

# ROLA MAŁYCH PODMIOTÓW W ZRÓWNOWAŻONEJ TRANSFORMACJI

DIAGNOZA WSTĘPNA I REKOMENDACJE



ORGANIZATOR PROGRAMU



PARTNER MERYTORYCZNY



WSPÓŁPRACA



# ROLA MAŁYCH PODMIOTÓW W ZRÓWNOWAŻONEJ TRANSFORMACJI

Mierzenie i raportowanie wpływu działalności firmy na środowisko i otoczenie społeczne na dobre wpisały się w strategię dużych organizacji. Niestety w mikroprzedsiębiorstwach, które stanowią ponad 97% polskiego rynku, świadomość i gotowość na wdrażanie ESG jest niewielka. Tymczasem, jako podmioty powiązane zależnościami biznesowymi z innymi graczami, również będą musiały skonfrontować się z globalnymi wyzwaniami.

W naszej publikacji analizujemy specyfikę, wyzwania oraz możliwości realizacji celów zrównoważonego rozwoju przez sektor MŚP. Wraz z ich przedstawicielami oraz ekspertami prawa, finansów i konsultingu przygotowaliśmy wskazówki, jak to zrobić metodą małych kroków. Wierzę, że nasze rekomendacje pomogą małym biznesom włączyć zagadnienia ESG do codziennej praktyki, co pozwoli im zmienić się z pasywnych obserwatorów w aktywnych uczestników światowej transformacji.



Życzę miłej lektury

Anna Bichta  
Prezeska Fundacji Think!



# ROLA MAŁYCH PODMIOTÓW W ZRÓWNOWAŻONEJ TRANSFORMACJI

ESG to nie slogan dużych przedsiębiorstw, ale ich narzędzia do prowadzenia efektywnego i odpowiedzialnego biznesu w poszanowaniu praw natury i funkcjonującego w niej człowieka. Duzi gracze są zobowiązani do jego przestrzegania, ale często ich działalność jest wspierana, czy wręcz zależna od tych mikro- lub małych przedsiębiorstw. Dla nich ESG także nie może być właśnie wspomnianym sloganem. Ustawodawcy, rynek i regulatorzy powinni wprowadzać mechanizmy prawne zachęcające do wdrażania prośrodowiskowych rozwiązań oraz poprawiania warunków pracy i płacy. Uwrażliwienie całego społeczeństwa na korzyści wynikające z zasad ESG stanie się bodźcem do ich świadomego stosowania i wymuszania ich respektowania na każdym poziomie biznesu.



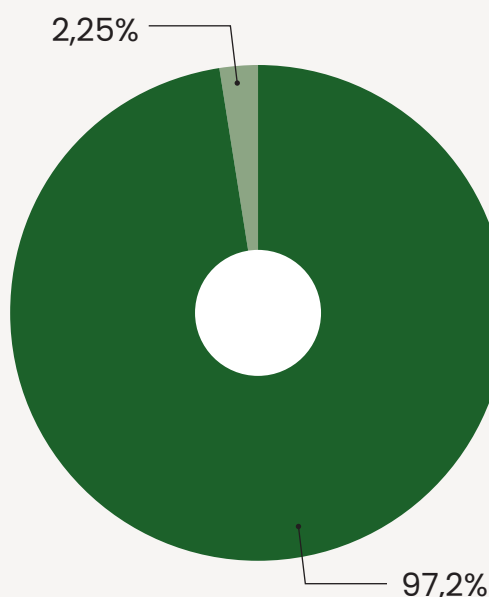
Maria Werenowska  
radca prawny, WP Law

Konrad Mastalerz  
radca prawny, WP Law



# WPROWADZENIE

Na rynku pojawia się coraz więcej publikacji poświęconych ESG skierowanych głównie do dużych podmiotów. Materiały te tłumaczą trudną rzeczywistość prawną, przekładając ją na język praktyki. Jasno z nich wynika, że implementacja założeń ESG wymaga dużego wysiłku organizacyjnego, nawet dla największych korporacji. Tymczasem, jak podaje Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), mikroprzedsiębiorstwa to ponad 97,2% (2,3 mln), a małe to 2,25% (48,9 tys.) rynku. Sektor małych podmiotów jako kluczowy element polskiej gospodarki również stanie przed wyzwaniem z adaptacją zmian na rzecz zrównoważonego rozwoju.



- mikroprzedsiębiorstwa - 2,3 mln
- małe przedsiębiorstwa - 48,9 tys.

**Idea ESG jest badanie wpływu na otoczenie społeczne i środowisko nie tylko pojedynczej organizacji, ale całych łańcuchów wartości.**

Ich ogniwami są m.in. małe podmioty, tak w roli dostawców, jak i odbiorców. Oznacza to, że będą mogły być włączone w proces zbierania danych oraz minimalizacji negatywnego wpływu na społeczeństwo i środowisko. Zakres oczekiwanych ujawnień może być dużo mniejszy, a czas potrzebny na przygotowanie do wdrożenia się w wypracowane schematy i raportowanie dłuższy. Mimo to wydaje się, że nawet najmniejsze podmioty mogą odczuć płynącą z rynku potrzebę oceny realizowanych działań i chęć świadomego podejmowania decyzji dotyczących społecznych i środowiskowych wyzwań we własnej działalności.

Dodatkowo należy zwrócić uwagę na niejednorodną strukturę samego sektora MŚP. W przypadku małych podmiotów zarówno wielkość oddziaływania, jak i możliwości realizacji celów zrównoważonego rozwoju może mieć inną naturę niż w podmiotach średnich. Dotyczy to szczególnie przedsiębiorstw nieprodukcyjnych.

Ideą prezentowanego materiału jest próba nakreślenia ogólnego obrazu związanego ze znajomością zagadnień ESG wśród najmniejszych podmiotów zatrudniających do 10 osób, w tym w organizacjach usługowych. Materiał ekspercki przygotowany został m.in w oparciu o badania jakościowe w formie wywiadów strukturyzowanych przeprowadzonych przez kwestionariusz internetowy z 13 ekspertkami i ekspertami.

W badaniu wzięły udział osoby reprezentujące małe i mikropodmioty, ekspertki i eksperci z obszaru prawa, finansów oraz konsultingu biznesowego. Ze względu na wielkość próby uzyskane dane należy potraktować jako wstępną diagnozę do dalszego pogłębiania w ramach metod jakościowych i ilościowych.

## Cel opracowania:

- poznanie specyfiki dla obszarów ESG w małych podmiotach;
- przedstawienie wyzwań i barier dla włączania zagadnień ESG do strategii biznesu;
- wskazanie możliwości związanych z wdrażaniem ESG w najmniejszych podmiotach.

**Raport skierowany jest do przedstawicielek oraz przedstawicieli mikro- i małych podmiotów oraz wszystkich zainteresowanych zagadnieniami ESG.**

Stanowi źródło wiedzy w obszarach: społecznym, środowiskowym i ładu organizacyjnego. Dokument zawiera także konkretne wskazówki co do tego, jak rozumieć i wdrażać założenia ESG w praktyce małych podmiotów.



Fot.: Grzegorz/stock.adobe.com

## Czym jest ESG?

**ESG** to skrót od angielskich słów **Environment** (pol. środowisko), **Society** (pol. społeczeństwo) i **Governance** (pol. ład organizacyjny). U podstaw tej koncepcji leży chęć poznania i oceny zarówno krótko-, jak i długofalowego wpływu, jaki przedsiębiorstwo wywiera na społeczeństwo i środowisko w wyniku decyzji biznesowych. ESG to jeden ze sposobów bardziej świadomego zarządzania organizacją, który uwzględnia jej rzeczywiste i potencjalnie negatywne oddziaływanie.

Początkowo założenia wpisujące się w ESG służyły głównie inwestorom do oceny działalności i wyników osiąganych przez spółki, wykraczających poza wymiar finansowy z włączeniem aspektów społecznych i środowiskowych. Obecnie koncepcja staje się ważnym elementem zmiany związanej z dążeniem do zrównoważonego rozwoju.

**Zrównoważony rozwój (ang. Sustainable Development)** rozumiany jest jako rozwój, który pozwala tak zaspokajać bieżące potrzeby, by nie ograniczało to dostępu do zasobów i możliwości korzystania z nich przyszłym pokoleniom. W praktyce to dbałość o zasoby i ograniczanie negatywnego wpływu na otoczenie oraz wyrównywanie szans rozwojowych w skali całego świata.



Fot.: Summit Art Creations/stock.adobe.com

Koncepcja została zainicjowana ponad 35 lat temu i służyła pierwotnie państwom do podejmowania działań zmniejszających nierówności społeczne i wspierania ochrony środowiska. Jednak w kolejnych dekadach była adaptowana również przez biznes, który widział w niej kompas dla oceny własnego wkładu w poprawę jakości życia i stanu środowiska.



Fot.: Tymoshchuk/stock.adobe.com

W 2015 roku Organizacja Narodów Zjednoczonych przyjęła **Agendę 2030**<sup>1</sup>, w ramach której zdefiniowano **17 Celów Zrównoważonego Rozwoju (ang. Sustainable Development Goals, SDGs)**. Plan zakłada ich realizację w skali globalnej do 2030 roku, a dotyczą one między innymi przeciwdziałania problemom społecznym, takim jak głód, czy nierównościami w obszarze płci, ułatwiania dostępu do edukacji, rozwijania standardów środowiskowych, a także tworzenia partnerstw międzysektorowych.

## Agenda 2030 obejmuje działania w kluczowych obszarach:

- ludzie (ang. People)
- planeta (ang. Planet)
- dobrobyt (ang. Profit)
- pokój (ang. Peace)
- partnerstwo (ang. Partnership)

**Cele Zrównoważonego Rozwoju** zostały rozbite na **169 zadań** realizowanych na poziomie krajowym. Jako członek ONZ Polska aktywnie uczestniczy w osiągnięciu tych celów i monitoruje postępy w poszczególnych obszarach<sup>2</sup>. Mimo iż cele odnoszą się do zagadnień społecznych i środowiskowych, które leżą w granicach odpowiedzialności poszczególnych państw, każdy podmiot, w tym przede wszystkim sektor biznesu, może przyczynić się do ich realizacji poprzez prowadzone projekty.

<sup>1</sup> Agenda 2030 – Ministerstwo Rozwoju i Technologii – Portal Gov.pl ([www.gov.pl](http://www.gov.pl)), data dostępu 19.04.2024

### Do przykładowych przedsięwzięć służących osiągnięciu celów zaliczyć można m.in.:

- ograniczanie emisji gazów cieplarnianych,
- ochronę zasobów bioróżnorodności,
- działania w obszarze równości i różnorodności,
- likwidowanie barier w dostępie do miejsc pracy,
- wyrównywanie wynagrodzeń.

Biznes, jako ważny element ekosystemu społeczno-gospodarczego, odgrywa znaczącą rolę w osiągnięciu celów zrównoważonego rozwoju. Powiązanie jego różnych wymiarów z ESG opiera się na założeniu, że działania podejmowane przez pojedyncze organizacje mogą wpłynąć na szeroko pojęty proces zrównoważonego rozwoju. Porównać to można do budowania domu, w którym każda pojedyncza cegła potrzebna jest do tego, aby budynek mógł zostać ukończony.

Rys 1. Cele zrównoważonego rozwoju



Źródło: <https://www.gov.pl/web/polskapomoc/cele-zrownowazonego-rozwoju>

<sup>2</sup> Realizacja celów zrównoważonego rozwoju w Polsce. Raport 2023 – SDG Portal Wiedzy – Portal Gov.pl (www.gov.pl), data dostępu 19.04.2024



ESG może być traktowane także jako odłona i ewolucja koncepcji **CSR (ang. Corporate Social Responsibility, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw)**, która, podobnie jak ESG, służy przedsiębiorstwom do budowania relacji z interesariuszami i podejmowania aktywności wykraczających poza te wymagane prawem.



Fot.: Sebra/stock.adobe.com

W Polsce społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw często utożsamiana jest z działaniami dobrowolnymi, mimo iż jej podstawowym celem było branie przez biznes odpowiedzialności za decyzje i ich skutki społeczne oraz środowiskowe.

Obecnie koncepcja ESG zdaje się zastępować społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, stając się dominującym

podejściem. Natomiast zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością są obecne w najnowszych standardach raportowania zrównoważonego rozwoju i stanowią nieodłączną część prowadzenia działalności zgodnej z ESG.

ESG traktowane jest jako podejście bardziej dojrzałe, zorientowane na osiągnięcie namacalnych rezultatów z naciskiem na pomiar realizowanych przedsięwzięć.

### **Każde przedsiębiorstwo wywiera wpływ na otoczenie. Wpływ ten może być:**

- **pozytywny**, jeśli organizacja podejmuje działania prewencyjne i naprawcze, czyli uwzględnia w decyzjach biznesowych konsekwencje, jakie mogą one przynieść np. dla wielkości emisji czy ilości produkowanych odpadów, i dąży do ich ograniczania;
- **negatywny**, jeśli takich działań brakuje, a sam rodzaj działalności związany jest z negatywnym oddziaływaniem na różne elementy środowiska i przyczynia się do krzywdy społecznej.

Świadomość tych oddziaływań oraz gotowość do analizy własnych procesów w celu zmniejszenia negatywnych wpływów i ryzyka wydają się kluczowe dla włączenia najmniejszych przedsiębiorstw w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju.

# PRZEPISY PRAWA W OBSZARZE ESG



Fot.: Tstudious/stock.adobe.com

**Regulacja prawna dotycząca ESG ujęta jest w kilku uzupełniających się aktach prawnych, do których przede wszystkim należą:**

- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2088 z dnia 27 listopada 2019 r. w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych (tzw. **SFDR; Sustainable Finance Disclosure Regulation**).
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniające rozporządzenie (UE) 2019/2088 (tzw. **Taksonomia EU**).
- 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 (tzw. **CSRD; Corporate Sustainability Reporting Directive**).

Pierwszy z wymienionych aktów prawnych (**SFDR**) **reguluje sposób, w jaki uczestnicy rynku finansowego i doradcy finansowi mają ujawniać informacje na temat zrównoważonego rozwoju inwestorom końcowym i właścicielom aktywów**. Rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 (**Taksonomia EU**) zaś ustanowiono system klasyfikacji zrównoważonej środowiskowo działalności gospodarczej, aby zwiększyć skalę zrównoważonych inwestycji i przeciwdziałać pseudoekologicznemu marketingowi (greenwashingowi) produktów finansowych, co do których istnieją bezpodstawne twierdzenia o równoważności.

Celem dyrektywy CSRD jest zapewnienie systemu sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju na równi ze sprawozdawczością finansową poprzez m.in. rozszerzenie sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju na większą grupę przedsiębiorstw i spółek notowanych na giełdzie. Rozwiązanie to ma prowadzić do realizacji celu, którym jest zmiana przepływu kapitałów w kierunku finansowania przedsiębiorstw rozwijających się w sposób zrównoważony lub dążących do takiej transformacji.

Na jej gruncie, podobnie jak to ma miejsce w przypadku pozostałych przedsiębiorców, na małych przedsiębiorcach interesu publicznego będzie spoczywał obowiązek sporządzania raportów niefinansowych zawierających informacje z obszaru środowiska, społeczeństwa oraz ładu korporacyjnego, zgodnie z ujednoliconymi Europejskimi Standardami Raportowania na temat zrównoważonego rozwoju (**ESRS**) opracowanymi przez Europejską Grupę Doradczą ds. Sprawozdawczości Finansowej (**EFRAG**), jednakże z pewnym wyjątkiem. Otóż w przeciwieństwie do większych podmiotów przepisy dotyczące małych przedsiębiorców interesu publicznego i małych przedsiębiorców będących emitentami, zaczną obowiązywać dopiero od 1 stycznia 2026 r. Co więcej, będą oni mieli możliwość uzyskania zwolnienia z tego obowiązku do 2028 r. Warto zaznaczyć, że mając na uwadze trudności, z jakimi mogą borykać się mali i średni przedsiębiorcy w czasie sporządzania raportów, EFRAG przygotowała uproszczone wersje Europejskich Standardów Raportowania na temat zrównoważonego rozwoju (uproszczone ESRS).

Oba Rozporządzenia (SFDR, Taksonomia EU) mają bezpośrednie zastosowanie, co znaczy, że nie wymagają dla swej skuteczności odrębnego wprowadzenia do ustawodawstwa krajowego. Skutku takiego nie ma jednak Dyrektywa CSRD, która wymaga odpowiedniej implementacji. Wdrożenie CSRD do polskiego porządku prawnego ma nastąpić w ramach opracowywanego obecnie projektu ustawy o zmianie ustawy o rachunkowości, ustawy o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym oraz niektórych innych ustaw. Zgodnie z wykazem prac legislacyjnych i programowych Rady Ministrów prace nad nim mają zostać zakończone do II kwartału 2024 r.

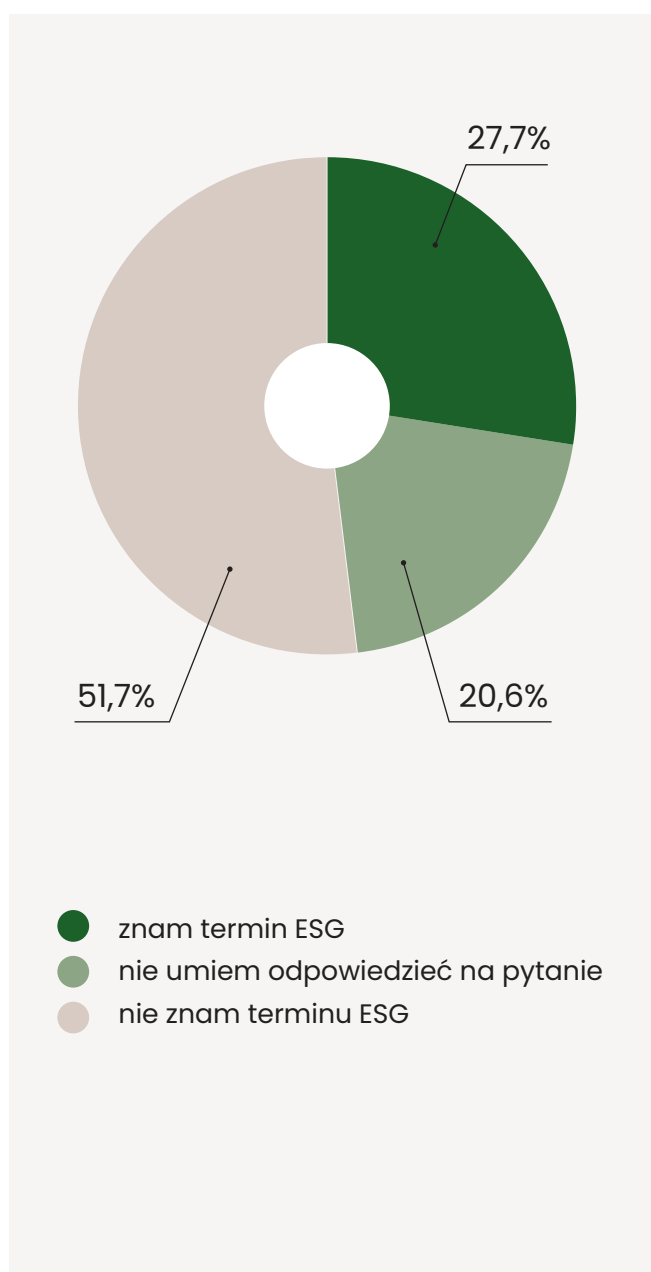
Projekt zakłada m.in. rozszerzenie zakresu podmiotów zobowiązanych do sprawozdania informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju do małych przedsiębiorców rynku regulowanego. Mikroprzedsiębiorcy rynku regulowanego mają zostać wyłączeni z tego obowiązku.

Celem przedstawionych rozwiązań prawnych jest konfrontacja z globalnymi wyzwaniami środowiskowymi, która powinna opierać się na systemowym i konsekwentnym podejściu do zrównoważenia środowiskowego oraz na obserwacji i realnej ocenie negatywnych tendencji, jak m.in. zmiana klimatu, nadmierne zużycie zasobów, czy niedobór żywności.

## ESG w małych podmiotach

Badanie dotyczące świadomości i gotowości na wdrażanie polityk zrównoważonego rozwoju w sektorze MŚP w Polsce, zrealizowane na zlecenie Ministerstwa Rozwoju i Technologii, ujawniło niską gotowość podmiotów do realizacji celów zrównoważonego rozwoju mimo dostrzeżenia przez nie wagi tych zagadnień.

### W badaniu wzięło udział 1300 osób, z czego:



- tylko 27,7% zadeklarowało znajomość terminu ESG,
- 20,6% nie potrafiło odpowiedzieć na pytanie,
- pozostała grupa przyznała, że termin nie jest jej znany.

Również większość – ponad 60% – przyznała, że nie zna regulacji związanych ze zrównoważonym rozwojem. Działania w tym obszarze podejmuje mniejszość badanych podmiotów. Motywacją do aktywności są chęć działania na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz oczekiwania klientów, dostawców czy kontrahentów. Głównymi wyzwaniami natomiast pozostają: brak zrozumienia dla regulacji, koszty czy nieznajomość problematyki. Autorzy przywoływanego badania zauważają, że zainteresowanie problematyką ESG jest niewielkie, panuje też przekonanie, że kwestie zrównoważonego rozwoju dotyczą małych podmiotów w ograniczonym stopniu.

Obraz, który wyłania się z przeprowadzonych badań, znajduje odzwierciedlenie w wynikach analizy przygotowanej na potrzeby niniejszego opracowania.

Wyzwaniem dla małych podmiotów jest rozwijanie zrównoważonej działalności. Wynika to m.in.: z deklarowanego braku kompetencji i zasobów, ale może też być skutkiem przekonania, że to przede wszystkim największe przedsiębiorstwa przyczyniają się do wzrostu zanieczyszczeń. Tymczasem rozproszenie małych podmiotów nie sprawia, że nie wywierają żadnego wpływu.

Szacuje się, że 60–70% zanieczyszczeń i ponad 60% emisji gazów cieplarnianych w UE<sup>3</sup> jest skutkiem działania właśnie tych podmiotów. Skala działalności pojedynczych organizacji jest inna, ale problemy pozostają podobne.

W odpowiedziach podkreślano też wyzwanie operacyjne związane z mierzeniem i raportowaniem danych, zwłaszcza wobec rosnącej presji ze strony klientów czy partnerów. Wskazywano na rosnącą krytykę wobec podmiotów, które przyczyniają się do zmian klimatycznych. Podkreślano też, że mimo braku bezpośredniego obowiązku raportowania obecność w sieci relacji biznesowych będzie wymagać implementacji praktyk zrównoważonego rozwoju.

Bez względu na wielkość i formę prowadzonej działalności wszystkie podmioty mają punkty wspólne związane z wdrażaniem celów zrównoważonego rozwoju wpisujące się w ESG. Poniżej zestawiono najważniejsze elementy.

<sup>3</sup> Annual Report on European SMEs 2021/2022 SMEs and environmental sustainability Background document <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/50654/attachments/1/translations/en/renditions/native&ved=2ahUKEwjzt7bkyM6FAxVZBdsEHcgRDQIQFnoECA4QAQ&usq=AOvVaw3HPI-2FH4cc4z6Brhoc8fkt>, data dostępu 19.04.2024

## I. Znajomość interesariuszy i budowanie relacji

**Nawet najmniejsza organizacja funkcjonuje w świecie relacji z innymi podmiotami, grupami i jednostkami, które oddziałują na firmę lub są pod wpływem jej działalności.**

Najbardziej oczywistą grupą interesariuszy są klienci – fundament dla istnienia i rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Takich grup jest jednak dużo więcej. Z częścią interesariuszy budujemy świadome więzi, inni pojawiają się sporadycznie, a jeszcze inne grupy działają obok i wiedza o nich ogranicza się do obserwowania ich aktywności. Z interesariuszami kluczowymi nawiązujemy się zwykle bezpośrednio relacje (często związane z umowami formalnymi), a dodatkowo wchodzi się z nimi w dialog i stosuje różne formy zaangażowania.

Realizacja założeń zrównoważonego rozwoju wymaga współpracy z interesariuszami. W relacjach z nimi można zdefiniować oczekiwania oraz potrzeby służące środowisku i społeczeństwu. Każdy podmiot zainteresowany ESG powinien wykonać analizę, mającą na celu identyfikację interesariuszy, określenie grup kluczowych i charakteru interakcji.



Fot.: Tstudios/stock.adobe.com

## Lista przykładowych interesariuszy:

	pracownicy oraz osoby zatrudnione w ramach łańcuchów wartości
	właściciele firm
	osoby sprawujące funkcje kierownicze i menedżerskie, Kierownictwo/Zarządy
	osoby sprawujące funkcje nadzorcze
	środowisko naturalne (tzw. cichy interesariusz)
	klienci
	dostawcy (usług, produktów itp.), partnerzy biznesowi, kontrahenci
	konkurencja
	prawodawcy
	administracja samorządowa, rządowa i ponadkrajowa
	banki i instytucje finansowe
	media
	lokalna społeczność
	organizacje pozarządowe
	organizacje branżowe

## II. Identyfikacja łańcucha dostaw i łańcucha wartości

Każda organizacja potrzebuje zasobów – także firmy usługowe. Panuje niesłuszne przekonanie, że tylko przedsiębiorstwa produkcyjne potrzebują dostawców. W rzeczywistości **łańcuch dostaw** dotyczy każdej organizacji – tworzą go wszystkie przepływy rzeczowe, finansowe i informacyjne. To sieć powiązanych przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych, firm wydobywczych oraz transportowych, które zapewniają dostawy surowców, materiałów, urządzeń, mediów, artykułów biurowych, powierzchni biurowych. W przypadku mikroprzedsiębiorców są to współpracownicy, podwykonawcy zaangażowani w wytwarzanie oraz dostarczanie produktów i usług itp.

Strukturą, która wykracza poza łańcuch dostaw, jest **łańcuch wartości** obejmujący dodatkowo wszystkie relacje z interesariuszami oraz procesy zachodzące podczas użytkowania wyrobu i konsumowania usługi do czasu, kiedy produkt staje się odpadem.

## III. Konieczność określenia wpływów środowiskowych i społecznych

**Mimo ograniczonej skali oddziaływania w przypadku pojedynczej organizacji badanie wpływu środowiskowego i społecznego pozwala zrozumieć priorytety, którymi organizacje będą mogły się zająć.**

**W przypadku najmniejszych organizacji analiza powinna obejmować:**

- kluczowe zasoby, z których korzystają,
- rodzaje negatywnego wpływu na otoczenie wynikającego z ich działalności,
- podejście do etyki i społecznej odpowiedzialności.

Badanie obejmuje działania wspierające zrównoważony rozwój oraz te, które negatywnie wpływają na poszczególne wymiary ESG, zarówno obecnie, jak i w przyszłości. Proces decyzyjny powinien uwzględniać skutki tych działań, zwłaszcza takich, które ujawnią się w przyszłości w wyniku obecnych aktywności.



Fot.: Jess rodriguez/stock.adobe.com

## IV. Ocena ryzyka ESG

Niepewność, w której funkcjonuje dziś biznes, wymaga rozpoznania i zrozumienia rodzajów ryzyka wpływającego na organizacje. **Ryzyko to prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia i jego skutków.** Znając swoje negatywne oddziaływania jak np. generowanie odpadów, organizacja może ocenić ryzyko związane chociażby z rosnącymi kosztami odbioru i gospodarowaniem odpadów. W ten sposób będzie mogła odpowiedzieć sobie na pytanie, czy jest gotowa zaakceptować takie ryzyko i jego potencjalne skutki finansowe, a także jakimi działaniami może minimalizować jego ziszczenie się.

## V. Wyznaczanie celów ESG

**ESG wymaga wyznaczenia mierzalnych celów, czyli zdefiniowania, co i jak organizacja chce osiągnąć, by być bardziej zrównoważoną.** Cele te mogą odnosić się do krótkoterminowych działań oraz długofalowych planów. Są one formułowane na podstawie analizy wpływów, szacowania kosztów oraz znajomości kluczowych dla prowadzonej działalności obszarów.

**Wspólnymi celami ESG jest m.in.:**

- redukcja emisji gazów cieplarnianych,
- przeciwdziałanie i adaptacja do zmian klimatu,
- ograniczanie zanieczyszczeń powietrza, gleby i wody,
- ograniczanie ilości odpadów, w tym

odpadów opakowaniowych i plastiku, poprzez wdrażanie gospodarki obiegu zamkniętego (GOZ, inaczej: gospodarka cyrkularna), czyli sposobów postępowania zakładających maksymalne wykorzystanie pozyskanych już zasobów i ograniczanie ilości odpadów. GOZ nazywany jest też gospodarką cyrkularną, co odnosi się do zamykania obiegów przepływu zasobów i dążenia do braku odpadów,

- ochrona bioróżnorodności,
- minimalizowanie ryzyka wystąpienia przypadków łamania praw człowieka, w tym nadużyć w obszarze praw pracowniczych, wobec lokalnej społeczności itp.
- rozwój kapitału ludzkiego.

Przedstawiona lista nie wyczerpuje zagadnień, ale może okazać się pomocna w określaniu celów dla biznesu.



Fot.: wernerimages/stock.adobe.com



# ESG W OPINII EKSPERTEK I EKSPERTÓW



## Rozumienie terminu ESG

Różnorodność obszarów wpisujących się w założenia ESG powoduje niekiedy trudność w jasnym i precyzyjnym zdefiniowaniu go.

- Osoby reprezentujące biznes nie zawsze były w stanie odpowiedzieć, czym jest ESG.
- Pośród poprawnych odpowiedzi znalazły się trzy wymiary: społeczny, środowiskowy i ładu organizacyjnego.
- Wymiar społeczny i środowiskowy był przywoływany częściej niż obszar ładu organizacyjnego.
- Osoby przedsiębiorcze upatrują w ESG społecznej i środowiskowej odpowiedzialności.

## Znaczenie ESG dla małych podmiotów

W grupie respondentek i respondentów z otoczenia biznesu nie było jednomyślności co do tego, w jakim stopniu ESG dotyczy małych podmiotów. **W skali 10-punktowej oceny oscylowały od 4, wskazując na ograniczony zakres, do 8, co oznacza, że jest to dość kluczowa kwestia dla tego sektora.** W ocenie znaczenia ESG dla najmniejszych firm podkreślano świadomość podejmowania decyzji

biznesowych oraz ich wpływu na środowisko i społeczeństwo. Wpisuje się to w ogólnie przyjęte rozumienie tej problematyki.

Osoby eksperckie wskazywały zarówno wymiar wizerunkowy, jak i kosztowy związany z włączaniem ESG, upatrując w nim możliwości kreowania pozytywnego wizerunku i optymalizacji finansów. Celem takiego działania ma być tworzenie silnej gospodarki i zrównoważony wzrost ekonomiczny.

## Zagadnienia ważne dla ESG, wpisujące się w zrównoważony rozwój

Najczęściej wymieniane w badaniu zagadnienia, które są fundamentem zrównoważonego rozwoju, to:

- ograniczanie zużycia zasobów, w tym wody;
- wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii, oszczędzanie energii czy szerzej – transformacja energetyczna;
- zmniejszanie zanieczyszczenia oraz ilości odpadów, w tym wykorzystanie recyklingu czy gospodarki obiegu zamkniętego;
- zwracanie uwagi na certyfikaty środowiskowe i społeczne, pozwalające na weryfikację podejścia organizacji do zrównoważonego rozwoju. Przykładem takich certyfikatów może być Fair Trade, GOTS, Oeko Tex itp.;
- stosowanie surowców i materiałów przyjaznych środowisku;

- zaangażowanie społeczne;
- wspieranie rozwoju kapitału ludzkiego;
- identyfikacja łańcucha dostaw;
- dbanie o osoby zatrudnione, w tym o bezpieczne i higieniczne warunki pracy;
- kwestie zarządzania różnorodności;
- transparentne i etyczne zarządzanie firmą;
- edukacja ekologiczna pracowników, klientów i partnerów biznesowych;
- odpowiedzialny marketing i ograniczanie ryzyka greenwashingu.

**Greenwashing** to określenie na działania pozorowane, które wprowadzają klientów w błąd odnośnie do rzeczywistych działań organizacji. Polegają m.in. na komunikowaniu o zaangażowaniu firmy w działania na rzecz środowiska w sytuacji, gdy są one minimalne i nie przynoszą faktycznych rezultatów.

Przedstawiciele i przedstawicielki biznesu biorący udział w wywiadach podejmują drobne inicjatywy służące środowisku i społeczeństwu, nie jest to jednak sedno ich działalności. Trudność stanowi natomiast powiązanie prowadzonych działań z realizacją celów zrównoważonego rozwoju. W przypadku pozostałych osób panuje przekonanie, że praktycznie każdy z celów ESG może być wsparty dzięki zaangażowaniu firm.

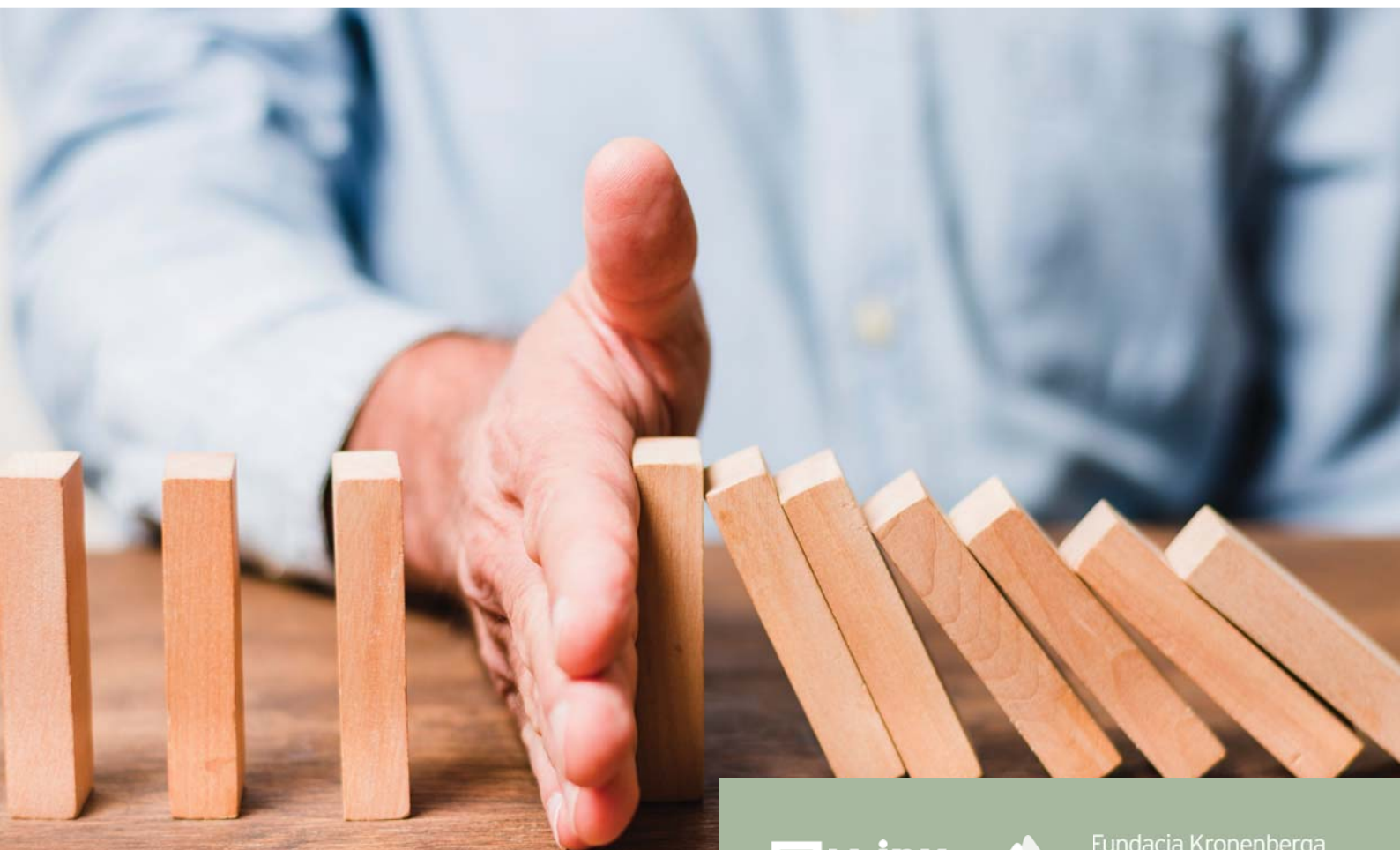
## Wsparcie inicjatyw służących ESG

Na pytanie, co mogłoby pomóc małym podmiotom w realizacji założeń ESG, osoby odpowiadające wskazały na:

- dofinansowanie ze środków publicznych, w tym funduszy europejskich np. subwencje, dotacje, udzielanie gwarancji itp.;
- szkolenia i rozwój wiedzy na temat ESG;
- doradztwo;
- programy rozwojowe;
- wspieranie procesów digitalizacji;
- preferencyjne kredyty oraz inne produkty finansowe służące wspieraniu zrównoważonego rozwoju.

Podkreślono przy tym, że **źródła finansowania pochodzić mogą zarówno z funduszy prywatnych, jak i publicznych.**

Adaptacja do zmieniających się warunków otoczenia wymaga wysiłku finansowego, organizacyjnego i kadrowego. Osoby prowadzące jednoosobowe działalności gospodarcze ponoszą osobistą odpowiedzialność za sposób, w jaki podejść do tego procesu. **Warto jednak popatrzeć na ESG jako na inwestycję, która opłaca się każdemu.**



## Wnioski i rekomendacje dla małych podmiotów

**Mikro- i małe podmioty, podobnie jak duże korporacje, oddziałują na środowisko i mogą wywierać negatywny wpływ na różne grupy interesariuszy, w tym środowisko (tzw. cichego interesariusza).** W związku z tym, mimo ograniczonej skali oddziaływania, nawet najmniejsze podmioty mają możliwość świadomego podejścia do procesów służących zrównoważonej transformacji. Jak pokazał zebrany materiał, **świadomość problematyki ESG w małych organizacjach nie jest duża**, co potwierdzają zarówno wyniki przeprowadzonych badań, jak i przytaczane we wcześniejszej części wnioski z ministerialnego raportu.

- **Złożoność zagadnienia powoduje trudność w osadzeniu go w codziennej praktyce działania.** Jednocześnie rośnie konieczność dostosowywania się do warunków otoczenia, w którym zrównoważony rozwój i towarzyszące mu kwestie stają się coraz bardziej istotne. Dotyczy to różnych wymiarów – zarówno systemów prawa, jak i oczekiwań konsumentów czy partnerów biznesowych.
- **Wyzwaniem są potencjalne koszty adaptacji do nowych warunków, brak odpowiednich kompetencji i wiedzy.** Osoby biorące udział

w badaniu podkreślały potrzebę tworzenia przestrzeni, w której mogłyby dowiadywać się o ESG, jednocześnie wymieniać się doświadczeniami i poznawać dobre praktyki, które pozwalają realizować założenia ESG przy minimalizacji kosztów. Zdefiniowano także oczekiwania wobec prawodawców co do zaopiekowania sektora mniejszych podmiotów, w tym oferowania wsparcia systemowego i finansowego.

- **Ważną kompetencją, którą warto rozwijać, jest sam proces raportowania.** Dotyczy to zarówno przygotowania organizacji, jak i wpisania się w oczekiwania podmiotów zewnętrznych. Otwiera się tu ogromny obszar dla legislatora i dużych korporacji, które wymagać będą ujawniania danych dla współpracy z małymi podmiotami, przekazywania im know-how i wzmocnienia w newralgicznych obszarach.

**Wdrażanie założeń ESG to proces. Wymaga czasu na przemyślenie i dostosowanie skali działań do możliwości i posiadanych zasobów.** Kluczowe natomiast jest sprawdzenie, z jakiego pułapu startuje organizacja i gdzie planuje się znaleźć w kolejnych latach. Poniżej zaproponowano kilka obszarów, które ułatwią analizę i pozwolą zapoczątkować działania wpisujące się w różne wymiary zrównoważonego rozwoju.

## 1. Punkt wyjścia do dalszych działań – w jakim miejscu jest organizacja?

Dla większości przedsiębiorstw ESG oznacza konieczność wprowadzenia zmian w modelach i strategiach biznesu. Fundamentalnym pytaniem, które warto sobie zadać, jest to, jaką wartość dostarcza organizacja. Innymi słowy, na czym zarabia i czy może w związku z tym oddziaływać na środowisko i społeczeństwo?

### Wymiar środowiskowy obejmuje takie elementy jak:

- korzystanie z zasobów, w tym wody i energii,
- generowanie odpadów i sposoby postępowania z nimi,
- generowanie zanieczyszczeń,
- emisje,
- oddziaływanie na ekosystemy i bioróżnorodność.



Fot.: Anselm/stock.adobe.com

### Wymiar społeczny

obejmuje działania nakierowane na prawa pracownicze i prawa człowieka. To również sposób podejścia do tworzenia włączających i sprzyjających różnorodności miejsc pracy w organizacji i łańcuchu wartości. Jest to obszar, w którym zachęca się organizacje do oceny aktualnego i przyszłego oddziaływania na lokalne społeczności i inne grupy interesariuszy.

### Wymiar ładu organizacyjnego

obejmuje analizę sposobu zarządzania oraz podziału ról, zadań i odpowiedzialności pomiędzy osoby zarządzające i zespół. Ważne są tu kwestie etyczne oraz działania z zakresu społecznej odpowiedzialności. To również przestrzeń na weryfikację, czy w organizacji funkcjonują zasady, procedury lub polityki ułatwiające wdrażanie i ocenę zrównoważonego rozwoju.

Organizacja powinna dokonać ilościowej **analizy zużycia zasobów** i wynikających z tego konsekwencji. Dane powinny być zapisywane i monitorowane. W początkowym okresie ilość przetwarzanych informacji będzie niewielka. W kolejnych latach na ich podstawie będzie można wyciągać różne wnioski, a co ważniejsze, ustalać cele redukcji i poprawy działalności.

Ustalając miejsce, z którego firma startuje, warto odpowiedzieć sobie również na pytanie o **dotychczasowe zaangażowanie** w takie działania jak projekty społeczne czy inicjatywy branżowe.

Uzupełnieniem analizy będzie też **weryfikacja dokumentów i zapisów**, związanych ze zrównoważonym rozwojem. W przypadku braku takich informacji pomocne będzie ustalenie planu dostosowania sposobu funkcjonowania organizacji do nowych przepisów. Dodatkowo, dla obszarów dobrowolnych, nieokreślonych formalnymi obowiązkami, warto rozważyć opracowanie scenariusza zapewniającego osiągnięcie korzyści biznesowych zgodnie z założeniami zrównoważonego rozwoju.

Istotne są również **działania w obszarze łańcucha dostaw i wartości każdego podmiotu**. Już na etapie szukania dostawców małe firmy mogą wybrać partnerów, którzy zwracają uwagę na miejsce i sposób produkcji surowców, materiałów i półproduktów. Na rynku dostępne są różne bazy oraz systemy certyfikacji dla dostawców.

Sprawdzenie, czy dany dostawca znajduje się na liście nierzetelnych czy nieetycznych przedsiębiorstw oraz czy produkuje w regionie, gdzie istnieje duże ryzyko łamania praw człowieka, to łatwe zadanie o dużej wartości. Pozwala wykluczyć ze współpracy przedsiębiorstwa, które mogą przyczynić się do utraty wizerunku czy wzrostu kosztów ze względu na potencjalne ryzyko nadużyć. Organizacja może ustalić też własne kryteria wyboru, zwracając uwagę na to, jak potencjalny partner podchodzi do ochrony środowiska czy przestrzegania praw człowieka.

Po stronie małego podmiotu leży też zadbanie o to, aby dostarczony wyrób lub usługa były użytkowane zgodnie z przeznaczeniem. Stąd tak ważna jest komunikacja z klientem, zapewnienie mu obsługi już po zakupie oraz tworzenie trwałych relacji.

## 2. Angażowanie interesariuszy

W otoczeniu organizacji funkcjonuje wiele podmiotów, z którymi wchodzi ona w interakcje. Nie wszystkie mają takie samo znaczenie dla prowadzonej działalności, jednak z perspektywy ESG warto zadbać o poznanie potrzeb i oczekiwań tych grup, które mogą wpływać na realizację celów biznesowych. Warto znać ich charakter i sposób oddziaływania na organizację. Budowanie relacji oznaczać może zarówno zbieranie ich opinii, jak również tworzenie przestrzeni wymiany doświadczeń czy wspólną realizację celów, co ma miejsce np. w ramach współpracy z organizacjami pozarządowymi. Wychodząc poza granice organizacji, podmioty mogą ocenić, na ile interesariusze obecni w całym łańcuchu wartości są lub potencjalnie mogą być źródłem korzyści albo ryzyka oraz którym warto poświęcić uwagę w pierwszej kolejności.

### 3. Konsekwencje braku działań

W przypadku, gdy przeprowadzona przez organizację ocena wstępna wykaże, że do tej pory nie podejmowała ona działań związanych z ESG i nie widzi w nich potencjalnych korzyści, trzeba rozważyć scenariusz, w którym zostanie ona pasywnym obserwatorem, a nie uczestnikiem transformacji.

- Czy dotychczasowy sposób funkcjonowania takiej organizacji będzie możliwy, gdy zniszczenie środowiska i zmiany klimatyczne będą postępowały?
- Z jakimi konsekwencjami spotka się podmiot, jeśli opinia publiczna dowie się o potencjalnie nieetycznych działaniach, które mogą być wynikiem współpracy z nieodpowiedzialnymi podmiotami?
- Czy organizacja będzie w stanie ponieść koszty działań naprawczych i adaptacyjnych za kilka lat, jeśli okażą się wyższe niż obecne działania zapobiegawcze?
- Co stanie się z pozycją konkurencyjną podmiotu w przypadku, gdy otoczenie – w tym konkurencja – zacznie podejmować działania transformacyjne, a on nie?

Analiza ryzyka i wpływów może okazać się na tym etapie przydatnym narzędziem. Przy tej okazji firmy mogą zastanowić się nad kosztem każdej z podjętych decyzji. Przykładem może być sytuacja, w której

organizacja zużywa duże ilości wody, jej ilość może się zmniejszyć, a jakość pogorszyć na skutek pogłębiania kryzysu klimatycznego. Dla działalności usługowej z kolei przykładem może być sprzedaż produktów od producentów, którzy są postrzegani jako nieetyczni i nieodpowiedzialni środowiskowo.

### 4. Metoda małych kroków

Sytuacja małych podmiotów nie pozwala im często na podjęcie kompleksowych działań, nawet jeśli dostrzegają one potrzebę zmian. W tym przypadku sprawdza się metoda małych kroków, na którą składa się kilka etapów:

- zdefiniowanie priorytetów,
- ustalenie celu końcowego oraz celów końcowych,
- określenie kamieni milowych (zadań), które należy przejść po kolei, aby ten cel osiągnąć.

**Przykładem może być redukcja emisji gazów cieplarnianych. Celem Unii Europejskiej jest osiągnięcie zeroemisyjności netto w 2050 roku.** Wobec tego przedsiębiorstwo może zacząć z uwagą podchodzić do monitorowania wielkości swoich emisji i na podstawie zgromadzonych danych ustalić drobne inicjatywy redukcyjne, które w kolejnych latach przyczynią się do ogólnej redukcji emisji.

**W przypadku firm produkcyjnych** może to być m.in. przejście na odnawialne źródła energii, korzystanie z usług dostawców, którzy redukują swoje emisje czy szukanie bardziej przyjaznych dla środowiska, a dzięki temu mniej emisyjnych, substytutów surowców.

**Dla firm usługowych** obszarem doskonałości może być też: obszar zakupów, wybór firm realizujących usługi kurierskie, siedziby, sposobu podróżowania i docierania do klientów itp.

**Dla każdej bez wyjątku firmy praktykowanie ESG przekłada się na:**

- etyczną i odpowiedzialną komunikację z klientami i interesariuszami,
- dbałość o pracowników,
- unikanie działań narażających na łamanie praw człowieka w organizacji i jej łańcuchu wartości,
- przestrzeganie standardów środowiskowych dzięki wypracowaniu sposobów na współpracę z partnerami, dostawcami itp. również w ramach umów.

## 5. Współpraca

Potrzeba współpracy wynika z międzynarodowej inicjatywy, jaką są wspomniane Cele Zrównoważonego Rozwoju. Budowanie partnerstw nie musi ograniczać się do jednej branży czy określonych inicjatyw lokalnych. Może być to także szukanie punktów styku z pozostałymi sektorami oraz większymi podmiotami.

Dotyczy to również konkurentów rynkowych, którzy, dzięki współpracy w określonym obszarze, mogą odnieść obopólne korzyści np. w ramach wspólnych zamówień, dzielenia kosztów transportu itp.

Duży potencjał związany ze zrównoważonym rozwojem widoczny jest też we współdziałaniu małych i dużych przedsiębiorstw. Wspólne rozmowy o tym, co istotne i możliwe prowadzą obie strony dialogu do osiągnięcia swoich celów.





**Wydawca:**

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Wiedzy Think!

Plac Kasztelański 3, 01-362 Warszawa

[www.think.org.pl](http://www.think.org.pl)

© Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Wiedzy Think!,

Warszawa 2024

**Opracowanie eksperckie jest elementem Programu Rozwoju Przedsiębiorczości realizowanego przez Fundację THINK! w partnerstwie merytorycznym z Fundacją Citi Handlowy im. L. Kronenberga.**

**Program jest finansowany przez Citi Foundation.**

**Opracowanie eksperckie zostało zrealizowane we współpracy merytorycznej z Wydziałem Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz WP Law Kancelaria Prawna Woźniccy & Partners Sp. J**

**Autorka:**

Agata Rudnicka



Naukowiec związana m.in. z Wydziałem Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Od prawie dwóch dekad zajmuje się problematyką zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i ESG. Szczególnie bliskimi obszarami jej zainteresowań jest środowiskowy i społeczny wymiar strategii, modeli biznesu oraz łańcuchów wartości. Współpracuje z organizacjami różnych sektorów, wspierając je w zrównoważonej transformacji.

**Regulacje prawne:**

Maria Werenowska, radca prawny

Konrad Mastalerz, radca prawny

WP Law Kancelaria Prawna Woźniccy & Partners Sp. J.

**Koordinacja merytoryczna:**

Anna Bichta

Małgorzata Polak

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Wiedzy Think!

**Redakcja i korekta:**

Joanna Kluz

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Wiedzy Think!

**Projekt graficzny i skład:**

Iwona Piśmienny-Ścibor



FUNDACJA ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA WIEDZY



Program Rozwoju  
Przedsiębiorczości

Fundacja Kronenberga

citi handlowy



WYDZIAŁ  
ZARZĄDZANIA  
Uniwersytet Łódzki

