyników”.

W literaturze przedmiotu z zakresu teorii interesariuszy i ich zaangażowania zdecydowanie częściej badacze skupiają się na jasnych, pozytywnych stronach angażowania interesariuszy w działalność organizacji (Kujala i in., 2022). Jednakże zaangażowanie interesariuszy może mieć także negatywny wpływ na organizację lub społeczeństwo jako konsekwencja destrukcyjnych celów, złych intencji, niezaangażowanych interesariuszy lub trudnych do rozwiązania konfliktów interesariuszy. Negatywny wpływ może się pojawić nie tylko jako efekt celowo zaplanowanych działań, ale też w sposób nieumyślny. W niezamierzonych sytuacjach osoby i organizacje nie chcą krzywdzić innych ani celowo niszczyć żadnych wartości, ale dzieje się tak z powodu błędu, niedopasowania, niewłaściwego postępowania lub nieznamości innego kontekstu (Abosag, 2016; Linstead,

Maréchal, Griffin, 2014). W przypadku celowego działania pojawia się trudny do rozwiązania konflikt (Abosag, Yen, Barnes, 2016; Linstead, Maréchal, Griffin, 2014). Tabela 6 przedstawia problem negatywnych efektów zaangażowania interesariuszy.

Tabela 6. Źródło, cele, działania i skutki niezamierzonej oraz celowej ciemnej strony zaangażowania interesariuszy

Działanie	Źródło	Cele	Zachowania	Wpływ
Nieumyślne	Błędy, niedostosowanie i niewłaściwe postępowanie	Konflikty interesów i niezgodność wartości	Rozwiązywanie konfliktów Wzajemne uczenie się	Niezamierzone negatywne skutki
Celowe	Falszywe roszczenia, niszczenie zaangażowania i współpracy	Niewłaściwe wykorzystanie interesów lub wartości interesariuszy Nadmierny interes własny	Łagodzenie szkodliwych strategii Odkrywanie wprowadzających w błąd i destrukcyjnych zachowań	Nierozwiązywalne konflikty Zakończenie relacji Czerpanie zysków przez firmy
Luka badawcza	Rola niewspółosiowości lub złych intencji w zaangażowaniu interesariuszy	Niezgodność lub niewłaściwe użycie zaangażowania interesariuszy	Różne rodzaje działania: odwrócenie strategii, rozwiązywanie konfliktów, uczenie się	Negatywne skutki dla organizacji i interesariuszy jako efekt zaangażowania interesariuszy Nowe miary negatywnego wpływu

Źródło: Kujala i in. (2022).

2.4. Interesariusze a raportowanie ESG

Na tle ciągłego rozwoju gospodarczego i wszechstronnego postępu technologicznego, gdzie wydajność organizacji stanowi cel działalności biznesowej, rosną oczekiwania wobec organizacji, które nie mogą istnieć niezależnie od środowiska, ekologii i społeczeństwa, przez co coraz więcej elementów otoczenia staje się interesariuszami organizacji. Pojawienie się raportowania ESG w przedsiębiorstwach ma na celu zmierzenie wyników firmy pod względem środowiska ekologicznego, społeczeństwa i ładu korporacyjnego i w efekcie zapewnienie bardziej intuicyjnego odzwierciedlenia wyników firmy w tych obszarach. Zgodnie z opisem Freemana teoria interesariuszy obejmuje szerokie spektrum podmiotów, w tym menedżerów, konsumentów, inwestorów i wszelkie grupy związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem (Freeman, 1984). Teoria ta, rozszerzając swój wpływ po latach 80. XX wieku, zaczęła wpływać na modele ładu korporacyjnego spółek angielskich i amerykańskich, promując zmianę praktyk zarządzania. W badaniach ESG teoria interesariuszy służy jako teore-

tyczny pomost konstruujący i łączący z innymi czynnikami. Początkowo skoncentrowane na prostych działaniach charytatywnych pojęcie odpowiedzialności korporacyjnej dojrzało, obejmując szerokie spektrum praktyk pod parasolem środowiskowym, społecznym i zarządczym (ESG) w obecnym kształcie. Ta podróż od prostych działań filantropijnych do zintegrowanego podejścia strategicznego podkreśla zmianę paradygmatu w świecie organizacji (Wang, 2024). Kwestie związane z ekologią, społecznością i zarządzaniem (*Environmental, Social, Governance* – ESG) stały się kluczowymi wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw. Firmy muszą stawić czoła coraz większej liczbie regulacji dotyczących środowiska, społecznej odpowiedzialności biznesu i dobrego zarządzania (Niemiec, Skoczylas, 2023). Jak zauważa Niemiec i Skoczylas (2023, s. 16-17): „W tym kontekście raportowanie zrównoważonego rozwoju staje się istotnym narzędziem zarządzania i komunikacji dla przedsiębiorstw, aby informować o swoich inicjatywach ESG, postępach i wynikach. W rezultacie rośnie zainteresowanie raportowaniem jako sposobem na lepsze zarządzanie ryzykiem ESG i reagowanie na oczekiwania interesariuszy”.

Jednym z istotnych obszarów obowiązkowego dla organizacji ujawnienia w raportowaniu ESG jest obszar zarządzania relacjami z interesariuszami. Organizacja ujawnia sposób, w jaki w jej strategii i modelu biznesowym uwzględnia się interesy i opinie interesariuszy (zainteresowanych stron). Celem ujawnienia tej informacji jest zapewnienie wiedzy na temat sposobu, w jaki interesy i opinie interesariuszy wpływają na strategię i model biznesowy organizacji. Organizacja ujawnia:

1. Zaangażowanie interesariuszy, w tym:
 - a) kluczowych interesariuszy,
 - b) informacje, czy istnieje współpraca z interesariuszami,
 - c) informacje, jak jest zorganizowana współpraca z interesariuszami,
 - d) informacje, jaki jest cel współpracy z interesariuszami,
 - e) informacje, w jaki sposób organizacja uwzględnia wyniki współpracy z interesariuszami.
2. Sposób, w jaki organizacja rozumie interesy i opinie kluczowych interesariuszy w odniesieniu do strategii i modelu biznesowego organizacji w zakresie, w jakim przeanalizowano je podczas przeprowadzonego przez organizację procesu należytej staranności lub procesu oceny istotności.
3. W stosownych przypadkach dokonane zmiany strategii lub modelu biznesowego, w tym:
 - a) sposób, w jaki organizacja zmieniła lub zamierza zmienić swoją strategię lub model biznesowy w celu uwzględnienia interesów i opinii interesariuszy,
 - b) wszelkie dalsze działania, które są planowane, i ich terminy,
 - c) czy działania te mogą zmienić relacje z interesariuszami.

4. Informacje, czy i w jaki sposób organy administrujące, zarządzające lub nadzorcze są informowane o opiniach i interesach interesariuszy, na które organizacja wywiera wpływ, odnoszących się do oddziaływań organizacji związanych ze zrównoważonym rozwojem.

Niemiec i Skoczylas (2023) zidentyfikowali następujące problemy w zakresie potrzeb informacyjnych interesariuszy w odniesieniu do raportowania ESG:

1. Identyfikacja wpływu ich działalności operacyjnej na przyszłe pokolenia. Opis wpływu, jaki praktyki operacyjne przedsiębiorstwa mogą mieć na przyszłe pokolenia zgodnie z prognozami.
2. Skupienie się na problemach ważnych dla społeczności lokalnych, w których uczestniczą. Potrzeby informacyjne inwestorów i innych interesariuszy różnią się pod względem koncentracji na różnych aspektach działalności organizacji i różnych rodzajach informacji. Różne grupy interesariuszy zazwyczaj mają różne cele w poszukiwaniu informacji korporacyjnych. Interesariusze oczekują, że raporty zintegrowane będą nadal uwzględniać kwestie istotne dla interesariuszy zgodnie z ich oczekiwaniami.
3. Aktualność informacji i większa częstotliwość raportowania. Interesariusze wymagają dokładnych i aktualnych informacji na temat wpływu przedsiębiorstwa na społeczeństwo i środowisko, aby wspierać podejmowanie decyzji i korzystać z wielu źródeł informacji, a tym samym zapewnić, że decyzje są dobrze przemyślane. W tym celu można korzystać z różnych kanałów komunikacji (np. media społecznościowe), aby zwiększyć zaangażowanie interesariuszy i dostarczyć im informacje w sposób dostosowany do zgłoszonych potrzeb i oczekiwań. Również sama forma przekazywania informacji nie jest bez znaczenia. Firmy powinny rozważyć ulepszenie sposobu przekazywania informacji, aby były bardziej konkretne i zrozumiałe dla różnych grup interesariuszy. Zwięzłe raporty, infografiki i wizualizacje danych mogą pomóc w lepszym przekazaniu istotnych zagadnień. Ponadto uwzględnienie feedbacku w formie dialogu z nimi może pomóc firmom w dostosowaniu swoich raportów i ujawnień do rzeczywistych potrzeb i oczekiwań społeczności.
4. Coraz większa liczba ujawnień oraz szerszy zakres tematyczny. Firmy odczuwają presję ze strony interesariuszy, aby ujawniać więcej informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju. Wymaga się od nich ujawnienia większej ilości informacji na temat ich wyników w tym zakresie. Oczekuje się, że raporty będą zawierały informacje dotyczące szerokiego zakresu tematów i praktyk związanych z relacjami firmy z dostawcami, klientami i pracownikami, zakładami ubezpieczeń społecznych, organami bezpieczeństwa publicznego i ochrony zdrowia.

5. Większa transparentność organizacji. Interesariusze oczekują większej przejrzystości działań organizacji, zwłaszcza jeśli chodzi o odpowiedzialność społeczną i środowiskową. Oczekują uzyskania większej ilości informacji niż tylko dane finansowe zawarte w tradycyjnych raportach rocznych.
6. Koncentracja na kluczowych aspektach – interesariusze oczekują, że raporty będą kompleksowe i skoncentrowane na kluczowych obszarach, takich jak ekologia, społeczność, zasoby naturalne, relacje z interesariuszami i kapitał intelektualny.
7. Istotność informacji – raporty powinny zawierać podsumowanie istotnych informacji społecznych i środowiskowych rozumianych jako informacje, które mogą poważnie wpłynąć na zdolność firmy do tworzenia wartości dla niej samej i odpowiednio dla dostawców kapitału finansowego.
8. Jasność strategii i długofalowe zasady prowadzonej działalności. Informacje niefinansowe pomagają interesariuszom zrozumieć nie tylko wyniki, lecz także strategię biznesową i długoterminowy wpływ na społeczeństwo i środowisko. Raporty powinny przekazywać interesariuszom informacje dotyczące wielkości i kierunków generowanych zysków oraz sposobu ich uzyskiwania.
9. Ujawnienia procesu tworzenia wartości. Tradycyjne sprawozdania finansowe nie dostarczają wyczerpującego opisu generowania wartości przez firmę i jej wpływu na społeczeństwo, podczas gdy jest on konieczny do wzmacniania pewności i zaufania interesariuszy.
10. Integracja różnych zasobów – interesariusze oczekują, że organizacje będą raportować w sposób zintegrowany informacje dotyczące różnych rodzajów kapitału, takich jak kapitał finansowy, produkcyjny, ludzki, przyrodniczy, społeczny i relacyjny. Chcą, aby organizacje uwzględniały te różnorodne aspekty w raportach, ukazując, w jaki sposób tworzą trwałą wartość.
11. Powiązanie danych niefinansowych i finansowych. Powiązanie między informacjami finansowymi a pozafinansowymi jest elementem ewolucji sprawozdawczości przedsiębiorstw. Interesariusze oczekują, że organizacje jasno przedstawią związek między informacjami finansowymi a informacjami dotyczącymi ESG. Chcą przez to zrozumieć, w jaki sposób organizacje tworzą wartość dla swoich interesariuszy.
12. Nieustanne doskonalenie standardów raportowania – interesariusze oczekują, że praktyki i doświadczenia wynikające z wdrażania standardów w konkretnych krajach będą miały wpływ na rozwój i poprawę globalnych standardów raportowania.

Oczekiwania informacyjne poszczególnych interesariuszy przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Oczekiwania informacyjne interesariuszy w odniesieniu do raportowania zintegrowanego – ESG

Interesariusz	Oczekiwania informacyjne
1	2
Akcjonariusze	– odpowiednia jakość sprawozdań – możliwość bezpośredniego kontaktu – możliwość natychmiastowego uzyskania informacji zwrotnych o szybko zmieniających się czynnikach, takich jak świadomość obywateli, preferencje konsumentów i praktyki rynkowe – kompletna informacja na stronie internetowej – większe wykorzystanie Internetu i nowoczesnych technologii komunikacyjnych – informacje istotne dla wartości – informacje ESG, które decydują o wyborach inwestycyjnych; Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 wskazuje także na zwiększenie liczby produktów inwestycyjnych powiązanych ze spełnieniem określonych standardów zrównoważonego rozwoju lub osiągnięciem określonych celów zrównoważonego rozwoju i z zapewnieniem spójności z szeregiem regulacji – zapewnienie, że spółka nie łamie zasad społecznych oraz przestrzega norm środowiskowych; Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 wiąże to ze wzrostem świadomości ryzyka i możliwości dla jednostek i inwestycji wynikających z innych kwestii środowiskowych, takich jak utrata różnorodności biologicznej, oraz kwestii związanych ze zdrowiem i społecznymi, w tym dotyczących pracy dzieci i pracy przymusowej – informacja o tym, jak czynniki ESG wpływają na ryzyko działalności, wpływ zmienności ryzyka na działalność jednostek i rosnącą świadomość inwestorów na temat konsekwencji finansowych tych rodzajów ryzyka, w tym rodzajów ryzyka finansowego związanego z klimatem – informacja o zaburzeniach ekosystemów przez człowieka oraz powiązanie ich z występowaniem i rozprzestrzenianiem się chorób; pandemia COVID-19 ujawniła podatność pracowników i łańcuchów wartości na czynniki chorobowe, dlatego istotne jest łagodzenie negatywnych efektów przyszłych pandemii
Menedżerowie	Mają tendencję do lekceważenia informacji, które nie dają się łatwo zintegrować z danymi finansowymi, takich jak dane środowiskowe, społeczne i zarządcze (ESG). Inni interesariusze mogą się domagać większej odpowiedzialności zarządzających w wyniku dodatkowych ujawnień, co powoduje klasyczny konflikt z punktu widzenia teorii agencji i asymetrii informacji. Równocześnie Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 nie identyfikuje jednoznacznie potrzeb tej grupy interesariuszy
Pracownicy i związki zawodowe	Organizacje angażują pracowników poprzez ankietyzację i konsultacje, aby zrozumieć ich oczekiwania i uwzględnić ich opinie w raportach. To poprawia komunikację wewnętrzną i zadowolenie pracowników. Przy odpowiednim do oczekiwań informowaniu organizacja mogłaby liczyć na lepsze uczestnictwo tej grupy w dialogu społecznym
Społeczność lokalna i organizacje pozarządowe	– informacje na temat wpływu działalności organizacji na środowisko i społeczeństwo – interesują się przestrzeganiem standardów zrównoważonego rozwoju – chcą uzyskać konkretne dane dotyczące emisji gazów cieplarnianych, zużycia wody, wpływu na bioróżnorodność i lokalne społeczności oraz podejmowanych działań w zakresie ochrony środowiska i społecznej odpowiedzialności biznesu – są zainteresowani współpracą w celu wypracowania działań zmniejszających wpływ organizacji na środowisko – chcą skłaniać jednostki do większej odpowiedzialności za ich wpływ na ludzi i środowisko

cd. tabeli 7

1	2
Klienci i dostawcy	Zaangażowani w problemy ochrony środowiska i kwestie społeczne w ramach łańcucha dostaw. W kontaktach, zwłaszcza z klientami, ważne są uczciwość, etyczne zachowanie i przejrzystość. Organizacja powinna łączyć te potrzeby z szerszymi kwestiami społecznymi
Instytucje regulujące i organy nadzoru	Interesują się zgodnością działalności organizacji z przepisami i regulacjami. Pozyskują także informacje niezbędne do monitorowania tendencji zmian środowiskowych i społecznych, aby kształtować politykę publiczną
Badacze i naukowcy	Interesują ich informacje pozwalające na zbadanie wpływu raportowania na czynniki środowiskowe, społeczne i ekonomiczne. Identyfikowanie ewentualnych braków lub niedociągnięć w raportowaniu ESG czy badanie różnic w ujawnieniach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Niemiec, Skoczylas (2023).

Poprzez wysokiej jakości zaangażowanie interesariuszy organizacja może osiągnąć wiele korzyści:

- bardziej sprawiedliwy i zrównoważony rozwój społeczny, dając tym, którzy mają prawo być wysłuchani, możliwość bycia wysłuchanym w procesach decyzyjnych,
- pomoc w określeniu istotnych kwestii dla zarządzania zrównoważonym rozwojem i raportowania,
- lepsze zarządzanie ryzykiem i reputacją,
- łączenie zasobów (wiedzy, ludzi, pieniędzy i technologii) w celu rozwiązywania problemów i osiąganie celów, które nie mogą być osiągnięte przez pojedyncze organizacje,
- zrozumienie złożonych środowisk operacyjnych, w tym zmian rynkowych i dynamiki kulturowej,
- uczenie się od interesariuszy, co prowadzi do ulepszeń produktów i procesów oraz innowacji,
- informowanie, edukowanie i wpływanie na interesariuszy w sposób, który może poprawić ich decyzje i działania, co z kolei będzie miało wpływ na działalność firmy,
- rozwój opartych na zaufaniu i przejrzystych relacji z interesariuszami.

Badania zrealizowane przez Stockera wraz z zespołem (2020) obejmujące analizę 119 raportów zrównoważonego rozwoju organizacji z 40 krajów wskazały, że organizacje najczęściej jako strategię angażowania interesariuszy stosowały strategię informowania (49%), na drugim miejscu strategię reagowania (46%), zaś w najmniejszym stopniu wykorzystywano strategię zaangażowania (5%). Tym samym wspomniani powyżej autorzy wskazali 3 poziomy angażowania interesariuszy (Stocker i in., 2020):

1. Poziom 1 – informowanie. Organizacja skupia się na informowaniu poprzez raporty roczne, raporty, briefingi, broszury, czasopisma, stronę internetową, intranet, media społecznościowe, biuletyny, przewodniki/ podręczniki, wybieczki, wizyty w zakładach, wystawy, dni specjalne, szkolenia.

2. Poziom 2 – reakcja/ odpowiedź. Organizacja skupia się na konsultowaniu oraz udzielaniu wsparcia poprzez ankiety/ badania rynku, spotkania, sesje, obsługę klienta, interakcje, skargi i sugestie, sponsoring, działania doradcze.
3. Poziom 3 – zaangażowanie. Organizacja skupia się na współpracy i budowaniu partnerstwa poprzez takie działania, jak grupy robocze, komisje, komitety, porozumienia, stowarzyszenia, wspólne projekty (formalne/ nieformalne), programy, sojusze.

Problem zaangażowania interesariuszy podjęli w swoich badaniach także Gagné, Berthelot i Coulmont (2022), którzy na podstawie raportów zrównoważonego rozwoju kanadyjskich firm odpowiadali na pytanie badawcze – w jakim stopniu ujawniane przez spółki praktyki angażowania interesariuszy odzwierciedlają rzeczywiste procesy angażowania. Okazało się, że tylko 65% firm ujawniło istotne informacje na temat zaangażowania interesariuszy, co oznacza, że dla 35% kanadyjskich firm raportowanie zrównoważonego rozwoju nie odzwierciedla rzeczywistego zaangażowania. We wszystkich branżach żaden konkretny sektor nie wyróżniał się pod względem praktyk angażowania interesariuszy, a pracownicy byli najczęściej konsultowaną grupą (89%). Jednak 48% firm korzystało z jednokierunkowych metod komunikacji, a tylko 26% poszukiwało zewnętrznego potwierdzenia, co wskazuje na brak zainteresowania autentycznym zaangażowaniem interesariuszy. Jak zauważył zespół badawczy, uzyskane wyniki sugerują, że wiele kanadyjskich firm stosuje praktyki zarządzania „jak zwykle”, wykorzystując ujawnianie informacji na temat zrównoważonego rozwoju przede wszystkim jako narzędzie zarządzania reputacją, a nie do autentycznego zaangażowania.

Tóth-Pajor i Kuti (2023) opracowali model zaangażowania interesariuszy, w którym dopasowuje się poszczególne kategorie ESG do głównych grup interesariuszy. Tworząc strategię ESG, firmy wybierają działania ESG w celu optymalizacji tworzenia wartości dla interesariuszy w oparciu o ich preferencje, co prowadzi do zwiększenia tworzenia wartości dla akcjonariuszy. Autorzy modelu wskazują, że znaczenie kategorii ESG w ogólnej punktacji ESG odzwierciedla preferencje interesariuszy firm w ich strategii ESG. Analizując wyniki ESG i szacując wagi poszczególnych kategorii w ogólnych wynikach ESG, organizacja może zmierzyć względne znaczenie poszczególnych kategorii ESG i ocenić kolejność priorytetów w przypadku różnych interesariuszy. Zaproponowany model przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Model interesariuszy

Kategorie ESG	Wewnętrzni interesariusze			Interesariusze zewnętrzni			
	Akcyonariusze	Zarząd	Pracownicy	Klienci	Spółeczności	Dostawcy	Środowisko
	Akcyonariusz	Zarządzanie	Pracownicy, prawa człowieka	Odpowiedzialność za produkt, innowacje	Spółeczności, strategia CSR	Wykorzystanie zasobów	Emisje
Działania z zakresu ESG istotne dla interesariusza	Równe prawo głosu Zaangażowanie akcyonariuszy Równe prawa akcyonariusza	Wielkość zarządu Niezależność zarządu Różnorodność zarządu Doświadczenie zarządu Wynagrodzenie kadry kierowniczej	Zdrowie i bezpieczeństwo Szkolenia i rozwój Szkolenie umiejętności Rozwój kariery Różnorodność Satysfakcja pracowników Różnice w wynagrodzeniach Wypadki Praca dzieci Praca przymusowa Wolność zrzeszania się Prawa człowieka	Zdrowie i bezpieczeństwo klientów Prywatność danych Cyberbezpieczeństwo Odpowiedzialny marketing Uczciwy handel Zarządzanie jakością Produkty przyjazne dla środowiska Eco-design Produkty z recyklingu Produkty ekologiczne Produkty GMO Produkty agrochemiczne Oznakowane drewno	Uczciwa konkurencja Przekupstwo i korupcja Etyka biznesu Zaangażowanie społeczne Darowizny Wolontariat Cele SDG: zero głodu, zero ubóstwa itd.	Zarządzanie i monitorowanie środowiskowego łańcucha dostaw Zrównoważone opakowania Efektywne wykorzystanie wody Efektywność energetyczna	Redukcja emisji CO ₂ , odpadów, zanieczyszczeń wody Redukcja przypadkowych wycieków Redukcja wpływu na bioróżnorodność
Wpływ interesariuszy	Długoterminowi inwestorzy Ograniczenie ryzyka związanego z zarządzaniem Koncentracja na wynikach	Zmotywowane zarządzanie Koncentracja długoterminowa	Zaangażowanie Innowacyjność Produktywność Retencja Różnorodność	Lojalność Premia za markę Począta pantoflowa	Wizerunek publiczny Zezwolenie na prowadzenie działalności Partnerstwo społeczne	Reputacja Współzależność Zaufanie	Zmiany klimatu
Priorytyzacja interesariuszy							
Z optymalizowane tworzenie wartości dla interesariuszy							
Zwiększone tworzenie wartości dla akcyonariuszy							

Źródło: Opracowanie na podstawie: Tóth-Pajor, Kuti (2023).

Kwestie środowiskowe, społeczne i związane z ła dem korporacyjnym (ESG) stają się przedmiotem zainteresowania nie tylko firm, ale także dużej grupy interesariuszy. Dla organizacji kwestie ESG stały się przez to częścią strategii konkurencyjnej i budowania strategii zrównoważonego rozwoju organizacji. Tym bardziej że – jak wskazuje Alessa i in. (2024) – presja ze strony interesariuszy znacząco poprawia wyniki w zakresie ujawniania informacji na temat zrównoważonego rozwoju. Jednym z istotnych dla organizacji obszarów budowania strategii i w dalszych etapach raportowania jest identyfikacja interesariuszy i odpowiednie uwzględnienie ich potrzeb i oczekiwań w realizowanej strategii. W związku z tym Buniamin (2019) podjął w swoich badaniach problem postrzegania przez menedżerów władzy interesariuszy w różnych grupach interesariuszy w odniesieniu do raportowania ESG. Dane do badania uzyskał za pomocą ankiety. Otrzymane wyniki badań wskazały na znaczące różnice w postrzeganiu przez menedżerów siły interesariuszy w różnych grupach interesariuszy. Pracownicy, akcjonariusze i rząd byli postrzegani jako posiadający większą władzę niż klienci, społeczność i media.

Z kolei Gond i in. (2018) wskazali bariery oraz czynniki sprzyjające skutecznemu angażowaniu interesariuszy w działania ESG, dzieląc je na czynniki relacyjne, zarządcze oraz inwestycyjne. Dodatkowo rozpatrzono je z perspektywy korporacyjnej oraz inwestora. Czynniki sprzyjające oraz bariery przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Czynniki sprzyjające i bariery skutecznego angażowania interesariuszy

Czyn- niki	PERSPEKTYWY KORPORACYJNE		PERSPEKTYWY INWESTORÓW	
	Czynniki wspomagające	Bariery	Czynniki wspomagające	Bariery
1	2	3	4	5
CZYNNIKI RELACYJNE	- Istnienie rzeczywistego dwukierunkowego dialogu - Uczciwość i przejrzystość w dialogu oraz „otwarta i obiektywna dyskusja”	- Bariery językowe i problemy z komunikacją - Brak ciągłości w interakcjach	- Dobry poziom zaangażowania obu stron w realizację celów - Wzajemne zrozumienie procesu zaangażowania i kwestii ESG po obu stronach - Dobra komunikacja i umiejętność słuchania po obu stronach	Bariery językowe i różnice kulturowe mogą utrudniać dialog

cd. tabeli 9

1	2	3	4	5
CZYNNIKI ZARZĄDCZE	• Responsywność i gotowość do działania w odpowiedzi na prośby inwestorów • Wybór odpowiednich ekspertów wewnętrznych • Znajomość inwestorów, dostęp do wcześniejszych dyskusji w celu dostosowania rozmów • Systematyczne śledzenie interakcji z inwestorami	• Biurokracja firmy uniemożliwiająca zmiany w wewnętrznych praktykach i/ lub zewnętrzne raportowanie (nowych) praktyk • Brak zasobów, niewystarczająca wiedza, aby sprostać wymaganiom inwestorów • Brak rzeczywistych polityk, praktyk i/lub wyników ESG, które mogą być raportowane zewnętrznie	• Reaktywność firmy na żądania • Dostęp na poziomie zarządu w docelowych firmach • Dostęp do odpowiednich ekspertów korporacyjnych • Długotrwałe relacje z kluczowymi podmiotami korporacyjnymi • Aktywność korporacyjna w zakresie informowania inwestorów o osiągnięciu celów zaangażowania	• Odmowa zaangażowania się w kwestie ESG przez kadrę kierowniczą najwyższego szczebla • Menedżer ds. zrównoważonego rozwoju stara się rozwijać kwestie związane z ESG • Zbyt małe udziały, aby przyciągnąć wystarczającą uwagę • Niezdolność firmy do spełnienia wymagań (w toku) • Cele i zadania
CZYNNIKI INWESTYCYJNE	• Zdolności słuchania inwestorów • Komunikacja w różnych językach • Dostarczanie pytań z wyprzedzeniem • Wcześniejsza wiedza na temat praktyk i wyników korporacyjnych w zakresie ESG • Prawdziwe zainteresowanie (poprawą) • Zarządzanie kwestiami ESG w firmie • Cierpliwość i zrozumienie dla zdolności korporacji do sprostań wyzwaniam ESG	• Brak przygotowania inwestora, zbyt ogólne pytania/ żądania • Brak wiedzy na temat spółki (np. polityka ESG, dotychczasowe osiągnięcia) • Brak wystarczającego procesu śledzenia inwestorów w celu ustalenia, czy wnioski o zaangażowanie zostały spełnione • Zmiana celów i założeń zaangażowania	• Wnioski klientów lub beneficjentów o uwzględnienie kwestii ESG • Wsparcie najwyższego kierownictwa dla działań inwestycyjnych związanych z ESG • Dobrze wyposażony i doświadczony zespół ESG • Jasne cele i zadania związane z zaangażowaniem • Wewnętrzne narzędzia do monitorowania i oceny postępów zaangażowania • Łączenie zasobów poprzez wspólne zaangażowanie	• Brak akceptacji ze strony klientów i/lub najwyższego kierownictwa dla działań inwestycyjnych związanych z ESG • Mały, niedofinansowany zespół ESG • Brak jasnej polityki zaangażowania, celów i systemów monitorowania • Słabo rozwinięte relacje z kluczowymi podmiotami korporacyjnymi • Trudność w wykazaniu istotności zaangażowania • Dla (zainteresowanych) właścicieli aktywów: niewystarczające mechanizmy, aby zagwarantować zarządzającym aktywami prowadzenie udanych działań

Źródło: Opracowanie na podstawie: Gond i in. (2018).

Zmiana w zarządzaniu organizacjami w kierunku zrównoważonego rozwoju i w konsekwencji budowanie strategii realizujących cele ESG, a także regulacyjnie narzucony obowiązek raportowania ESG zwróciły szczególną uwagę na kwestię zaangażowania interesariuszy i w związku z tym wyłaniają się nowe kierunki badań w tym obszarze. Za Santos, Favato i Neumann (2021) można wskazać następujące kierunki przyszłych badań:

- 1) określenie grup interesariuszy ujawnianych w sprawozdaniach finansowych oraz tematów związanych z tymi grupami,
- 2) przeanalizowanie z perspektywy dobrowolnego ujawniania informacji, czy raportowanie wpływa na podejmowane decyzje inwestycyjne,
- 3) zbadanie, czy aspekty kulturowe, ekonomiczne i polityczne wpływają na treść ujawnianą w raportach i w jaki sposób,
- 4) mapowanie ograniczeń w raportowaniu ESG,
- 5) analiza praktyk komunikacyjnych ujawnionych w raportach z założeniami teorii legitymizacji,
- 6) identyfikacja czynników oporu organizacyjnego w odniesieniu do zarządzania interesariuszami,
- 7) ustalenie z interesariuszami (pracownikami, dyrektorem generalnym, społecznością, klientami, dostawcami, zarządzającymi funduszami inwestycyjnymi itp.), jakie są ich wymagania dotyczące informacji i czy takie informacje są zawarte w raportach,
- 8) zrozumienie zapotrzebowania na informacje biznesowe w obliczu współczesnego społeczeństwa,
- 9) identyfikacja motywacji liderów biznesu do wprowadzania wewnętrznych zmian w odniesieniu do ESG,
- 10) identyfikacja kosztów i korzyści wynikających z raportowania ESG i przyjęcia perspektywy interesariuszy,
- 11) określenie, z perspektywy asymetrii informacyjnej, czy raportowanie spełnia wymagania informacyjne interesariuszy,
- 12) opracowanie studiów przypadku na potrzeby nauczania,
- 13) zbadanie rozpowszechniania zarządzania relacjami z interesariuszami na kursach w obszarze biznesowym,
- 14) omówienie możliwych kanałów i sposobów utrzymywania kontaktu z interesariuszami,
- 15) zrozumienie oczekiwań interesariuszy dotyczących tworzenia wartości przez organizacje w celu dostosowania przyjętych praktyk.

Dynamiczny rozwój praktyk związanych z ESG oraz rosnące wymagania regulacyjne i społeczne wskazują na konieczność pogłębionych badań nad różnorodnymi aspektami zarządzania relacjami z interesariuszami. Nowe obszary badawcze otwierają perspektywę lepszego zrozumienia potrzeb informacyjnych, barier oraz mechanizmów umożliwiających bardziej efektywne dostosowanie strategii organizacji do oczekiwań współczesnego społeczeństwa.

3. Interesariusze a procedura oceny istotności kwestii ESG

3.1. Koncepcja istotności w raportowaniu finansowym i niefinansowym

Istotność jako pojęcie pojawia się w różnych obszarach naukowych i praktycznych. Zgodnie ze słownikową definicją istotność można rozumieć jako „ważność, ważność; to, co stanowi istotę rzeczy” (*Słownik języka polskiego PWN*, b.r.). Słowa „istotnie” używamy m.in. wtedy, gdy chcemy podkreślić, że coś ma zasadnicze oddziaływanie lub ma duże znaczenie dla odbioru pewnych informacji. Wyraz „istotny” pozwala również na podkreślenie tego, co jest prawdziwe (Bańko, red., 2007).

Należy zauważyć, że pojęcie istotności używane w kontekście raportowania finansowego i kwestii zrównoważonego rozwoju jest utożsamiane z angielskim słowem *materiality*, rozumianym jako „miara tego, jak ważna jest dana informacja przy podejmowaniu decyzji” (*Cambridge Dictionary*, 2024). Słowo *materiality* jest pojęciem ostrzejszym niż jego synonimy (*Cambridge Dictionary*, 2024):

- *significance* – „znaczenie”; skupia się na wpływie jednego zjawiska na inne,
- *relevance* – „adekwatność”; odnosi się do siły relacji zachodzących pomiędzy zjawiskami,
- *importance* – „ważność”; używane, jeśli chce się podkreślić ważność informacji, zdarzenia czy zjawiska.

Istotność w obszarze raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju jest więc wykorzystywana do filtrowania informacji, które są lub powinny być istotne dla użytkowników wewnętrznych i zewnętrznych (Garstka, 2017, s. 55-57). W sprawozdaniach są bowiem ujawniane informacje, które mają lub potencjalnie mogą mieć wpływ na podejmowanie decyzji przez różne grupy interesariuszy (Fijałkowska, Sobczyk-Paterek, 2018, s. 18).

Zasada istotności obok ciągłości, kontynuacji działalności, memoriału, współmierności przychodów i kosztów, ostrożności, zakazu kompensat, periodyzacji, wyższości treści nad formą jest jedną z podstawowych zasad rachunkowości. Rachunkowość ma wszak za zadanie dostarczać wiarygodne i użyteczne informacje o sytuacji finansowej i majątkowej podmiotu odbiorcom tych informacji (Hass-Symotiuk i in., 2020, s. 113-115). W artykule 4 ust. 4a ustawy o rachunkowości wskazano wprost, że podmioty sporządzające sprawozdania finansowe są zobowiązane do stosowania zasady istotności: „Stosując przepisy ustawy, jednost-

ka kieruje się zasadą istotności. Informacje wykazywane w sprawozdaniu finansowym oraz skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym należy uznać za istotne, gdy ich pominięcie lub zniekształcenie może wpływać na decyzje podejmowane na ich podstawie przez użytkowników tych sprawozdań. Nie można uznać poszczególnych pozycji za nieistotne, jeżeli wszystkie nieistotne pozycje o podobnym charakterze łącznie uznaje się za istotne” (Ustawa o rachunkowości, 1994).

Przejawem wykorzystania zasady istotności jest stosowanie w sprawozdawczości uproszczeń niepowodujących zniekształceń obrazu rzeczywistej sytuacji finansowej podmiotu (Kumor, Mackowiak, 2018). Istotność na gruncie ustawy o rachunkowości można więc rozumieć jako linię demarkacyjną pomiędzy informacjami o zdarzeniach i operacjach finansowych mających rzeczywisty lub potencjalny wpływ na podejmowane przez odbiorców tych informacji decyzje gospodarcze a informacjami o zdarzeniach i operacjach finansowych, które wpływu na decyzje interesariuszy nie mają (Hass-Symotiuk i in., 2020, s. 117). Zasada istotności zdefiniowana w ustawie o rachunkowości ma charakter pragmatyczny. Wykluczenie z treści sprawozdania finansowego informacji zbędnych, niemających wpływu na rzetelną ocenę sytuacji finansowej podmiotu pozwala na usprawnienie procesów decyzyjnych realizowanych przez różne grupy interesariuszy (Gos, 2022). Stosowane uproszczenia nie mogą jednak wpływać na takie cechy jakościowe sprawozdania, jak zrozumiałość, przydatność, wiarygodność i porównywalność. Zasada istotności zakłada, że informacje ujawniane w sprawozdaniach finansowych powinny być istotne z punktu widzenia potrzeb odbiorców tych sprawozdań (Kozłowska, 2018).

Jednym z głównych wyzwań związanych ze stosowaniem zasady istotności w sprawozdaniach finansowych jest ustalenie progu istotności. Należy zauważyć, że ustawa o rachunkowości nie wskazuje wprost ani sposobu ustalania progów istotności, ani ich referencyjnych wartości. Odpowiedzialność za wskazanie linii demarkacyjnej pomiędzy informacjami istotnymi a nieistotnymi leży po stronie podmiotu odpowiedzialnego za sporządzenie sprawozdania finansowego. Każdy podmiot gospodarczy jest inny, działa w innym kontekście biznesowym, ma różnych interesariuszy o zróżnicowanym zapotrzebowaniu na informacje. Interesariusze ci w różny sposób mogą podchodzić do kwestii użyteczności informacji – inne elementy mogą wpływać na podejmowane przez nich decyzje. Często podmioty gospodarcze nie są w stanie jednoznacznie wskazać, kto jest lub może być odbiorcą ujawnianych informacji czy też jakie informacje może uznać za istotne. Z tego powodu ustalenie jednego, sztywnego progu istotności dla wszystkich podmiotów wydaje się być niemożliwe i niezasadne (Garstka, 2017, s. 60-69; Kozłowska, 2018).

Bardziej szczegółowe wytyczne dotyczące tego, jak należy rozumieć istotność w sprawozdaniach finansowych można odnaleźć w Międzynarodowych Standardach Rachunkowości (*International Accounting Standards – IAS*) oraz Międzynarodowych Standardach Sprawozdawczości Finansowej (*International Financial Reporting Standards – IFRS*). W IAS 1. Prezentacja sprawozdań finansowych (*IFRS – IAS 1 Presentation of Financial Statements*, 2024) wskazuje się, że istotność informacji ujawnianych w sprawozdaniach finansowych zależy od charakteru lub wagi informacji lub obu tych czynników. Jednostka samodzielnie ocenia, czy informacje, indywidualnie lub w połączeniu z innymi informacjami, są istotne w kontekście jej sprawozdania finansowego jako całości. Zrozumienie sytuacji finansowej podmiotu może być ograniczone m.in. w wyniku przesłaniania istotnych informacji przez zamieszczanie w sprawozdaniu informacji nieistotnych. Ocena, czy można racjonalnie oczekiwać, że konkretne informacje mogą wpłynąć na decyzje podejmowane przez interesariuszy (głównych użytkowników sprawozdań finansowych), wymaga od podmiotu sprawozdającego rozważenia cech tych użytkowników przy jednoczesnym uwzględnieniu kontekstu prowadzonej działalności (Dyczkowska, 2019).

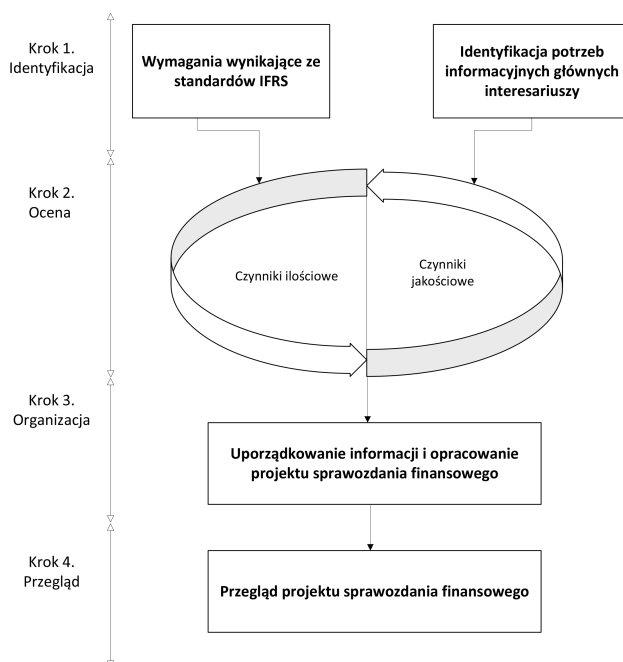
Wielu obecnych i potencjalnych inwestorów, pożyczkodawców i innych wierzycieli nie może wymagać od podmiotów sprawozdających bezpośredniego dostarczania im informacji. Najczęściej muszą oni polegać na sprawozdaniach finansowych ogólnego przeznaczenia. Rodzi to zagrożenie, że ujawniane informacje, uznane za istotne z punktu widzenia ogólnego przeznaczenia sprawozdania, mogą nie wypełniać warunku istotności dla specyficznego użytkownika tej informacji. Dlatego też istotność należy traktować jako aspekt specyficzny dla konkretnego podmiotu, konkretnych potrzeb i konkretnych sytuacji. Istotności nie da się uogólnić dla wszystkich podmiotów, nie można określić jednolitego progu ilościowego ani z góry wskazać, co w konkretnej sytuacji może być uznane za istotne, a co nie (*IFRS – Conceptual Framework for Financial Reporting*, 2024). Istotność podlega więc indywidualnemu osądowi podmiotu sporządzającego sprawozdanie finansowe.

Rada do spraw Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (*International Accounting Standards Board – IASB*) w swoim praktycznym stanowisku dotyczącym dokonywania oceny istotności (*IFRS – IFRS Practice Statement 2*, 2024) wskazuje, że dokonując oceny istotności, należy brać pod uwagę wpływ, jaki ujawniane informacje mogą mieć na głównych użytkowników sprawozdań finansowych. Do głównych użytkowników zaliczono obecnych i potencjalnych inwestorów, pożyczkodawców i innych wierzycieli, czyli interesariuszy, którzy nie mogą wymagać od jednostek dostarczania im informacji bezpośrednio. Do głównych użytkowników zaliczono również kierownictwo jednostki, organy regulacyjne i społeczeństwo. Dokonując osądu istotności, jednostka powinna

brać pod uwagę to, że główni użytkownicy posiadają wystarczającą wiedzę na temat prowadzenia działalności gospodarczej oraz dokonują starannego przeglądu i analizy informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych. Można więc przyjąć, że główni użytkownicy sprawozdań oczekują informacji:

- o zasobach jednostki (aktywach), roszczeniach wobec jednostki (zobowiązaniach i kapitale własnym) oraz zmianach w tych zasobach i roszczeniach (przychodach i kosztach),
- o tym, jak efektywnie i skutecznie kierownictwo oraz rada nadzorcza jednostki wywiązują się ze swoich obowiązków w zakresie wykorzystania zasobów jednostki.

Należy jednak pamiętać, że sprawozdania mają służyć ogólnemu przeznaczeniu, dlatego nie mogą służyć zaspokajaniu specjalnych potrzeb informacyjnych interesariuszy. Zaleca się, aby na potrzeby opracowywania sprawozdań ogólnego przeznaczenia podmiot w pierwszej kolejności oddzielnie identyfikował te istotne potrzeby informacyjne, które są wspólne dla użytkowników w ramach jednej z trzech kategorii, np. inwestorów, a następnie powtarzał tę ocenę dla dwóch pozostałych kategorii – pożyczkodawców oraz innych wierzycieli. Dopiero suma zidentyfikowanych potrzeb informacyjnych może być traktowana jako zestaw wspólnych potrzeb informacyjnych, które jednostka chce zaspokoić. W praktycznym stanowiaku IASB zaproponował czteroetapowy proces badania istotności (rysunek 4).



Rysunek 4. Czteroetapowy proces badania istotności według IFRS

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: IFRS – IFRS Practice Statement 2 (2024).

Pierwszy etap badania istotności polega na identyfikacji katalogu informacji o transakcjach, innych zdarzeniach i uwarunkowaniach, które z punktu widzenia interesariuszy mogą być użyteczne w procesie podejmowania decyzji. Punktem wyjścia do identyfikacji potencjalnie istotnych informacji mogą być standardy IFRS uwzględniające potrzeby szerokiego grona użytkowników sprawozdań finansowych. Podmiot jest również zobowiązany wziąć pod uwagę zidentyfikowane, specyficzne potrzeby swoich obecnych i potencjalnych interesariuszy, wynikające z prowadzonego modelu biznesowego. Uwzględnienie potrzeb konkretnych interesariuszy pozwala na określenie specyficznych potrzeb informacyjnych, które nie zostały ujęte w standardach. Wynikiem pierwszego etapu jest katalog potencjalnie istotnych informacji.

W drugim kroku jednostka dokonuje oceny, które ze zidentyfikowanych w pierwszym kroku potencjalnie istotnych informacji rzeczywiście takimi są. Ocena ta powinna być dokonywana z myślą o tym, które z informacji dostarczają interesariuszom wiedzę pozwalającą na podjęcie decyzji. O ile standardy wskazują, które czynniki można uznać za mierniki istotności, o tyle podmiot w wyniku przeprowadzonej oceny istotności może wskazać na specyficzne czynniki wpływające na istotność ujawnianych w sprawozdaniu finansowym informacji. Na ocenę istotności informacji mogą wpływać czynniki o charakterze ilościowym i jakościowym. Czynniki ilościowe mogą dotyczyć dla przykładu wpływu transakcji lub zdarzenia gospodarczego na wyniki finansowe jednostki. Odpowiedzialnością podmiotu jest jednak określenie, jakie warunki muszą zostać spełnione, aby można było uznać informację o wpływie konkretnej transakcji na wynik finansowy za informację istotną z punktu widzenia interesariusza. Czynniki jakościowe to cechy transakcji lub zdarzenia gospodarczego, które mogą wpływać na decyzje interesariuszy. Do takich cech można m.in. zaliczyć:

- zaangażowanie podmiotu powiązanego z jednostką,
- nietypowe lub niestandardowe cechy transakcji,
- nieoczekiwane zmiany trendów.

Czynniki jakościowe najczęściej wynikają z kontekstu prowadzonej działalności gospodarczej i nierzadko są specyficzne dla konkretnej branży czy też lokalizacji działalności podmiotu. W swoim praktycznym stanowisku IFRS wskazuje na brak hierarchii pomiędzy czynnikami ilościowymi i jakościowymi, niemniej ocena informacji z punktu widzenia czynników ilościowych może być traktowana jako punkt wyjścia oceny istotności. Należy jednak pamiętać, że ocena istotności nie może się opierać wyłącznie na wskaźnikach ilościowych. Może się bowiem zdarzyć, że ocena ilościowa nie będzie możliwa, a informacje mogą być oceniane wyłącznie z perspektywy czynników jakościowych.

Trzecim etapem oceny istotności informacji finansowych jest etap organizacji informacji istotnych. Polega on na odpowiednim sklasyfikowaniu, scharakteryzowaniu i zaprezentowaniu informacji, uwzględniając potrzebę komunikowania istotnych informacji w sposób zrozumiały i użyteczny dla interesariuszy. Wynikiem tego etapu jest opracowany projekt sprawozdania finansowego.

Ostatnim etapem jest przegląd (recenzja) projektu sprawozdania. Etap ten pozwala na sprawdzenie, czy wszystkie istotne informacje zostały ujawnione w sposób odpowiadający rzeczywistości i czy nie doszło do pominięcia jakiś ważnych informacji. W wyniku przeglądu może nastąpić korekta projektu sprawozdania polegająca na rozszerzeniu lub zawężeniu ujawnionych informacji, zwiększeniu lub zmniejszeniu poziomu agregacji ujawnianych informacji czy też reorganizacji treści sprawozdania.

Największym wyzwaniem związanym z oceną istotności finansowej jest ustalenie progów istotności. Międzynarodowa Federacja Księgowych (IFAC) proponuje następujące podejście do tego problemu. Po pierwsze należy przyjąć pewne założenia dotyczące interesariuszy. Można bowiem założyć, że użytkownicy sprawozdań finansowych posiadają odpowiednią wiedzę ekonomiczną oraz wolę analizowania informacji zawartych w sprawozdaniu. Dodatkowo, opierając się na zasadzie należytej staranności, rozumieją, że sprawozdania są dokumentami zawierającymi istotne informacje spełniające przyjęte przez podmiot kryteria istotności. Oznacza to, że można przyjąć, iż interesariusze są świadomi ograniczeń informacji zawartych w sprawozdaniach, a tym samym uwzględniają ryzyko wystąpienia okoliczności mogących mieć wpływ na przyszłość podmiotu. Można też założyć, że interesariusze podejmują decyzje w sposób racjonalny. Po drugie należy wybrać odpowiednie poziomy odniesienia – wiedząc, kto jest użytkownikiem sprawozdania finansowego, można ustalić jego oczekiwania dotyczące tego, jakie informacje (np. ogólne, wynikające z przepisów prawa, specyficzne dla branży, wynikające z zawartych przez podmiot umów) mogą wpływać na decyzje interesariuszy. Ustalając poziom istotności, warto również rozważyć kontekst biznesowy jednostki oraz ustalić, czy w okresie sprawozdawczym nie wystąpiły nietypowe zdarzenia, które mogą wpływać na poziom odniesienia. W dalszej kolejności należy ustalić zmienność poziomów odniesienia oraz alternatywne poziomy odniesienia dla sytuacji nadzwyczajnych (IFCA, 2018).

Międzynarodowa Federacja Księgowych (IFAC) wskazuje, że ustalenie progów istotności jest kwestią zdrowego osądu, a nie czynnością mechaniczną, dla której można z góry wskazać rekomendowane wartości. W praktyce jednak często to zysk z działalności operacyjnej jest traktowany jako ten wskaźnik, który ma największe znaczenie dla użytkowników sprawozdań. Przyjmując wy-

nik finansowy z działalności operacyjnej jako punkt wyjścia, za próg istotności można uznać wartość 3-7% zysku z działalności kontynuowanej. Jeśli ta miara okaże się niedostatecznie użyteczna ze względu na specyfikę działalności, próg istotności można ustalić na poziomie (IFCA, 2018, s. 55):

- 1-3% przychodów lub kosztów,
- 1-3% aktywów,
- 3-5% kapitałów własnych.

W polskich opracowaniach na temat rachunkowości przyjmuje się jednak najczęściej następujące progi istotności (Andrychowska, 2021):

- 0,5-1% sumy bilansowej,
- 0,5-1% przychodów ze sprzedaży,
- 1-2% kapitałów własnych,
- 5-10% zysku brutto.

Zgodnie z międzynarodowymi standardami prowadzenia audytu finansowego IAAS (International Auditing and Assurance Standards Board, 2022) pojęcie istotności jest stosowane w odniesieniu do planowania, prowadzenia badania sprawozdania finansowego oraz oceny wpływu zidentyfikowanych zniekształceń na badanie oraz ewentualnych nieskorygowanych zniekształceń na sprawozdania finansowe. Ujawnione informacje uznaje się za istotne, jeżeli można racjonalnie oczekiwać, że pojedynczo lub łącznie mogłyby wpłynąć na decyzje gospodarcze użytkowników tych sprawozdań. Osądy dotyczące istotności są dokonywane w świetle otaczających okoliczności i mogą być uzależnione od postrzegania przez biegłego rewidenta potrzeb użytkowników sprawozdań finansowych.

Należy zauważyć, że sprawozdawczość finansowa nie pozwala na uzyskanie przez interesariuszy pełnego obrazu sytuacji przedsiębiorstwa. Sprawozdanie finansowe w czystej postaci nie dostarcza informacji umożliwiających zrozumienie kontekstu biznesowego sprawozdającego podmiotu. Jest zaledwie wycinkiem istotnych informacji niezbędnych użytkownikom do podejmowania racjonalnych decyzji. Istotnym elementem uzupełniającym obraz przedsiębiorstwa uwidoczniony w sprawozdawczości finansowej są informacje niefinansowe o charakterze retrospektywnym i prospektywnym, prezentujące ekonomiczne, społeczne i środowiskowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa (Michalczuk, 2016). Potrzeba publikowania informacji niefinansowych została uwzględniona w opublikowanej 15 listopada 2014 roku Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 roku, zmieniającej dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki i grupy (Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej, 2014). Dyrektywa nałożyła bowiem na

określoną grupę przedsiębiorców obowiązek publikowania sprawozdań w zakresie wykraczającym poza informacje finansowe. W dokumencie wskazano, że informacje m.in. o przyjętym modelu biznesowym, przyjętych politykach dotyczących kwestii środowiskowych, poszanowania praw człowieka, spraw pracowniczych i społecznych, przeciwdziałania korupcji i łapownictwu należy ujawniać w stopniu niezbędnym do zrozumienia rozwoju, wyników i sytuacji jednostki oraz wpływu jej działalności. Należy zauważyć, że przyjęta dyrektywa stała się swoistym kołem zamachowym zmian dotyczących oceny tego, jakie informacje z punktu widzenia interesariuszy są istotne. Techniczna analiza danych zawartych w sprawozdaniach finansowych bez odpowiedniego kontekstu rodzi wiele ograniczeń dla podmiotów podejmujących decyzje. Rozszerzenie zakresu sprawozdawczości podmiotów gospodarczych o aspekty niefinansowe pozwala na zmniejszenie luk w wiedzy interesariuszy oraz zwiększa racjonalność podejmowanych przez nich decyzji.

3.2. Standardy a istotność informacji dotyczących kwestii ESG ujawnianych interesariuszom

Podmioty gospodarcze, ustalając zakres ujawnień niefinansowych, kierują się różnymi wytycznymi i standardami krajowymi, wspólnotowymi czy też międzynarodowymi. Do najpopularniejszych można zaliczyć:

- Ramy sprawozdawczości zgodnej z wytycznymi ONZ dotyczącymi biznesu i praw człowieka z przewodnikiem wdrożeniowym (Shift Project Ltd & Mazars LLP, 2015),
- Agendę na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030 (ONZ, 2016),
- Standard Informacji Niefinansowych wydany przez Fundację Standardów Raportowania (*Standard Informacji Niefinansowych*, 2017),
- Dziesięć Zasad *UN Global Compact* (UN Global Compact, 2022),
- Standardy ujawniania informacji na temat zrównoważonego rozwoju IFRS (IFRS, 2023),
- Standardy Rady Standardów Rachunkowości Zrównoważonego Rozwoju (*SASB® Standards*, 2023),
- Wytyczne Rady ds. Standardów Ujawniania Informacji Klimatycznych (CDSB, 2020, 2021a, 2021b, 2022),
- Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych dotyczące odpowiedzialnego prowadzenia działalności biznesowej (OECD, 2023b),
- Standardy GRI – *Global Reporting Initiative* (Global Sustainability Standards Board, 2024).

„Ramy sprawozdawczości zgodnej z wytycznymi ONZ dotyczącymi biznesu i praw człowieka” (Shift Project Ltd & Mazars LLP, 2015) to kompleksowe wytyczne dotyczące podejmowania w sprawozdawczości przedsiębiorstw kwestii przestrzegania praw człowieka. Dokument z jednej strony ma za zadanie wspomóc podmioty gospodarcze w identyfikacji istotnych informacji dotyczących odpowiedzialności przedsiębiorstwa za przestrzeganie praw człowieka (ramy zawierają podstawowe pytania, na które każdy podmiot powinien umieć odpowiedzieć), z drugiej wskazuje zakres informacji, które z punktu widzenia interesariuszy mogą być uznawane za istotne. W wytycznych wskazano, że przedsiębiorstwa sporządzające sprawozdanie powinny się koncentrować na najistotniejszych kwestiach dotyczących poszanowania praw człowieka związanych z prowadzoną działalnością przedsiębiorstwa oraz jego relacjami biznesowymi. Za takie uznano najpoważniejsze potencjalne przypadki negatywnego wpływu na prawa człowieka. Najpoważniejszymi przypadkami negatywnego wpływu w rozumieniu analizowanych wytycznych są takie, których skutki byłyby największe pod względem:

- skali (ważność wpływu na poszanowanie praw człowieka),
- zakresu (liczba osób, na które przedsiębiorstwo ma lub mogłoby mieć negatywny wpływ),
- możliwości zastosowania środków zaradczych i naprawczych (stopnia, w jakim osobom dotkniętym wpływem może być przywrócona możliwość korzystania z danego prawa).

Wytyczne wskazują na konieczność ujawniania potencjalnie najpoważniejszych negatywnych przypadków, czyli takich, których wystąpienie w przyszłości jest prawdopodobne. Należy jednak zauważyć, że często są to przypadki wpływu, które zostały gdzieś wcześniej zauważone, niekoniecznie w analizowanej organizacji. W wytycznych podkreśla się, że słowo „negatywne” odnosi się do kwestii naruszeń praw człowieka, a sformułowanie „przypadki wpływu na prawa człowieka” należy rozumieć jako położenie nacisku na zagrożenia dla ludzi, a nie zagrożenia dla działalności przedsiębiorstwa.

„Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030” (ONZ, 2016) to dokument strategiczny, w którym sformułowano 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDGs), zapewniających równowagę pomiędzy trzema aspektami: środowiskowym, społecznym i gospodarczym. Cele Zrównoważonego Rozwoju mają stymulować działania w pięciu kluczowych obszarach, którymi są: ludzie, planeta, dobrobyt, pokój i partnerstwo. Cele te wskazują, które kwestie zrównoważonego rozwoju i w jakim zakresie powinny być traktowane przez interesariuszy, w tym w szczególności organy publiczne, za istotne. Należy zauważyć, że Cele Zrównoważonego Rozwoju mają charakter uniwersalny w skali światowej. In-

formacje dotyczące wskazanych w Agendzie kwestii mogą być traktowane jako obszary potencjalnie istotne z punktu widzenia użytkowników sprawozdań niefinansowych.

Standard Informacji Niefinansowych (2017) to polskie wytyczne dotyczące sporządzania sprawozdań niefinansowych uwzględniające krajową specyfikę. Zakres tematyczny, choć zbliżony do międzynarodowych standardów GRI, zakłada uproszczone podejście, które nie wymaga m.in. angażowania w proces raportowania zewnętrznych interesariuszy. W standardzie zaproponowano główne tematy ujawnień dla trzech obszarów:

- E – obszar środowiskowy,
- S – obszar społeczny i pracowniczy,
- G – obszar zarządczy.

W dokumencie przedstawiono przykładowe wskaźniki odnoszące się do kwestii zrównoważonego rozwoju. Aneks nr 2 do niniejszych Standardów zawiera macierz prezentującą potencjalnie istotne obszary i wskaźniki dla poszczególnych branż działających w gospodarce narodowej. Co prawda macierz ma charakter poglądowy, niemniej może stanowić ważny punkt odniesienia dla podmiotów prowadzących analizę istotności kwestii ESG.

United Nations Global Compact, jako organizacja skupiająca przedsiębiorstwa współpracujące z ONZ, opracowuje strategie i wytyczne dla podmiotów gospodarczych dotyczące uwzględniania w politykach przedsiębiorstw przyjęte przez Organizację Narodów Zjednoczonych Cele Zrównoważonego Rozwoju. Podmioty przystępujące do UN Global Compact zobowiązują się do (UN Global Compact, 2022):

- 1) w obszarze „Prawa człowieka”:
 - popierania i przestrzegania praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową,
 - eliminacji wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę,
- 2) w obszarze „Standardy pracy”:
 - poszanowania wolności stowarzyszania się,
 - eliminacji wszelkich form pracy przymusowej,
 - zniesienia pracy dzieci,
 - efektywnego przeciwdziałania dyskryminacji w sferze zatrudnienia,
- 3) w obszarze „Ochrona środowiska naturalnego”:
 - prewencyjnego podejścia do środowiska naturalnego,
 - podejmowania inicjatyw mających na celu promowanie postawy odpowiedzialności ekologicznej,
 - stosowania i rozpowszechniania przyjaznych środowisku technologii,

4) w obszarze „Przeciwdziałanie korupcji”:

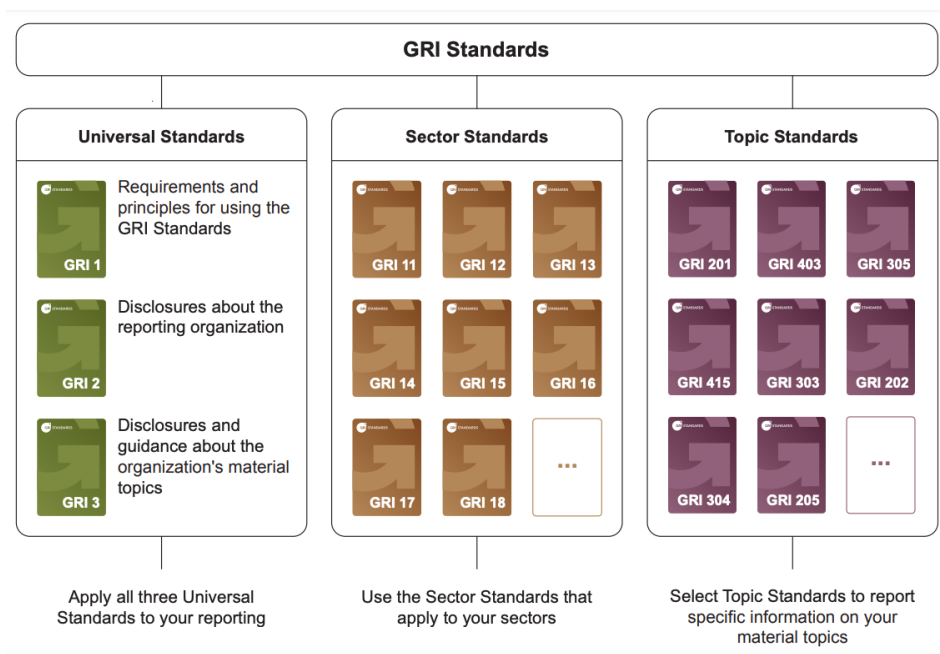
- przeciwdziałania korupcji we wszystkich formach, w tym wymuszeniom i łapówkarstwu.

Wytyczne opracowywane przez United Nations Global Compact ułatwiają identyfikację obszarów istotnych z punktu widzenia różnych grup interesariuszy.

Standardy *Global Reporting Initiative* (GRI) są jednymi z najbardziej powszechnych standardów raportowania zrównoważonego rozwoju na świecie. Pierwsze standardy opracowane przez GRI zostały ogłoszone w 2000 roku. Od tego czasu wytyczne dotyczące uwzględniania kwestii zrównoważonego rozwoju w politykach przedsiębiorstw były wielokrotnie aktualizowane i rozszerzane. Standardy GRI stanowią modułowy system powiązanych ze sobą standardów:

- uniwersalnych, mających zastosowanie we wszystkich podmiotach raportujących kwestie zrównoważonego rozwoju,
- sektorowych, mających zastosowanie dla podmiotów działających w poszczególnych sektorach gospodarki,
- tematycznych, poświęconych konkretnym kwestiom zrównoważonego rozwoju (zawierają listę ujawnień istotnych dla poszczególnych tematów).

System standardów GRI przedstawiono na rysunku 5.



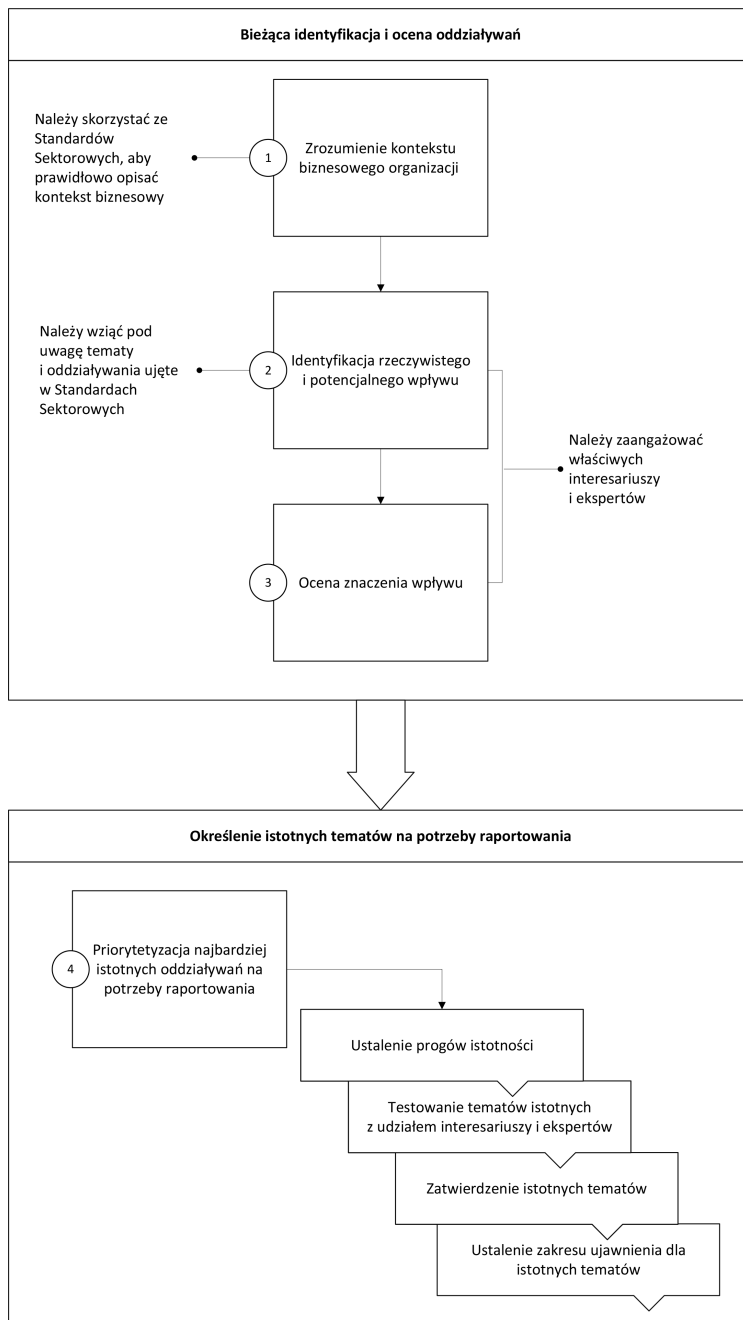
Rysunek 5. System standardów GRI

Źródło: GRI Standards. *A Short Introduction to the GRI Standards* (2021).

W standardach GRI podkreśla się fakt, iż działania podmiotów gospodarczych i kontekst biznesowy, w jakim funkcjonują, wpływają lub potencjalnie mogą wpływać na gospodarkę, środowisko i ludzi, w tym na prawa człowieka. Podkreśla się, że organizacje mogą mieć pozytywny i negatywny wpływ na zrównoważony rozwój. Wpływ ten może mieć charakter krótkoterminowy lub długoterminowy, zamierzony lub niezamierzony, odwracalny lub nieodwracalny. Co więcej, wpływy na gospodarkę, środowisko i ludzi są ze sobą powiązane (Global Sustainability Standards Board, 2021). Standardy GRI (Global Sustainability Standards Board, 2024) mają pomóc przedsiębiorstwom zapewnić przejrzystość raportowania zrównoważonego rozwoju, m.in. poprzez identyfikację najbardziej istotnych oddziaływań organizacji na kwestie zrównoważonego rozwoju. Nie zawierają jednak punktów odniesienia pozwalających zero-jedynkowo wskazać próg istotności dla poszczególnych tematów. Kluczowe znaczenie dla podmiotów sporządzających analizę istotności jest *Standard GRI 3: Material Topics 2021*, który wyjaśnia proces ustalania istotnych kwestii podlegających ujawnieniom. Zgodnie ze standardem GRI 3 procedura badania istotności przebiega w czterech krokach – schemat procesu zaprezentowano na rysunku 6.

Procedura ustalenia tematów istotnych w oparciu o standard GRI rozpoczyna się od zrozumienia kontekstu działalności podmiotu gospodarczego. W tym celu konieczne jest m.in.:

- przeprowadzenie przeglądu podejmowanych przez organizację aktywności w odniesieniu do lokalizacji tych aktywności,
- przeprowadzenie przeglądu relacji biznesowych z partnerami oraz podmiotami tworzącymi łańcuch wartości organizacji,
- ustalenie kontekstu zrównoważonego rozwoju prowadzonej działalności,
- zidentyfikowanie i zaangażowanie interesariuszy.



Rysunek 6. Procedura ustalania tematów istotnych według standardów GRI

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Global Sustainability Standards Board (2024).

W kolejnym kroku organizacja identyfikuje swój rzeczywisty i potencjalny wpływ (oddziaływanie) na gospodarkę, środowisko i ludzi, w tym wpływ na prawa człowieka, we wszystkich działaniach organizacji i relacjach biznesowych. Rzeczywisty wpływ jest rozumiany jako taki, który już wystąpił (w przeszłości lub teraźniejszości), a potencjalny jako taki, który może z określonym prawdopodobieństwem w przyszłości wystąpić. Organizacja powinna wziąć pod uwagę zarówno wpływ będący bezpośrednim skutkiem jej działalności, jak i powiązany z jej działalnością, produktami lub usługami poprzez istniejące relacje biznesowe. Organizacja jest zobowiązana przeprowadzić ocenę zidentyfikowanych wpływów, a ocena ta powinna być realizowana w oparciu o analizę ilościową i jakościową. Rzeczywisty negatywny wpływ jest oceniany na podstawie jego dotkliwości rozumianej jako pochodna skali, zakresu i nieodwracalności analizowanego wpływu, a potencjalny – na podstawie dotkliwości i prawdopodobieństwa wystąpienia wpływu.

W ostatnim kroku podmiot sporządzający analizę istotności nadaje priorytetu istotnym wpływom na podstawie wcześniej przeprowadzonej oceny. Etap ten polega na uszeregowaniu zidentyfikowanych wpływów według ich znaczenia. Konieczne jest też ustalenie progu istotności warunkującego zakres informacji podlegających ujawnieniom w sprawozdaniu. Co ważne, ustalenie progu istotności (podobnie jak w sprawozdawczości finansowej) jest traktowane jako indywidualna odpowiedzialność organizacji. Organizacja w celu zapewnienia transparentności może zaprezentować wstępną listę zidentyfikowanych tematów i wpływów oraz ustalone progi istotności.

Tematy i wpływy, które zostały uznane za priorytetowe, powinny zostać podane procedurze testowania (weryfikacji) przy udziale ekspertów i interesariuszy. Podejście to pozwala organizacji się upewnić, że żadne istotne tematy nie zostały przez nią pominięte, a progi istotności zostały określone na właściwym poziomie. W wyniku testowania następuje ustalenie ostatecznej listy istotnych tematów i wpływów podlegających raportowaniu. Lista ta podlega weryfikacji i zatwierdzeniu przez organy zarządzające podmiotem, a na jej podstawie jest ustalany ostateczny zakres istotnych informacji podlegających ujawnieniom.

Należy zauważyć, że w rozumieniu standardów GRI istotne są te kwestie, które są związane z oddziaływaniami podmiotu gospodarczego na szeroko rozumiane otoczenie. Standardy GRI nie przewidują procedury badania oddziaływań zewnętrznych na wewnętrzną sytuację podmiotu gospodarczego. Istotność tematów i wpływów jest oceniana tylko przez pryzmat istotności oddziaływania, co stanowi kluczowe ograniczenie stosowania tych standardów z punktu widzenia interesariuszy.

Kolejne standardy ujawniania informacji na temat zrównoważonego rozwoju – IFRS (IFRS, 2023) – obejmują dwa standardy:

- IFRS S1 „Ogólne wymogi dotyczące ujawniania informacji finansowych związanych ze zrównoważonym rozwojem”,
- IFRS S2 „Ujawnienia związane z klimatem”.

Pierwszy ze standardów jest stosowany przy sporządzaniu i raportowaniu informacji finansowych związanych ze zrównoważonym rozwojem. W dokumencie wskazuje się, że znaczenie informacji finansowych dotyczących zrównoważonego rozwoju jest związane z ich użytecznością i wiernością prezentowanego obrazu sytuacji podmiotu gospodarczego. Użyteczność informacji finansowych wynika z ich porównywalności, weryfikowalności, aktualności i zrozumiałości. Informacje finansowe dotyczące zrównoważonego rozwoju są traktowane jako istotne, jeśli mogą mieć wpływ na decyzje podejmowane przez głównych interesariuszy, a wpływ ten mogą mieć, jeśli mają wartość predykcyjną potwierdzającą lub reprezentują obie te wartości jednocześnie. Informacje mają wartość predykcyjną, jeśli mogą być wykorzystane jako dane wejściowe do tworzenia własnych prognoz wykorzystywanych przez głównych użytkowników w procesach decyzyjnych. O wartości potwierdzającej informacji można mówić wtedy, gdy dostarcza informacji zwrotnej na temat poprzednich ocen. Pomiędzy wartością predykcyjną a wartością potwierdzającą informacji finansowych związanych ze zrównoważonym rozwojem następuje sprzężenie – informacje posiadające wartość predykcyjną często mają wartość potwierdzającą.

Standard IFRS S1 wymaga, aby jednostka ujawniała istotne informacje o ryzykach i szansach związanych ze zrównoważonym rozwojem. Ocena istotności ma charakter indywidualny, dlatego, podobnie jak we wcześniej opisywanych dokumentach, również ten standard nie określa żadnych progów istotności ani nie ustala z góry, co byłoby istotne w konkretnej sytuacji. Oceniając, czy informacje są istotne, jednostka jest zobowiązana brać pod uwagę zarówno czynniki ilościowe, jak i jakościowe. Oceniając, czy informacje o przyszłych zdarzeniach są istotne, jednostka powinna uwzględniać potencjalny wpływ zdarzeń na kwotę, termin i niepewność przyszłych przepływów pieniężnych jednostki w krótkim, średnim i długim okresie oraz zakres możliwych wyników i prawdopodobieństwo wystąpienia możliwych wyników w tym zakresie.

Drugi ze standardów IFRS (S2 – Ujawnienia związane z klimatem) odnosi się do ujawnień informacji dotyczących ryzyk i szans związanych z klimatem w zakresie istotnym z punktu widzenia użytkowników sprawozdania finansowego. Standard odnosi się do ryzyk związanych z klimatem, na jakie jest narażony podmiot opracowujący sprawozdanie finansowe, oraz możliwego oddziaływania podmiotu na kwestie klimatyczne. Standard S2 wskazuje na obowiązek ujawnienia

niania istotnych informacji dotyczących klimatu w zakresie ładu korporacyjnego, strategii, zarządzania ryzykiem oraz wskaźników i celów związanych z klimatem. Standard wskazuje, że jednostki powinny ujawniać:

- informacje istotne dla poszczególnych kategorii wskaźników międzybranżowych (m.in. informacje dotyczące emisji gazów cieplarnianych, ryzyk związanych z transformacją klimatyczną, ryzyk fizycznych związanych z klimatem, możliwości związanych z klimatem, sposobu wyceny emisji dwutlenku węgla, w jaki sposób kwestie klimatyczne są uwzględniane w wynagrodzeniach kadry kierowniczej);
- wskaźniki branżowe, które są związane z konkretnymi modelami biznesowymi, działaniami lub innymi wspólnymi cechami charakteryzującymi uczestnictwo w danej branży;
- ustalone przez jednostkę cele oraz wszelkie cele, które jest zobowiązana spełnić na mocy prawa lub regulacji w celu złagodzenia lub dostosowania się do ryzyk związanych z klimatem lub wykorzystania możliwości związanych z klimatem, w tym wskaźniki stosowane przez organ zarządzający lub kierownictwo do pomiaru postępów w realizacji tych celów.

W przeciwieństwie do przytaczanych wcześniej standardów GRI w standardach IFRS istotność jest rozumiana przez pryzmat istotności finansowej i nie uwzględnia istotności oddziaływania podmiotu.

Stosunkowo nowymi wytycznymi dotyczącymi ujawniania informacji niefinansowych są standardy SASB (*SASB® Standards*, 2023). Mają one na celu wskazanie czynników zrównoważonego rozwoju, które potencjalnie mogą mieć największy wpływ na kondycję finansową i wyniki finansowe różnych grup podmiotów gospodarczych. Standardy są dostosowane do potrzeb siedemdziesięciu siedmiu branż. Są wykorzystywane jako narzędzie wspierające stosowanie standardu IFRS S1. Pomagają identyfikować ryzyka i szanse związane z klimatem. Standardy SASB grupują czynniki mogące mieć istotne znaczenie w pięciu obszarach tematycznych: środowisko, kapitał ludzki, kapitał społeczny, model biznesowy i innowacyjność, przywództwo i zarządzanie. Każdy ze standardów SASB prezentuje zestaw specyficznych dla danej branży istotnych tematów, zawierający informacje o konkretnych ryzykach i możliwościach związanych ze zrównoważonym rozwojem. Udostępniono również znormalizowane ilościowe i jakościowe metryki, protokoły techniczne zawierające opisy powiązanych metryk oraz metryki aktywności wspierające ocenę skali podejmowanych przez podmioty działań. Na stronie internetowej SASB są dodatkowo dostępne narzędzia wspierające przeprowadzenie oceny istotności – ogólnie dostępna wyszukiwarka istotności i dostępna po zalogowaniu do serwisu mapa istotności.

Wytyczne Rady ds. Standardów Ujawniania Informacji Klimatycznych CDSB (CDSB, 2020, 2021a, 2021b, 2022) prezentują z kolei ramy raportowania informacji środowiskowych i społecznych. Informacje środowiskowe i społeczne w wytycznych CDSB obejmują informacje o:

- zależnościach od kapitału naturalnego, ludzkiego i społecznego,
- wynikach środowiskowych i społecznych,
- ryzykach i szansach środowiskowych i społecznych,
- politykach, strategiach i celach środowiskowych i społecznych,
- wynikach w odniesieniu do celów środowiskowych i społecznych.

Wytyczne CDSB wskazują, że sprawozdania finansowe ogólnego użytku powinny stanowić kontekst dla informacji środowiskowych i społecznych. Celem wytycznych CDSB jest wprowadzenie zasad ujawniania na potrzeby sprawozdawczości finansowej informacji środowiskowych i społecznych, które są powiązane z informacjami finansowymi i są przydatne dla obecnych i potencjalnych inwestorów (głównych użytkowników) w podejmowaniu decyzji jako dostawców kapitału.

Ramy CDSB wytyczają podstawowe zasady raportowania informacji niefinansowych. Pierwsza zasada wskazuje na to, że informacje środowiskowe i społeczne powinny być przygotowywane z zastosowaniem zasad przydatności i istotności. Biorąc pod uwagę potrzeby interesariuszy, informacje ujawniane w raportach powinny się również cechować adekwatnością i istotnością. Przez informacje adekwatne rozumie się takie informacje, które (biorąc pod uwagę kontekst działania podmiotu) można zidentyfikować jako potencjalnie istotne. Istotne informacje stanowią z kolei podzbiór informacji adekwatnych. Informacje środowiskowe i społeczne uznaje się za adekwatne wtedy, gdy:

- potencjalnie mogą wpłynąć na decyzje odbiorców sprawozdań ogólnego przeznaczenia,
- odzwierciedlają informacje, które są ważne dla kierownictwa w zarządzaniu firmą i ocenie oddziaływania podmiotu na środowisko i społeczeństwo oraz wpływu tych oddziaływań na strategię organizacji,
- są zgodne z głównymi wymogami korporacyjnymi lub wymogami zgodności w zakresie przeprowadzania należytej staranności w zakresie praw człowieka i środowiska i/lub ujawniania informacji środowiskowych i społecznych,
- odzwierciedlają rzeczywistą działalność organizacji,
- pozwalają na zrozumienie, jak kapitał naturalny, ludzki, społeczny i oddziaływanie środowiskowe wpływają na sytuację finansową podmiotu,
- odzwierciedlają rzeczywisty lub potencjalny negatywny lub pozytywny wpływ aktywności podmiotu na ludzi,

- uwzględniają opinie interesariuszy, w tym opinie interesariuszy, na których działalność lub łańcuch wartości spółki podmiot ma lub może mieć negatywny wpływ.

Zgodnie z ramami CDSB informacje można uznać za istotne, jeśli:

- wpływ na środowisko i społeczeństwo lub wyniki, które opisują, ze względu na swój charakter i skalę mogą mieć znaczący pozytywny lub negatywny wpływ na sytuację finansową i wyniki operacyjne organizacji oraz jej zdolność do realizacji strategii w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej;
- można racjonalnie oczekiwać, że ich pominięcie, zniekształcenie lub zaciemnienie może wpłynąć na decyzje podejmowane przez użytkowników głównych raportów na podstawie tego głównego raportu, który zawiera informacje o konkretnej organizacji raportującej;
- dotyczą podjętych działań, które faktycznie lub potencjalnie powodują skutki i/lub wpływ na środowisko lub społeczeństwo, a skutki i/lub wpływ mają rzeczywisty lub potencjalny wpływ na zdolność organizacji do obsługi jej modelu biznesowego i realizacji jej strategii w perspektywie krótko-, średnio- i długoterminowej.

Informacja jest istotna wtedy gdy:

- jest kompletna, ale wolna od nieistotnych i niepotrzebnych lub powielających się szczegółów, zaciemniających główne trendy i wydarzenia, szczególnie istotne dla działalności organizacji;
- zawiera odesłania do źródeł informacji, w których można znaleźć więcej szczegółów, jeśli interesariusz tego potrzebuje;
- jest specyficzna dla organizacji raportującej;
- dostarcza informacji niezbędnych do oceny, w jaki sposób organizacja przyczynia się do istotnych ryzyk i w jakim stopniu jest nimi dotknięta.

Identyfikacja istotnych informacji podlegających ujawnieniom zależy od osądu i decyzji kierownictwa organizacji. Osąd dotyczy w szczególności możliwych konsekwencji pominięcia istotnych informacji, zniekształcenia lub przeoczenia informacji w raporcie. Pod uwagę należy wziąć specyficzne warunki panujące w momencie raportowania. Warunki te mogą wynikać z przyjętego modelu biznesowego organizacji raportującej, sektora, lokalizacji prowadzonej działalności, regulacji, zachowań konsumentów itp. W rezultacie nie jest możliwe określenie jednolitego progu ilościowego, przy którym informacje stają się istotne. Ramy CDSB, podobnie jak i inne standardy, nie zawierają uogólnionego testu ilościowego ani jakościowego standardu określenia informacji istotnych. Wskazują jednak, że emisje gazów cieplarnianych z operacji, podmiotów i działań organizacji są traktowane jako istotne w każdym przypadku. Ramy CDSB prezentują wiele zasobów pomocnych w ocenie istotności. Ocena istotności

powinna uwzględniać priorytet przynależny kapitałowi naturalnemu, prawom człowieka, kapitałowi ludzkiemu i społecznemu, ponieważ kwestie te odnoszą się do zdolności organizacji do obsługi jej modelu biznesowego i realizacji strategii.

Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych dotyczące odpowiedzialnego prowadzenia działalności biznesowej (OECD, 2023b) stanowią zalecenia rządów państw skierowane do przedsiębiorstw wielonarodowych. Pierwsze wytyczne sporządzono już w latach 70. XX wieku. Ich celem było zwiększenie wkładu biznesu w zrównoważony rozwój i reagowanie na negatywne skutki działalności gospodarczej w odniesieniu do ludzi, środowiska i społeczeństwa. Wytyczne były wielokrotnie aktualizowane, a ostatnia rewizja zapisów miała miejsce w 2023 roku. Wytyczne OECD wskazują, że przedsiębiorstwa powinny w pełni uwzględniać polityki krajów, na terenie których prowadzą swoją działalność, oraz brać pod uwagę opinie interesariuszy. Wymaga to od przedsiębiorstw m.in.:

- respektowania praw człowieka,
- budowania potencjału lokalnego poprzez współpracę z lokalnymi społecznościami,
- zapewniania przejrzystości i uczciwości działalności lobbingsowej oraz powstrzymywania się od poszukiwania i akceptowania zwolnień niewynikających z przepisów prawa w zakresie praw człowieka, ochrony środowiska, zdrowia, bezpieczeństwa, pracy, opodatkowania, zachęt finansowych i innych istotnych kwestii,
- wspierania i przestrzegania zasad dobrego ładu korporacyjnego,
- powstrzymywania się od działań dyskryminujących, dyscyplinarnych, angażowania się w innego rodzaju działania powodujące represje wobec tzw. sygnalistów, jak również podejmowania działań zapobiegających represjom,
- unikania powodowania lub przyczyniania się do wystąpienia negatywnych skutków w odniesieniu do kwestii zrównoważonego rozwoju w wyniku prowadzonej działalności, zapobiegania ich występowaniu, przeciwdziałania takim skutkom w momencie ich wystąpienia,
- współpracy z właściwymi interesariuszami lub ich pełnomocnikami w ramach wdrażania procedur należytej staranności oraz w celu zapewnienia możliwości uwzględnienia opinii interesariuszy w odniesieniu do działań przedsiębiorstwa dotyczących kwestii zrównoważonego rozwoju, które mogą szczególnie oddziaływać na tych interesariuszy.

Wytyczne OECD wskazują, że przedsiębiorstwa działające w formule organizacji wielonarodowych powinny brać pod uwagę zasady ujawniania informacji w poszczególnych krajach, w których jest prowadzona przez nie działalność gospodarcza. Konieczne jest również branie pod uwagę sektorowej specyfiki oraz potrzeb kluczowych interesariuszy. Podmioty gospodarcze powinny systematycznie ujawn-

niać terminowe, rzetelne, jasne, kompletne, dokładne i porównywalne informacje na temat wszystkich istotnych kwestii w sposób możliwie szczegółowy. Polityka ujawniania informacji powinna się odnosić do istotnych informacji na temat:

- finansowych i operacyjnych wyników przedsiębiorstwa,
- celów przedsiębiorstwa, w tym w odniesieniu do kwestii zrównoważonego rozwoju,
- organizacji podmiotu (m.in. o strukturze kapitałowej, strukturach grupowych, sposobie sprawowania kontroli, głównych akcjonariuszach/ udziałowcach, składzie zarządu, wynagrodzeniach członków zarządu i kluczowej kadrze kierowniczej),
- transakcji z podmiotami powiązanymi,
- możliwych do przewidzenia czynników ryzyka,
- struktury i zasad ładu korporacyjnego,
- kontraktów dłużnych, w tym ryzyka nieprzestrzegania warunków umownych.

Przedsiębiorstwa są również zobowiązane do ujawnienia informacji o odpowiedzialnym prowadzeniu działalności biznesowej, w tym informacji dotyczących faktycznych lub potencjalnych negatywnych oddziaływań przedsiębiorstwa na ludzi, środowisko i społeczeństwo oraz powiązanych procesów należytej staranności, które mogą mieć istotne znaczenie w procesie podejmowania decyzji przez interesariuszy. Istotne informacje w świetle wytycznych OECD są definiowane jako informacje, których pominięcie lub zniekształcenie może wpływać na ocenę wartości przedsiębiorstwa przez inwestora. Istotne informacje to również takie, które rozsądny inwestor uznałby za ważne przy podejmowaniu kluczowych dla funkcjonowania podmiotu decyzji.

Przedsiębiorstwa prowadzące działalność na terenie Unii Europejskiej są zobowiązane do przestrzegania wspólnotowych przepisów prawa, również w odniesieniu do sprawozdawczości z prowadzonej działalności. Opracowywanie sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i innych jest obwarowane nie tylko aktami prawnymi szczebla wspólnotowego, ale też przepisami prawa krajowego właściwego dla lokalizacji działalności podmiotu. Zgodnie z przyjętą w 2013 roku dyrektywą 2013/34/UE istotność jest rozumiana jako „status informacji, w przypadku których można słusznie oczekiwać, że ich pominięcie lub nieprawidłowość mogą wpływać na decyzje podejmowane przez użytkowników na podstawie sprawozdań finansowych danej jednostki. Istotność poszczególnych pozycji ocenia się w kontekście innych podobnych pozycji” (Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej, 2013). W dyrektywie wskazano zakres treści sprawozdania finansowego oraz sprawozdania z działalności. Zobowiązano wybrane grupy podmiotów gospodarczych do tego, aby wraz ze sprawozdaniem z działalności składały one oświadczenie o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego.

Późniejsza dyrektywa 2014/95/UE rozszerzyła zakres obowiązkowo ujawnianych informacji niefinansowych o informacje dotyczące co najmniej kwestii środowiskowych, społecznych i pracowniczych, poszanowania praw człowieka, przeciwdziałania korupcji i łapownictwu. W 2017 roku Komisja Europejska ogłosiła niewiążące Wytyczne dotyczące sprawozdawczości w zakresie informacji niefinansowych (Komisja Europejska, 2017). Celem publikacji wytycznych było wsparcie przedsiębiorstw w ujawnianiu wysokiej jakości, odpowiednich, użytecznych, spójnych i bardziej porównywalnych informacji niefinansowych (środowiskowych, społecznych i związanych z zarządzaniem) w sposób, który sprzyja odpornemu i zrównoważonemu wzrostowi gospodarczemu i wzrostowi zatrudnienia oraz zapewnia przejrzystość zainteresowanym stronom. Zgodnie z zapisami wytycznych, tak jak w przypadku wcześniej omawianych standardów, jedną z podstawowych zasad ujawniania informacji niefinansowych jest zasada istotności. W wytycznych zaproponowano, aby do kwestii istotności podchodzić podobnie, jak w przypadku sporządzania sprawozdań finansowych, przy czym ujawniając informacje niefinansowe, należy brać pod uwagę nie tylko kwestie wpływające na sytuację finansową podmiotu (istotność finansową), ale i te, które dotyczą wpływu działalności przedsiębiorstwa na otoczenie (istotność oddziaływania). Zauważono, że wpływ działalności przedsiębiorstw na otoczenie zewnętrzne może mieć charakter pozytywny lub negatywny. Ujawnianie istotnych informacji powinno obejmować obydwa te rodzaje informacji. Oświadczenie na temat informacji niefinansowych ma przecież odzwierciedlać rzetelny obraz informacji, których potrzebują odpowiednie zainteresowane strony, przedstawiony przez przedsiębiorstwo. W wytycznych wskazano, że istotność informacji jest związana z kontekstem działalności, dlatego odniesienie się do kontekstu stanowi kluczowe znaczenie w ocenie tego, co jest informacją istotną, a co taką informacją nie jest. Badając istotności informacji, należy uwzględniać czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, dlatego ocena istotności wymaga odniesienia się co najmniej do:

- modelu biznesowego, strategii i głównych ryzyk (cele przedsiębiorstwa, jego strategię, podejście zarządcze oraz systemy, wartości, rzeczowe aktywa trwałe, wartości niematerialne i prawne, łańcuch wartości oraz główne ryzyka stanowią istotne kwestie do rozważenia),
- głównych kwestii sektorowych (można przyjąć, że podobne kwestie prawdopodobnie będą istotne dla przedsiębiorstw należących do tego samego sektora lub korzystających z tych samych łańcuchów dostaw),
- interesów i oczekiwań interesariuszy (konieczna jest współpraca z odpowiednimi zainteresowanymi stronami i właściwe zrozumienie ich interesów i obaw),
- wpływu działalności na otoczenie (konieczne jest rozważenie faktycznej i potencjalnej dotkliwości skutków oraz częstotliwości ich występowania; roz-

ważania powinny objąć wpływ wywierany przez produkty, usługi i stosunki gospodarcze, w tym aspekty związane z łańcuchem dostaw),

- czynników związanych z polityką publiczną i przepisami prawa.

W suplemencie z 2019 roku (Komisja Europejska, 2019b) podkreślono, że istotność w świetle dyrektywy w sprawie sprawozdawczości niefinansowej należy rozpatrywać z perspektywy:

- istotności finansowej, rozumianej jako istotność wpływu na wartość przedsiębiorstwa – informacje związane z klimatem należy przekazywać wówczas, gdy jest to konieczne do zrozumienia rozwoju, wyników i sytuacji przedsiębiorstwa,
- istotności środowiskowej i społecznej – informacje związane z klimatem należy przekazywać wtedy, gdy jest to konieczne do zrozumienia zewnętrznych oddziaływań przedsiębiorstwa.

W dokumencie zauważono, że te dwie perspektywy mogą się nakładać, a zależność pomiędzy nimi może mieć coraz większe znaczenie dla interesariuszy.

Mnogość standardów i wytycznych odnoszących się do problematyki ujawniania informacji dotyczących kwestii zrównoważonego rozwoju zaczęła generować problemy związane z interpretacją informacji zawartych w sprawozdaniach podmiotów gospodarczych, utrudniając czytelność, porównywalność i użyteczność sprawozdań z punktu widzenia interesariuszy. Wiele jednostek nie ujawniało istotnych informacji dotyczących wszystkich głównych kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem, w tym informacji związanych z klimatem, takich jak wielkość emisji gazów cieplarnianych czy czynników wpływających na różnorodność biologiczną. Występowały istotne problemy ograniczające porównywalność i wiarygodność informacji na temat zrównoważonego rozwoju. Utrudniały one interesariuszom uwzględnianie w decyzjach ryzyk związanych z kwestiami społecznymi i środowiskowymi. Wprowadzenie dyrektywy 2022/2464 (Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej, 2022) miało na celu ujednolicenie zasad sprawozdawczości kwestii ESG przedsiębiorstw, tak aby zapewnić wiarygodność danych i uniknąć „pseudoekologicznego marketingu”. Przyjęto, że wprowadzenie wspólnotowych standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju nie powinno nakładać nadmiernego obciążenia administracyjnego na przedsiębiorstwa, które mają obowiązek się do nich stosować. Wzięto też pod uwagę to, że część podmiotów stosuje w swoich ujawnieniach uznane międzynarodowe standardy sprawozdawczości, dlatego w dyrektywie uwzględniono istniejące standardy, m.in. GRI, IFRS, SASB, IIRC, IASB, TFCF oraz CDSB. W standardach uwzględniono wszystkie standardy sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju opracowane pod patronatem ISSB.

W 2023 roku na mocy Rozporządzenia Delegowanego Komisji (UE) 2023/2772 z dnia 31 lipca 2023 roku uzupełniającego dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju (Komisja Europejska, 2023) przyjęto jednolite standardy sprawozdawczości kwestii ESG – ESRS. Zgodnie z nowo przyjętymi standardami wybrane podmioty zostały zobowiązane do ujawniania informacji na temat ich istotnych oddziaływań, istotnego ryzyka i istotnych możliwości w odniesieniu do kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem z zakresu ochrony środowiska, polityki społecznej i zarządzania. Jednocześnie wskazano, że nie wymaga się od podmiotów gospodarczych żadnych informacji, jeżeli jednostka oceniła dany temat jako nieistotny. Wskazano, że informacje ujawniane zgodnie z ESRS mają umożliwiać użytkownikom sprawozdań zrozumienie istotnych oddziaływań podmiotów na ludzi i środowisko oraz ich wpływu na rozwój, wyniki i sytuację organizacji.

Struktura ESRS obejmuje trzy kategorie standardów:

- standardy przekrojowe (wymogi ogólne i ogólne ujawnienia informacji),
- standardy tematyczne (wymogi dotyczące ujawnień z zakresu ochrony środowiska, polityki społecznej i zarządzania),
- standardy sektorowe (wymogi dotyczące ujawnień w danym sektorze).

Wymogi dotyczące ujawniania informacji w ramach ESRS obejmują następujące obszary sprawozdawczości:

- „Rządzenie (GOV): procesy rządzenia, kontrole i procedury stosowane do monitorowania i nadzorowania oddziaływań, ryzyka i możliwości oraz zarządzania nimi,
- Strategia (SBM): sposób interakcji między strategią i modelem biznesowym jednostki a jej istotnymi oddziaływaniami, istotnym ryzykiem i istotnymi możliwościami, w tym sposób, w jaki jednostka odnosi się do kwestii tych oddziaływań, tego ryzyka i tych możliwości,
- Zarządzanie oddziaływaniem, ryzykiem i możliwościami (IRO): proces (procesy), za pomocą którego (których) jednostka: identyfikuje oddziaływania, ryzyko i możliwości, ocenia ich istotność, jak również informuje, w jaki sposób zarządza istotnymi kwestiami związanymi ze zrównoważonym rozwojem za pośrednictwem polityk i działań,
- Mierniki i cele (MT): wyniki jednostki, w tym wyznaczone przez nią cele i postępy w ich osiąganiu” (Komisja Europejska, 2023).

W standardach wskazano również minimalne wymogi dotyczące ujawniania informacji na temat polityk (MDR-P) i działań (MDR-A) oraz minimalne wymogi dotyczące ujawniania informacji na temat wskaźników (MDR-M) i celów (MDR-T).

Standardy ESRS utrzymują w mocy postanowienia wcześniejszych wytycznych Komisji Europejskiej, wskazując, że ocena istotności informacji podlegających ujawnieniom następuje z perspektywy podwójnej istotności poprzez perspektywę:

- rzeczywistych i potencjalnych, pozytywnych i negatywnych oddziaływań związanych ze zrównoważonym rozwojem powiązanych z działalnością jednostki (istotność oddziaływania),
- ryzyka i możliwości finansowych jednostki związanych ze zrównoważonym rozwojem, w tym ryzyka i możliwości wynikających z zależności od zasobów naturalnych, ludzkich i społecznych (istotność finansowa).

Podsumowując, należy stwierdzić, że kwestie istotności w różnych standardach dotyczących raportowania informacji związanych z kwestiami zrównoważonego rozwoju są ujmowane z różnej perspektywy. Wytyczne opracowywane pod patronatem IFRS za istotne uznają kwestie, które wpływają lub mogą potencjalnie wpłynąć na przepływy pieniężne i tworzenie wartości podmiotu (perspektywa zewnętrzna – jakie czynniki zewnętrzne istotnie wpływają na działalność organizacji). Nacisk jest więc położony na potrzebę dostarczenia rzetelnych i istotnych informacji inwestorom i instytucjom finansującym. W standardach GRI istotność kwestii ESG jest oparta na wpływie organizacji i jej działań w całym łańcuchu wartości (perspektywa od wewnątrz – w jaki sposób organizacja istotnie oddziałuje na inne podmioty łańcucha wartości). Kluczowe jest więc badanie wpływu działalności podmiotu z punktu widzenia jego interesariuszy. Z kolei standardy Unii Europejskiej integrują oba te podejścia, odwołując się zarówno do dotychczasowego dorobku GRI, jak i międzynarodowych standardów finansowych, przy czym wskazują, że punktem wyjścia jest ocena istotności oddziaływania.

Należy również zauważyć, że istotność informacji (niezależnie od tego, czy dotyczy standardów raportowania informacji finansowych, czy też informacji niefinansowych) jest postrzegana przez pryzmat użyteczności informacji dla ich odbiorców. Główna różnica w postrzeganiu istotności w raportowaniu finansowym i niefinansowym polega na tym, że w pierwszym przypadku ocenie istotności podlegają informacje, które są wyrażone w pieniądzu i są związane z wewnętrzną wartością organizacji. W drugim przypadku ocenie istotności są poddawane informacje, które nie mogą być wprost przedstawione za pomocą wartości pieniężnych. Należy jednak zauważyć, że w szczególnych przypadkach mogą one wywoływać określone konsekwencje, które można przekształcić na wartości pieniężne. Wynika to z tego, że informacje niefinansowe są najczęściej związane z efektami zewnętrznymi prowadzonej przez podmiot działalności gospodarczej (FEE, 2016), a te mogą podlegać monetyzacji.

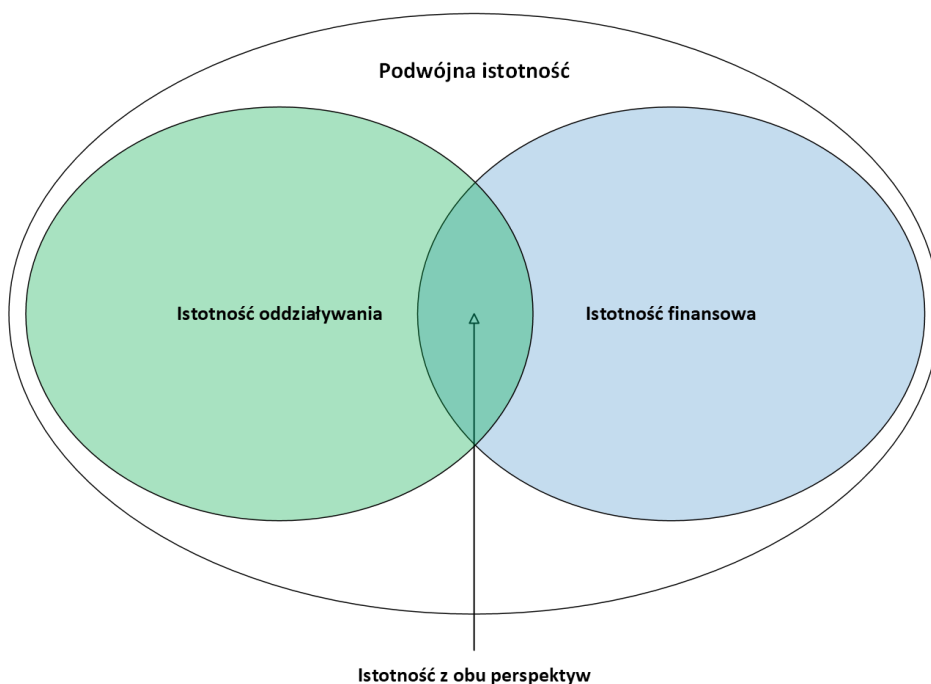
3.3. Procedura oceny istotności kwestii ESG według standardów ESRS

Zgodnie z treścią Rozporządzenia Delegowanego Komisji (UE) 2023/2772 (Komisja Europejska, 2023) podmioty zobowiązane do raportowania kwestii ESG są zobligowane do przeprowadzania i sporządzenia sprawozdania z procesu oceny podwójnej istotności kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem. Ocena istotności jest niezbędnym krokiem w identyfikacji istotnych oddziaływań (*I – Impact*), ryzyk (*R – Risks*) i możliwości (*O – Opportunities*).

Zgodnie z przyjętymi standardami ESRS konieczne jest rozważanie poszczególnych kwestii ESG z zastosowaniem procedury badania podwójnej istotności, tzn. zarówno z punktu widzenia finansowego, jak i oddziaływania podmiotu. Kwestie ESG są traktowane jako istotne, jeżeli w wyniku przeprowadzonej procedury oceny są uznane za istotne:

- wyłącznie z punktu widzenia oddziaływania,
- wyłącznie z punktu widzenia finansowego,
- zarówno z punktu widzenia oddziaływania, jak i finansowego.

Na rysunku 7 przedstawiono przyjęty sposób rozumienia kwestii istotności w zatwierdzonych przez Komisję Europejską standardach raportowania kwestii ESG.



Rysunek 7. Koncepcja podwójnej istotności według standardu ESRS

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Komisja Europejska (2023).

Punktem wyjścia oceny istotności prowadzonej zgodnie ze standardami ESRS jest ocena oddziaływań. Kwestie ESG są uznawane za istotne z punktu widzenia oddziaływania, jeżeli działalność podmiotu faktycznie lub potencjalnie może generować pozytywny lub negatywny wpływ na ludzi lub środowisko w perspektywie krótko-, średnio- lub długoterminowej. Istotność danej kwestii ocenia się z perspektywy oddziaływania niezależnie od tego, czy jest ona istotna pod względem finansowym, czy też nie. Identyfikując i oceniając oddziaływania, ryzyko i możliwości w łańcuchu wartości, jednostka powinna się koncentrować na obszarach, w których uznaje się, że oddziaływania, ryzyko i możliwości mogą wystąpić na podstawie charakteru działań, relacji biznesowych, regionów geograficznych lub innych czynników. Co ważne, oddziaływanie podmiotu na otoczenie jest analizowane w całym łańcuchu wartości, czyli uwzględnia nie tylko oddziaływania wynikające z działalności podmiotu gospodarczego, ale również oddziaływania dostawców, odbiorców i innych podmiotów, z którymi utrzymuje relacje biznesowe. Istotność oddziaływania w przypadku rzeczywistych negatywnych oddziaływań jest ustalana na podstawie dotkliwości oddziaływania, a w przypadku potencjalnych negatywnych oddziaływań konieczne jest ustalenie nie tylko potencjalnej dotkliwości, ale i prawdopodobieństwa wystąpienia oddziaływania. Należy zauważyć, że dotkliwość została potraktowana jako pochodna skali, zakresu i nieodwracalności oddziaływania. Dodatkowo w przypadku negatywnych oddziaływań na prawa człowieka wskazano, że dotkliwość oddziaływania ma większe znaczenie niż prawdopodobieństwo jego wystąpienia. Dla pozytywnych oddziaływań podstawą określenia istotności jest:

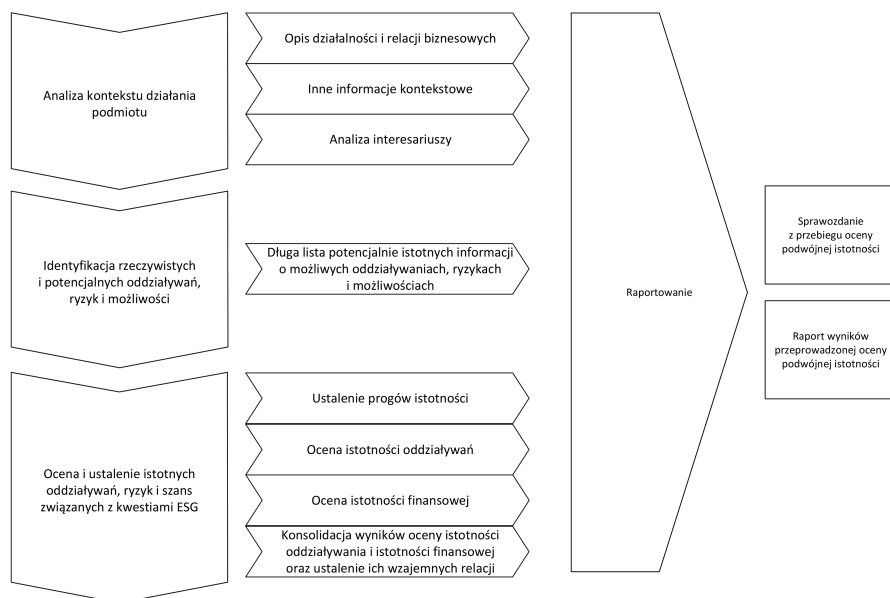
- skala i zakres oddziaływania w przypadku oddziaływań rzeczywistych,
- skala, zakres i prawdopodobieństwo dla oddziaływań potencjalnych.

Ocena istotności finansowej ma na celu zidentyfikowanie ryzyk i możliwości w obszarze ESG, które z punktu widzenia pierwotnych użytkowników sprawozdań finansowych (interesariuszy odpowiedzialnych za zapewnienie podmiotowi zasobów finansowych) mogą wpłynąć na ich decyzje związane z udostępnieniem zasobów finansowych i warunków (np. kosztów) ich udostępnienia. Z perspektywy finansowej bada się więc, które z kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem wywołują lub potencjalnie mogą wywołać istotne skutki finansowe dla podmiotu. Co ważne, istotność finansowa kwestii ESG nie ogranicza się wyłącznie do kwestii, na które podmiot ma wpływ, ale obejmuje również obszary poza bezpośrednią kontrolą podmiotu (ryzyka i możliwości wynikające z kontekstu biznesowego). Zgodnie ze standardami ESRS istotność finansowa stanowi rozszerzenie zakresu istotności stosowanego w procesie ustalania, które informacje należy uwzględniać w sprawozdaniach finansowych jednostki, wynikających z przyjętej polityki rachunkowości organizacji.

Przyjęta przez Komisję Europejską koncepcja podwójnej istotności wynika z dostrzeżenia wzajemnych powiązań i współzależności zachodzących pomiędzy istotnością oddziaływań kwestii ESG a wymiarem finansowym. Zauważono bowiem, że oddziaływania zewnętrzne podmiotów gospodarczych, jak również wystąpienie w otoczeniu podmiotów ryzyk i możliwości może się przekładać na ich sytuację finansową, przepływy pieniężne, możliwość uzyskania finansowania zewnętrznego i kosztów jego pozyskania. Co więcej, w rozporządzeniu wskazano, że oddziaływania mogą mieć różny wpływ na wymiar finansowy działalności podmiotów w różnych perspektywach czasowych.

Ocena istotności prowadzona zgodnie ze standardami ESRS powinna się opierać na wiarygodnych dowodach i możliwie obiektywnych informacjach. ESRS wymagają ujawnienia nie tylko istotnych kwestii, ale i samego procesu oceny istotności, w tym przede wszystkim ujawnienia informacji dotyczących zastosowanej metodologii i przyjętych założeń, zakresu badania, użytych danych wejściowych. Stosowane kryteria i progi oraz wnioski powinny być spójne z wewnętrzną i zewnętrzną sprawozdawczością organizacji. Wymagana jest również spójność z politykami i działaniami w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem, w tym z przepisami i regulacjami dotyczącymi zrównoważonego rozwoju. ESRS, podobnie jak i inne standardy, nie wskazuje wprost, w jaki sposób przeprowadzić ocenę istotności kwestii ESG i jakie progi istotności przyjąć. Autorzy standardów dostrzegają również konieczność dostosowania procedury do specyfiki funkcjonowania poszczególnych organizacji, zatem każde zobowiązane do tego przedsiębiorstwo samo opracowuje procedurę, uwzględniając kontekst funkcjonowania swojego podmiotu.

Ocenę podwójnej istotności przeprowadza się w ramach jednego procesu – ocena istotności finansowej następuje po przeprowadzeniu istotności oddziaływania (uwzględnia wyniki oceny istotności oddziaływania). Istotne oddziaływanie najczęściej wywołuje istotne ryzyka i szanse w obszarze finansowym. Podmiot jest zobowiązany rozważyć wszystkie kwestie, które są istotne z finansowego punktu widzenia, nawet jeśli nie są istotne z punktu widzenia oddziaływania. Uogólnioną procedurę badania podwójnej istotności zgodnie ze standardami ESRS zaprezentowano na rysunku 8.



Rysunek 8. Proces badania istotności kwestii ESG według standardów ESRS

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: EFRAG (2024a).

Pierwszym etapem procedury oceny podwójnej istotności jest analiza kontekstu działalności podmiotu. Na tym etapie przedsiębiorstwo opracowuje przegląd swoich działań i relacji biznesowych. Pokazuje otoczenie, w którym działa, oraz przeprowadza analizę kluczowych interesariuszy. Przegląd ten dostarcza informacji o kluczowych danych wejściowych niezbędnych do identyfikacji oddziaływania, ryzyk i możliwości przedsiębiorstwa z punktu widzenia ESG. Pierwszy etap wymaga więc:

- przeprowadzenia analizy biznesplanu przedsiębiorstwa, strategii, sprawozdań finansowych, zapisów prospektów emisyjnych itp.,
- scharakteryzowania prowadzonej działalności przedsiębiorstwa (produktów/usług) oraz analizy lokalizacji geograficznej prowadzonej działalności,
- przedstawienia relacji (powiązań) biznesowych przedsiębiorstwa z podmiotami działającymi na rynku wyższego szczebla i/lub łańcuchem wartości niższego szczebla (zaprezentować rodzaj i charakter tych relacji).

Analiza kontekstu wymaga również przeprowadzenia analizy otoczenia prawnego i regulacyjnego przedsiębiorstwa. Do analizy kontekstu (diagnozy stanu istniejącego) można wykorzystać dokumenty własne, ale konieczne jest też wykorzystanie informacji zewnętrznych, np. danych statystycznych, raportów rynkowych, benchmarków sektorowych, raportów organizacji rządowych

i pozarządowych, innych publikacji na temat ogólnych trendów zrównoważonego rozwoju czy artykułów naukowych. Analiza kontekstu powinna pozwolić wstępnie ustalić, jakie kwestie już można uznać za istotne oraz takie, które w średniej lub długiej perspektywie czasu mogą się stać istotne z punktu widzenia działalności podmiotu.

W Rozporządzeniu Delegowanym Komisji (UE) 2023/2772 (Komisja Europejska, 2023) wskazano, że współpraca z interesariuszami (zainteresowanymi stronami) odgrywa kluczową rolę w ocenie istotności kwestii ESG. W szczególności zwrócono uwagę na konieczność zaangażowania interesariuszy w realizację procesów związanych z identyfikacją i oceną rzeczywistych i potencjalnych negatywnych oddziaływań. Interesariusze stanowią bowiem ważne źródło informacji, które może być wykorzystane przez podmioty zobowiązane do raportowania kwestii ESG. Analiza interesariuszy ma na celu ustalenie nie tylko tego, kto jest interesariuszem podmiotu, ale przede wszystkim tego, na jakie osoby, grupy, podmioty ma lub może mieć wpływ działalność przedsiębiorstwa oraz łańcuch wartości wyższego i niższego szczebla. Przy okazji należy wspomnieć, że zgodnie ze standardami ESRS środowisko jest traktowane jako cichy interesariusz, którego interesy i wpływ na funkcjonowanie podmiotu obligatoryjnie trzeba brać pod uwagę. Z punktu widzenia ESRS można zidentyfikować dwie kluczowe grupy interesariuszy:

- 1) zainteresowane strony, na które jednostka wywiera wpływ,
- 2) użytkownicy oświadczeń:
 - pierwotni (np. inwestorzy, kredytodawcy, zakłady ubezpieczeń, partnerzy biznesowi),
 - inni użytkownicy (np. związki zawodowe i partnerzy społeczni, społeczeństwo obywatelskie i organizacje pozarządowe, rządy, analitycy i naukowcy).

W standardach wskazuje się, że niektórzy interesariusze mogą należeć do obu grup (przykłady: pracownicy i inne osoby świadczące pracę, dostawcy, konsumenci, klienci, użytkownicy końcowi, społeczności lokalne oraz osoby podatne na zagrożenia i organy publiczne, w tym organy regulacyjne, organy nadzoru i banki centralne). Należy pamiętać o tym, że ocena istotności wymaga dialogu (konsultacji) z kluczowymi interesariuszami. Kluczowych interesariuszy bezwzględnie należy włączać w proces oceny istotności poszczególnych tematów poprzez ankiety, wywiady, badania panelowe itp. Ważne jest, aby uzyskiwane opinie interesariuszy konfrontować z innymi dowodami.

Etap identyfikacji rzeczywistych i potencjalnych oddziaływań, ryzyk i szans (IRO) rozpoczyna się od wygenerowania tzw. długiej listy możliwych oddziaływań prowadzonej działalności, ryzyk i szans. W procesie identyfikacji

IRO należy skorzystać z wykazu kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem zawartego w ESRS 1 par. AR16. Podmiot powinien też rozważyć, czy nie występują jakieś kwestie zrównoważonego rozwoju specyficzne dla jego działalności, które nie zostały uwzględnione w tym wykazie. Jeśli jakieś kwestie dodatkowe zostaną przez podmiot zidentyfikowane, należy je włączyć w proces oceny istotności. Na etapie identyfikacji rzeczywistych i potencjalnych IRO można korzystać z dostępnych najlepszych praktyk, ram i standardów sprawozdawczości dla konkretnych sektorów (można skorzystać np. z wyszukiwarki danych SASB: <https://sasb.org/standards/materiality-finder/find/> lub MSCI: <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-industry-materiality-map>). Obligatoryjnie należy również wykorzystać listę punktów danych ESRS do określenia IRO. Do identyfikacji rzeczywistych i potencjalnych oddziaływań, ryzyk i szans warto zaangażować interesariuszy – jeśli w wyniku dialogu z interesariuszami zostanie ustalone, że jakiś temat może być istotny dla firmy, należy go włączyć do tzw. długiej listy i poddać dalszej ocenie. Na tym etapie opracowujący analizę powinni:

- ustalić kryteria istotności oddziaływania i istotności finansowej poszczególnych IRO (progi istotności),
- dokonać oceny istotności poszczególnych IRO w oparciu o przyjęte kryteria,
- skonsolidować uzyskane wyniki i wskazać istniejące powiązania.

Jak już wcześniej zauważono, ESRS nie podaje obowiązujących progów istotności. Nie wskazuje też, w jaki sposób je ustalać. Standard ESRS 1 wskazuje jednak, że:

- w przypadku rzeczywistych i negatywnych oddziaływań istotność powinna się opierać na dotkliwości oddziaływania,
- w przypadku pozytywnych oddziaływań istotność powinna się opierać na skali i zakresie oddziaływania,
- w przypadku potencjalnych oddziaływań istotność wymaga uwzględnienia prawdopodobieństwa ich wystąpienia.

Dotkliwość rzeczywistego lub potencjalnego negatywnego wpływu jest oceniana z perspektywy dotkniętych osób (co wymaga zaangażowania interesariuszy) lub środowiska i jest określana na podstawie następujących cech:

- skali wpływu – jak poważny jest wpływ IRO?
- zakresu wpływu – jak rozległy jest wpływ IRO?
- nieodwracalności wpływu – w jakim zakresie wpływ IRO może zostać naprawiony?

ESRS nie wskazują również konkretnych progów definiujących istotność finansową. Przedsiębiorstwo może się odnosić do bezwzględnych progów pieniężnych lub do względnych progów pieniężnych, tak jak w przypadku spra-

wozdań finansowych. Przedsiębiorstwo powinno jednak wziąć pod uwagę, że horyzont czasowy oceny istotności finansowej w raportowaniu zrównoważonego rozwoju jest dłuższy niż typowy horyzont czasowy uwzględniany w sprawozdaniach finansowych, co może wpływać na zwiększenie prawdopodobieństwa wpływu finansowego.

Kolejnym ważnym etapem procesu oceny istotności jest konsolidacja wyników uzyskanych w poprzednich krokach, w wyniku czego powstaje lista istotnych IRO będących podstawą ujawnień informacji o zrównoważonym rozwoju. Po dokonaniu przez przedsiębiorstwo oceny poszczególnych IRO w oparciu o odpowiednie progi można dokonać agregacji uzyskanych IRO. Agregacja nie może przesłaniać specyfiki i kontekstu niezbędnych do interpretacji informacji – nie można agregować istotnych pozycji o różnym charakterze. Po przeprowadzeniu wszystkich wymienionych kroków podmiot jest zobowiązany do sporządzenia sprawozdania z przebiegu oceny podwójnej istotności. Przeprowadzona ocena podwójnej istotności stanowi swoiste uzasadnienie wyboru informacji ujawnianych w raportowaniu kwestii ESG.

4. Należyta staranność i interesariusze w raportowaniu ESG

4.1. Istota i geneza należytej staranności w zakresie zrównoważonego rozwoju

Pomiędzy organizacją i jej środowiskiem istnieją relacje wpływające zarówno na podmioty funkcjonujące w otoczeniu, jak i na samą organizację. Sieć interesariuszy organizacji jest przedmiotem i podmiotem oddziaływań, które powinny uwzględniać obowiązujące ramy prawne oraz zasady, które można nazwać regułami uczciwej gry rynkowej. Łamanie tych reguł prowadzi do chaosu, może także być sprzeczne z celami, które organizacja zamierza osiągać. Zrównoważone prowadzenie biznesu należy rozumieć jako postępowanie pozwalające na osiągnięcie optimum korzyści przez wszystkich interesariuszy. Przestrzeganie zasad zrównoważonego rozwoju wymaga skutecznych działań przedsiębiorstw, które trzeba postrzegać jako należytą staranność w zrównoważonym prowadzeniu biznesu. Należytej staranności w zakresie zrównoważonego rozwoju nie należy mylić z wypracowanymi praktykami *due diligence* przedsiębiorstw, gdzie należyta staranność polega na audycie działalności przedsiębiorstwa w przypadku decyzji dotyczących sprzedaży/ zakupu firmy (Business Insider, 2021).

Zrównoważone prowadzenie biznesu nie narusza praw człowieka (Harrison, 2013), reguł współżycia społecznego oraz definiowanych i powszechnie akceptowanych zasad rozwoju gospodarczego, społecznego i środowiskowego. Do kluczowych regulacji międzynarodowych normujących praktyczne stosowanie praw człowieka w organizacjach oraz przestrzeganie zasad zrównoważonego rozwoju należy zaliczyć:

- Powszechną Deklarację Praw Człowieka ONZ z 1948 roku (UN, 1948), gdzie wyeksponowano zwłaszcza zakaz niewolnictwa (art. 4), zmuszania do pracy (art. 23) oraz wykorzystywania dzieci (art. 25),
- wytyczne dotyczące biznesu i praw człowieka: wdrażanie dokumentu ramowego ONZ „Chronić, szanować i naprawiać” (UN, 2011), zgodnie z którym przedsiębiorstwa powinny unikać działań przyczyniających się do naruszania praw człowieka i zasad zrównoważonego rozwoju w całym łańcuchu wartości,
- strategię ONZ z 2015 roku pt. „Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030” (ONZ, 2015), która formułuje 17 celów zrównoważonego rozwoju i 169 powiązanych z nimi zadań,

- wytyczne OECD dotyczące należytej staranności w odpowiedzialnym prowadzeniu działalności biznesowej (OECD, 2018) oraz wytyczne dla przedsiębiorstw wielonarodowych dotyczące odpowiedzialnego prowadzenia działalności biznesowej (OECD, 2023a), które szczegółowo definiują zasady funkcjonowania przedsiębiorstw w odniesieniu do praw człowieka, zwłaszcza pracowników, oraz w odniesieniu do zrównoważonego rozwoju; wytyczne OECD są podstawą definiowania należytej staranności w biznesie (w szczególności dotyczy to regulacji podejmowanych w Unii Europejskiej),
- Traktat o Unii Europejskiej nazywany także Traktatem z Maastricht (TUE – podpisany w 1992 roku, wszedł w życie 1.11.1993 roku, zmieniany później umowami z Amsterdamu, Nicei i Lizbony) oraz Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE, 2009 rok) – w art. 2 TUE zadeklarowano, że UE opiera się na poszanowaniu praw człowieka, a w art. 191 TFUE ochronę środowiska i poprawę jego jakości uznano za jeden z priorytetów UE (UE, 2016),
- deklarację Komisji przyjętą jako Komunikat pn.: „Europejski Zielony Ład” (Komisja Europejska, 2019a), która określa priorytety UE w zakresie poprawy jakości środowiska, zwłaszcza klimatu,
- dyrektywę CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*): dyrektywa z 2022 roku w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (zastępuje dyrektywę dotyczącą obowiązku raportowania danych niefinansowych NFRD z 2014 roku: *Non-Financial Reporting Directive*) – dyrektywa weszła w życie 6.01.2023 roku (Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej, 2022), a przyjęte europejskie standardy raportowania zrównoważonego rozwoju ESRS (Komisja Europejska, 2023) kompleksowo podchodzą do ujawniania informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju w ujęciu środowiskowym, społecznym i gospodarczym – zgodnie z koncepcją ESG,
- dyrektywę CSDDD (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*) – dyrektywa z 2024 roku w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju; państwa członkowskie mają 2 lata na wdrożenie przepisów dyrektywy zakładającej wprowadzenie procedur, które będą przeciwdziałać negatywnym skutkom prowadzenia działalności biznesowej w zakresie praw człowieka i środowiska (Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej, 2024).

Odpowiedzialne prowadzenie biznesu (ang. *Responsible Business Conduct* – RBC) obejmuje prawa człowieka, w tym zatrudnienie i stosunki pracownicze, kwestie środowiskowe, praktyki antykorupcyjne oraz ochronę interesów konsumentów i ujawnianie informacji w zakresie działalności mającej wpływ na inte-

resariuszy. Natomiast zrównoważony rozwój początkowo był rozumiany jako taki, gdzie zużycie zasobów nieodnawialnych nie naraża na szwank możliwości przyszłych pokoleń do zaspokajania ich potrzeb, tzw. Raport Brundtland z 1988 roku (UN, 1988), a potem Agenda 21, która była efektem Konferencji ONZ w Rio de Janeiro w 1992 roku (UN, 1992). Również w Agendzie 2030 jest mowa o Celach Zrównoważonego Rozwoju. Zakres znaczeniowy zrównoważonego prowadzenia biznesu, który jest określany w regulacjach Unii Europejskiej, w tym zwłaszcza we wspomnianej wcześniej dyrektywie dotyczącej składania oświadczeń o zrównoważonym rozwoju (CSRD) oraz europejskich standardach sprawozdawczości dotyczących zrównoważonego funkcjonowania przedsiębiorstw (ESRS), jest szerszy i obejmuje pojęcie odpowiedzialnego prowadzenia biznesu.

Deklaracje Celów Zrównoważonego Rozwoju, w tym m.in. w zakresie poszanowania praw człowieka (także praw pracowniczych), choć są powszechnie akceptowane przez społeczeństwo i przedsiębiorstwa, to jednak praktyką jest uleganie presji na wzrost wyników finansowych kosztem wcześniej wspomnianych zasad. Celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zadanych przez właścicieli wartości ekonomicznych, przede wszystkim zysku – inwestor, podejmując decyzję o przeznaczeniu kapitału na konkretną działalność gospodarczą, robi to, oczekując zwrotu z zainwestowanych środków. Dążenie do maksymalizacji zysku może jednak stać w sprzeczności z deklarowanymi wartościami. Prowadzi to do rozwiązań pozornych, skupionych na działaniach wizerunkowych, a także ukrywania szarej bądź ciemnej strony działania firm. Przykładem może być lokowanie dużej części łańcuchów wartości w krajach niedemokratycznych, gdzie prawa człowieka są naruszane. Jest to uzasadniane ograniczoną dostępnością pewnych dóbr, ale wydaje się, że główna motywacja ma jednak podłoże finansowe – niższe koszty produkcji przy niskich kosztach logistycznych skłaniają do takich wyborów. Podobnie rzecz się ma z zachowaniem zasobów środowiska naturalnego – dążenie do zysku przesłania skutki działania dostawców zlokalizowanych poza zasięgiem odpowiednio przygotowanej i wyposażonej w narzędzia monitoringu administracji publicznej. Pomimo szczytnych deklaracji organizacji międzynarodowych praktyka taka ma ciągle miejsce, a przedsiębiorstwa zasłaniają się nadzwyczajnymi okolicznościami bądź faktem presji konkurencyjnej i trudną do zaakceptowania alternatywą w postaci utraty rynku (z takimi konsekwencjami, jak likwidacja miejsc pracy, ograniczenie rozwoju regionalnego i państwowego). niespójność w tym obszarze jest podstawową przesłanką coraz większej presji regulacyjnej ze strony UE i rządów poszczególnych państw. Presja ta przybiera formę regulacji mających na celu wymuszenie na podmiotach gospodarczych wysiłku do rzeczywistego osiągnięcia Celów Zrównoważonego Rozwoju. Powinna temu służyć należyta staranność

w zrównoważonym prowadzeniu biznesu. Należyta staranność to według art. 355 Kodeksu cywilnego pojęcie obiektywne, które nie podlega stopniowaniu – zatem należyta staranność albo jest, albo jej nie ma (Banaszczyk, Granecki, 2022). Układem odniesienia do oceny, czy należyta staranność została spełniona, są wzorce ogólnych postępowań powszechnie akceptowanych przez podmioty funkcjonujące na rynkach.

Należyta staranność w zakresie zrównoważonego rozwoju to podstawa właściwego podejścia do kluczowych interesariuszy, którzy oczekują poszanowania praw człowieka, praw pracowniczych oraz praw w obszarze wpływu przedsiębiorstwa na otoczenie przyrodnicze. Pojęcie należytej staranności pochodzi z obszaru nauk prawnych, a w szczególności prawa cywilnego, gdzie niedołożenie należytej staranności jest podstawą odpowiedzialności za niewykonanie lub nienależyte wykonanie zobowiązania. Pojęcie to budzi wiele wątpliwości i sporów widocznych w doktrynie prawa cywilnego. Mając na uwadze znaczenie prawa cywilnego w prowadzeniu działalności gospodarczej, definiowanie należytej staranności w tym systemie prawnym należy traktować jako istotną przesłankę określania znaczenia należytej staranności w odniesieniu do zrównoważonego rozwoju. Dlatego przez należytą staranność w zakresie zrównoważonego rozwoju należy rozumieć profesjonalne, wykorzystujące powszechnie uznane narzędzia zarządcze oraz procedury ładu korporacyjnego, prowadzenie spraw związanych z zasadami zrównoważonego rozwoju, w szczególności w zakresie praw człowieka oraz ochrony środowiska. Oznacza to konieczność opierania się na podstawach naukowych, obowiązek pozyskiwania wiedzy o procesach podejmowanych przez organizację, a także konieczność weryfikacji posiadanej wiedzy, dokumentowania podejmowanych działań oraz informowania innych jednostek organizacji o potencjalnych zagrożeniach i ryzykach zrównoważonego prowadzenia biznesu związanych z działalnością przedsiębiorstwa.

Należyta staranność w zrównoważonym prowadzeniu biznesu bywa traktowana jako ograniczenie okazji rynkowych, w szczególności chodzi o możliwość prowadzenia działalności biznesowej, która dzięki pomijaniu przedstawionych wcześniej zasad mogłaby prowadzić do przewag konkurencyjnych (głównie dzięki niższym kosztom). Warunkiem uniknięcia sytuacji, gdy podmiot prowadzący zrównoważony biznes traci względem podmiotu ignorującego podejście zrównoważone, jest presja rynku i regulacji. Kwestie potrzeby regulacji zostały dostrzeżone już dość dawno i po okresie różnego rodzaju apeli i deklaracji zaowocowały przyjęciem przez kraje członkowskie OECD ram postępowania biznesu, co znalazło odbicie w niektórych regulacjach krajowych, a obecnie jest także wprowadzane w regulacjach Unii Europejskiej.

Punktem wyjścia do opracowania wspomnianych wcześniej wytycznych OECD było uznanie, że działalność biznesowa nie powinna wywierać negatywnych skutków dla praw człowieka, pracowników, a także środowiska i konsumentów. Należyta staranność powinna prowadzić do usystematyzowanej, objętej ładem korporacyjnym organizacji, która identyfikuje, zapobiega oraz łagodzi skutki swoich negatywnych oddziaływań na otoczenie. Tak rozumiane funkcjonowanie przedsiębiorstw jest zbieżne z ideą zrównoważonego prowadzenia biznesu. W szczególności należyta staranność w zrównoważonym prowadzeniu biznesu (OECD, 2022):

- ma charakter zapobiegawczy, co należy rozumieć jako uporządkowany system działań mających na celu uniknięcie negatywnego wpływu na otoczenie, a w przypadku zaistnienia tego typu zdarzeń powinna prowadzić do zmniejszenia negatywnych konsekwencji takiego wpływu oraz naprawienia szkód, do których doszło,
- obejmuje wiele procesów i celów, ma charakter kompleksowy – dlatego nie można jej ograniczać tylko do relacji z kontrahentami; należyta staranność powinna obejmować całość ładu korporacyjnego, szczególnie system komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej,
- jest proporcjonalna do ryzyka, co należy rozumieć w ten sposób, że procesy cechujące się większym ryzykiem wymagają większego wysiłku w zakresie zachowania procedur, które będą zapobiegać naruszeniom zasad zrównoważonej działalności przedsiębiorstwa,
- jest dynamiczna, procesy realizowane w przedsiębiorstwie w zakresie zachowania praw człowieka, środowiska oraz prowadzenia działalności biznesowej bez działań korupcyjnych i z poszanowaniem konsumentów są zmienne i nie można ich traktować statycznie, odnosząc je do zdefiniowanych momentów czy okresów; przedsiębiorstwo powinno być gotowe do radzenia sobie z tymi wyzwaniami na bieżąco,
- powinna się opierać na uznanych w skali międzynarodowej standardach, zwłaszcza wypracowanych przez OECD wytycznych i regulacjach UE,
- jest procesem zmiennym w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa; ogólne zasady sformułowane w wytycznych i regulacjach należy dostosować do tej specyfiki, aby z jednej strony nie rozbudowywać biurokracji, a z drugiej, aby nie pomijać kwestii istotnych, których odmiennność procesowa może utrudniać monitoring i reakcje w zakresie naruszeń zasad zrównoważonego rozwoju,
- powinna uwzględniać ograniczenia w obrębie konkretnych relacji biznesowych, w szczególności związanych z siłą rynkową przedsiębiorstw, które mogą nie mieć wystarczających możliwości, aby wpływać na swoje relacje biznesowe – kwestie te powinny być uświadomione w przedsiębiorstwie, tak

aby w porę dostrzegać zagrożenia z nimi związane i podejmować działania zaradcze; w przypadku przedsiębiorstw mniejszych ważne jest wykorzystywanie siły stowarzyszeń branżowych czy samorządu gospodarczego,

- kluczową kwestią w obszarze należytej staranności jest współpraca z interesariuszami; należy dążyć do tego, aby w procesach komunikacji interesariusze uznawali znaczenie należytej staranności w zrównoważonym prowadzeniu biznesu i współpracowali z przedsiębiorstwem w tym zakresie (jest to ważne nie tylko dla przedsiębiorstwa, ale także dla tych interesariuszy),
- powinna dotyczyć komunikacji, zarówno wewnętrznej pomiędzy podsystemami przedsiębiorstwa, jak i komunikacji z otoczeniem, w tym z interesariuszami – komunikacja i transparentność działań przedsiębiorstwa pozwala na szybkie reakcje w przypadku zakłóceń czy też naruszeń w obszarze zrównoważonego rozwoju.

Zgodnie z wytycznymi OECD (OECD, 2022, s. 23-30) do należytej staranności należy zaliczyć (patrz rysunek 9):

- włączanie zasad zrównoważonego prowadzenia biznesu do ładu korporacyjnego, w tym zwłaszcza polityk przedsiębiorstwa oraz działań podejmowanych w ramach poszczególnych podsystemów zarządzania przedsiębiorstwem,
- identyfikację i ocenę negatywnych skutków związanych z działalnością przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości i relacjach biznesowych,
- zapobieganie i zatrzymywanie działań prowadzących do negatywnych skutków, a jeśli takie wystąpią, to łagodzenie ich wpływu na otoczenie,
- monitorowanie wpływu w zakresie działań mających negatywny wpływ na otoczenie,
- informowanie o wystąpieniu negatywnych skutków oraz działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwo, aby je usunąć – należy tu dodać także działania informacyjne związane z powstrzymywaniem negatywnego wpływu (chodzi o to, co mogą zrobić interesariusze, aby w jak najmniejszym stopniu doznali uszczerbku związanego z negatywnymi zjawiskami wywołanymi działalnością przedsiębiorstwa).



Rysunek 9. Procesy należytej staranności według OECD

Źródło: OECD (2022).

Procedura należytej staranności została opisana we wspomnianych wytycznych OECD, dlatego nie będzie tutaj szczegółowo omawiana. Warto jednak zwrócić uwagę na działania włączające zdefiniowane zagadnienia zrównoważonego prowadzenia biznesu do ładu korporacyjnego, niezależnie od pozostałych procesów należytej staranności, co jest kluczowe i stanowi punkt wyjścia do tworzenia przedsiębiorstwa, które szanuje prawa człowieka i pracownicze, jest odpowiedzialne za otoczenie środowiskowe, a także nie stosuje nieuczciwych praktyk korupcyjnych oraz negatywnie wpływających na prawa konsumentów. W szczególności za konieczne należy uznać (OECD, 2022):

- opracowywanie polityk dotyczących praw człowieka (w tym praw pracowniczych), ochrony środowiska oraz zapobiegania nieetycznym zachowaniom wobec konkurentów (korupcja) i konsumentów,
- włączenie zapisów opracowanych polityk do systemów zarządzania, tak aby były one rzeczywistą podstawą ładu korporacyjnego, a nie tylko dokumentami,
- stosowanie opracowanych polityk w budowaniu relacji z dostawcami i innymi interesariuszami.

Punktem wyjścia budowania systemu należytej staranności w zrównoważonym prowadzeniu biznesu jest przygotowanie wspomnianych polityk. Rzadko kiedy przedsiębiorstwo nie dysponuje dokumentami normującymi choć w niewielkim stopniu zagadnienia związane ze zrównoważonym rozwojem ujmującym także

kwestie praw człowieka. Dlatego należy w pierwszej kolejności dokonać przeglądu procedur, które w tym zakresie są stosowane. Kolejny krok to uporządkowanie i uzupełnienie stosowanych zasad w formie powszechnie dostępnych i zrozumiałych dokumentów nazywanych właśnie politykami. W szczególności chodzi o następujące dokumenty:

- Polityka zatrudnienia, wynagradzania i awansu,
- Polityka przeciwdziałania korupcji,
- Polityka zrównoważonego biznesu w relacjach z dostawcami,
- Polityka relacji z konsumentami,
- Polityka ochrony środowiska.

Dokumenty wymienione wyżej stanowią wstęp do unormowania ładu korporacyjnego w zakresie zrównoważonego rozwoju – mogą być uzupełniane, łączone i rozwijane zgodnie ze specyfiką danego przedsiębiorstwa. Z praktycznego punktu widzenia należy podkreślić, że wspomniane polityki nie muszą być dokumentami obszernymi i powstającymi w długim okresie. Należy je traktować jako swego rodzaju konstytucje poprawnego postępowania w firmie, która chce prowadzić zrównoważony biznes. Warto też dodać, że w wielu przypadkach zagadnienia ujmowane w politykach są objęte regulacjami prawnymi, które zabraniają pewnych praktyk, i firmy, nawet jeśli wyraźnie tego nie deklarują, to i tak stosują takie zasady. Dla przykładu w kwestii korupcji wiadomo, że jest ona powszechnie zabronioną praktyką. Ważne jest jednak przedstawienie działań, które należy podejmować, żeby ryzyka korupcyjne były minimalizowane. Chodzi tu m.in. o zasady prowadzenia rozmów z kontrahentami, unikanie sytuacji stwarzających okazje korupcyjne (np. przyjmowanie prezentów, zaproszeń na obiady i inne wiążące się z korzyściami osobistymi). Struktura każdego z poszczególnych dokumentów powinna być dość podobna:

- cele polityki,
- podstawowe zasady,
- praktyki zabronione,
- zalecane dobre wzorce,
- obieg informacji i obowiązki komunikacyjne.

Tworzenie polityki nie wymaga specjalistycznej wiedzy i stałego doradztwa zewnętrznego. Doradca powinien dostarczyć podstaw metodologicznych i swego rodzaju układu odniesienia – spojrzenia zewnętrznego. Procedury, których przejawem są polityki w zakresie zrównoważonego prowadzenia biznesu, są podstawą ładu korporacyjnego, dlatego należy wspierać ich powstawanie. W dużych firmach, zwłaszcza międzynarodowych, gdzie obowiązuje profesjonalizacja zarządzania, nie jest to kwestionowane. Jednak firmy rodzinne, a zwłaszcza MŚP oparte na tradycji i doświadczeniu swoich założycieli mogą mieć

skłonność do ignorowania profesjonalizacji zarządzania (oczywiście nic nie ujmując identyfikacji z celami firmy i tak charakterystycznym dla rodzinnych podmiotów gospodarczych etosem bezpośredniego wglądu w procesy przedsiębiorstwa).

4.2. Znaczenie należytej staranności w budowaniu przewagi konkurencyjnej

Należyta staranność w zakresie zrównoważonego prowadzenia biznesu wiąże się z koniecznością ścisłego nadzoru nad procedurami, które są podstawą funkcjonowania przedsiębiorstwa. Oznacza to presję na koszty związane z dodatkowym nadzorem korporacyjnym oraz eliminowaniem procedur, które nie spełniają założonych norm społecznych i środowiskowych. Należyta staranność może zatem być traktowana jako czynnik kosztotwórczy. Jednak takie podejście byłoby daleko idącym uproszczeniem, ponieważ koszty związane ze zrównoważonym modelem biznesowym mają wpływ na konkurencyjność firmy – pomijając kwestie norm regulacyjnych i wizerunek biznesu, zrównoważony rozwój może mieć bezpośredni wpływ na spadek kosztów związanych z energią oraz dostępnością pracowników.

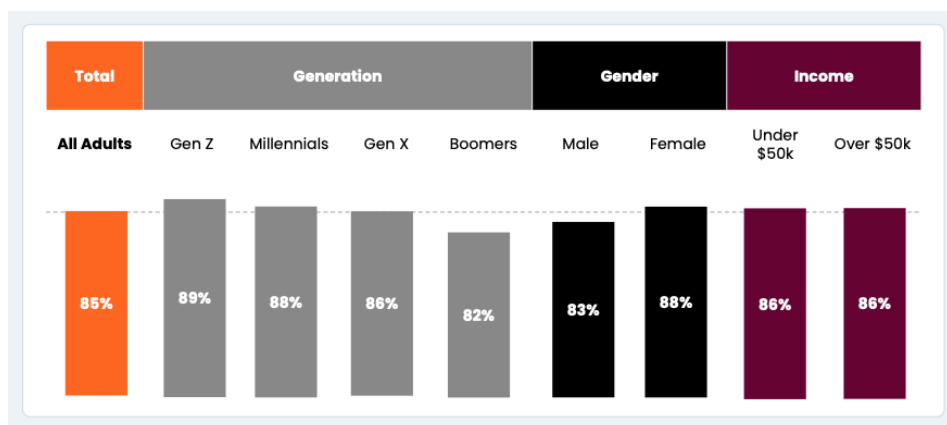
Ścisłe kosztowe podejście do zrównoważonego prowadzenia biznesu jest podstawową przeszkodą konwersji przedsiębiorstw w kierunku oczekiwanym przez regulatorów oraz konsumentów. Działania podejmowane w szeroko rozumianym zrównoważonym podejściu do prowadzenia biznesu mogą powodować powstawanie kosztów, a także ograniczać niektóre korzyści (Polskie Stowarzyszenie ESG, 2024). Na przykład korzystanie ze środowiska polegające na stosowaniu „brudnych” technologii może zmniejszać koszty i pozwalać na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Zmiany technologii wiążą się z nakładami inwestycyjnymi, a często także z koniecznością ponoszenia wyższych kosztów bieżących. W takiej sytuacji prowadzący biznes mogą mieć pokusę wykorzystania takiej okazji, jednakże wiąże się to z istotnym i ciągle rosnącym ryzykiem:

- prawnym, polegającym na tym, że przedsiębiorstwo może naruszać obowiązujące przepisy i tym samym narażać się na sankcje,
- rynkowym, kiedy to konsumenci świadomi wpływu firm na otoczenie będą wybierać te podmioty rynkowe, które działają w sposób zrównoważony,
- korporacyjnym, polegającym na tym, że interesariusze (ogniwa łańcucha wartości, a także pracownicy) nie będą akceptować takich praktyk – w efekcie przedsiębiorstwo spotka się z odpływem i wymianą interesariuszy, co może prowadzić do wzrostu kosztów oraz utraty rynków.

Ryzyka prowadzenia działalności niezgodnej z zasadami zrównoważonego rozwoju są istotne i wzrastają wraz z rozwojem kapitału społecznego. Dlatego opóźnianie lub ignorowanie zmian niezbędnych do implementacji modelu zrównoważonego biznesu prowadzi do wzrostu kosztów oraz ograniczania możliwości finansowania, jak również ekspansji rynkowej. W Polsce różne badania wskazują na silne zakorzenienie się obaw o kosztotwórczym charakterze zrównoważonej działalności przedsiębiorstwa, co prowadzi do opóźniania zmian, a zmiany te są coraz częściej wymagane przez konsumentów.

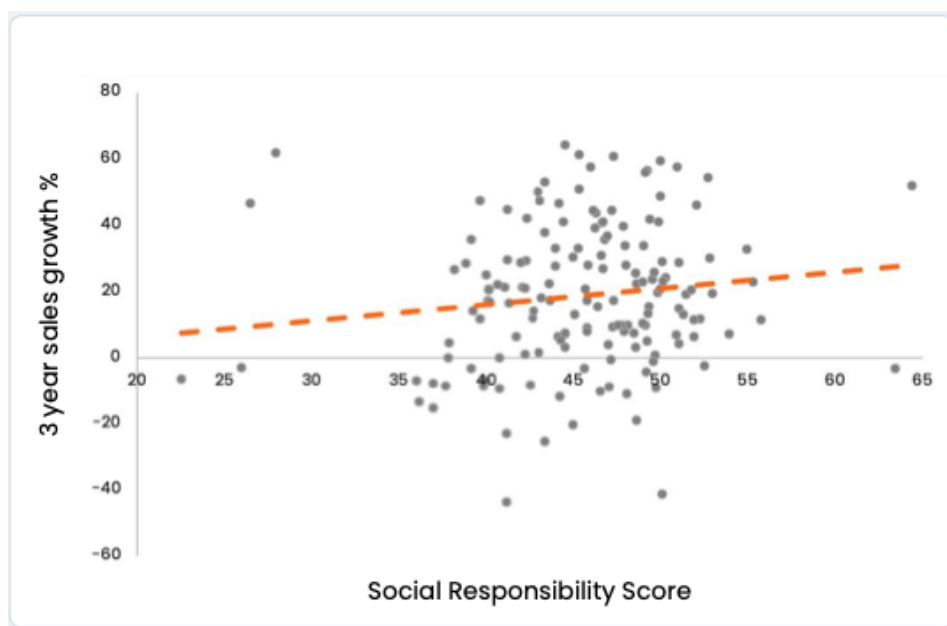
Kluczowym interesariuszem każdego przedsiębiorstwa jest konsument, a postawy i oczekiwania konsumentów w zakresie zrównoważonej działalności firm oferujących usługi i produkty wyraźnie rosną. Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych w 2022 roku na grupie ponad 33 tys. respondentów dotyczące 165 marek produktów spożywczych pokazały m.in., że (Glow, 2023):

- konsumenci dokonują wyborów zgodnych z własnymi wartościami – aż 64% deklaruje gotowość płacenia więcej za produkty wspierające społeczność i grupy w trudnej sytuacji, 79% deklaruje, że są lojalni wobec marek ukierunkowanych na cel,
- 90% konsumentów uznaje zrównoważony rozwój za ważny bądź bardzo ważny, co więcej – zauważają wzrost znaczenia tej kwestii,
- 85% konsumentów uważa, że zrównoważone działania w obszarze społeczeństwa i środowiska są ważne i bardzo ważne dla firm, odsetek ten jest najwyższy w pokoleniu Z (patrz rysunek 10),
- już 20% konsumentów uznaje respektowanie przez producentów zasad zrównoważonego rozwoju za jeden z 3 najważniejszych czynników decyzji o zakupie (w ogólnym rankingu jednak na pierwszym miejscu jest cena, a kwestie zrównoważenia/ ESG są na 6. miejscu na 7),
- kwestie zrównoważonego rozwoju są istotnym czynnikiem powstrzymującym konsumentów przed zmianą (70% dokonuje zmian marek, żeby zaoszczędzić pieniądze, ale od 5 do 20% w różnych grupach asortymentowych wymienia zrównoważony rozwój jako czynnik, który powstrzymał ich przed zmianą),
- pomiędzy respektowaniem społecznej odpowiedzialności przez przedsiębiorstwa i wielkością sprzedaży istnieje dodatni związek korelacyjny, co bezpośrednio przekłada się na wzrost przychodów (rysunek 11).



Rysunek 10. Opinia na temat znaczenia zrównoważonej działalności biznesowej (USA – odsetek odpowiedzi twierdzących według pokoleń, płci i dochodów)

Źródło: Glow (2023).



Rysunek 11. Wpływ społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw na sprzedaż

Źródło: Glow (2023).

Podobne jak w Stanach Zjednoczonych podejście konsumentów obserwuje się w Europie, a także w Polsce, choć trzeba mieć świadomość, że niższy poziom bogactwa może zwiększać znaczenie ceny w kształtowaniu preferencji konsumenckich. W badaniach zrealizowanych w 2020 roku przez Ipsos we współpracy z Sustainable Brand Poland (badanie na reprezentatywnej próbie 2001 polskich konsumentów w wieku 16-74 lat, których zapytano o decyzje zakupowe dotyczące 214 największych marek z 15 sektorów – m.in. budowlanego, spożywczego, elektroniki i paliwowego) zidentyfikowano jednoznacznie negatywny stosunek do marek i firm, które nie respektują zasad zrównoważonego prowadzenia biznesu. W szczególności aż 76% respondentów zadeklarowało lojalność wobec firm i marek stosujących zasady zrównoważonego rozwoju, a 38% nie popiera firm i marek, które nie wspierają równości płciowej (Ipsos, 2022).

O ile postawy konsumentów zmieniają się dość dynamicznie, o tyle adaptacja firm do zrównoważonego prowadzenia biznesu, w tym stosowania koncepcji ESG, wydaje się wolniejsza od oczekiwań, co może mieć wpływ na konkurencyjność – w polskich warunkach, gdzie ¼ PKB pochodzi z eksportu, zwłaszcza do krajów Unii Europejskiej stawiających coraz wyżej poprzeczkę w zakresie zrównoważonego rozwoju, będzie to miało negatywny wpływ na pozycję rynkową przedsiębiorstw. Skalę zagrożeń pokazują badania sektora MŚP, który ma istotny wpływ na funkcjonowanie dużych przedsiębiorstw jako dostawca i odbiorca ich usług i produktów. Badania obrazujące świadomość i przygotowanie w zakresie zrównoważonego rozwoju w sektorze MŚP zleciło w 2023 roku Ministerstwo Rozwoju i Technologii – poza analizą danych zastanych wykorzystano wywiady telefoniczne na próbie 1300 mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw oraz wywiady pogłębione w 110 średnich przedsiębiorstwach działających w Polsce. Przywołane badania pokazały niski poziom wiedzy na temat ESG, a ponadto – pomimo deklaracji zainteresowania tą tematyką – tylko 12% respondentów zauważyło podjęcie w przedsiębiorstwach strategii i działań, które mieszczą się w tematyce zrównoważonego rozwoju (MRiT, 2023). Podobne badania zrealizował w 2023 roku Bank Gospodarstwa Krajowego metodą CATI na reprezentatywnej próbie tysiąca podmiotów. Wyniki są bardziej pesymistyczne niż w przypadku wcześniej przedstawionego badania: tylko 7% respondentów deklaruje znajomość akronimu ESG, ponad połowa przedsiębiorstw nie włączyła zagadnień zrównoważonego rozwoju do strategii i modelu biznesowego, a tylko 1 na 14 poinformowało o działaniach z zakresu zrównoważonego rozwoju (BGK, 2024).

Także duże firmy, które będą raportować kwestie ESG za 2024 i 2025 rok, w różnicowany sposób podchodzą do konieczności prowadzenia biznesu w sposób zrównoważony. O ile spółki giełdowe składające już wcześniej spra-

wozdanía niefinansowe zwracają uwagę na działania w tym zakresie i niejako rutynowo przechodzą od tego typu sprawozdań do raportów ESG, o tyle pozostałe duże firmy zdają się spychać to zagadnienie do perspektywy roku sprawozdawczego 2025. Świadczą o tym ostatnie badania firmy doradczej Ayming Polska, która w dniach 26.02.2024-6.03.2024 roku przeprowadziła wywiad CATI, w którym udział wzięli przedstawiciele najwyższej kadry zarządzającej dużych firm (o zatrudnieniu powyżej 250 osób). Próba badawcza wyniosła 157. Tylko 40 firm zadeklarowało wdrożenie raportowania ESG, choć wątpliwości budzi stan wiedzy i jakość tego przygotowania, skoro 59% odpowiedzi (N = 130) oceniających stopień trudności raportowania sygnalizuje brak jednolitych standardów raportowania. Tymczasem od 1 stycznia 2024 roku obowiązują standardy europejskie ESRS (Ayming Polska, 2024).

Postawa wyczekiwania obserwowana w polskich przedsiębiorstwach jest niepokojącym zjawiskiem, można się więc spodziewać, że pod presją wchodzących w życie regulacji nastąpi spiętrzenie i chaotyczność działań, które przedsiębiorstwa będą wprowadzać w wymuszony sposób. Jednocześnie rośnie zagrożenie pogorszenia pozycji konkurencyjnej tych firm i całej polskiej gospodarki względem lepiej przygotowanych podmiotów zagranicznych. W szczególności może to zagrozić wartości aktywów przedsiębiorstw, ponieważ badania wskazują na wzrost znaczenia aktywów zrównoważonych, m.in. w wyniku łatwiejszego dostępu do ich finansowania. Badani przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie (GPW) profesjonalni uczestnicy rynku finansowego (30 osób reprezentujących największe instytucje finansowe) uznali m.in., że spółki wdrażające strategię ESG cechuje mniejsze ryzyko inwestycyjne (81% pozytywnych odpowiedzi), choć tylko 38% dostrzega zależność pomiędzy stosowaniem praktyk ESG i wynikami finansowymi firmy. Ankietowani deklarują (84%), że biorą pod uwagę w ocenie inwestycyjnej dane niefinansowe – głównie z zakresu zrównoważonego prowadzenia biznesu (Kiśluk, Wiśniewski, 2022).

Znaczenie zrównoważonego prowadzenia biznesu dla konkurencyjności przedsiębiorstw wydaje się oczywiste w świetle przedstawionych wcześniej faktów. W szczególności widać, że rynki finansowe wyżej cenią sobie aktywa przedsiębiorstw postępujących zgodnie z zasadami ESG. Należyta staranność powinna być traktowana jako warunek rzeczywistego realizowania zamierzeń deklarowanych w zakresie zrównoważonego prowadzenia biznesu. Ponieważ na przestrzeni ostatnich lat pojawiają się liczne przypadki pozorowanych działań w obszarze zrównoważonego rozwoju, idea należytej staranności sformułowana przez OECD i rozszerzona w najnowszych regulacjach Unii Europejskiej będzie zwiększać znaczenie zrównoważonego prowadzenia biznesu dla konkurencyjności przedsiębiorstw.

4.3. Należyta staranność w raportowaniu ESG według europejskich standardów ESRS

Zagadnienia należytej staranności w zakresie zrównoważonego rozwoju zostały ujęte w europejskich standardach raportowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw ESRS (Komisja Europejska, 2023), które weszły w życie 1.01.2024 roku. Zgodnie z kalendarzem wdrażania dyrektywy CSRD, w odniesieniu do poszczególnych przedsiębiorstw, już za 2024 rok największe firmy są zobowiązane do stosowania tych standardów w przygotowaniu oświadczenia o zrównoważonym rozwoju, które będzie uzupełniać sprawozdanie z działalności firmy. Niektóre z przedsiębiorstw objętych wspomnianym obowiązkiem już publikują sprawozdania niefinansowe przygotowane według nowych standardów europejskich. ESRS to 12 standardów, w tym 2 przekrojowe, 5 dotyczy środowiska (E), 4 spraw społecznych i pracowniczych (S), a 1 ładu korporacyjnego (G).

Kwestia należytej staranności w zakresie zrównoważonego prowadzenia biznesu została przedstawiona i doprecyzowana w standardach ogólnych. ESRS-1 (wymogi ogólne) w pkt 4 odnosi się do należytej staranności. Standardy europejskie odwołują się bezpośrednio do wytycznych ONZ oraz wytycznych OECD, o których była wcześniej mowa. Elementy należytej staranności powiązane z wymogami ujawnień informacji, o których mowa w drugim przekrojowym standardzie ESRS-2. Należyta staranność w poszczególnych krokach powiązane z tematami ujmowanymi w ESRS-2, a są to wymogi ujawnieniowe dotyczące (Komisja Europejska, 2023):

- roli organów zarządzających w zrównoważonym rozwoju (GOV),
- strategii i modeli biznesowych (SBM),
- instrumentów zarządzania oddziaływaniem, ryzykiem i możliwościami przeciwdziałania negatywnym skutkom (IRO),
- polityki (MDR-P), celów i działań w ramach polityki (MDR-T, MDR-A) oraz osiągniętych wskaźników (MDR-M).

ESRS, w ślad za wytycznymi OECD, definiują następujące elementy należytej staranności – patrz rysunek 12 (Komisja Europejska, 2023):

- uwzględnianie należytej staranności w zarządzaniu, strategii i modelu biznesowym (m.in. poprzez przekazywanie organom administracyjnym i zarządzającym niezbędnych informacji pozwalających im na kompetentne podejmowanie decyzji związanych ze zrównoważonym rozwojem),
- współpraca z zainteresowanymi stronami, na które jednostka wywiera wpływ,
- identyfikacja i ocena negatywnych oddziaływań na ludzi i środowisko,
- podejmowanie działań w celu zapobiegania negatywnym oddziaływaniom na otoczenie,
- monitorowanie skuteczności działań podejmowanych w celu ograniczenia negatywnego wpływu na otoczenie.



Rysunek 12. Elementy należytej staranności i związane z nimi obowiązki ujawnieniowe

Źródło: GPW (2023).

W raporcie o zrównoważonym rozwoju kwestie należytej staranności powinny być zebrane w oświadczeniu; zagadnienia te reguluje standard ESRS-2, a wymóg ujawnieniowy to GOV-4, który został opisany w załączniku 1 do rozporządzenia definiującego standardy. Regulator europejski zaleca tabelaryczne ujęcie tego zagadnienia (patrz tabela 10; druga kolumna tabeli pokazuje, czy i gdzie znalazły się określone elementy definiujące należyłą staranność, co ułatwia zapoznanie się z oświadczeniem, a na etapie jego tworzenia pozwala autorom na właściwe podejście do kwestii należytej staranności).

Tabela 10. Opis należytej staranności w oświadczeniu o zrównoważonym rozwoju

Podstawowe elementy procesu należytej staranności	Punkty w oświadczeniu dotyczącym zrównoważonego rozwoju
a) Uwzględnienie należytej staranności w rządzeniu, strategii i modelu biznesowym	
b) Współpraca z zainteresowanymi stronami, na które jednostka wywiera wpływ, na wszystkich kluczowych etapach procesu należytej staranności	
c) Identyfikacja i ocena niekorzystnego oddziaływania	
d) Podejmowanie działań w celu ograniczenia zidentyfikowanego niekorzystnego oddziaływania	
e) Monitorowanie skuteczności tych starań i przekazywanie stosownych informacji w tym zakresie	

Źródło: Komisja Europejska (2023).

Standardy ESRS w pełnej rozciągłości zostaną zastosowane dopiero w sprawozdaniach za 2024 rok. Właściwe podejście do zagadnienia rzetelnego traktowania kwestii zrównoważonego rozwoju jest wymuszane przez obowiązek raportowania w sposób transparentny i przejrzysty. Jak już wspomniano, niektóre przedsiębiorstwa próbują wyprzedzać wspomniany obowiązek i podejmują trud ujęcia w sprawozdaniach za 2024 rok kwestii zrównoważonego rozwoju zgodnie z ESRS. W połowie 2024 roku ukazały się pierwsze tego typu sprawozdania niefinansowe za 2023 rok (obowiązuje jeszcze terminologia zgodna z poprzednimi regulacjami dotyczącymi sprawozdawczości przedsiębiorstw z ich działalności). Dwa z nich, stosunkowo wcześniej przedstawione, zostaną pokazane w kontekście należytej staranności jako studium przypadku:

- raport Grupy Echo Investment (Grupa Echo Investment, 2024),
- raport Grupy Agora SA (Grupa Agora SA, 2024).

Grupa Echo Investment zajmuje się różnymi aspektami tworzenia i zarządzania nieruchomościami: jest to duża grupa deweloperska z aktywnościami i doświadczeniem w takich sektorach rynku nieruchomości, jak mieszkaniowy, biurowy i handlowo-usługowy. Grupa realizuje inwestycje oraz zarządza wybudowanymi nieruchomościami (w tym dwiema galeriami handlowymi). Podstawowe wyzwania w zakresie ochrony środowiska dotyczą wpływu budowanych nieruchomości na otoczenie oraz ich zasobochłonności. Natomiast w kwestiach społecznych i pracowniczych Grupa jako kluczowe postrzega sprawy związane z bezpieczeństwem na budowach. Raport przygotowany przez Grupę cechuje przejrzystość i zgodność z układem zalecanym w ESRS-1. Jeśli chodzi o należyłą staranność, to w raporcie przedstawiono tabelę zgodną z ESRS-2 według GOV-4 (zob. tabela 11).

Z lektury raportu oraz samej tabeli można wywnioskować, że Grupa zdaje sobie sprawę ze znaczenia należytej staranności w zarządzaniu zrównoważonym rozwojem. W sposób czytelny ujawnia zaawansowanie swoich prac w tym zakresie i wyraźnie zaznacza, że proces ten nie jest usystematyzowany, a Grupa dopiero „podąża za mechanizmem należytej staranności i jego metodologii wskazanym w wytycznych OECD”. Ponieważ istotą raportowania zgodnego ze standardami ESRS jest ujawnianie prawdziwych informacji, takie podejście i wskazanie etapu, na którym znajduje się organizacja, należy uznać za właściwe i warte polecenia.

Tabela 11. Należyta staranność w raporcie Grupy Echo Investment (GOV-4)

Podstawowe elementy procesu należytej staranności	Ujawnienia	Wskaźniki ESRS
Uwzględnienie należytej staranności w rządzeniu, strategii i modelu biznesowym	• Kodeks Postępowania • Procedura zgłaszania nieprawidłowości • Kodeks Antykorupcyjny • Polityka BHP • Polityka środowiskowa • Polityka wynagrodzeń • Strategia zrównoważonego rozwoju • Inne kodeksy i procedury ładu korporacyjnego	• GOV-1, GOV-2, GOV-3 • SBM-1: strategia, model biznesowy i łańcuch wartości • MDR-P: polityki przyjęte w celu zarządzania istotnymi kwestiami związanymi ze zrównoważonym rozwojem
Współpraca z zainteresowanymi stronami, na które Grupa wywiera wpływ, na wszystkich kluczowych etapach procesu należytej staranności	• Identyfikacja kluczowych interesariuszy • Dialog z przedstawicielami pracowników • Szkolenia etyczne dla pracowników • Informowanie dostawców o kluczowych aspektach wdrożonych polityk (extranet) • Dialog z interesariuszami największych inwestycji	• SBM-2: interesy i opinie zainteresowanych stron • Wskaźniki związane z SBM-2 w standardach tematycznych (S1, S2, S3, S4)
Identyfikacja i ocena niekorzystnego oddziaływania	• Proces mapowania łańcucha wartości w ramach procesu podwójnej istotności • Identyfikacja oddziaływań w ramach procesu podwójnej istotności • Inne procesy identyfikacji oddziaływań w ramach działalności biznesowej (np. procesy oceny dostawców, kanały zgłaszania nieprawidłowości)	• IRO-1: opis procesu służącego identyfikacji i ocenie istotnych oddziaływań, ryzyka i możliwości • Wskaźniki związane z IRO-1 w standardach tematycznych (E1, E2, E3, E4, E5, G1)
Podejmowanie działań w celu ograniczenia zidentyfikowanego niekorzystnego oddziaływania	• Wprowadzenie rejestracji skarg i ich rozpatrywania • Wprowadzanie zmian w projektach inwestycji w wyniku dialogu z interesariuszami • Szkolenia z zakresu BHPiOŚ • Okresowe, wyrywkowe kontrole działania systemu przez dział audytu wewnętrznego	• MDR-A: działania i zasoby w odniesieniu do istotnych kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem
Monitorowanie skuteczności tych starań i przekazywanie stosownych informacji w tym zakresie	• Procedura rozpatrywania skarg na budowach • Raportowanie do Zarządu informacji o nieprawidłowościach i ich rozpatrywaniu (w ramach procedury zgłaszania nieprawidłowości) • Comiesięczne raportowanie kwestii BHPiOŚ na placach budowy do Zarządu • Wyniki egzaminu z etyki • Coroczny Raport zrównoważonego rozwoju i jego komunikacja do pracowników • Stałe monitorowanie postępów wdrażania Strategii zrównoważonego rozwoju	• MDR-T: monitorowanie skuteczności polityk i działań z wykorzystaniem celów

Źródło: Grupa Echo Investment (2024).

Grupa Agora działa na rynku mediów, oferując produkty i usługi, m.in. takie jak: prasa drukowana i cyfrowa, radio, produkcja i dystrybucja filmowa, działalność poligraficzna, reklama zewnętrzna oraz portale i projekty internetowe. Działalność Grupy ma znaczenie i wpływ na środowisko naturalne, ale przede wszystkim na społeczności, ponieważ aktywność w obszarze mediów wpływa na postawy i zachowania społeczne. Grupa jest tego świadoma i szeroko akcentuje te kwestie w swoim raporcie, odwołując się m.in. do celów ONZ zawartych w Agendzie 2030 i Porozumieniu Paryskim. Raport, podobnie jak w przypadku Echo Investment, został przygotowany w układzie i z wykorzystaniem narzędzi wskazanych w europejskich standardach ESRS. Analiza treści raportu pokazuje szeroki zakres podjętych prac oraz rzeczowe podejście do poszczególnych zagadnień. Dla przykładu wyliczenie śladu węglowego przedstawiono bardzo precyzyjnie, z odwołaniem do źródeł danych i jednocześnie wskazaniem luk w szacunkach oraz informacją o zamiarze ich uzupełniania w przyszłych okresach sprawozdawczych. Oświadczenie GOV-4 jest jednak bardzo ogólnikowe, choć zawiera wszystkie wymagane w ESRS-2 elementy (tabela 12).

Tabela 12. Elementy należytej staranności w raporcie Grupy Agora SA (GOV-4)

Podstawowe elementy procesu należytej staranności	Punkty w oświadczeniu dotyczącym zrównoważonego rozwoju
a) Uwzględnienie należytej staranności w zarządzaniu, strategii i modelu biznesowym	S1-1 S2-1 S4-1
b) Współpraca z zainteresowanymi stronami, na które jednostka wywiera wpływ, na wszystkich kluczowych etapach procesu należytej staranności	S1-2 S2-2 S4-2
c) Identyfikacja i ocena niekorzystnego oddziaływania	IRO-1 SBM-3
d) Podejmowanie działań w celu ograniczenia zidentyfikowanego niekorzystnego oddziaływania	S1-3 S2-3 S4-3
e) Monitorowanie skuteczności tych starań i przekazywanie stosownych informacji w tym zakresie	S1-5 S2-5

Źródło: Grupa Agora SA (2024).

Oświadczenie o należytej staranności w przypadku Grupy Agora SA, w porównaniu z oświadczeniem Grupy Echo Investment, pokazuje, że choć Agora uznaje znaczenie należytej staranności i prowadzi działania w tym zakresie (zwłaszcza mające na celu ochronę praw człowieka, praw pracowniczych i ochronę środowiska), to wykazuje luki informacyjne w łańcuchach wartości. Oświadczenie GOV-4 nie zawiera wielu istotnych informacji, np. odwołań do polityk, które powinny funkcjonować w przedsiębiorstwie. Jednym z ważnych aspektów oświadczenia o należytej staranności w formacie proponowanym w oświadczeniu GOV-4 jest identyfikacja luk w procesie należytej staranności. Warto zaznaczyć, że raport ESG przygotowywany według standardów ESRS

stanowi cenne narzędzie identyfikacji i opisu procesów oraz ich usprawnienia – chodzi tu nie tyle o sam efekt końcowy w postaci raportu, ile o zakres prac, które należy podjąć, aby go przygotować.

4.4. Perspektywa europejskich regulacji *due diligence* – dyrektywa o należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSDDD)

Po kilku latach prac i licznych kontrowersjach² (Rada Unii Europejskiej, 2024) najpierw Parlament Europejski (24.04.2024), a potem Rada Unii Europejskiej (24.05.2024) przyjęły dyrektywę w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSDDD – *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*³), która została opublikowana 13.06.2024 roku i weszła w życie 25.07.2024 roku (Teraz Środowisko, 2024). O skali kontrowersji może świadczyć liczba głosów wstrzymujących się podczas podejmowania decyzji przez Radę Unii Europejskiej – dyrektywę przyjęto 17 głosami za przy 10 wstrzymujących się, wśród których byli m.in. Niemcy (rysunek 13).



Rysunek 13. Wyniki głosowania Rady nad CSDDD

Źródło: Rada Unii Europejskiej (2024).

² Pierwotny projekt Rada przedstawiła Parlamentowi 23.02.2022 roku.

³ W publikacjach stosuje się też inne akronimy: CSDD oraz CS3D.

Podejście do należytej staranności w zakresie praw człowieka i ochrony środowiska w zapisach tej dyrektywy nie odbiega od zasad przyjętych w europejskich standardach raportowania zrównoważonego rozwoju (ESRS), o których była mowa w poprzednim podrozdziale. Mocniej jednak położono nacisk na kwestie łagodzenia zmian klimatu, ponieważ w art. 22 zobowiązano przedsiębiorstwa objęte CSDDD do przygotowania planu transformacji na rzecz łagodzenia zmian klimatu. Plan ten ma zapewnić zgodność modelu biznesowego i strategii biznesowej z określonym w Porozumieniu Paryskim oraz aktach prawnych UE celem ograniczenia globalnego ocieplenia o 1,5 stopnia Celsjusza w stosunku do prognoz wzrostu średniej temperatury. Plany transformacji muszą zawierać cele pośrednie, w tym cele redukcyjne emisji gazów cieplarnianych dla zakresów pierwszego (spalanie paliw w przedsiębiorstwie), drugiego (emisje pośrednie związane z produkcją energii elektrycznej, ciepłej i chłodu dla przedsiębiorstwa) i trzeciego (emisje poza przedsiębiorstwem w ramach łańcucha wartości) w każdej istotnej kategorii. Już dziś wiele przedsiębiorstw przedstawia swoje zamierzenia redukcyjne, jednak mają one bardzo ogólny charakter i często wyznaczone cele sięgają odległych horyzontów czasowych bez celów pośrednich. Ponadto widoczna jest tendencja do koncentrowania się na zakresie pierwszym i drugim z pominięciem trzeciego.

Dyrektywa w odniesieniu do należytej staranności podkreśla konieczność oparcia modelu zrównoważonego funkcjonowania biznesu na (art. 5):

- analizie ryzyk (pkt 1),
- konieczności uwzględnienia należytej staranności w politykach przedsiębiorstw i ich systemach zarządzania (pkt 1 lit. a),
- konstruktywnej współpracy z interesariuszami (pkt 1 lit. e).

Konstruktywna współpraca z interesariuszami polega na wzmocnieniu ich znaczenia w procesach konsultacji podejmowanych przez firmę; interesariusze mogą się domagać informacji, a w przypadku odmowy ich udzielenia są uprawnieni do otrzymania uzasadnienia odmowy na piśmie (art. 13). W szczególności konsultacje odbywają się na etapach:

- gromadzenia informacji na temat rzeczywistych lub potencjalnych, niekorzystnych skutków związanych z oddziaływaniem na interesariuszy,
- przy opracowywaniu planów działań zapobiegawczych i naprawczych,
- przy podejmowaniu decyzji o zerwaniu lub zawieszeniu relacji biznesowej w przypadku współpracy z partnerami, którzy mogą być źródłem niekorzystnych skutków związanych z prawami człowieka i środowiskiem – jeśli tych skutków nie można usunąć lub im zapobiec, to przedsiębiorstwo jest zobowiązane do powstrzymywania się od rozwoju lub nawet likwidowania istniejących relacji biznesowych,
- przy likwidacji rzeczywistych, niekorzystnych skutków swojej działalności,

- przy opracowywaniu wskaźników jakościowych i ilościowych na potrzeby monitorowania (art. 15 zobowiązuje państwa członkowskie do zapewnienia takiego stanu prawnego, aby przedsiębiorstwa przynajmniej raz na 12 miesięcy przeprowadzały okresowe oceny własnej działalności (także w odniesieniu do jednostek zależnych), opierając się na wskaźnikach jakościowych i ilościowych).

Wzmocnienie pozycji interesariuszy poprzez zaznaczenie konieczności konstruktywnej współpracy dotyczy nie tylko budowy dobrych relacji z podmiotami, które mogą doznać skutków negatywnego oddziaływania, ale jest to istotna kwestia dla możliwości prowadzenia biznesu zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. W szczególności dotyczy to pozyskiwania informacji, które pozwalają zminimalizować ryzyko korzystania z usług i produktów wytwarzanych z naruszeniem praw człowieka oraz środowiska.

Istotnym novum i prawdopodobnie podstawową przyczyną kontrowersji, które pojawiły się podczas prac nad dyrektywą, jest wprowadzenie kar za naruszanie postanowień omawianej regulacji. Wcześniejsze regulacje dotyczące zrównoważonego rozwoju cechowało bardzo liberalne podejście do ewentualnej odpowiedzialności przedsiębiorstwa za naruszanie zasad, oczywiście z wyjątkiem przewidzianych w innych przepisach kar za konkretne przewinienia dotyczące np. praw pracowniczych czy zanieczyszczenia środowiska. Obecnie rozszerzona lista działań związanych ze zrównoważonym podejściem do prowadzenia biznesu może być objęta karami, jeśli przedsiębiorstwo nie wykaże się należyłą starannością w tym zakresie. W założeniu kary, w tym kary pieniężne, powinny być określone w ramach prawodawstwa krajowego i być skuteczne, proporcjonalne i odstraszające (art. 27). Przy podejmowaniu decyzji o nałożeniu kar powinno się uwzględniać zarówno okoliczności łagodzące (np. niewielką dotkliwość szkód, działania służące powstrzymaniu negatywnych skutków, a także działania naprawcze, które przedsiębiorstwo podejmowało w celu niedopuszczenia do naruszeń przepisów dyrektywy), jak i okoliczności obciążające (osiągnięte zyski lub straty, których przedsiębiorstwo uniknęło w związku z naruszeniem zasad prowadzenia biznesu w sposób zrównoważony z należyłą starannością). W związku z założeniem dotkliwości kar przyjęto, że ich wysokość powinna być zależna od osiąganych przez przedsiębiorstwo przychodów netto ze sprzedaży w skali światowej, a maksymalny limit kar pieniężnych określono na poziomie 5% przychodów, które przedsiębiorstwo osiągnęło w roku obrotowym poprzedzającym rok, w którym podjęto decyzję o nałożeniu kary. Realizacji sankcyjnego i zapobiegawczego wpływu dyrektywy mają służyć zapisy wprowadzające obowiązek wyznaczenia przez państwa członkowskie przynajmniej jednego organu państwowego do nadzorowania realizacji określonych w prawie krajowym przepisów wprowadzonych przez dyrektywę (art. 24). Har-

monizacji działań w zakresie realizacji postanowień dyrektywy ma służyć ustanowienie przez Komisję UE Europejskiej Sieci Organów Nadzorczych (art. 28).

Dodatkowe zapisy o charakterze sankcyjnym dotyczą zwiększenia odpowiedzialności cywilnej przedsiębiorstw i prawa do pełnej rekompensaty w przypadku szkód wyrządzonych w związku z niedopełnieniem obowiązków związanych ze zrównoważonym modelem prowadzenia działalności biznesowej (art. 29). Kwestia skutecznego nałożenia kar i dochodzenia odpowiedzialności w związku z naruszeniem obowiązków objętych dyrektywą będzie niezwykle trudnym wyzwaniem prawnym (zarówno na etapie legislacji krajowej, jak i późniejszej egzekucji regulacji). Już dziś są zgłaszane wątpliwości co do skuteczności działań w tym zakresie – kwestia odpowiedzialności cywilnej i dowodu wyrządzenia szkody będzie wyzwaniem najpierw dla organów legislacji krajowej, a potem dla podmiotów zajmujących się egzekucją przepisów (Paccès, 2023). Wątpliwości co do skuteczności nowych regulacji w obszarze sankcji rozstrzygnie praktyka, jednak już dziś można założyć, że samo wprowadzenie tych regulacji będzie miało wpływ na zachowania przedsiębiorstw, nawet przy wątpliwościach co do rzeczywistej skuteczności (Schilling-Vacaflor, Gustafsson, 2024).

Obowiązki określone przez dyrektywę będą dotyczyły największych korporacji, przede wszystkim międzynarodowych zatrudniających ponad 1000 pracowników i z obrotami powyżej 450 mln EUR. Ponadto CSDDD obejmie także franczyzodawców (licencjodawców), którzy na podstawie umów zapewniających wspólną koncepcję biznesową generują opłaty franczyzowe (licencyjne) powyżej 22,5 mln EUR rocznie oraz mają światowy obrót powyżej 80 mln EUR rocznie. Największe przedsiębiorstwa będą obejmowane przepisami dyrektywy stopniowo, pomiędzy 26.07.2027 i 26.07.2029 roku:

- w 2027 roku przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 5000 pracowników i mające obroty w wysokości przynajmniej 1,5 mld EUR,
- w 2028 roku przedsiębiorstwa, które zatrudniają ponad 3000 pracowników i mają obroty w wysokości powyżej 900 mln EUR,
- w 2029 roku przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 1000 pracowników z obrotami w wysokości powyżej 450 mln EUR.

Szacuje się, że obowiązki dyrektywy bezpośrednio będą dotyczyć 13 tys. firm z UE i około 4 tys. spoza UE (Velluti, 2024), choć Komisja Europejska twierdzi, że tych firm będzie mniej: 6 tys. z UE i około 900 spoza UE (EU, 2024) – różnice w szacunkach wynikają ze zmian w kolejnych projektach dyrektywy, jednak wydaje się, że docelowe kryteria 1000 pracowników i 450 mln EUR obrotu w perspektywie 2029 roku są zaniżone). Mniejsze przedsiębiorstwa nie będą bezpośrednio objęte obowiązkami dyrektywy o należytej staranności, ale należy pamiętać o tym, że znajdując się w relacjach biznesowych i w łańcuchach wartości firm, które zostały zobowiązane do stosowania CSDDD, także

będą musiały w swoich modelach biznesowych i strategiach ujmować zasady określone przez tę dyrektywę. Wynika to choćby z zapisów dotyczących relacji z interesariuszami, ich uprawnień oraz sankcji w zakresie relacji biznesowych w przypadku naruszeń zasad zrównoważonego prowadzenia biznesu. Zatem choć faktycznie CSDDD ma mniejszy zasięg niż CSRD, co budzi zastrzeżenia (Villiers, 2022), wydaje się, że „rozciągnięcie” CSDDD w pełnej konsekwencji do rozmiarów określonych przez dyrektywę CSRD (zwłaszcza w zakresie sankcji) byłoby nie do udźwignięcia przez systemy prawne poszczególnych państw i same przedsiębiorstwa, dlatego obecny kształt regulacji dotyczących należytej staranności w zakresie zrównoważonego prowadzenia biznesu wydaje się właściwy. Jest bardzo prawdopodobne, że będzie dalej rozwijany.

Zachowanie należytej staranności w procesach biznesowych mających na celu postępowanie zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju staje się standardem globalnym, w dużej mierze będącym efektem presji wywieranej na korporacje międzynarodowe. Legislacyjna inicjatywa Unii Europejskiej zapewne nie jest ostatnia i można oczekiwać, że w ślad za wytycznymi ONZ i OECD presja w tym zakresie będzie dotyczyć globalnych stosunków gospodarczych i będzie coraz silniejsza – świadczy o tym m.in. dyskusja na ten temat prowadzona w Stanach Zjednoczonych, które są największą gospodarką światową (Shulman, 2024).

W procesach należytej staranności należy zwrócić szczególną uwagę na rolę i relacje z interesariuszami. Wcześniej podejście do odpowiedzialnego prowadzenia biznesu i do prowadzenia biznesu zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju koncentrowało się na samym przedsiębiorstwie, co jest dość oczywiste. Jednak przedstawione tu regulacje, a zwłaszcza dyrektywa CSDDD, eksponują znaczenie łańcucha wartości i relacji biznesowych. Samo przedsiębiorstwo może spełniać wszystkie lub prawie wszystkie oczekiwania w zakresie właściwych stosunków pracowniczych oraz ochrony środowiska, a jednak jego partnerzy biznesowi mogą być w zupełnie innej sytuacji. Co więcej, możliwe i występujące jeszcze w praktyce jest wypychanie negatywnych i wstydlivych (jeśli chodzi o zrównoważony rozwój) kwestii poza granice własnej organizacji. Można w tym przypadku mówić o swego rodzaju outsourcingu negatywnego wpływu na otoczenie, czego przykładem może być choćby wyprowadzenie tzw. brudnej produkcji poza Europę. Ten czas zdaje się kończyć. Regulatorzy i społeczeństwo oczekują, że biznes w całym łańcuchu wartości będzie postępował w sposób odpowiedzialny i zrównoważony. Może się to wiązać z wyższymi kosztami i uciążliwościami dla konsumentów, ale wiele przesłanek mówi o tym, że może to być również szansą na innowacje, które pozwolą osiągać założone cele zrównoważonej działalności biznesowej z zachowaniem efektywności ekonomicznej i tym samym cen akceptowanych przez konsumentów. Wydaje się, że to właśnie

„interesariat” staje się tym czynnikiem, który zdecyduje o rzeczywistym wypełnianiu przez przedsiębiorstwa zapewnień wygłaszanych do tej pory w sposób deklaracyjny, nie zawsze mający pokrycie w rzeczywistych działaniach. Powyższe potwierdzają ostatnie badania EFRAG (2024c)⁴ – na podstawie wywiadów z 28 dużymi przedsiębiorstwami z różnych sektorów działającymi w Europie, gdzie kwestie łańcucha wartości są przedmiotem zainteresowania i prac, należy jednak ocenić, że kwestie te są jeszcze słabo zbadane i zaimplementowane przez przedsiębiorstwa, w szczególności (EFRAG, 2024b):

- zdecydowana większość (90%) jest na etapie udoskonalenia mapowania łańcucha wartości, zwłaszcza jeśli chodzi o poszukiwanie równowagi w zakresie szczegółowości mapowania,
- mniej niż połowa przedsiębiorstw (45%) stosuje bardziej szczegółowe mapowanie łańcucha wartości, natomiast pozostałe firmy przyjmują zagregowane podejście do łańcucha wartości.

Presja regulacyjna w zakresie należytej staranności w odniesieniu do zrównoważonego prowadzenia biznesu staje się faktem i nie powinna być traktowana przez przedsiębiorstwa jako przymus, którego ubocznym efektem są tylko koszty. W niniejszym rozdziale zwrócono uwagę na wpływ należytej staranności na kształtowanie się konkurencyjności przedsiębiorstw, m.in. w wyniku presji konsumentów, oczekiwań inwestorów oraz wymagań zgłaszanych w łańcuchach wartości. Wydaje się, że polskie przedsiębiorstwa wciąż zdecydowanie zbyt małą wagę przykładają do tych kwestii, co może być czynnikiem pogorszenia pozycji rynkowej, zwłaszcza na rynkach międzynarodowych. Dlatego należy rekomendować pilne podjęcie działań dotyczących zarówno istoty zrównoważonej działalności biznesowej, jak i samych procedur służących temu celowi, w tym zwłaszcza należytej staranności. W szczególności przedsiębiorstwa powinny:

- przeprowadzić audyty zgodności działań pod kątem przestrzegania praw człowieka i zrównoważonej działalności środowiskowej,
- zbadać i uzupełnić procedury, które zapewniają poprawność działania w zakresie objętym zrównoważonym prowadzeniem biznesu, chodzi zwłaszcza o polityki porządkujące wymieniane w standardach europejskich oraz wytycznych ONZ i OECD zasady odpowiedzialnej i zrównoważonej działalności biznesowej,
- dostosować struktury organizacyjne oraz obieg informacji (w tym systemy informacyjne) do zasad wynikających z wymogów związanych z przestrzeganiem praw człowieka i prowadzeniem działalności bezpiecznej dla otoczenia środowiskowego (a także koniecznych ujawnień w relacjach z interesariuszami).

⁴ EFRAG: Europejska Grupa Doradcza ds. Sprawozdawczości Finansowej (The European Financial Reporting Advisory Group).

Wśród instrumentów służących realizacji przedstawionych wyżej postulatów szczególną rolę powinno odgrywać przygotowanie przedsiębiorstw (nie tylko tych, które będą podlegać obowiązkom dyrektywy CSDDD) do raportowania ESG według standardów ESRS. Kalendarz wdrożeń wymogów raportowania określonych w dyrektywie CSRD nie powinien uspokajać czy wręcz usypiać czujności przedsiębiorstw w tym zakresie – wskazane byłoby przygotowanie takich raportów jeszcze za okresy sprawozdawcze, które nie są objęte obowiązkiem ujawnieniowym, choć niekoniecznie z zamiarem ich upublicznienia, o ile nie wymagają tego przepisy. Zrównoważony biznes musi być postrzegany przez pryzmat jego otoczenia, w tym zwłaszcza relacji z interesariuszami. Sposób traktowania interesariuszy, świadomość ich oczekiwań oraz komunikacja w łańcuchach wartości określanych przez relacje biznesowe to warunek skutecznego i efektywnego prowadzenia działalności w sposób zrównoważony, a takie podejście staje się paradygmatem współczesnego biznesu.

Podsumowanie

W obliczu dynamicznych zmian gospodarczych, technologicznych oraz społecznych organizacje muszą przyjąć bardziej holistyczne podejście do zarządzania. W podejściu takim kluczową rolę odgrywa zrozumienie relacji z interesariuszami. Teoria interesariuszy, rozwijana od lat 80. XX wieku, zmienia sposób, w jaki przedsiębiorstwa definiują swoje strategie, przechodząc od koncentrowania się wyłącznie na akcjonariuszach do szerszego podejścia uwzględniającego zróżnicowane grupy interesu. Współczesne zarządzanie, z naciskiem na zrównoważony rozwój, coraz częściej wiąże się z koncepcją ESG (*Environmental, Social, Governance*). To podejście kładzie nacisk na integralne uwzględnienie czynników środowiskowych, społecznych oraz zasad ładu korporacyjnego, które mogą wpływać na wyniki biznesowe i przyszły rozwój organizacji. Jednym z kluczowych aspektów implementacji ESG jest raportowanie wyników działań w tych trzech obszarach. Raportowanie ESG stało się narzędziem pozwalającym organizacjom na komunikowanie swoich działań, osiągnięć i strategii z zakresu zrównoważonego rozwoju szerokiemu gronu interesariuszy. Takie raporty, zawierające szczegółowe dane dotyczące inicjatyw środowiskowych, praktyk społecznych oraz zasad zarządzania, pozwalają na ocenę zgodności z międzynarodowymi standardami oraz oczekiwaniami rynku.

Dla inwestorów i partnerów biznesowych raporty ESG są nie tylko potwierdzeniem przejrzystości, ale także sygnałem o zaangażowaniu organizacji w działania odpowiedzialne społecznie i środowiskowo. Teoria interesariuszy w połączeniu z ramami ESG tworzy podstawę do zrozumienia, jakie znaczenie mają relacje z szerokim spektrum interesariuszy – od inwestorów, przez pracowników i klientów, po społeczność lokalną i instytucje rządowe. Raportowanie ESG umożliwia organizacjom formalne przedstawienie, w jaki sposób ich strategie są dostosowane do potrzeb i oczekiwań interesariuszy. Dzięki temu firmy mogą lepiej identyfikować priorytety oraz kierować zasoby w obszary, które wymagają największej uwagi, aby optymalizować swoje działania z perspektywy zrównoważonego rozwoju. Transparentność działań, promowana przez raportowanie ESG, wspiera dialog z interesariuszami oraz umożliwia organizacjom wykazanie się odpowiedzialnością i zgodnością z globalnymi trendami. W ten sposób organizacje mogą nie tylko wzmocnić swoją reputację, ale także zbudować fundament pod trwałe, partnerskie relacje. W ostatecznym rozrachunku podejście, które integruje teorię interesariuszy i raportowanie ESG, umożliwia organizacjom lepsze zrozumienie i reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe oraz potrzeby różnych grup interesów.

Jedną z kluczowych zasad sprawozdawczości jest istotność. Pojęcie istotności samo w sobie nie jest pojęciem nowym – jest jedną z naczelných zasad sporządzania sprawozdań z działalności gospodarczej i ujawniana informacji finansowych i niefinansowych przez przedsiębiorstwa. Istotność informacji ujawnianych w sprawozdaniach jest rozważana z punktu widzenia ich przydatności w procesach decyzyjnych prowadzonych przez głównych interesariuszy (np. dostawców kapitału). W zależności od przyjętych standardów raportowania kwestii niefinansowych przyjmowano, że istotność może być postrzegana przez pryzmat wpływu podejścia podmiotu gospodarczego do kwestii ESG na szeroko rozumiane otoczenie (np. w standardach GRI – *Global Reporting Initiative*) lub przez pryzmat finansowych skutków materializacji ryzyk i szans związanych z podejściem podmiotu gospodarczego do kwestii ESG (np. w standardach IFRS – *International Financial Reporting Standards*).

Organy Unii Europejskiej, ustalając własne standardy raportowania kwestii ESG (ESRS – *European Sustainability Reporting Standards*), wprowadziły nowe, wcześniej niestosowane podejście do kwestii istotności – informacje są rozważane przez pryzmat tzw. podwójnej istotności. Istotą koncepcji podwójnej istotności jest uwzględnienie w raportach ESG informacji istotnych z perspektywy oddziaływania, finansowej lub obu tych perspektyw. Ocena istotności w standardach ESRS wpływa na wiarygodność, przejrzystość i przydatność ujawnianych informacji, a tym samym jej wyniki mogą decydować o jakości prowadzonego procesu decyzyjnego przez interesariuszy. W procesie oceny podwójnej istotności silny nacisk kładzie się więc na współpracę z interesariuszami i zarządzanie relacjami z nimi nawiązywanymi. Zrozumienie różnic w podejściu do kwestii istotności oraz identyfikacji analogii zachodzących pomiędzy różnymi stanowiskami dotyczącymi tego tematu pozwala na lepsze przygotowanie się do raportowania ESG.

Zarządzanie relacjami z interesariuszami stanowi jeden z kluczowych elementów budowania wartości w organizacji. Teoria interesariuszy, będąca podstawą tego podejścia, akcentuje konieczność zrozumienia i włączenia różnorodnych grup interesu w procesy decyzyjne organizacji. Takie podejście pozwala nie tylko na minimalizowanie ryzyka i lepsze zarządzanie zasobami, ale również na wzmocnienie reputacji firmy i jej długoterminowej stabilności. Raportowanie ESG odgrywa szczególną rolę w uzupełnianiu teorii interesariuszy o narzędzia umożliwiające transparentną komunikację z otoczeniem. Takie raporty są nie tylko dokumentami informacyjnymi, ale także strategicznymi narzędziami, które odzwierciedlają, jak organizacja wdraża zasady zrównoważonego rozwoju w swoje działania. Z ich pomocą firmy mogą jasno pokazać, w jaki sposób integrują troskę o środowisko, odpowiedzialność społeczną oraz dobre praktyki

zarządzania w swojej działalności operacyjnej i strategicznej. Raportowanie ESG jest zatem mostem między teorią a praktyką, pomagając organizacjom przełożyć deklaracje na mierzalne rezultaty. Zarządzanie relacjami z interesariuszami, w szczególności z uwzględnieniem ram ESG, wymaga od organizacji przemyślanej strategii. Obejmuje ona identyfikację interesariuszy, zrozumienie ich oczekiwań oraz odpowiednie angażowanie ich w procesy organizacyjne. Praktyczne narzędzia, takie jak mapowanie interesariuszy, analiza ich wpływów i potrzeb oraz zrozumienie ich roli w kształtowaniu wartości organizacji, umożliwiają skuteczne planowanie i realizację działań. Raportowanie ESG wspiera również budowanie zaufania, które jest fundamentem stabilnych relacji z interesariuszami. Dzięki ujawnianiu danych dotyczących wpływu na środowisko, podejścia do kwestii społecznych oraz jakości zarządzania organizacje mogą zademonstrować swoją transparentność i odpowiedzialność.

Ocena istotności kwestii ESG jest kluczowym elementem ewaluacji przydatności i jakości danych oraz informacji ujawnianych w raportach niefinansowych przedsiębiorstw. Jest procedurą wymagającą silnego zaangażowania kluczowych interesariuszy przedsiębiorstwa – istotność w głównym stopniu musi odpowiadać potrzebom interesariuszy. Dzięki ocenie istotności podmioty gospodarcze mogą lepiej zrozumieć to, które aspekty ich działalności mają największy wpływ na środowisko, społeczeństwo oraz ład korporacyjny, lepiej identyfikować szanse i ryzyka środowiskowe, społeczne i zarządcze oraz oceniać ich potencjalny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Współczesne raportowanie kwestii ESG wymaga od przedsiębiorstw zintegrowanego podejścia, które uwzględnia zarówno potrzeby interesariuszy, jak i zmieniające się wymogi prawne. Sprawozdawczość oparta na prawidłowo przeprowadzonej ocenie podwójnej istotności powinna się przyczynić do wzrostu efektywności decyzji podejmowanych przez interesariuszy oraz do wzrostu odporności i konkurencyjności przedsiębiorstw działających na rynku Unii Europejskiej.

Reasumując, można zauważyć, że prowadzenie biznesu zgodnie z zasadami zrównoważenia i odpowiedzialności za otoczenie nie może stać w sprzeczności z istotą przedsiębiorstwa i przedsiębiorczości, którą jest produktywność kapitału oparta na ciągłym podnoszeniu konkurencyjności. Jednak przewaga konkurencyjna nie może być osiągnięta kosztem interesariuszy – chodzi zwłaszcza o negatywne oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie. Reguły gry rynkowej powinny być równe dla uczestników rynku, a interesariusze nie mogą ponosić szkód w wyniku działalności biznesu. Przestrzeganie tych zasad wymaga przyjęcia i stosowania norm określonych w skali globalnej. Sformułowane przez OECD stanowisko oparto na założeniu dochowania należytej staranności przez przedsiębiorstwa w prowadzeniu biznesu z uwzględnieniem praw i potrzeb inte-

resariuszy łańcucha wartości. Obserwacja sposobu realizacji tego założenia – zwłaszcza w procesach raportowania ESG – powinna być przedmiotem badań i wniosków praktycznych dla przedsiębiorstw. Celowe wydaje się wykorzystanie wniosków z badań w praktyce prowadzenia biznesu spełniającego omówione w pracy regulacje ONZ, OECD i UE.

Aneks 1. Przykładowa analiza interesariuszy

Poniżej przedstawiono przykładową analizę interesariuszy dla instytucji finansowej – banku.

Etap 1. Identyfikacja interesariuszy oraz ich oczekiwań względem organizacji, ocena ich wpływu i zainteresowania sukcesem/ porażką organizacji

Do oceny zainteresowania oraz wpływu zastosowano skalę pięciostopniową, gdzie 1 oznacza małe zainteresowanie/ niewielki wpływ, zaś 5 oznacza duże zainteresowanie/ duży wpływ na organizację.

Tabela 13. Interesariusze banku, ich oczekiwania, stopień zainteresowania oraz wpływu

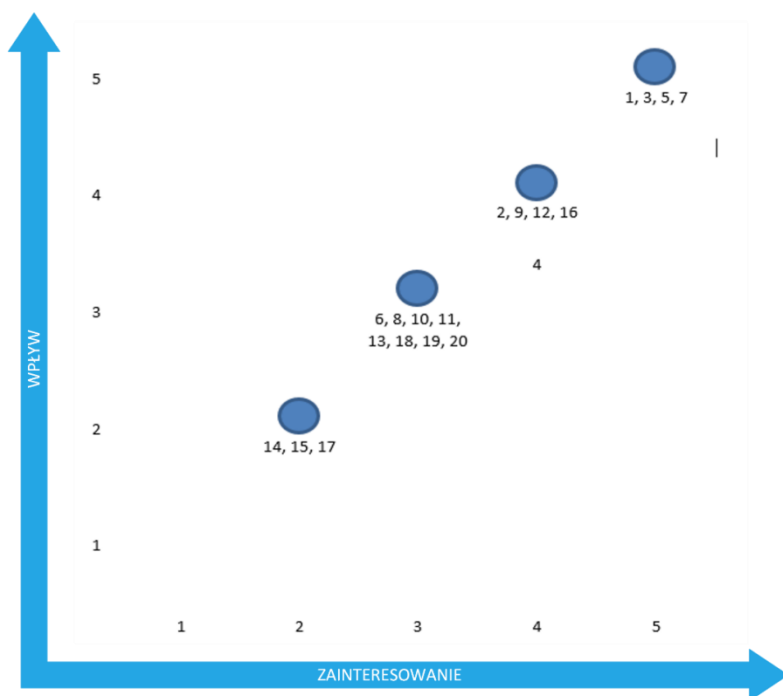
Lp.	Interesariusz	Oczekiwania/interes	Stopień zainteresowania sukcesem/porażką (1-5)	Stopień wpływu na organizację (1-5)
1	2	3	4	5
1	Pracownicy	Wynagrodzenia, premie, benefity (np. prywatna opieka medyczna), możliwości rozwoju zawodowego, stabilność zatrudnienia, dobre warunki pracy, odpowiednia kultura organizacyjna	5	5
2	Klienci indywidualni	Bezpieczne zarządzanie finansami, dostęp do szerokiej oferty usług, atrakcyjne ceny, rzetelne informacje o produktach, podejście indywidualne	4	4
3	Klienci firmowi i korporacyjni	Dostęp do kredytów, elastyczność oferty, wsparcie w zarządzaniu finansami firmowymi, dedykowani doradcy	5	5
4	Inwestorzy i rynek kapitałowy	Stabilność finansowa, dywidendy, wzrost wartości akcji, bezpieczeństwo kapitału	4	3
5	Inwestor strategiczny	Realizacja celów inwestycyjnych, wzrost konkurencyjności na rynku, generowanie zysków	5	5
6	Konkurencja	Naśladowanie innowacyjnych strategii, osłabienie pozycji rynkowej, współpraca w strategicznych kwestiach branżowych	3	3
7	Otoczenie regulacyjne i organy nadzoru	Stabilność sektora finansowego, zgodność z przepisami i regulacjami	5	5

cd. tabeli 13

1	2	3	4	5
8	Partnerzy biznesowi	Stabilne rozliczenia, długoterminowe relacje, wiarygodność współpracy	3	3
9	Dostawcy IT/AI	Nowoczesne rozwiązania, stabilność systemów, wsparcie techniczne	4	4
10	Społeczeństwo	Wsparcie inicjatyw społecznych, ekologicznych, kulturalnych, poprawa jakości życia lokalnych społeczności	3	3
11	Środowisko naturalne	Wsparcie dla projektów związanych z ochroną środowiska, ograniczanie emisji, odpowiedzialne zarządzanie zasobami	3	3
12	Media	Rzetelne informacje, łatwy dostęp do rzecznika prasowego	4	4
13	Organizacje branżowe	Innowacje w sektorze, współpraca w zakresie wytycznych regulacyjnych, uczestnictwo w wydarzeniach branżowych	3	3
14	Środowisko akademickie	Współpraca naukowa, wspólne badania i innowacje, finansowanie projektów badawczych	2	2
15	Organizacje pozarządowe	Działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, wkład w rozwój społeczny i ekologiczny	2	2
16	Związki zawodowe	Poprawa warunków pracy, stabilność zatrudnienia, partnerskie relacje z zarządem	4	4
17	Organizacje agregujące dane ESG/ tworzące wytyczne	Współpraca w zakresie agregowania danych, tworzenia wytycznych, wsparcie w procesie raportowania ESG	2	2
18	Audytory sprawozdań finansowych i niefinansowych	Wiarygodność raportów, przejrzystość procedur, zgodność z wytycznymi regulacyjnymi	3	3
19	Władze publiczne	Stabilność gospodarcza, miejsca pracy, dochody budżetowe, współpraca w projektach społecznych	3	3
20	Przyszłe pokolenia	Zapewnienie zrównoważonych warunków życia, odpowiedzialność ekologiczna i społeczna	3	3

Etap 2. Opracowanie macierzy zainteresowania/ wpływu

Na rysunku 14 zobrazowano wpływ i zainteresowanie poszczególnych interesariuszy, nanosząc ich numer z tabeli. Wyłania się dzięki temu kategoria interesariuszy kluczowych, na których w szczególności powinny być nastawione działania banku. Są to m.in.: pracownicy, klienci firmowi i korporacyjni, inwestor strategiczny, otoczenie regulacyjne oraz organy nadzoru.



Rysunek 14. Macierz wpływu oraz zainteresowanie interesariuszy

Etap 3. Identyfikacja ryzyka, jakie interesariusz niesie dla organizacji

Interesariusze są źródłem ryzyka dla organizacji, które może być konsekwencją kontrolowania zasobów, jakich w swojej działalności potrzebuje bank. Kolejnym krokiem analizy interesariuszy jest identyfikacja ryzyka, jakie poszczególne interesariusze niosą dla banku.

Tabela 14. Zidentyfikowane ryzyka, jakie interesariusz niesie dla organizacji

Lp.	Interesariusze	Ryzyko
1	2	3
1	Pracownicy	Pracownicy mogą generować ryzyko błędów, nadużyć, wykroczeń prowadzących do strat prawnych, finansowych i reputacyjnych dla banku
2	Klienci indywidualni	Klienci mogą utracić zaufanie do firmy, jeśli będą niezadowoleni z jakości usług. Mogą również zaszkodzić reputacji banku poprzez negatywne opinie w mediach społecznościowych. Pojawia się także ryzyko braku spłat zobowiązań
3	Klienci firmowi i korporacyjni	Klienci korporacyjni generują ryzyko braku spłat udzielonych kredytów oraz pojawia się ryzyko utraty reputacji w przypadku niezadowolenia z jakości świadczonych usług
4	Inwestorzy i rynek kapitałowy	Inwestorzy i rynek kapitałowy generują ryzyko związane z presją na osiągnięcie wyników finansowych, wypłatą dywidend, co może generować ryzyko presji na realizację celów krótkoterminowych zamiast zrównoważonych celów długoterminowych

cd. tabeli 14

1	2	3
5	Inwestor strategiczny	Inwestor strategiczny może generować ryzyko braku finansowania, zmiany strategii, wycofania się z inwestycji
6	Konkurencja	Konkurenci mogą generować ryzyko obniżania cen, agresywnych praktyk marketingowych, naśladownictwa, kradzieży know-how
7	Otoczenie regulacyjne i organy nadzoru	Organy regulacyjne i nadzoru generują ryzyko związane z nakładaniem na bank wymogów i ograniczeń oraz kosztów związanych z dostosowaniem się do nowych przepisów i norm
8	Partnerzy biznesowi	Dostawcy mogą generować ryzyko opóźnienia dostaw, złej jakości dostarczanych materiałów. Z punktu widzenia raportowania ESG mogą nie dostarczać danych wymaganych do raportowania w łańcuchu wartości
9	Dostawcy rozwiązań IT/AI	Dostawcy rozwiązań IT mogą generować ryzyko związane z terminowością dostarczania rozwiązań, wprowadzania niezbędnych zmian w systemach, braku efektywnego serwisu posprzedażowego
10	Społeczeństwo	Społeczność lokalna generuje ryzyko protestów, oporu przeciwko inwestycjom banku, takim jak budowa nowych obiektów
11	Środowisko naturalne	Środowisko naturalne może generować ryzyko fizyczne związane z naturalnymi katastrofami
12	Media	Media mogą generować ryzyko „złej prasy”, negatywnego rozgłosu, manipulacji informacjami, co może zagrozić reputacji banku. Media związane z giełdą generują ryzyko szkodzących firmie rekomendacji, ujawnienia informacji niejawnych, co może wpłynąć na manipulację kursem akcji banku
13	Organizacje i otoczenie branżowe	Organizacje i otoczenie branżowe mogą generować ryzyko związane z konkurencyjnością banku poprzez wprowadzanie nowych produktów i konieczność adaptacji do zmiennych warunków rynkowych
14	Środowisko akademickie	Środowisko akademickie może generować ryzyko związane z ciągłą presją na innowacje i doskonalenie, co generuje koszty związane z inwestycjami w nowe technologie i zmiany procesowe
15	Organizacje pozarządowe	Organizacje rządowe mogą generować ryzyko krytyki działań banku w obszarze zrównoważonego rozwoju, co może wpłynąć na reputację i odpływ klientów
16	Związki zawodowe	Związki zawodowe mogą generować ryzyko strajków, wystąpień pracowników, co może prowadzić do zakłóceń w działalności banku
17	Organizacje agregujące dane ESG/ tworzące wytyczne	Organizacje agregujące dane ESG mogą generować ryzyko wysokich kosztów związanych z pozyskaniem danych
18	Audytory sprawozdań finansowych i niefinansowych	Audytory generują ryzyko związane z negatywnym rozgłosem w przypadku wykrycia nieprawidłowości oraz kosztów wprowadzenia zmian w procesach
19	Władze publiczne	Władze mogą generować ryzyko zmian w przepisach podatkowych, nakładaniu nowych obciążeń, ustaw mających wpływ na dochody banku (np. wakacje kredytowe dla kredytobiorców)
20	Przyszłe pokolenia	Przyszłe pokolenia (reprezentowane przez obecne) mogą generować presję na konieczność wdrażania rozwiązań związanych ze zrównoważonym rozwojem i odpowiedzialnością społeczną, co może wymagać zmian w strategii banku i dostosowania się do wyzwań

Etap 4. Określenie strategii działania względem interesariusza w zakresie realizacji działań ESG

Ostatnim krokiem analizy interesariuszy jest określenie strategii działań komunikacyjnych względem poszczególnych interesariuszy. Natężenie działań komunikacyjnych jest pochodną oceny atrybutów interesariusza (etap 1 – stopień zainteresowania oraz stopień wpływu) oraz ryzyka, jakie interesariusz niesie dla organizacji.

Tabela 15. Strategia działania w ramach ESG względem interesariusza

Lp.	Interesariusze	Działania
1	2	3
1	Pracownicy	Regularne ankiety i transparentna komunikacja o działaniach ESG, wspieranie motywacji i zaangażowania pracowników. Dbłość o zdrowie i bezpieczeństwo w pracy, promowanie zrównoważonego rozwoju w organizacji
2	Klienci indywidualni	Promowanie efektywności energetycznej w kredytach, edukacja na temat długoterminowych korzyści z inwestycji proekologicznych. Zgodność z wartościami ESG przyciąga klientów szukających zrównoważonych produktów
3	Klienci firmowi i korporacyjni	Wsparcie w transformacji energetycznej firm, doradztwo w zakresie ESG, transparentność w ograniczaniu finansowania szkodliwych branż. Pomoc w raportowaniu i monitorowaniu śladu węglowego
4	Inwestorzy i rynek kapitałowy	Informowanie o zaangażowaniu w zrównoważony rozwój, co może zwiększyć atrakcyjność banku dla inwestorów długoterminowych. Polityka ESG wpływa na wartość rynkową banku
5	Inwestor strategiczny	Wspólne wartości w zakresie ESG budują partnerskie relacje. Banki muszą unikać ryzyka reputacyjnego, dbając o zgodność działań z zasadami zrównoważonego rozwoju
6	Konkurencja	Komunikowanie działań ESG jako presja na konkurencję, wpływ na rozwój rynkowy i podnoszenie standardów branżowych
7	Otoczenie regulacyjne i organy nadzoru	Transparentność w raportowaniu zgodności z regulacjami ESG. Zachowanie zgodności z przepisami wpływa na stabilność banku i jego reputację
8	Partnerzy biznesowi	Współpraca z dostawcami realizującymi wskazania ESG, monitorowanie ryzyka reputacyjnego. Przejrzystość w wymaganiach dotyczących danych i procedur
9	Dostawcy rozwiązań IT/AI	Zachęcanie dostawców IT do dostosowania systemów do wymagań ESG, w tym monitorowanie emisyjności portfela
10	Społeczeństwo	Informowanie o projektach prospołecznych i proekologicznych wspierających lokalną społeczność. Promowanie pozytywnego wizerunku banku
11	Środowisko naturalne	Raportowanie działań na rzecz ochrony środowiska, zarządzanie ryzykiem związanym ze zmianami klimatycznymi i ich wpływem na inwestycje banku
12	Media	Utrzymywanie pozytywnego wizerunku, współpraca przy promowaniu inicjatyw proekologicznych, monitorowanie opinii o banku
13	Organizacje i otoczenie branżowe	Wspólne tworzenie wytycznych w zakresie raportowania ESG, współpraca z władzami nad określeniem wymagań dla banków
14	Środowisko akademickie	Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie ESG, wspieranie badań nad nowymi technologiami redukcji emisji, zarządzania zasobami

cd. tabeli 15

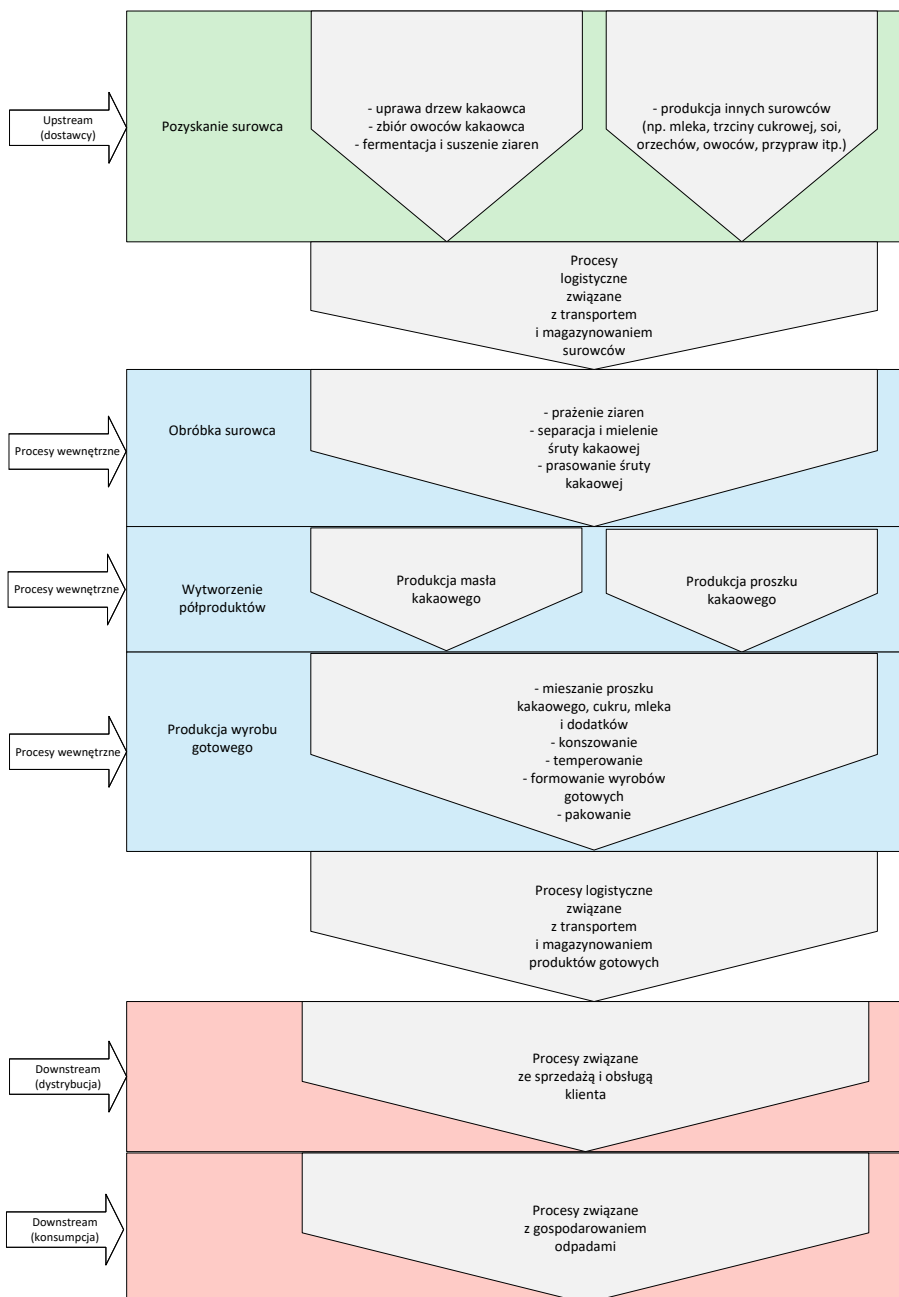
1	2	3
15	Organizacje pozarządowe	Wspólne inicjatywy charytatywne i wolontariackie, transparentność działań ESG
16	Związki zawodowe	Współpraca przy poprawie warunków pracy, bezpieczeństwa i dobrostanu pracowników
17	Organizacje agregujące dane ESG/ tworzące wytyczne	Wspólne zbieranie i analiza danych ESG, wsparcie w raportowaniu, tworzenie baz danych do analizy ryzyka i benchmarkingu
18	Audytorzy sprawozdań finansowych i niefinansowych	Zapewnienie zgodności z wymaganiami ESG w raportach, współpraca przy audytach zgodności z regulacjami
19	Władze publiczne	Komunikacja z władzami na temat polityki ESG, wspieranie regulacji dotyczących odpowiedzialności środowiskowej i społecznej
20	Przyszłe pokolenia	Działania na rzecz ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju, dbanie o zasoby naturalne dla przyszłych pokoleń, edukacja w zakresie zrównoważonego rozwoju

Przedstawiony powyżej zakres analizy interesariuszy może być modyfikowany w zależności od potrzeb organizacji. Istotne jest przy tym opracowanie w organizacji odpowiedniej procedury realizacji analizy interesariuszy i uwzględnienia jej wyników w strategii działania. Zarządzający powinni przy tym być uważni na możliwość zmiany ważności danego interesariusza dla działania organizacji czy intensyfikacji ryzyka z jego strony i w konsekwencji podejmować działania adaptacyjne do nowych uwarunkowań.

Aneks 2. Analiza podwójnej istotności – przykład przedsiębiorstwa produkującego wyroby czekoladowe

Etap 1. Analiza kontekstu biznesowego przedsiębiorstwa

Analiza kontekstu powinna pozwolić wstępnie ustalić, jakie kwestie potencjalnie można uznać lub w przyszłości mogą się stać (w średniej lub długiej perspektywie czasu) istotne z punktu widzenia działalności podmiotu. Na tym etapie podmiot gospodarczy dokonuje więc diagnozy otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego warunkującego ramy działania oraz wpływającego na ustalony model biznesowy. W szczególności na tym etapie podmiot jest zobowiązany do przeanalizowania swojego łańcucha wartości i identyfikacji potencjalnie istotnych tematów ESG. Łańcuch wartości należy przeanalizować zarówno z punktu widzenia procesów realizowanych przez upstream (np. dostawców surowców, materiałów, półproduktów), procesów własnych (związanych z produkcją wyrobów gotowych), procesów leżących po stronie downstreamu (klientów/ konsumentów związanych z użytkowaniem w dalszych procesach produkcyjnych, konsumpcją i produkcją odpadów), jak i wszystkich procesów pośrednich pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha wartości (procesów logistycznych związanych z zaopatrzeniem, dystrybucją i logistyką zwrotną). Na rysunku 15 zaprezentowano przykładowy łańcuch wartości podmiotu produkującego wyroby czekoladowe.



Rysunek 15. Uproszczony łańcuch wartości wyrobu czekoladowego

Źródło: Opracowanie własne.

W dalszej części uwaga zostanie skupiona na pierwszym ogniwie łańcucha wartości, a mianowicie na pozyskaniu surowca – ziaren kakaowca. Dogłębny desk research pozwala na ustalenie kluczowych informacji mogących potencjalnie wskazywać na istotne obszary oddziaływania, ryzyk i możliwości. Na potrzeby niniejszego case study przyjęto, że kakaowiec jako roślina tropikalna wymaga specyficznych warunków klimatycznych oraz glebowych. Głównymi obszarami produkcji ziaren kakaowca są kraje Afryki Zachodniej (Wybrzeże Kości Słoniowej, Ghana, Nigeria i Kamerun). Dostępne opracowania wskazują, że postępujące zmiany klimatu powodują zaburzenia funkcjonowania ekosystemu uprawy kakaowca. Specyfika uprawy uniemożliwia przenoszenie produkcji ziaren do innych regionów świata. Powtarzające się susze, gwałtowne deszcze czy silny wiatr skutkują niższymi plonami, gorszą jakością ziarna lub całkowitym niszczeniem plantacji. Zmiany klimatu wpływają również na wzrost ryzyka rozprzestrzeniania się patogenów i szkodników. Uprawa kakaowca łączy się z bardzo silnym procesem deforestacji – jest głównym motorem niszczenia lasów deszczowych. Ekspansja intensywnej uprawy kakao prowadzi do spadku bioróżnorodności.

W uprawie kakao jest dostrzegalny nacisk na zwiększanie plonów i coraz intensywniejsze wykorzystanie gruntów rolnych, co wpływa na nadmierne stosowanie pestycydów. Drzewa kakaowe są silnie opryskiwane pestycydami, co ma je chronić przed infekcjami i chorobami roślin. Wysokie stężenie środków chemicznych wywołuje zatrucia i choroby robotników, którzy pracują na plantacjach bez odpowiedniej odzieży ochronnej i przeszkolenia BHP. Innym poważnym problemem jest to, że odpady pestycydów często nie są odpowiednio utylizowane. Pojemniki z ich pozostałościami są niejednokrotnie składowane w miejscach do tego nieprzystosowanych.

Uprawa kakao jest bardzo pracochłonna i opiera się na pracy ręcznej. Plantacje kakaowca są prowadzone w większości przypadków przez drobnych rolników. W uprawie kakaowca nagminnie wykorzystuje się pracę dzieci (w tym niewolniczą pracę dzieci – szacuje się, że rocznie około 10 000 dzieci może padać ofiarą handlu dziećmi i niewolnictwa w związku z produkcją kakaowca). Kluczową przyczyną wykorzystywania dzieci do pracy na plantacjach kakaowca jest bieda – większość plantatorów kakao żyje znacznie poniżej granicy ubóstwa; plantatorzy nie mogą sobie pozwolić na opłacanie pracowników do zbiorów, przez co są zmuszeni polegać na darmowej pracy dzieci. Dla niektórych rejonów przychody z uprawy kakao są głównym źródłem utrzymania mieszkańców. Rolnicy jednak nie mają praktycznie żadnego wpływu na ceny surowca – ceny są ustalane na podstawie globalnej podaży na międzynarodowych giełdach towarowych. W dwóch głównych krajach uprawiających kakao jego cenę ustalają władze państwowe. W licznych opracowaniach wskazuje się jednak, że proces ustalania ceny jest nieprzejrzysty, podobnie jak wydatki rządowe i dotacje w sektorze kakao.

Tego typu opis należy przygotować dla każdego ogniwa łańcucha wartości – dopiero analiza całego kontekstu biznesowego podmiotu pozwala na przejście do następnych kroków analizy istotności.

Etap 2. Analiza interesariuszy

Na podstawie zidentyfikowanego kontekstu biznesowego przedsiębiorstwa należy sporządzić analizę interesariuszy zgodnie z instrukcją zawartą w Aneksie 1. Strategię działania w ramach ESG względem interesariusza należy uzupełnić o informacje dotyczące sposobu zaangażowania poszczególnych grup interesariuszy w ocenę istotności oddziaływań, ryzyk i możliwości. Dla opisywanego w Aneksie 2 przykładu przyjęto następujące założenia włączenia przykładowych interesariuszy w proces oceny podwójnej istotności kwestii ESG:

- plantatorzy kakaowca: wywiady i badania terenowe pozwalające na identyfikację istotnych oddziaływań, ryzyk i możliwości,
- klienci: badania ankietowe dotyczące preferencji w zakresie zrównoważonych produktów,
- inwestorzy: spotkania konsultacyjne, wywiady pogłębione, ankiety dotyczące potrzeb informacyjnych, przegląd polityk inwestorów,
- NGOs: wywiady dotyczące istotnych oddziaływań, ryzyk i możliwości w zakresie ochrony środowiska i praw człowieka, analiza opracowań i raportów sporządzanych przez NGOs,
- społeczności lokalne: konsultacje społeczne,
- środowisko naukowe i eksperckie: badania panelowe dotyczące ustalenia istotnych IRO (w tym definicji zakresu, skali i odwracalności oddziaływania), identyfikacja nowych wyzwań i rozwiązań technologicznych wspierających odpowiedzialną uprawę kakaowca.

Etap 3. Identyfikacja rzeczywistych i potencjalnych oddziaływań, ryzyk i możliwości

Na tym etapie głównym wyzwaniem zespołu opracowującego analizę podwójnej istotności jest wygenerowanie „długiej listy” możliwych oddziaływań prowadzonej działalności, ryzyk i szans. W procesie identyfikacji IRO należy skorzystać z wykazu kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem zawartego w ESRS 1 par. AR16 – na podstawie przeprowadzonej analizy kontekstu należy zbadać, które obszary tematyczne potencjalnie mogą być związane z funkcjonowaniem łańcucha wartości przedsiębiorstwa. Dodatkowo należy rozważyć, czy nie występują jakieś kwestie zrównoważonego rozwoju specyficzne dla działania podmiotu, które nie zostały uwzględnione w wykazie zawartym w ESRS 1 – jeśli obszar taki zostanie zidentyfikowany, należy rozszerzyć

długą listę o te aspekty. W tym zakresie można wykorzystać opinie wybranych interesariuszy (np. NGOs, środowiska naukowego).

Dla analizowanego przykładu zidentyfikowano następujące potencjalnie istotne tematy:

1. W zakresie oddziaływania:
 - 1.1. Zanieczyszczanie:
 - 1.1.1. Zanieczyszczenie wody
 - 1.1.2. Zanieczyszczenie gleby
 - 1.1.3. Substancje potencjalnie niebezpieczne (pestycydy)
 - 1.2. Różnorodność biologiczna i ekosystemy:
 - 1.2.1. Bezpośrednie czynniki oddziaływania na utratę bioróżnorodności:
 - 1.2.1.1. Zmiana klimatu
 - 1.2.1.2. Zmiana sposobu użytkowania gruntów
 - 1.2.1.3. Wylesianie
 - 1.2.1.4. Pestycydy
 - 1.3. Gospodarka o obiegu zamkniętym:
 - 1.3.1. Odpady
 - 1.4. § Pracownicy w łańcuchu wartości:
 - 1.4.1. Warunki pracy:
 - 1.4.1.1. Niski poziom bezpieczeństwa i higieny pracy
 - 1.4.1.2. Niskie płace
 - 1.4.2. Inne prawa związane z pracą:
 - 1.4.2.1. Praca dzieci
 - 1.4.2.2. Praca przymusowa
2. Ryzyka:
 - 2.1. Spadek dostępności surowca z powodu zmian klimatycznych
 - 2.2. Wzrost cen surowca na rynkach
 - 2.3. Utrata reputacji w przypadku nieetycznych praktyk dostawców
3. Szanse:
 - 3.1. Zwiększenie lojalności klientów dzięki etycznemu podejściu do biznesu
 - 3.2. Rozwój nowoczesnych technologii wspierających zrównoważone uprawy kakaowca

Etap 4. Ustalenie istotnych oddziaływań, ryzyk i możliwości

ESRS 1 wskazuje, że w przypadku rzeczywistych i negatywnych oddziaływań istotność opiera się na dotkliwości oddziaływania; w przypadku pozytywnych oddziaływań istotność opiera się na skali i zakresie, w przypadku potencjalnych oddziaływań istotność wymaga uwzględnienia prawdopodobieństwa ich wystąpienia. Dotkliwość rzeczywistego lub potencjalnego negatywnego wpływu jest oceniana z perspektywy dotkniętych osób (należy wykorzystać

zaangażowanie interesariuszy) lub środowiska i jest określana na podstawie następujących cech, które stanowią podstawę do określenia progów ilościowych lub jakościowych:

- skala: jak poważny jest wpływ IRO,
- zakres: jak rozległy jest wpływ IRO,
- nieodwracalność: zakres, w jakim wpływ może zostać naprawiony IRO.

W celu ustalenia dotkliwości rzeczywistego lub potencjalnego negatywnego wpływu można wykorzystać następującą matrycę (tabela 16):

Tabela 16. Matryca dotkliwości rzeczywistego lub potencjalnego negatywnego wpływu kwestii ESG

Waga	Skala wpływu	Zakres wpływu	Nieodwracalność wpływu
0	brak	brak	bardzo łatwe do naprawienia
1	minimalna	ograniczony	stosunkowo łatwe do naprawienia krótkoterminowe
2	niska	skupiony na konkretnym obszarze	możliwe do naprawienia średnim wysiłkiem (czas i koszty)
3	średnia	średni	trudne do naprawienia lub średnioterminowe
4	wysoka	szeroki	bardzo trudne do naprawienia lub długoterminowe
5	bardzo wysoka	globalny	nieodwracalne

Źródło: Opracowanie własne.

Do zdefiniowania skali, zakresu i nieodwracalności wpływu, jak również ustalenia wagi wpływu warto (jeśli to możliwe) zaangażować interesariuszy.

W dalszym kroku należy ustalić liczbowo próg istotności stanowiący obiektywną granicę pomiędzy tymi kwestiami, które można uznać za istotne, a które za takie uznać nie można (patrz tabela 17).

Tabela 17. Definicja progów istotności

Próg istotności	
> 12	wpływ krytyczny
[10, 12)	wpływ istotny
[8, 10)	wpływ średnio istotny
[5, 8)	wpływ mało istotny
< 5	wpływ minimalny

Źródło: Opracowanie własne.

Po ustaleniu definicji dla skali, zakresu i nieodwracalności wpływu oraz progów istotności należy poszczególnym wpływom przypisać wagi liczbowe, a następnie je zsumować i ocenić, czy przekraczają przyjęty próg istotności, czy też nie (patrz tabela 18).

Tabela 18. Ustalenie istotności poszczególnych wpływów

Istotność wpływu					
Wpływy	Skala (a)	Zakres (b)	Nieodwracalność (c)	Poziom istotności (a + b + c)	Czy wpływ jest oceniany jako istotny?
Wpływ nr 1	0	2	5	7	Nie
Wpływ nr 2	5	3	2	10	Tak
Wpływ nr 3	4	4	4	12	Tak

Źródło: Opracowanie własne.

W raporcie ESG są wykazywane jedynie te wpływy, które na podstawie przeprowadzonej analizy zostały ocenione jako istotne (na prezentowanym przykładzie wpływ nr 2 i wpływ nr 3). W przypadku potencjalnych oddziaływań konieczne jest uzupełnienie analizy istotności o analizę ryzyka wystąpienia istotnego wpływu.

Etap 5. Analiza istotności finansowej

Po ustaleniu istotnych oddziaływań, ryzyk i możliwości podmiot sporządzający analizę istotności przystępuje do sporządzenia analizy istotności finansowej, która wymaga zbudowania modelu finansowego i przeprowadzenia analizy wpływu poszczególnych zidentyfikowanych ryzyk i możliwości na wyniki finansowe (w perspektywie krótkookresowej, średniookresowej i długookresowej), oraz analizy scenariuszowej (scenariusz optymistyczny, neutralny i pesymistyczny). W przypadku analizowanego case study analizie powinny podlegać takie kwestie, jak:

- koszty związane z zarządzaniem oddziaływaniem: wpływ finansowy związany z podejmowaniem działań naprawczych, implementacją standardów ESG oraz potencjalnym wzrostem kosztów produkcji,
- ryzyko ograniczenia dostępu do głównego surowca: straty wynikające z ograniczenia podaży ziarna kakaowca w wyniku zmiany klimatu,
- ryzyko utraty reputacji: straty wynikające z nieetycznych działań i ich wpływu na przychody oraz wartość marki; uwzględnia także reakcję interesariuszy na nieetyczne działania producenta,
- koszty wdrożenia nowych technologii wspierających zrównoważoną uprawę kakaowca,
- wpływ na wyniki finansowe wdrożenia alternatywnych sposobów produkcji owoców kakaowca.

Połączenie analizy istotności oddziaływania i analizy istotności finansowej pozwala na zdefiniowanie istotności kwestii ESG podlegających raportowaniu zgodnie ze standardami ESRS.

Literatura

- Abosag I., Yen D.A., Barnes B.R. (2016). *What Is Dark about the Dark-side of Business Relationships?* "Industrial Marketing Management", 55, 5-9.
- Adamus-Matuszyńska A. (2005). *Společna odpowiedzialność firm w dobie globalizacji*. „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym”, 8(1), 165-174.
- Alessa N., Akparep J.Y., Sulemana I., Agyemang A.O. (2024). *Does Stakeholder Pressure Influence Firms Environmental, Social and Governance (ESG) Disclosure? Evidence from Ghana*. "Cogent Business & Management", 11(1), 2303790.
- Alpaslan C.M., Green S.E., Mitroff I.I. (2009). *Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management*. "Journal of Contingencies and Crisis Management", 17(1), 38-49.
- Andrychowska D. (2021). *Podstawy ustalenia progów istotności w jednostce*. <https://www.frr.pl/news/1219/podstawy-ustalenia-progow-istotnosci-w-jednostce> (dostęp: 21.08.2024).
- Austen A., Czakon W. (2012). *Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi*. W: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*. Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
- Ayming Polska (2024). *Biznes w równowadze. Jak przyspieszyć transformację ESG?* <https://www.ayming.pl/analizy-i-aktualnosci/raporty/biznes-w-rownowadze/> (dostęp: 23.07.2024).
- Banaszczyk Z., Granecki P. (2022). *O istocie należytej staranności*. „Palestra” 46/7-8(535-536), 12-29.
- Banks M., Vera D. (2007). *Towards a Typology of Stakeholder Management Strategies*. "Academy of Management Conference", Philadelphia, PA.
- Bańko M., red. (2007). *Słownik języka polskiego* (T. 2). Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Barney J.B. (2018). *Why Resource-based Theory's Model of Profit Appropriation Must Incorporate a Stakeholder Perspective*. "Strategic Management Journal", 39, 3305-3325.
- Baumol W.J., Likert R., Wallich H.C., McGowan J.J. (1970). *A New Rationale for Corporate Social Policy*. Committee for Economic Development, USA.
- Beal B.D. (2013). *Corporate Social Responsibility: Definition, Core Issues, and Recent Developments*. SAGE Publications.
- Bell D. (1974). *The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. Heinemann.
- Berger-Walliser G., Scott I. (2018). *Redefining Corporate Social Responsibility in an Era of Globalization and Regulatory Hardening*. "American Business Law Journal", 55(1), 167-218.
- Bergmann A.E. (1975). *The Social Responsibility of Business in Perspective*. "Management International Review", 15(1), 61-65.

- BGK (2024). *ESG w opiniach i działaniach polskich przedsiębiorców z sektora MŚP*. https://www.bgk.pl/files/public/Grafika/Aktualnosci/2024/ESG_w_MSP_raport_Banku_Gospodarstwa_Krajowego.pdf (dostęp: 22.07.2024).
- Bolton B. (2019). *Value Creation through a Circular Economy*. W: S. Boubaker, D.K. Nguyen (eds.), *Corporate Social Responsibility, Ethics and Sustainable Prosperity*. World Scientific Publishing, 213-247.
- Bowen H.R. (1953). *Social Responsibilities of Businessman*. New York University Press, New York.
- Brdulak J., Florczak E., Gardziński T. (2021). *Prospołeczność w gospodarce jako czynnik zmian paradygmatu współczesnej ekonomii*. „Przedsiębiorczość – Edukacja”, 17(1), 153-164.
- Brown T.J., Dacin P.A. (1997). *The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses*. “Journal of Marketing”, 61(1), 68-84.
- Bryson J. (2004). *What to Do When Stakeholders Matter*. “Public Management Review”, 6(1), 21-53.
- Buniamin S. (2019). *Managers' Perceptions on Stakeholder Power in Relation to ESG Reporting*. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences, IEBMC 2019, 9th International Economics and Business Management Conference. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.12.05.15>
- Business Insider (2021). *Due diligence – badanie sytuacji przedsiębiorstwa*. <https://businessinsider.com.pl/poradnik-finansowy/oszczedzanie/due-diligence-czym-jest-co-warto-wiedziec-kiedy-nalezy-przeprowadzic/yg6g3s9> (dostęp: 21.07.2024).
- Cambridge Dictionary (2024). <https://dictionary.cambridge.org/> (dostęp: 21.08.2024).
- Capasso A. (2004). *Stakeholders Theory and Corporate Governance. The Role Of Intangible Assets*. SSRN.
- Carnegie A. (2012). *Ewangelia bogactwa*. Wydawnictwo M-Serwis M. Bukowian i inni, Poznań.
- Carroll A.B. (1979). *A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. “Academy of Management Review”, 4(4), 497-505.
- Carroll A.B. (2008). *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*. W: A.M. Andrew Crane, D. Matten, J. Moon, D. Siegel (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, New York, 19-46.
- Carroll A.B. (2015). *Corporate Social Responsibility: The Centerpiece of Competing and Complementary Frameworks*. “Organizational Dynamics”, 44, 87-96.
- Carroll A.B., Buchholtz A.K. (2014). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management* (9th ed.). Cengage Learning, Stanford.
- Carroll A.B., Shabana K.M. (2010). *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research, and Practice*. “International Journal of Management Reviews”, 12(1), 85-105.

- CDSB (2020). *CDSB Framework. Application Guidance for Climate-related Disclosures*. https://www.cdsb.net/sites/default/files/climateguidancedoublepage_disclaimer.pdf (dostęp: 23.08.2024).
- CDSB (2021a). *CDSB Framework. Application Guidance for Biodiversity-Related Disclosures*. https://www.cdsb.net/sites/default/files/biodiversity-application-guidance-single_disclaimer.pdf (dostęp: 23.08.2024).
- CDSB (2021b). *CDSB Framework. Application Guidance for Water-related Disclosures*. https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb_waterguidance_single170819_disclaimer.pdf (dostęp: 23.08.2024).
- CDSB (2022). *CDSB Framework for Reporting Environmental & Social Information. Advancing and Aligning Disclosure of Environmental and Social Information in Mainstream Reports*. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/groups/cdsb/cdsb-framework-2022.pdf> (dostęp: 23.08.2024).
- Chaffee E.C. (2017). *The Origins of Corporate Social Responsibility*. "University of Cincinnati Law Review", 85, 347-373.
- Chandler D. (2019). *Strategic Corporate Social Responsibility: Sustainable Value Creation*. SAGE Publications.
- Christopher J. (2015). *Risk Management: Its Adoption in Australian Public Universities within an Environment of Change Management – A Management Perspective*. "Australian Accounting Review", 25(1), 2-12.
- Clarkson M. (1994). *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*. "Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory", 18-19.
- Coff R.W. (1999). *When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power*. "Organization Science", 10(2), 119-133.
- Cundy A.B., Bardos R.P., Church A., Puschenreiter M., Friesl-Hanl W., Müller I., Neu S., Mench M., Witters N., Vangronsveld J. (2013). *Developing Principles of Sustainability and Stakeholder Engagement for "Gentle" Remediation Approaches: The European Context*. "Journal of Environmental Management", 129, 283-291.
- Danecki J. (1974). *Spoleczne aspekty rozwoju gospodarczego*. PWE, Warszawa.
- Danecki J. (1991). *Postęp i regres społeczny*. Ośrodek Badań Społecznych, Warszawa.
- Davis K. (1973). *The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities*. "Academy of Management Journal", 16(2), 312-322.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. "Academy of Management Review", 20(1), 65-91.
- Drucker P.F. (1994). *Praktyka zarządzania*. „Nowoczesność” Sp. z o.o., Warszawa.
- Durham E., Baker H., Smith M., Moore E., Morgan V. (2014). *The BiodivERsA Stakeholder Engagement Handbook*. BiodivERsA, Paris.
- Dyczkowska J. (2019). *Zasada istotności w raportowaniu niefinansowym*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 544, 115-129.
- Eden C., Ackermann F. (1998). *Strategy Making: The Journey of Strategic Management*. Sage, London.

- EFRAG (2024a). *ESRS Implementation Guidance Documents*. <https://www.efrag.org/en/projects/esrs-implementation-guidance-documents> (dostęp: 22.08.2024).
- EFRAG (2024b). *Implementation of ESRS: Initial Observed Practices from Selected Companies*. https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2024-07/EF_RAG_ESRS%20initial%20observed%20practices%20Q2%202024%20final%20version.pdf (dostęp: 26.07.2024).
- EFRAG (2024c). *About Us*. <https://www.efrag.org/en/about-us> (dostęp: 23.07.2024).
- Elias A.A. (2019). *Strategy Development through Stakeholder Involvement: A New Zealand Study*. "Global Journal of Flexible Systems Management", 20, 313-322.
- Epstein E.M. (1989). *Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States*. "Journal of Business Ethics", 8(8), 583-595.
- EU (2024). *Directive on Corporate Sustainability Due Diligence. Frequently Asked Question*. https://commission.europa.eu/document/download/7a3e9980-5fda-4760-8f25-bc5571806033_en?filename=240719_CSDD_FAQ_final.pdf (dostęp: 6.08.2024).
- FEE (2016). *Dyrektywa UE w sprawie ujawniania danych niefinansowych i informacji na temat różnorodności. Jak zapewnić wysoką jakość i spójność sprawozdawczości. Stanowisko Federacji Europejskich Księgowych*. <https://www.pibr.org.pl/static/items/publishing/FEE-Dyrektywa-UE-w-sprawie-ujawniania-danych-niefinansowych-i-informacji-na-temat-roznorodnosci-Jak-zapewnic-wysoka-jakosc-i-spojnoscsprawozdawczosci.pdf> (dostęp: 30.08.2024).
- Fijałkowska J., Sobczyk-Paterek M. (2018). *Zasada istotności w procesie przygotowywania raportu zintegrowanego*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 532, 116-125.
- Filek J. (2017). *Czy koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu może być inspiracją dla nowego paradygmatu ekonomii?* W: E. Mączyńska, J. Sójka (red.), *Etyka i ekonomia. W stronę nowego paradygmatu*. PTE, Warszawa, 45-59.
- Filek J. (2023). *Zmiana paradygmatu ekonomii potrzebna od zaraz*. W: J. Sójka (red.), *Zadania etyki gospodarczej w dobie kryzysu*. Wydawnictwo Nauk Społecznych i Humanistycznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań, 13-38.
- Frączkiewicz-Wronka A. (2012). *Rola i znaczenie interesariuszy w procesie podejmowania decyzji w organizacjach publicznych*. W: A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*. Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice, 15-46.
- Frączkiewicz-Wronka A., Wronka M., Kotowski P. (2009). *Koncentracja na zewnętrznym otoczeniu jednostki ochrony zdrowia – wyznaczanie kierunków działania przez przywódcę*. W: A. Frączkiewicz-Wronka, A. Austen-Tynda (red.), *Przywództwo w ochronie zdrowia. Idee i instrumenty*. Wolters Kluwer, Warszawa.
- Frederick W.C. (1960). *The Growing Concern over Business Responsibility*. "California Management Review", 2(4), 54-61.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Freeman R.E. (1999). *Response: Divergent Stakeholder Theory*. "Academy of Management Review", 24(2), 233-236.

- Freeman R.E., Reed D.L. (1983). *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. "California Management Review", 25(3), 88-106.
- Friedman A.L., Miles S. (2002). *Developing Stakeholder Theory*. "Journal of Management Studies", 39(1), 1-21.
- Friedman A.L., Miles S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University Press, Oxford.
- Frooman J. (1999). *Stakeholder Influence Strategies*. "Academy of Management Review", 24(1), 191-205.
- Fryzeł B. (2008). *Ekonomiczny aspekt globalizacji*. W: B. Krauz-Mozer, P. Borowiec (red.), *Globalizacja – nieznosne podobieństwo? Świat i jego instytucje w procesie uniformizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 87-96.
- Gagné V., Berthelot S., Coulmont M. (2022). *Stakeholder Engagement Practices and Impression Management*. "Journal of Global Responsibility", 13(2), 217-241.
- Garstka M. (2017). *Jakość informacji w sprawozdaniu finansowym*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce.
- Gasparski W. (2003). *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*. WSPiZ, Warszawa.
- Glavas A., Kelly K. (2014). *The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes*. "Business Ethics Quarterly", 24(2), 165-202.
- Global Sustainability Standards Board (2021). *GRI Standards Glossary*. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/?g=955a4e7b-b5bf-4255-aa14-25dcc4dc51d2&id=12732> (dostęp: 30.08.2024).
- Global Sustainability Standards Board (2024). *Consolidated Set of the GRI Standards*. <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/?g=955a4e7b-b5bf-4255-aa14-25dcc4dc51d2&id=12732> (dostęp: 30.08.2024).
- Glow (2023). *2023 US Brandt Sustainability Benchmarking Report. Food & Grocery Industry*. <https://portal.glowfeed.com/publication/be10d2d9-b64b-42d8-8580-439a06c4eab1> (dostęp: 22.07.2024).
- Gond J.-P., O'Sullivan N., Slager R., Homanen M., Viehs M., Mosony S. (2018). *How ESG Engagement Creates Value for Investors and Companies*. <https://www.unpri.org/download?ac=4637> (dostęp: 2.09.2024).
- Goodpaster K.E. (1991). *Business Ethics and Stakeholder Analysis*. "Business Ethics Quarterly", 1(1), 53-73.
- Gos W. (2022). *Stosowanie zasady istotności w ujawnianiu informacji przez uczelnie publiczne w Polsce*. „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 46(3), 27-41.
- GPW (2023). *Wytyczne do raportowania ESG. Poradnik dla spółek*. https://www.gpw.pl/pub/GPW/ESG/Wytyczne_do_raportowania_ESG.pdf (dostęp: 16.06.2024).
- Greenwood M. (2007). *Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility*. "Journal of Business Ethics", 74, 315-327.
- GRI Standards (b.r.). <https://www.globalreporting.org/standards/> (dostęp: 26.08.2024).
- GRI Standards. *A Short Introduction to the GRI Standards* (2021). <https://www.globalreporting.org/media/wtaf14tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf> (dostęp: 30.08.2024).

- Griffin R.W. (2007). *Podstawy zarządzania organizacjami* (wyd. 2). Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grupa Agora SA (2024). *Raport ESG za rok 2023 Grupy Agora SA*. <https://www.agora.pl/podsumowanie-dzialan-esg-grupy-agora-w-2023-r> (dostęp: 23.07.2024).
- Grupa Echo Investment (2024). *Raport zrównoważonego rozwoju Grupy Echo Investment 2023. Oświadczenie Zarządu Grupy Echo Investment na temat informacji niefinansowych*. <https://www.echo.com.pl/preview,1789,raport-zrownowazonego-rozwoju-grupy-echo-investment-2023.pdf> (dostęp: 23.07.2024).
- Gupta K., Crilly D., Greckhamer T. (2020). *Stakeholder Engagement Strategies, National Institutions, and Firm Performance: A Configurational Perspective*. "Strategic Management Journal", 41, 1869-1900.
- Hanlon G. (2008). *Rethinking Corporate Social Responsibility and the Role of the Firm: On the Denial of Politics*. W: A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, D.S. Siegel (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, USA, 156-172.
- Harrison B. (1966). *Philanthropy and the Victorians*. "Victorian Studies", 9(4), 353-374.
- Harrison J. (2013). *Establishing a Meaningful Human Rights Due Diligence Process for Corporations: Learning from Experience of Human Rights Impact Assessment*. "Impact Assessment and Project Appraisal", 31, 107-117.
- Hass-Symotiuk M., Gos W., Janowicz M., Kiziukiewicz P., Cebrowska T., Kiziukiewicz T., Mućko P., Nadolna B., Winiarska K. (2020). *Ustawa o rachunkowości. Komentarz*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Hill W.L., Jones T.M. (1992). *Stakeholder – Agency Theory*. "Journal of Management Studies", 29, 131-154.
- Hine J.A., Preuss L. (2009). *Society Is out There, Organisation Is in Here: On the Perceptions of Corporate Social Responsibility Held by Different Managerial Groups*. "Journal of Business Ethics", 88, 381-393.
- Hoffman R.C. (2007). *Corporate Social Responsibility in the 1920s: An Institutional Perspective*. "Journal of Management History", 13(1), 55-73.
- Hopkins M. (2003). *The Planetary Bargain – CSR Matters*. Earthscan.
- Hujainah F., Baka R.B., Al-Haimi B., Abdulgabber M.A. (2018). *Stakeholder Quantification and Prioritisation Research: A Systematic Literature Review*. "Information and Software Technology", 102, 85-99.
- IFCA (2018). *Przewodnik stosowania Międzynarodowych Standardów Rewizji Finansowej w badaniu małych i średnich jednostek. Tom 2 – Wskazówki praktyczne*. IFCA. https://www.pibr.org.pl/static/items/publishing/IFAC-Guide-to-Using-ISAs-Vol-II-4th-edition_PL.pdf (dostęp: 24.08.2024).
- IFRS – *Conceptual Framework for Financial Reporting* (2024). <https://www.ifrs.org/content/ifrs/home/issued-standards/list-of-standards/conceptual-framework.html> (dostęp: 24.08.2024).
- IFRS – *IAS 1 Presentation of Financial Statements* (2024). <https://www.ifrs.org/content/ifrs/home/issued-standards/list-of-standards/ias-1-presentation-of-financial-statements.html> (dostęp: 24.08.2024).

- IFRS – IFRS Practice Statement 2: Making Materiality Judgements (2024). <https://www.ifrs.org/content/ifrs/home/issued-standards/list-of-standards/materiality-practice-statement.html> (dostęp: 24.08.2024).
- IFRS Sustainability Disclosure Standards (2023). <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/> (dostęp: 24.08.2024).
- International Auditing and Assurance Standards Board (2022). *Handbook of International Quality Management, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements; 2022 Edition, Vol. I*. <https://www.iaasb.org/publications/2022-handbook-international-quality-management-auditing-review-other-assurance-and-related-services> (dostęp: 26.08.2024).
- Ipsos (2022). *Socio-Cultural Trend Tracker'22*. <https://www.ipsos.com/pl-pl/socio-cultural-trend-tracker22> (dostęp: 22.07.2024).
- Johnson H.L. (1971). *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*. Wadsworth, Belmont, California.
- Jones T.M. (1980). *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefind*. "California Management Review", 22(3), 59-67.
- Jones T.M. (1995). *Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics*. "Academy of Management Review", 20(2), 404-437.
- Jones T.M., Harrison J.S., Felps W. (2018). *How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage*. "Academy of Management Review", 43, 371-391.
- Kaźmierczak M. (2018). *Czynniki wpływające na zarządzanie społecznie odpowiedzialne w praktyce małych i średnich przedsiębiorstw*. „Marketing i Rynek”, 11, 213-223.
- Kiśluk K., Wiśniewski T.K. (2022). *Wpływ czynników ESG na decyzje inwestycyjne. Raport z badania, GPW lipiec 2022*. https://www.gpw.pl/pub/GPW/files/PDF/Raport_badanie_ESG_2022.pdf (dostęp: 22.07.2024).
- Klimas P., Czakon W. (2010). *Sieci oraz firmy kotwice – ich znaczenie w gospodarce opartej na wiedzy*. W: *Zarządzanie. Informatyka. Dylematy i kierunki rozwoju*. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Centrum Badań i Ekspertyz, Katowice.
- Kołodko G. (2003). *Globalizacja a odrabianie zaległości rozwojowych*. W: G. Kołodko (red.), *Globalizacja, marginalizacja, rozwój*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa, 15-68.
- Komisja Europejska (2017). *Komunikat Komisji – Wytyczne dotyczące sprawozdawczości w zakresie informacji niefinansowych (metodyka sprawozdawczości niefinansowej)*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52017XC0705%2801%29> (dostęp: 26.08.2024).
- Komisja Europejska (2019a). *Europejski Zielony Ład. Komunikat Komisji z 11.12.2019, COM(2019) 640 final*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640> (dostęp: 11.07.2024).
- Komisja Europejska (2019b). *Komunikat Komisji – Wytyczne dotyczące sprawozdawczości w zakresie informacji niefinansowych: Suplement dotyczący zgłaszania informacji związanych z klimatem*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?toc=OJ%3AC%3A2019%3A209%3AFU%20LL&uri=uriserv%3AOJ.C_.2019.209.01.0001.01.POL (dostęp: 26.08.2024).

- Komisja Europejska (2023). *Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2023/2772 z dnia 31 lipca 2023 r. uzupełniające dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302772 (dostęp: 11.07.2024).
- Kozłowska A. (2018). *Próba identyfikacji podstawowych czynników determinujących jakość sprawozdań finansowych*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 503, 246-258.
- Kujala J., Sachs S., Leinonen H., Heikkinen A., Laude D. (2022). *Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future*. “Business & Society”, 61(5), 1136-1196.
- Kumor I., Mackowiak E. (2018). *Materiality in Accounting and Auditing*. Economic and Social Development: Book of Proceedings, 218-225. <https://www.proquest.com/docview/2131157782/abstract/5D932B7F3ED34B15PQ/9> (dostęp: 20.08.2024).
- Kwiatkowski E. (1982). *Z problematyki genezy teorii trzech sektorów gospodarki*. “Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, 19, 11-28.
- Leonidou E., Christofi M., Vrontis D., Thrassou A. (2020). *An Integrative Framework of Stakeholder Engagement for Innovation Management and Entrepreneurship Development*. “Journal of Business Research”, 119, 245-258.
- Leśniewski M.A. (2015). *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*. Difin, Warszawa.
- Linstead S., Maréchal G., Griffin R.W. (2014). *Theorizing and Researching the Dark Side of Organization*. “Organization Studies”, 35(2), 165-188.
- Mahajan R., Lim W.M., Sareen M., Kumar S., Panwar R. (2023). *Stakeholder Theory*. “Journal of Business Research”, 166, 114104.
- Malatesta D., Smith C.R. (2014). *Lessons from Resource Dependence Theory for Contemporary Public and Nonprofit Management*. “Public Administration Review”, 74(1), 14-25.
- Manetti G., Toccafondi S. (2012). *The Role of Stakeholders in Sustainability Reporting Assurance*. “Journal of Business Ethics”, 107, 363-377.
- Marrewijk M. van (2003). *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion*. “Journal of Business Ethics”, 44(2/3), 95-105.
- McEvoy R., Tierney E., MacFarlane A. (2019). *‘Participation is Integral’: Understanding the Levers and Barriers to the Implementation of Community Participation in Primary Healthcare: A Qualitative Study Using Normalisation Process Theory*. “BMC Health Services Research” 19(515), 1-14.
- McGuire J.W. (1963). *Business and Society*. McGraw-Hill, New York.
- McWilliams A., Siegel D. (2011). *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*. “The Academy of Management Review”, 26(1), 117-127.
- Michalczyk G. (2016). *Raportowanie zintegrowane jako innowacyjne narzędzie rachunkowości w budowaniu relacji inwestorskich*. „Studia Ekonomiczne”, 299, 222-231.
- Mierzejewska L. (2009). *Rozwój zrównoważony miasta. Zagadnienia poznawcze i praktyczne*. Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.

- Mirowski J. (2013). *Homo administratus, czyli człowiek w naukach o zarządzaniu*. SGH, Warszawa.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defending the Principle of Who and What Really Counts*. "Academy of Management Review", 22(4), 853-886.
- Mitchell R.K., van Buren H.J. III, Greenwood M., Freeman R.E. (2015). *Stakeholder Inclusion and Accounting for Stakeholders*. "Journal of Management Studies", 52, 851-877.
- MRiT (2023). *Badania dotyczące świadomości i gotowości na wdrażanie polityk zrównoważonego rozwoju w sektorze MŚP w Polsce. Raport 2023*. <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/raport-mrit-badanie-dotyczace-swiadomosci-i-gotowosci-na-wdrazanie-polityk-zrownowazonego-rozwoju-w-sektorze-msp-w-polsce> (dostęp: 22.07.2023).
- Mrówka J. (2020). *Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w Lasach Państwowych*. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków.
- Munro V. (2020). *CSR for Purpose, Shared Value and Deep Transformation: The New Responsibility*. Emerald Publishing.
- Niemiec A., Skoczylas W. (2023). *Potrzeby informacyjne interesariuszy w świetle odmiennych podejść teorii interesariuszy*. W: C. Kochalski (red.), *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstw w warunkach niepewności*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań, 13-33.
- Nienhüser W. (2008). *Resource Dependence Theory – How Well Does It Explain Behavior of Organizations?* "Management Review", 19(1/2), 9-32.
- Obłój K. (2007). *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa.
- OECD (2018). *Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*. <https://mne.guidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf>, tłum. polskie – 2022, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/wytyczne-dotyczace-nalezytej-starannosci> (dostęp: 20.07.2024).
- OECD (2022). *Wytyczne OECD dotyczące należytej staranności w odpowiedzialnym prowadzeniu działalności biznesowej* (tłum. MFiPR). <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/wytyczne-dotyczace-nalezytej-starannosci> (dostęp: 21.07.2024).
- OECD (2023a). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_81f92357-en (dostęp: 11.07.2024).
- OECD (2023b). *Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych dotyczące odpowiedzialnego prowadzenia działalności biznesowej*. https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/wytyczne-oecd-dla-przedsiębiorstw-wielonarodowych-dotyczace-odpowiedzialnego-prowadzenia-dzialalnosci-biznesowej_9fe6d8dc-pl (dostęp: 25.08.2024).
- ONZ (2015). *Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030. Rezolucja Zgromadzenia Ogólnego ONZ z 25.09.2015*. <http://onz.org/pl/agenda-2030-rezolucja> (dostęp: 23.12.2023).

- ONZ (2016). *Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*. https://www.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf (dostęp: 21.08.2024).
- Ornarowicz U. (2017). *Spoleczna odpowiedzialność biznesu – między innowacją, kreacją i przedsiębiorczością*. W: P. Płoszajski (red.), *Czy społeczna odpowiedzialność firmy wspomaga jej innowacyjność?* Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 17-34.
- Ostrom E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Ostrom E. (2009). A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-ecological Systems. "Science", 235, 419-422.
- Oyegoke A.S. (2010). *The Contextual Approach to Stakeholder Management in Finland*. W: E. Chinyio, P. Olomolaiye (eds.), *Construction Stakeholder Management*. Wiley-Blackwell.
- Paccas A.M. (2023). *Civil Liability in the EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive Proposal: A Law & Economics Analysis*. "Law Working Paper", 691/2023, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4391121 (dostęp: 24.07.2024).
- Pajunen K. (2006). *Stakeholder Influences in Organizational Survival*. "Journal of Management Studies", 43, 1261-1288.
- Paliwoda-Matiolańska A. (2009). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. C.H. Beck, Warszawa.
- Paliwoda-Matiolańska A. (2012). *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w teorii i praktyce*. „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych”, 1(2), 253-265.
- Paliwoda-Matiolańska A., red. (2024). *Co-management jako czynnik rozwoju interesariuszy w relacjach kooperatywnych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Parapianowicz H. (2008). *Amerykańska filantropia i jej „Ojcowie założyciele”: Doświadczenia historyczne*. W: *Wiara i poznanie. Księga pamiątkowa dedykowana jego eminencji profesorowi Sawie (Hrycuniakowi) prawosławnemu metropolicie warszawskiemu i całej Polski*. Wydawnictwo Uniwersytetu Białostockiego, Białystok, 536-550.
- Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej (2013). *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG (Tekst mający znaczenie dla EOG)*. <http://data.europa.eu/eli/dir/2013/34/oj/pol> (dostęp: 22.08.2024).
- Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej (2014). *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy (Tekst mający znaczenie dla EOG)*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_.2013.182.01.0019.01.POL&toc=OJ%3AL%3A2013%3A182%3ATOC (dostęp: 22.08.2024).

- Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej (2022). *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (Tekst mający znaczenie dla EOG)*. <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/pol> (dostęp: 11.07.2024).
- Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej (2024). *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1760 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz zmieniająca dyrektywę (UE) 2019/1937 i rozporządzenie (UE) 2023/2859*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202302772 (dostęp: 11.07.2024).
- Pedrin M., Ferri L.M. (2019). *Stakeholder Management: A Systematic Literature Review*. "Corporate Governance", 18(1), 44-59.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (2003). *The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.
- Polskie Stowarzyszenie ESG (2024). *Raport ESG. Szanse i ryzyka*. <https://polskiestowarzyszenieesg.pl/wp-content/uploads/RAPORT-ESG-Szanse-i-ryzyka-Polskie-Stowarzyszenie-ESG.pdf> (dostęp: 8.08.2024).
- Rada Unii Europejskiej (2024). *Należyta troska przedsiębiorstw o środowisko i prawa człowieka: Rada zgadza się na nowe obowiązki*. <https://www.consilium.europa.eu/pl/press/press-releases/2024/05/24/corporate-sustainability-due-diligence-council-gives-its-final-approval/> (dostęp: 23.07.2024).
- Raich M., Dolan S.L., Klimek J. (2011). *Globalna transformacja biznesu i społeczeństwa*. Difin, Warszawa.
- Reder A. (1994). *In Pursuit of Principle and Profit: Business Success through Social Responsibility*. G.P. Putnam's Sons, New York.
- Reed M., Vella S., Challies E., Vente J., Frewer L., Hohenwallner-Ries D., Huber T., Neumann R., Oughton E., Ceno J.S., Delden H. (2018). *A Theory of Participation: What Makes Stakeholder and Public Engagement in Environmental Management Work?* "Restoration Ecology", 26, 7-17.
- Reed M.S., Graves A., Dandy N., Posthumus H., Hubacek K., Morris J., Stringer L.C. (2009). *Who's in and Why? A Typology of Stakeholder Analysis Methods for Natural Resource Management*. "Journal of Environmental Management" 90(5), 1933-1949.
- Rok B. (2012). *Společna odpowiedzialność biznesu*. W: W. Gasparski (red.), *Biznes, etyka, odpowiedzialność*. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa, 423-432.
- Santos A.C., Favato K., Neumann M. (2021). *Integrated Reporting and Stakeholder Management: A Research Agenda*. "Revista Contabilidade & Finanças", 32(87), 429-443.
- SASB® Standards (2023). <https://sasb.ifrs.org/standards/download/> (dostęp: 20.08.2024).
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D. (1991). *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*. „Academy of Management Perspectives”, 5(2), 61-75.

- Schalk J. (2015). *Linking Stakeholder Involvement to Policy Performance: Nonlinear Effects in Dutch Local Government Policy Making*. "American Review of Public Administration", 47(4), 1-23.
- Schilling-Vacaflor A., Gustafsson M.T. (2024). *Towards More Sustainable Global Supply Chains? Company Compliance with New Human Rights and Environmental Due Diligence Laws*. "Environmental Politics", 33(3), 422-443.
- Schwab K., Vanham P. (2021). *Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet*. John Wiley & Sons.
- Scrich V.M., Elliff C., de Andrade M.M., Grilli N.M., Turra A. (2024). *Stakeholder Analysis as a Strategic Tool in Framing Collaborative Governance Arenas for Marine Litter Monitoring*. "Marine Pollution Bulletin" 198, 115799.
- Shitf Project Ltd & Mazars LLP (2015). *Ramy sprawozdawczości zgodnej z wytycznymi ONZ dotyczącymi biznesu i praw człowieka z przewodnikiem wdrożeniowym*. https://www.ungpreporting.org/wp-content/uploads/2017/03/UNGP_RF-Ramy_sprawozdawczosci_z_przewodnikiem.pdf (dostęp: 21.08.2024).
- Shulman S. (2024). *Corporate Sustainability Due Diligence: Combining Human Rights and the Environment*. "Columbia Journal of Environmental Law", 49(2), 479-523.
- Słownik języka polskiego PWN (b.r.). <https://sjp.pwn.pl/doroszewski/lista> (dostęp: 21.08.2024).
- Słupik S. (2014). *Ekologiczna społeczna odpowiedzialność biznesu w strategiach rozwoju firm*. „Gospodarka w Praktyce i Teorii”, 3(36), 77-89.
- Słupik S. (2016). *Rola partycypacji społecznej w kreowaniu lokalnego zrównoważonego rozwoju*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 454, 252-264.
- Słupik S., Kos-Łabędowicz J., Trzęsiok J.A. (2021). *How to Encourage Energy Savings Behaviours? The Most Effective Incentives from the Perspective of European Consumers*. "Energies", 14(23), Article 8009, 1-25.
- Smith N.C. (2001). *Changes in Corporate Practices in Response to Public Interest Advocacy and Actions: The Role of Consumer Boycotts and Socially Responsible Consumption in Promoting Corporate Social Responsibility*. W: P.N. Bloom, G.T. Gundlach (eds.), *Handbook of Marketing and Society*. Sage Publications, Thousand Oaks, 125-159.
- Smith R.E. (2011). *Defining Corporate Social Responsibility: A System Approach for Socially Responsible Capitalism*. Master of Philosophy Theses 9.
- Standard Informacji Niefinansowych (2017). Fundacja Standardów Raportowania. <https://standardy.org.pl/sin/#pobierzsin> (dostęp: 25.08.2024).
- Stańczyk-Hugiet E. (2016). *Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne?* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 420, 268-299.
- Stańczyk-Hugiet E. (2017). *Implikacje teorii zależności w badaniach relacji*. „Organizacja i Kierowanie”, 2(176), 15-26.
- Stocker F., de Arruda M.P., de Mascena K.M.C., Boaventura J.M.G. (2020). *Stakeholder Engagement in Sustainability Reporting: A Classification Model*. "Corporate Social Responsibility and Environmental Management", 27(5), 2071-2080.

- Stoner J., Freeman E., Gilbert D. (1997). *Kierowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Strand R. (1983). *A Systems Paradigm of Organizational Adaptations to the Social Environment*. "Academy of Management Review", 8(1), 90-96.
- Susmarski S. (2017). *Zarządzanie interesariuszami w projektach realizowanych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego*. "Zarządzanie i Finanse", 15(2/1), 305-314.
- Szablewski A. (2004). *Maksymalizacja wartości a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. W: A. Szablewski, R. Tuzimek (red.), *Wycena i zarządzanie wartością firmy*. Poltext, Warszawa.
- Szymaniec-Mlicka K. (2020). *Zasobowe uwarunkowania podejmowania decyzji w organizacjach publicznych na przykładzie szpitali* (wyd. 1). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Światowa Komisja do Spraw Środowiska i Rozwoju (1991). *Nasza wspólna przyszłość*. PWE, Warszawa.
- Świerk J. (2016). *Koncepcja interesariuszy w zarządzaniu strategią – analiza przypadku gminy Inowrocław*. "Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica", 326(6), 29-43.
- Teraz Środowisko (2024). *Dyrektywa CSDD wchodzi dziś w życie*. <https://www.teraz-srodowisko.pl/aktualnosci/dyrektywa-csdd-wchodzi-w-zycie-25-lipca-15412.html> (dostęp: 26.07.2024).
- Thaler T., Levin-Keite M. (2016). *Multi-level Stakeholder Engagement in Flood Risk Management – A Question of Roles and Power: Lessons from England*. "Environmental Science & Policy", 55(2), 292-301.
- Tončinić S., Wildt-Liesveld R., Vrijhoef H. (2020). *Evaluation of a Digital Platform that Engages Stakeholders in the Co-creation of Healthcare Innovations: A Mixed-methods Study*. "International Journal of Care Coordination", 23(1), 33-42.
- Tóth-Pajor Á., Kuti M. (2023). *Stakeholder Prioritization in the ESG Practices of European Listed Firms*. "PTE KTK Műhelytanulmányok", 2023(1).
- Tuzzolino F., Armandi B.R. (1981). *A Need-hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility*. "Academy of Management Review", 6(1), 21-28.
- UE (2016). *Traktat o Unii Europejskiej (wersja skonsolidowana), Protokoły i załączniki do Traktatu o funkcjonowaniu unii Europejskiej, Deklaracje dołączone do Aktu końcowego konferencji międzyrządowej, która przyjęła Traktat z Lizbony podpisany w dniu 13 grudnia 2007 roku oraz Tabele ekwiwalencyjne*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:12016ME/TXT> (dostęp: 11.07.2024).
- UN (1948). *Universal Declaration of Human Rights*. <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights> (dostęp: 11.07.2024).
- UN (1988). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (dostęp: 21.07.2024).
- UN (1992). *Agenda 21. United Nations Conference on Environment & Development. Rio de Janeiro, Brazil, 3-14.07.1992*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> (dostęp: 21.07.2024).

- UN (2011). *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations "Protect, Respect and Remedy" Framework*. https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf (dostęp: 11.07.2024).
- UN Global Compact (2022). *10 Zasad UN Global Compact*. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (dostęp: 17.08.2024).
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. 2023 Nr 120 ze zm.). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19941210591> (dostęp: 22.08.2024).
- Varvasovszky Z., Brugha R. (2000). *How to Do (or Not to Do). A Stakeholder Analysis*. „Health Policy and Planning”, 15(3), 338-345.
- Velluti S. (2024). *Labour Standards in Global Garment Supply Chains and the Proposed EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive*. “European Labour Law Journal”, 15(4), 822-850.
- Villiers Ch. (2022). *New Directions in the European Union's Regulatory Framework for Corporate Reporting, Due Diligence and Accountability: The Challenge of Complexity*. “European Journal of Risk Regulation”, 13, 548-566.
- Wang C. (2024). *The Relationship between ESG Performance and Corporate Performance: Based on Stakeholder Theory*. “SHS Web of Conferences”, 190, 03022.
- Wang W., Liu W., Mingers J. (2015). *A Systemic Method for Organisational Stakeholder Identification and Analysis Using Soft Systems Methodology (SSM)*. “European Journal of Operational Research”, 246(2), 562-574.
- Wartick S.L., Cochran P.L. (1985). *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*. “Academy of Management Review”, 10(4), 758-769.
- Wolak-Tuzimek A. (2018). *Bariery we wdrażaniu koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w polskich przedsiębiorstwach*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1, 95-108.
- Wołoszyn J., Ratajczak M. (2012). *Modele społecznej odpowiedzialności biznesu – rozważania teoretyczne*. W: J. Wołoszyn (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze przedsiębiorczości*. Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa.
- Wood D.J. (1991). *Corporate Social Performance Revisited*. “Academy of Management Review”, 16(4), 691-718.
- Wren D., Bedeian A. (2009). *The Evolution of Management Thought*. John Wiley and Sons, New York.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2016). *Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa*. “Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 444, 609-622.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2017). *Ambidexterity jako zdolność dynamiczna w odpowiedzi na niepewność otoczenia*. “Studia Oeconomica Posnaniensia”, 5(9), 174-190.
- Zamojska A., Susmarski S. (2017). *Kryteria doboru strategii zarządzania interesariuszami projektu infrastrukturalnego*. „Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics”, 292(6), 95-113.

- Zboroń H. (2023). *Jak etyka gospodarcza zmienia myślenie o gospodarce*. W: J. Sojka (red.), *Zadania etyki gospodarczej w dobie kryzysu*. Wydawnictwo Nauk Społecznych i Humanistycznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań, 39-52.
- Zioła-Kowalczyk E. (2017). *Analiza interesariuszy firmy – zasady metodyczne i studium przypadku*. „Rynek – Społeczeństwo – Kultura”, 2(23), 97-103.

Spis rysunków

Rysunek 1.	Graficzne przedstawienie chmury słów dla pojęcia „społeczna odpowiedzialność biznesu”	21
Rysunek 2.	Klasyfikacja interesariuszy ze względu na posiadane atrybuty.....	29
Rysunek 3.	Schematyczne przedstawienie przesłanek, typologii i metod analizy interesariuszy	35
Rysunek 4.	Czteroetapowy proces badania istotności według IFRS	60
Rysunek 5.	System standardów GRI.....	67
Rysunek 6.	Procedura ustalania tematów istotnych według standardów GRI	69
Rysunek 7.	Koncepcja podwójnej istotności według standardu ESRS	81
Rysunek 8.	Proces badania istotności kwestii ESG według standardów ESRS.....	84
Rysunek 9.	Procesy należytej staranności według OECD	94
Rysunek 10.	Opinia na temat znaczenia zrównoważonej działalności biznesowej (USA – odsetek odpowiedzi twierdzących według pokoleń, płci i dochodów)	98
Rysunek 11.	Wpływ społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw na sprzedaż.....	98
Rysunek 12.	Elementy należytej staranności i związane z nimi obowiązki ujawnieniowe...	102
Rysunek 13.	Wyniki głosowania Rady nad CSDDD	106
Rysunek 14.	Macierz wpływu oraz zainteresowanie interesariuszy	119
Rysunek 15.	Uproszczony łańcuch wartości wyrobu czekoladowego	124

Spis tabel

Tabela 1.	Chmura słów dla pojęcia „społeczna odpowiedzialność biznesu”	22
Tabela 2.	Wybrane pojęcia interesariuszy według różnych autorów	26
Tabela 3.	Podział interesariuszy	27
Tabela 4.	Oczekiwania grup interesariuszy względem projektu	28
Tabela 5.	Mocne i słabe strony metody identyfikacji interesariuszy	36
Tabela 6.	Źródło, cele, działania i skutki niezamierzonej oraz celowej ciemnej strony zaangażowania interesariuszy	45
Tabela 7.	Oczekiwania informacyjne interesariuszy w odniesieniu do raportowania zintegrowanego – ESG	49
Tabela 8.	Model interesariuszy	52
Tabela 9.	Czynniki sprzyjające i bariery skutecznego angażowania interesariuszy	53
Tabela 10.	Opis należytej staranności w oświadczeniu o zrównoważonym rozwoju	102
Tabela 11.	Należyta staranność w raporcie Grupy Echo Investment (GOV-4)	104
Tabela 12.	Elementy należytej staranności w raporcie Grupy Agora SA (GOV-4)	105
Tabela 13.	Interesariusze banku, ich oczekiwania, stopień zainteresowania oraz wpływu	117
Tabela 14.	Zidentyfikowane ryzyka, jakie interesariusz niesie dla organizacji	119
Tabela 15.	Strategia działania w ramach ESG względem interesariusza	121
Tabela 16.	Matryca dotkliwości rzeczywistego lub potencjalnego negatywnego wpływu kwestii ESG	128
Tabela 17.	Definicja progów istotności	128
Tabela 18.	Ustalenie istotności poszczególnych wpływów	129

Informacja o Autorach



Aldona Frączkiewicz-Wronka, prof. zw. dr hab., kierownik Katedry Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Od wielu lat bada i poszukuje instrumentów zwiększających efektywność dostarczania usług przez organizacje publiczne, przygotowuje analizy zamierzeń strategicznych, a szczególnie ich zasobowych uwarunkowań oraz strategię budowania relacji z interesariuszami jako czynnika istotnie wpływającego na rezultaty podejmowanych działań. Jest autorem ponad 350 publikacji, w tym wielu monografii, prac zbiorowych i artykułów zamieszczanych w czasopismach krajowych i zagranicznych. Współpracuje także z organizacjami zajmującymi się doradztwem biznesowym dla organizacji publicznych i społecznych oraz realizuje dla różnych podmiotów (ministerstwa, urzędy marszałkowskie, urzędy gmin,

szpitale, ROPS, MOPS, PUP, podmioty ekonomii społecznej) ewaluacje dotyczące wydatkowania środków europejskich, dokumenty strategiczne oraz analizy strategiczne uwarunkowań funkcjonowania organizacji. Jest ekspertem wiodącej w Polsce firmy zajmującej się ewaluacjami efektywności wydatkowania wsparcia pomocowego z funduszy Unii Europejskiej, Norweskiego Mechanizmu Finansowego i Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Realizowała granty krajowe i międzynarodowe, w tym Horyzont 2020 i Erasmus+.



fikowanym specjalistą w zakresie zarządzania projektami metodyką PRINCE2.

Anna Mercik, dr, adiunkt w Katedrze Logistyki Ekonomicznej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół zrównoważonej mobilności miejskiej, ze szczególnym uwzględnieniem mobilności czasu wolnego, finansowania inwestycji w zrównoważone systemy transportowe oraz odporności systemów transportowych. Zajmuje się także narzędziami wspomagającymi podejmowanie decyzji inwestycyjnych w kontekście zrównoważonego rozwoju oraz analizą istotności informacji związanych z kryteriami ESG. Posiada wieloletnie doświadczenie w pozyskiwaniu funduszy Unii Europejskiej oraz wdrażaniu projektów, szczególnie w obszarze zrównoważonego transportu miejskiego. Jest również audytorem wewnętrznym oraz certy-



Karolina Szymaniec-Mlicka, dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Autorka licznych publikacji z zakresu zarządzania publicznego, zarządzania relacjami z interesariuszami oraz zarządzania ryzykiem w organizacji. Współkierownik studiów podyplomowych Menedżer zielonej transformacji – raportowanie ESG. Radna Gminy Pawłowice – przewodnicząca Komisji Gospodarki i Mienia Komunalnego.



Robert Tomanek, dr hab., profesor Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach w Katedrze Transportu na Wydziale Ekonomii. Autor i współautor ponad 230 publikacji naukowych i popularnonaukowych oraz prac wdrożeniowych dotyczących zrównoważonego rozwoju, polityk publicznych i strategii rozwoju. Ekspert ds. ESG i dekarbonizacji. Wykładowca studiów podyplomowych „Menedżer zielonej transformacji – raportowanie ESG” oraz programu MBA na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Wykłada także na studiach podyplomowych „Miejski trans-

port zbiorowy – zarządzanie, organizacja, nowoczesne technologie i informatyczne wspomaganie” na Politechnice Krakowskiej. W przeszłości rektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, członek Komisji Nadzoru Finansowego, Rady Polskiej Agencji Kosmicznej, Rady NCBiR, podsekretarz stanu w Ministerstwie Rozwoju, Pracy i Technologii oraz członek rad nadzorczych Węgłokoks SA, JSW SA i Polskiego Radia Katowice SA.

Celem ocenianego opracowania jest zgłębienie teoretycznych i praktycznych aspektów koncepcji interesariuszy jako punktu odniesienia dla odpowiedzialnego biznesu oraz przedstawienie różnych perspektyw nawiązywania z nimi dialogu mającego na celu tworzenie zrównoważonych strategii rozwoju przedsiębiorstw w perspektywie SDG, Strategii Europa 2030 oraz wytycznych dotyczących raportowania w standardzie ESG. [...]

Autorzy monografii dokonali analizy praktyk zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście identyfikacji korzyści i wyzwań związanych z tym podejściem oraz oceny wpływu na zaspokojenie potrzeb i oczekiwań różnych grup interesariuszy. Istotnym jej walorem jest opisanie możliwych strategii zaangażowania interesariuszy w działalność organizacji, co stanowi ostatni krok w procesie identyfikacji interesariuszy. [...] zdefiniowano w niej istotność w kontekście raportowania ESG, biorąc pod uwagę różne podejścia do tej kwestii w różnych standardach dotyczących raportowania finansowego i niefinansowego. Zwrócono uwagę na różnice i podobieństwa w ocenie istotności w obowiązujących standardach. Omówiono także rolę interesariuszy w procesie badania istotności oraz zaproponowano podejście do oceny podwójnej istotności zgodnie z zapisami standardów ESRS. [...]

Należy podkreślić oczywistą aktualność przygotowanej monografii oraz dobre rozeznanie najnowszych trendów w zakresie raportowania finansowego i niefinansowego rezultatów działalności przedsiębiorstw. Na rynku wydawniczym nie ma obecnie publikacji, która omawiałaby tę problematykę, zatem jej nowatorstwo jest niezaprzeczalne. [...]

Książkę można polecić praktykom gospodarczym, zwłaszcza kadrze kierowniczej przedsiębiorstw, ale nie tylko, raportowanie ESG stopniowo będzie bowiem obejmowało nowe grupy podmiotów.

Z recenzji wydawniczej prof. dr hab. Heleny Tendery-Właszczuk

ISBN 978-83-7875-924-9



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach