

RAPORTOWANIE POZAFINANSOWE.  
PORADNIK DLA MAŁYCH I ŚREDNICH  
PRZEDSIĘBIORSTW

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

PROJEKT FINANSOWANY ZE ŚRODKÓW BUDŻETU PAŃSTWA,  
PRZYZNANYCH PRZEZ MINISTRA EDUKACJI I NAUKI  
W RAMACH PROGRAMU  
„STUDENCKIE KOŁA NAUKOWE TWORZĄ INNOWACJE”

---

*RECENZJA NAUKOWA*

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

*WYDAWCA*

**WYDAWNICTWO WYŻSZEJ SZKOŁY GOSPODARKI  
EUROREGIONALNEJ IM. ALCIDE DE GASPERI W JÓZEFOWIE  
05-410 JÓZEFÓW, UL. SIENKIEWICZA 4  
TEL./FAKS: 48 22 789 19 03, WWW.WSGE.EDU.PL  
E-MAIL: WYDAWNICTWO@WSGE.EDU.PL**

*ISBN*

**978-83-966291-8-0**

*DOI*

**10.13166/VH/XRMK5659**

*PROJEKT, SKŁAD*

**GRZEGORZ WÓJCICKI**

*GRAFIKA*

**FLOVMEDIA – MAJA KRYMSKA**

© COPYRIGHT BY WYŻSZA SZKOŁA GOSPODARKI EUROREGIONALNEJ IM. ALCIDE  
DE GASPERI W JÓZEFOWIE. ALL RIGHTS RESERVED/ WSZELKIE PRAWA ZASTRZEŻONE.  
KOPIOWANIE, PRZEDRUKOWYWANIE I ROZPOWSZECZNIANIE CAŁOŚCI LUB FRAGMENTÓW  
NINIEJSZEJ PUBLIKACJI BEZ ZGODY WYDAWCY ZABRONIONE.

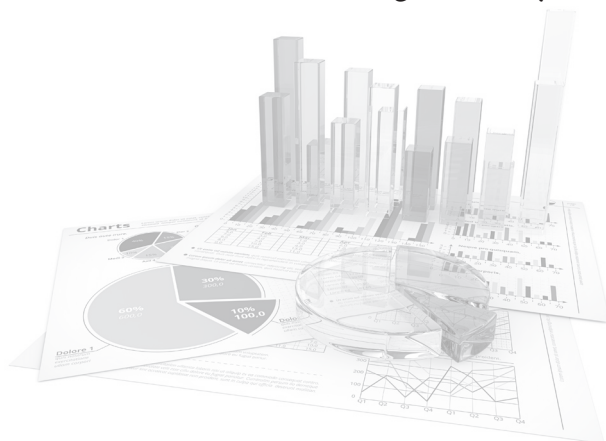


Studenckie Koła  
Naukowe Tworzą  
Innowacje

# RAPORTOWANIE POZAFINANSOWE

PORADNIK DLA MAŁYCH I ŚREDNICH  
PRZEDSIĘBIORSTW

dr Aleksandra Szejniuk, prof. WSGE  
mgr Urszula Anisiewicz  
mgr Adam Życzkowski



Józefów 2023



Ministerstwo  
Edukacji i Nauki

---

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

PROJEKT FINANSOWANY ZE ŚRODKÓW BUDŻETU PAŃSTWA,  
PRZYZNANYCH PRZEZ MINISTRA EDUKACJI I NAUKI  
W RAMACH PROGRAMU  
*„STUDENCKIE KOŁA NAUKOWE TWORZĄ INNOWACJE”*

---



**Studenckie Koła  
Naukowe Tworzą  
Innowacje**

# SPIS TREŚCI

---

WSTĘP . . . . .	4
<b>1. ROZWÓJ RAPORTOWANIA – HISTORIA I TRENDY</b>	
1.1. RAPORTOWANIE W POLSCE I NA ŚWIECIE . . . . .	6
1.2. W JAKIM CELU TWORZONE SĄ RAPORTY ESG? . . . . .	8
1.3. PODSTAWY PRAWNE RAPORTOWANIA . . . . .	11
1.4. DOBRY RAPORT – ZASADY I WYTYCZNE GRI I ESRS . . . . .	16
1.5. WYZWANIA I KORZYŚCI Z RAPORTOWANIA . . . . .	21
<b>2. PREZENTACJA PRZEDSIĘBIORSTWA – ESRS 2</b>	
2.1. PRZEDSTAWIENIE PRZEDSIĘBIORSTWA, SEKTOR DZIAŁALNOŚCI, CEL DZIAŁALNOŚCI, MISJA . . . . .	25
2.2. INTERESARIUSZE – CHARAKTERYSTYKA GŁÓWNYCH GRUP INTERESARIUSZY, RELACJE . . . . .	26
2.3. SYSTEM ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE / OPIS MODELU BIZNESOWEGO . . . . .	28
2.4. ŁĄD ZARZĄDCZY . . . . .	30
<b>3. ŁĄD KORPORACYJNY – ESRS G1</b>	
3.1. POLITYKA PERSONALNA . . . . .	33
3.2. POLITYKA RÓŻNORODNOŚCI . . . . .	36
3.3. SZKOLENIA I ROZWÓJ . . . . .	41
3.4. BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY (BHP) . . . . .	43
3.5. NIEFINANSOWE WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI W OBSZARZE PRACOWNICZYM . . . . .	47
<b>4. OBSZAR SPOŁECZNY – ESRS S</b>	
4.1. ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA PRODUKT (ŁAŃCUCH DOSTAW, ODBIORCY) . . . . .	50
4.2. ODPOWIEDZIALNY MARKETING . . . . .	54
4.3. POSZANOWANIE PRAW CZŁOWIEKA . . . . .	59
4.4. PRZECIWDZIAŁANIE KORUPCJI . . . . .	65
4.5. ZARZĄDZANIE ETYKĄ . . . . .	69
4.6. POLITYKA DOBROCZYNNOSCI . . . . .	74
<b>5. ŚRODOWISKO NATURALNE – ESRS E</b>	
5.1. POLITYKA ŚRODOWISKOWA . . . . .	79
5.2. WSKAŹNIKI W OBSZARZE ŚRODOWISKOWYM . . . . .	83
PODSUMOWANIE . . . . .	86
BIBLIOGRAFIA . . . . .	87

## WSTĘP

Koło Naukowe VOX Humana działające przy Wyższej Szkole Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie wraz ze swoimi opiekunami ma przyjemność oddać do użytkowania niniejszy poradnik, który powstał dzięki całorocznej pracy studentów i innych osób zaangażowanych w tą publikację. Projekt ten otrzymał finansowanie ze środków Ministra Edukacji i Nauki w ramach programu Studenckie Koła Naukowe tworzą innowacje.

Celem projektu było opracowanie wytycznych w zakresie kwestii społecznych, środowiskowych, praw człowieka, etycznych w działalności strategicznej i operacyjnej firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w odniesieniu do wytycznych ESG oraz opracowanie Dobrych praktyk w zakresie raportowania niefinansowego przez organizacje z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Doceniając rolę małych przedsiębiorców w tworzeniu gospodarki rynkowej w Polsce, a jednocześnie dostrzegając wyzwania stojące przed nimi w zakresie komunikowania swoich działań zakresie ESG w sposób wiarygodny i prawidłowy członkowie Koła Naukowego Vox Humana chcą przyczynić się do wypracowania wzorów ułatwiających składanie raportów niefinansowych.

Głównym czynnikiem, jaki będzie w najbliższych latach mobilizował organizacje do podniesienia poziomu raportowania danych pozafinansowych, będą coraz wyraźniej rysujące się zmiany w kreowaniu wizerunku organizacji opartym na społecznej odpowiedzialności. Raportowanie zgodnie z przyjętymi standardami może zwiększyć wiarygodność firmy, pokazując jej długofalowe spojrzenie na zaangażowanie społeczne i środowiskowe, a nie działania, które służą jedynie krótkoterminowym zyskom o charakterze public relations. Taka *wizytówka* może ułatwić firmie pozyskanie inwestorów i innych organizacji (np. partnerów biznesowych, kontrahentów, organizacji pozarządowych, administracji samorządowej) do udziału w realizacji wspólnego przedsięwzięcia.

Do powstania tego poradnika członkowie koła naukowego w pierwszym etapie prac przygotowali ankiety skierowane do przedsiębiorców, dzięki którym zapoznali się z głównym obszarami, które powinna obejmować ta publikacja. Po zebraniu i przeanalizowaniu wyników wraz

z zaproszonymi gośćmi ze świata nauki opracowano zarys tematyki poruszanej w poszczególnych rozdziałach tego opracowania. Pierwszy rozdział prezentuje historię raportowania w Polsce w porównaniu do wybranych państw na świecie oraz podstawy prawne raportowania, na zakończenie przedstawiając próbę ukazania przyszłych trendów w tej dziedzinie. W drugim rozdziale są ukazane kwestie dotyczące ogólnej prezentacji przedsiębiorstwa, które przygotowuje raport finansowy. Zawartość kolejnych rozdziałów koresponduje z podziałem Europejskich Standardów Raportowania na poszczególne bloki, rozdział trzeci stanowi omówienie kwestii dotyczących ładu korporacyjnego wymaganego przez Dyrektywę CSRD. Kolejny rozdział jest próbą przedstawienia kwestii z obszaru społecznego, które należy ująć w dokumencie pozafinansowych, a które w niedalekiej przyszłości będą obowiązkowymi informacjami ujawnianymi przez każdego przedsiębiorcę. Ostatni rozdział to prezentacja danych, które przedsiębiorstwa będą zobowiązane przekazać w zakresie dbałości o środowisko naturalne. Całość pracy zamyka podsumowanie, które prezentuje najważniejsze wnioski dotyczące wymagań jakie stoją przed przedsiębiorcami w zakresie raportowania niefinansowego.

Poradnik ma za zadanie przybliżyć przedsiębiorcom cel raportowania niefinansowego, jego znaczenie w odniesieniu do działań Unii Europejskiej w zakresie polityki zrównoważonego rozwoju, a także przedstawić w jakim zakresie oraz w jaki sposób przedsiębiorcy w niedalekiej przyszłości będą zobowiązani składać raporty niefinansowe.

# 1. ROZWÓJ RAPORTOWANIA – HISTORIA I TRENDY

W niniejszym rozdziale Poradnika zostanie krótko scharakteryzowana historia raportowania, ze szczególnym uwzględnieniem światowych, Unijnych tendencji oraz rozwój tego tematu w Polsce.

Zostaną zaprezentowane najważniejsze funkcje raportowania, m.in.: służące ocenie i pomiarowi społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, zaangażowaniu interesariuszy wokół kluczowych wyzwań współczesnej gospodarki oraz odpowiedzialności wobec przyszłych pokoleń poprzez wpływ na środowisko naturalne. W dalszej części rozdziału zostaną przedstawione wytyczne GRI oraz podstawowe założenia oficjalnego projektu wspólnych europejskich standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju (tzw. ESRS), wymaganych przez Dyrektywę CSRD<sup>[1]</sup> (o sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju). Istotnym, wydaje się zaprezentowanie w końcowej części tego rozdziału wyzwań i korzyści, jakie najczęściej spotykają przedsiębiorcy, którzy podjęli się systematycznego mierzenia i raportowania pozafinansowego.

## 1.1. RAPORTOWANIE W POLSCE I NA ŚWIECIE

Era raportowania danych niefinansowych w Polsce rozpoczęła się z nastaniem XXI wieku. Pierwsze raporty nazywały się raportami społecznymi, dalej były to raporty CSR, społecznej odpowiedzialności biznesu, ESG obecnie najczęściej mamy do czynienia z nazwą: raporty niefinansowe. Od roku 2007 organizowany jest w Polsce konkurs: *Raporty społeczne – nagrody za najlepiej sporządzone raporty z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu*. Początkowo organizatorami byli PricewaterhouseCoopers (PwC) oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu, a obecnie Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz Deloitte, konkurs również zmienił nazwę i obecnie nazywa się: *Konkursem Raportów*

---

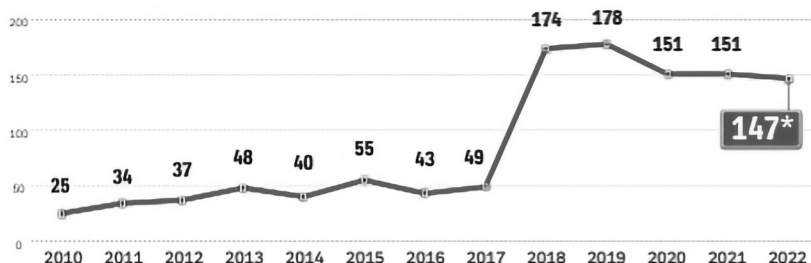
<sup>[1]</sup> Dz.U. UE z 16.12.2022, L 322/15 Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju.



*Zrównoważonego Rozwoju*. Na stronie konkursu znajduje się Biblioteka raportów, która może posłużyć jako cenne źródło informacji i wskazówek dotyczących pisania raportów ([www.RaportyZr.pl](http://www.RaportyZr.pl)). Głównym celem tego konkursu jest zaznaczenie istotności raportowania pozafinansowego i ukazanie dobrych praktyk w tym zakresie. Wyróżnienia otrzymują te przedsiębiorstwa, które oprócz tego, że prowadzą działalność, która uwzględnia interesy społeczne, środowiskowe potrafią jeszcze w sposób czytelny, przejrzysty i wiarygodny przedstawić te założenia w raporcie. Zdaniem jury konkursowego jakość raportów z roku na rok wzrasta, obecnie większość raportów jest przygotowywana według wytycznych GRI (Global Reporting Initiative).

W bardzo krótkim czasie nastąpił lawinowy wzrost liczby publikowanych raportów, spowodowany głównie zrozumieniem korzyści płynących z ujawniania raportów, jak też z chęci przedstawienia dobrowolnie przyjętych zobowiązań przez przedsiębiorstwa. Poniższy wykres przedstawia liczbę spółek publikujących raporty niefinansowe. Spadek w ostatnim roku o cztery jest spowodowany zwolnieniem czterech przedsiębiorców z tego obowiązku.

**Raportowanie niefinansowe w Polsce 2010-2022**, liczba spółek, które opublikowały raport na temat informacji niefinansowych



Źródło: CSR Info. [www.csinfo.org](http://www.csinfo.org) dostęp 03.08.2023

Na świecie, do państw, które mogą wykazać się powszechnością raportowania należą: Wielka Brytania, Japonia, Holandia, Stany Zjednoczone, Kanada. Historycznie ta powszechność wynika z faktu, że rządy tych państw od początku angażowały się w rolę stymulatora rozwoju przejrzystości w ujawnianiu informacji niefinansowych. Przykładowo,

we Francji w roku 1977 wprowadzono obowiązek raportowania danych niefinansowych przez przedsiębiorstwa zatrudniające co najmniej 300 osób, był to tzw. *bilans społeczny*.

Kwestie ESG zostały po raz pierwszy wspomniane w raporcie ONZ (UNEP – Program Środowiskowy) dotyczącym zasad odpowiedzialnego inwestowania (PRI) z 2006 r.: *Who Cares Wins*. Kryteria ESG w pierwszej kolejności musiały uwzględniać spółki notowane na giełdzie w Stanach Zjednoczonych. Do połowy 2019 r. dołączyło do nich blisko 2400 podmiotów reprezentujących aktywa o wartości ponad 80 bilionów dolarów. W Europie duże spółki notowane na giełdzie mają – od 2018 r. – obowiązek raportowania na temat ESG. Raportowane wskaźniki, dotyczące zaangażowania na rzecz polityki klimatycznej i zielonej transformacji czy standardów etycznych, mają pomóc w budowaniu społeczeństwa zrównoważonego, ekologicznego. Przedsiębiorcy uzyskujący dobre wskaźniki będą mieli ułatwiony dostęp do usług finansowych. Zgodnie z danymi zawartymi w raporcie *How Sustainable Finance is Shaping Change in Banking* opublikowanym przez Morningstar w 2021 roku większość dużych banków w Stanach Zjednoczonych odcina dostęp do funduszy przedsiębiorcom w oparciu o negatywne ratingi ESG.

## 1.2. W JAKIM CELU TWORZONE SĄ RAPORTY ESG?

Przedstawianie raportów dotyczących zrównoważonego rozwoju w początkowej fazie było traktowane jako działania w sferze marketingu i public relations, do których zepchnięto obszar społecznej odpowiedzialności biznesu. Dopiero rozpowszechnienie się koncepcji ESG, która bazuje na konkretnych celach i wskaźnikach spowodowało pozytywne zmiany w podejściu do raportowania. W początkowym okresie raporty cechowała duża różnorodność wskaźników i dowolność w doborze publikowanych informacji. Zgodnie z opinią Centrum Badań nad Odpowiedzialnym Biznesem SGH<sup>[2]</sup>, działającym pod kierownictwem prof. dr hab. Marii Aluchny, od sześciu lat w Polsce obserwowana jest poprawa jakości prezentowanych danych

---

<sup>[2]</sup> <https://www.sgh.waw.pl/doradztwo-i-badania-dla-firm> dostęp 04.08.2023

w raportach. Wprowadzona w 2022r. dyrektywa CSRD, również przyczyni się do poprawy przejrzystości udostępnianych danych oraz ich unifikacji.

Motywnym przewodnim raportów ESG mają być ustandaryzowane informacje i dane, które będą służyły szeroko rozumianej grupie interesariuszy do podejmowania aktywności gospodarczej z badanym przedsiębiorstwem. Jednolitość prezentowanych danych ukróci marnowanie wskaźnikami, ukazującymi tylko akceptowalne informacje. Wzrost świadomości społecznej wśród inwestorów znacznie przyczyni się do składania raportów niefinansowych przez przedsiębiorstwa, które będą chciały budować swoją przewagę rynkową. Dodatkowo obowiązek raportowania wymusi na przedsiębiorcach pomiar różnych wskaźników zarówno u siebie, jak i u swoich dostawców. Dotyczyć to będzie całego łańcucha dostaw, także tych ostatnich, z biedniejszych regionów świata, którzy do tej pory pozwalali zapomnieć bogatym krajom o ściekach, śmieciach czy prawach człowieka.

Kolejnym ważnym aspektem, dla którego warto będzie składać rzetelne raporty ESG jest nowo powstający trend na rynku usług finansowych. Powstają produkty, które wspierają przejście na zrównoważoną gospodarkę, takie jak *kredyty sustainability-linked*, *zielone obligacje*, dostępne dla przedsiębiorców raportujących dane niefinansowe. Na przykład powstają oferty, które przy wyborze finansowania powiązanego ze zrównoważonym rozwojem, wysokość marży kredytu uzależniają od stopnia realizacji celów ESG.

Ponadto coroczne badanie wskaźników przedsiębiorstwa może przyczynić się do zrewidowania i ulepszenia swojego modelu biznesowego, czasem zmiany strategii, wprowadzenia unowocześnień i rozwiązań sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi, a w konsekwencji wzrostowi konkurencyjności na rynku, co może spowodować poprawę wyników finansowych przedsiębiorstwa. Według danych prezentowanych przez organizację Blommborg, 40% badanych przedsiębiorców uważa, że strategia zbudowana na ESG ma pozytywny wpływ na wyniki finansowe oraz 80% uważa, że firma działająca zgodnie z ESG jest postrzegana jako mniej

ryzykowną<sup>[3]</sup>. Z badań wynika, że raportowanie może być dodatkowym motywatorem do poprawy wewnętrznych procesów, które mają wpływ na środowisko i aspekty społeczne przedsiębiorstwa. Długoterminowym założeniem polityki zrównoważonego rozwoju na terenie Unii Europejskiej jest dążenie do przekształcenia Europy w pierwszy kontynent neutralny dla klimatu.

# Cele raportów ESG

<b>Spełnienie oczekiwań klientów</b>	<p>Wzrost świadomości wśród klientów i odbiorców</p> <p>Preferowanie firm działających w oparciu strategię ESG</p>
<b>Przyciąganie inwestorów</b>	<p>Poprawa wiarygodności przedsiębiorstwa</p> <p>Przekazywanie rzetelnych informacji</p> <p>Standaryzacja wskaźników</p> <p>Ułatwienie porównywania</p>
<b>Wyższe zwroty z inwestycji</b>	<p>Pozytywny wpływ na wyniki finansowe</p> <p>Ułatwienia w dostępie do nowych produktów finansowych</p> <p>Preferencyjne warunki finansowe</p>
<b>Poprawa funkcjonowania przedsiębiorstwa</b>	<p>Reorganizacja w kierunku zrównoważonej gospodarki</p> <p>Coroczna kontrola wskaźników</p> <p>Unowocześnienie w duchu ESG</p>
<b>Odpowiedzialność za działania przedsiębiorstwa</b>	<p>Odpowiedzialność za cały łańcuch dostaw</p> <p>Reorganizacja w kierunku zrównoważonej gospodarki</p> <p>Dbłość o przyszłe pokolenia</p> <p>Dbłość o środowisko, klimat i zasoby naturalne</p>

*Źródło: opracowanie własne*

Odpowiedzialny biznes to ciągłe monitorowanie zmian zachodzących w warunkach rynkowych i akceptacja tych warunków jako nieodłącznej

<sup>[3]</sup> [www.blommborg.com](http://www.blommborg.com) dostęp 01.08.2023

części biznesu. Należy zmienić podejście z zarządzania kryzysem na rzecz budowania długoterminowej odporności na zmieniający się świat biznesu.

### **1.3. PODSTAWY PRAWNE RAPORTOWANIA**

Obecnie obowiązek raportowania pozafinansowego obejmuje tylko spółki publiczne zatrudniające ponad 500 pracowników, w Polsce dotyczy to około 150 firm. W kolejnych latach obowiązek ten będzie się rozszerzał na kolejne podmioty. Wejście w życie dyrektywy w sprawie raportowania zagadnień zrównoważonego rozwoju (CSRD) spowodowało rozszerzanie się obowiązku raportowania zagadnień ESG na wszystkie spółki – zarówno publiczne, jak i prywatne. Proces ten będzie jednak rozłożony w czasie. Przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 pracowników będą zobowiązane do przygotowania raportu niefinansowego już za 2025 rok. Rok później regulacje obejmą wszystkie spółki notowane na rynku regulowanym, które mają powyżej 10 pracowników. Można więc przewidywać, że w niedalekiej przyszłości wszystkie podmioty gospodarcze będą zobowiązane do prezentowania raportów niefinansowych. Oddając ten Poradnik do publikacji, mamy świadomość, że mali i średni przedsiębiorcy w Polsce jeszcze tego obowiązku nie mają, ale chcemy przekazać narzędzie, które już niedługo może być bardzo potrzebne. Oczywiście, obecnie mali i średni przedsiębiorcy mogą dla własnych potrzeb, dla określenia najważniejszych obszarów, dla przygotowania swojego przedsiębiorstwa do obowiązku raportowania już teraz, fakultatywnie takie dokumenty opracowywać.

Historia raportów pozafinansowych na świecie sięga lat osiemnastych XX wieku. Zaczęto wtedy oprócz raportów przedstawiających kondycję finansową przedsiębiorstwa ujawniać informacje dotyczące działań z zakresu ochrony środowiska czy etycznych zachowań w biznesie. Były to jednak pojedyncze informacje, przekazywane głównie w celach marketingowych.

Kolejne dwudziestolecie przyniosło ogromne zmiany co do zawartości raportów oraz oczekiwań społecznych związanymi z przekazywanymi informacjami. Raporty stały się ważnymi dokumentami przedsiębiorstwa,

za pomocą których informowane jest otoczenie zewnętrzne o sposobie zarządzania firmą, łańdże korporacyjnych czy o aspektach środowisko-wo-społecznych. W ciągu następnych lat raporty odpowiedzialnego biznesu czy inaczej nazywane raporty zrównoważonego rozwoju stawały się coraz bardziej popularne na całym świecie. Nazewnictwo też ulegało zmianom, warto zwrócić uwagę, że raport społeczny, raport CSR czy zrównoważonego rozwoju są traktowane jako pojęcia tożsame, natomiast raport środowiskowy, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa, filantropii, stanowią tylko pewien wycinek koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i jego raportowania, czyli właśnie raportu społecznego.

Pierwszym krokiem w kierunku wprowadzenia obowiązku raportowania niefinansowego w UE była uchwalona w 2014 r. dyrektywa 2014/95/UE w sprawie ujawniania danych niefinansowych i informacji na temat różnorodności (zwana także dyrektywą NFRD, non-financial reporting directive). Dokument ten nie stanowił osobnej regulacji, a jedynie nowelizację wcześniejszej dyrektywy 2013/34/EU w sprawie rocznych sprawozdań finansowych. Zgodnie z zapisami tej dyrektywy zostali określani przedsiębiorcy, którzy w ramach corocznego sprawozdania zarządu z działalności zobowiązani zostali także do składania specjalnego oświadczenia na temat informacji niefinansowych. Powyższy obowiązek objął tylko duże spółki, będące jednostkami zainteresowania publicznego (JZP), zatrudniające powyżej 500 pracowników i spełniające jeden z dwóch warunków finansowych:

- 85 mln zł sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego lub
- 170 mln zł przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy.

Do powyższej grupy zaliczają się przede wszystkim duże spółki giełdowe, banki oraz zakłady ubezpieczeń. Szacuje się, że w skali Unii Europejskiej przepisy te dotyczą ok. 6.000 podmiotów, w tym ok. 300 polskich spółek.

Dyrektywa w sprawie ujawniania informacji niefinansowych została implementowana do polskiego systemu prawnego w 2017 r., a nowe obowiązki sprawozdawcze zaczęły obowiązywać przedsiębiorców od 2018 r. Przepisy dotyczące publikacji informacji niefinansowych znalazły się przede wszystkim w art.49b ustawy o rachunkowości.

Art. 49b. o rachunkowości Oświadczenie jednostki na temat informacji niefinansowych<sup>[4]</sup>.

1. Jednostka, o której mowa w art. 3 objaśnienie pojęć ust. 1e pkt 1–6, będąca spółką kapitałową, spółką komandytowo-akcyjną lub taką spółką jawną lub komandytową, której wszystkimi współnikami ponoszącymi nieograniczoną odpowiedzialność są spółki kapitałowe, spółki komandytowo-akcyjne lub spółki z innych państw o podobnej do tych spółek formie prawnej, pod warunkiem że w roku obrotowym, za który sporządza sprawozdanie finansowe, oraz w roku poprzedzającym ten rok przekracza następujące wielkości: 1) 500 osób – w przypadku średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty oraz 2) 85 000 000 zł – w przypadku sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego lub 170 000 000 zł – w przypadku przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy – zawiera dodatkowo w sprawozdaniu z działalności – jako wyodrębnioną część – oświadczenie na temat informacji niefinansowych.
2. Oświadczenie na temat informacji niefinansowych obejmuje co najmniej: 1) zwięzły opis modelu biznesowego jednostki; 2) kluczowe niefinansowe wskaźniki efektywności związane z działalnością jednostki; 3) opis polityk stosowanych przez jednostkę w odniesieniu do zagadnień społecznych, pracowniczych, środowiska naturalnego, poszanowania praw człowieka oraz przeciwdziałania korupcji, a także opis rezultatów stosowania tych polityk; 4) opis procedur należytej staranności – jeżeli jednostka je stosuje w ramach polityk, o których mowa w pkt 3; 5) opis istotnych ryzyk związanych z działalnością jednostki mogących wywierać niekorzystny wpływ na zagadnienia, o których mowa w pkt 3, w tym ryzyk związanych z produktami jednostki lub jej relacjami z otoczeniem zewnętrznym, w tym z kontrahentami, a także opis zarządzania tymi ryzykami.
3. Sporządzając oświadczenie na temat informacji niefinansowych, jednostka przedstawia informacje niefinansowe w zakresie, w jakim są one niezbędne dla oceny rozwoju, wyników i sytuacji jednostki oraz wpływu jej działalności na zagadnienia, o których mowa w ust. 2 pkt 3.

<sup>[4]</sup> Dz.U.2023.0.120 t.j. – Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości

Kolejnym etapem wdrażania idei zrównoważonego rozwoju w Unii Europejskiej jest Dyrektywa 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD). Tak jak w przypadku dyrektywy NFRD, także CSRD stanowi nowelizację dyrektywy 2013/34/EU w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, jednakże CSRD jest regulacją o wiele bardziej szczegółową i wymagającą niż jej poprzedniczka NFRD. Nowa dyrektywa nakłada obowiązek raportowania przez przedsiębiorstwa zobowiązane do udzielania szczegółowych informacji na temat swoich wpływów w obszarze środowiskowym, społecznym i zarządczym. Wartym zauważenia jest fakt, że w szczególnych przypadkach, dany podmiot będący podmiotem zależnym jednostki podlegającej przepisom państwa trzeciego, może być także zobowiązany do zaraportowania informacji dotyczących nie tylko jego własnej działalności, ale także działalności na poziomie jednostki dominującej z państwa trzeciego lub całej grupy, do której ten podmiot należy. Dodatkowym wymogiem przewidzianym w Dyrektywie jest publikowanie danych zgodnie z metodologią określoną w unijnych standardach raportowania oraz w formacie XHTML z odpowiednim tagowaniem.

Państwa członkowskie są zobowiązane uchwalić odpowiednie przepisy implementujące do 6 lipca 2024 r., przy czym dyrektywa zakłada, że nowe obowiązki będą wchodziły w życie stopniowo w zależności od posiadanego przez zobowiązanego przedsiębiorcę statusu. Wymogami tymi w pierwszej kolejności zostaną objęte największe podmioty gospodarcze i stopniowo krąg zobowiązanych podmiotów będzie się rozszerzał. Duży przedsiębiorcy posiadający status jednostki zainteresowania publicznego (głównie spółki publiczne, banki itd.) i zatrudniający ponad 500 pracowników zobligowani będą do publikacji pierwszego raportu zgodnego z CSRD w 2025 r., natomiast pozostali duży przedsiębiorcy (niezależnie od statusu emitenta) będą mieli taki obowiązek od 2026 r. Dyrektywa obejmuje także małych i średnich przedsiębiorców notowanych na giełdzie, którzy pierwszy raport będą musieli opracować w 2027 r. Ten sam termin obowiązuje także małe i niezłożone instytucje kredytowe oraz wewnętrzne zakłady ubezpieczeń, jeżeli spełniają wskazane w dyrektywie przesłanki. Zgodnie z sondażami przeprowadzonymi przez European Financial Reporting Advisory Group



(EFRAG) szacuje się, że w całej Unii Europejskiej przepisy dyrektywy obejmą ok. 50.000 podmiotów, w tym ok. 3.000 polskich spółek.

Uchwalona w grudniu 2022 zakłada, że informacje przekazywane w raportach niefinansowych będą w pewien usystematyzowany sposób, w oparciu o przygotowane unijne standardy. Standardy zostaną przygotowane przez Komisję Europejską w formie aktów delegowanych. Ich zadaniem będzie określenie informacji podlegających ujawnieniu przez wszystkie przedsiębiorstwa (tzw. Standardy Uniwersalne) oraz określenie informacji wymaganych w poszczególnych sektorach działalności (tzw. Standardy Sektorowe).

Obecnie dostępny jest oficjalny projekt standardów uniwersalnych na stronie internetowej European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), która opracowała ten projekt. Dokument ten został nazwany ESRS (European Sustainability Reporting Standards z ang. europejskie standardy zrównoważonego raportowania). W projekcie uniwersalnych standardów jest dwanaście dokumentów, zawartość projektu przedstawia poniższy rysunek:

#### Zasady ogólne ESRS 1

## Projekt - uniwersalne standardy ESRS

#### Wskaźniki uniwersalne ESRS 2

#### Wskaźniki środowiskowe

Zmiany klimatyczne ESRS E1

Zanieczyszczenia ESRS E2

Zasoby wodne ESRS E3

Bioróżnorodność i ekosystem ESRS E4

Wykorzystanie zasobów i gospodarka o obiegu zamkniętym ESRS E5

#### Wskaźniki społeczne

Kadra właścicielska/zarządca ESRS S1

Pracownicy ESRS S2

Konsumenci i odbiorcy produktów i usług ESRS S4

Społeczność ESRS S3

#### Kwestie zarządcze

Ład korporacyjny ESRS G1

Źródło: opracowanie własne

Standardy ESRS mają składać się z 12 dokumentów, czyli: zasad ogólnych, wskaźników uniwersalnych, pięciu dokumentów dotyczących wskaźników środowiskowych (zmiany klimatyczne, zanieczyszczenia, zasoby wodne, bioróżnorodność i ekosystem oraz wykorzystanie zasobów i gospodarka o obiegu zamkniętym), czterech dokumentów dotyczących wskaźników społecznych (kadra właścicielska, pracownicy, konsumenci i odbiorcy produktów i usług, społeczność) oraz jeden dokument dotyczący kwestii zarządczych.

W celu uzyskania szerszych informacji projekt standardów ESRS jest dostępny na stronie: [www.efrag.org/lab6](http://www.efrag.org/lab6).

Ostatnim tu przytaczanym dokumentem, który dotyczy raportowania niefinansowego jest Rozporządzenie w sprawie taksonomii<sup>[5]</sup> (Nr 2020/852). Z art. 8 tego rozporządzenia wynika, że wszystkie przedsiębiorstwa, które są zobowiązane do składania raportów niefinansowych powinny w raporcie przedstawiać informacje w jaki sposób i w jakim stopniu działalność ich przedsiębiorstwa kwalifikuje się jako działalność zrównoważona środowiskowo.

Unijne regulacje, presja inwestorów i kontrahentów powodują, że kończy się dowolność w raportowaniu niefinansowym.

#### 1.4. DOBRY RAPORT – ZASADY I WYTYCZNE GRI I ESRS

Koncepcja zrównoważonego rozwoju na stałe zagościła w naszej rzeczywistości. W związku z tym przedsiębiorstwa zostały zobowiązane do działania w zgodzie z pewnymi jej założeniami. Przedsiębiorcy w ostatnich latach mierzą się z koniecznością opracowywania metod pomiaru i budowy baz danych, na podstawie których uzyskają informacje potrzebne do prowadzenia skutecznej polityki w zakresie zrównoważonego rozwoju. Pozwoli to na sporządzenie dobrego raportu opartego na mierzalnych wskaźnikach dotyczących sfery działalności gospodarczej, społecznej i środowiskowej.

---

<sup>[5]</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniające rozporządzenie (UE) 2019/2088

Pierwsze kompletne opracowanie wytycznych dotyczących raportowania zaproponowała organizacja Global Reporting Initiative – GRI. Widząc problemy z jakimi borykają się przedsiębiorcy w kwestiach raportowania, z mnogością prezentowanych wskaźników, trudnościami porównawczymi, zmienną metodologią, przygotowano wytyczne GRI, które do czasu pojawiania się standardów ESRS, były najchętniej wykorzystywane przez organy odpowiedzialne za przygotowanie raportów niefinansowych. Głównym założeniem GRI było podniesienie jakości sporządzanych raportów niefinansowych do poziomu porównywalnego do jakości sprawozdawczości finansowej oraz zapewnienia porównywalności i weryfikalności. Stworzone zasady GRI cechuje duża uniwersalność, przez co mogą być wykorzystywane na różnych etapach tworzenia raportu przez przedsiębiorstwa reprezentujące różne branże. Raportowanie oparte o zasady GRI ułatwiało przygotowanie oraz komunikowanie raportu społecznego. Aktualny zestaw standardów składa się z trzech modułów:

- Standardy uniwersalne – mające zastosowanie do wszystkich podmiotów; zawierające definicje użytych pojęć, opis jak korzystać ze standardów, informacje dotyczące struktury organizacji, praktyki sprawozdawczej, określenie najbardziej istotnych elementów działalności wpływających na otoczenie;
- Standardy sektorowe – ich zadaniem jest zwiększenie jakości, spójności i kompletności raportu; zawierają opis najistotniejszych tematów dla większości organizacji z danego sektora i wytyczne ich ujawnienia;
- Standardy tematyczne – opis szczegółowych ujawnień dotyczących sfery ekonomicznej, społecznej i środowiskowej, zakładają wykorzystanie tych standardów do przedstawienia specyfiki przedsiębiorstwa.

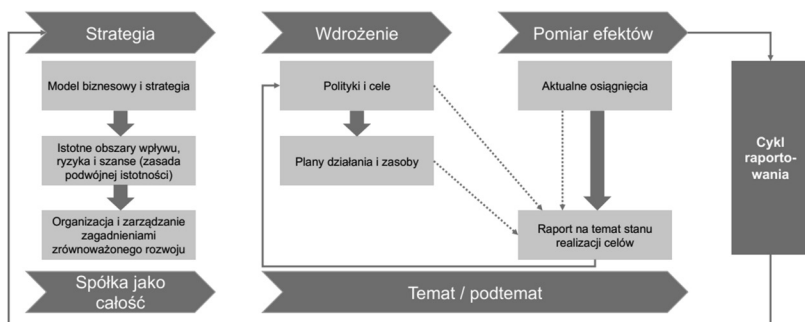
Tworząc raport oparty o standardy GRI za informacje istotne uznaje się wszystkie te, które ukazują znaczący wpływ organizacji na obszary ekonomiczny, społeczny i środowiskowy oraz te, które wpływają na decyzje i oceny interesariuszy. Informacje dotyczące kwestii środowiskowych to znaczy wykorzystanie materiałów, energii, wody, bioróżnorodności,

emisji odpadów należy przedstawić w odniesieniu do norm dotyczących środowiska. Zakres informacji dotyczący społeczeństwa według standardu GRI podzielony jest na cztery kategorie: praktyki pracownicze, prawa człowieka, społeczeństwo i ostatnia kategoria odpowiedzialność. Przedstawiane wskaźniki dotyczą zatrudnienia, zdrowia i bezpieczeństwa, szkoleń czy prywatności konsumentów. Przedstawiany w raporcie zakres informacji dotyczący zarządzania skupia się wokół kwestii związanych ze składami organów przedsiębiorstwa, rozwiązywania konfliktów interesów, zarządzania ryzykiem, identyfikacji wpływu przedsiębiorstwa na otoczenie i zarządzania tym procesem. Nadrzędnym celem standardów GRI jest zapewnienie wskazówek przedsiębiorcom w jaki sposób ujawniać i jak opisywać politykę działalności przedsiębiorstwa, aby przekazać wystarczające informacje interesariuszom nie zdradzając know-how organizacji. Wytyczne GRI powstały jako pomoc w doskonaleniu systemów zarządzania organizacją.

Jak wcześniej wspomniano, w celu przygotowania raportów zrównoważonego rozwoju, GRI Standards stworzone przez Global Reporting Initiative, do chwili obecnej, są zdecydowanym numerem jeden, jeśli chodzi o wykorzystanie. Najprawdopodobniej zmieni się to z początkiem obowiązywania dyrektywy Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), czyli od 1. stycznia 2024 r. W 2023r. w Unii Europejskiej nadal obowiązuje dyrektywa Non-Financial Reporting Directive (NFRD), która wprowadzi nakładą obowiązek ujawniania informacji niefinansowych, ale nie nakłada żadnego obowiązku względem stosowania standardów do raportowania informacji. Od 2024r. zostanie, wraz z dyrektywą CSRD wprowadzony w Unii Europejskiej obowiązek raportowania niefinansowego w zgodzie z nowopowstającymi European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Co spowoduje spadek liczby raportów niefinansowych tworzonych w oparciu i GRI Standards.

Standardy ESRS, zgodnie z oficjalnym projektem, mają budowę modułową, czyli składają się z oddzielnych, ale powiązanych ze sobą elementów.

Poniższy schemat przedstawia strukturę raportu:



Źródło: Europejskie Standardy Raportowania Zrównoważonego Rozwoju, Warszawa, 29.06.2022

Pierwsze dwa standardy ESRS 1 i 2 to tzw. standardy przekrojowe. **Standard ESRS 1** nie zawiera wskaźników, stanowi ogólny opis zasad posługiwania się standardami i ujawniania informacji zawartych w raporcie zgodnie z ESRS. Standard ESRS 1 dotyczy cech jakości informacji, określenia stosowania zasady podwójnej istotności, granic raportowania i łańcucha wartości, ram czasowych raportu. Zgodnie z ESRS 1 należy określić strukturę sprawozda zrównoważonego rozwoju, są możliwe trzy opcje do wyboru: pojedyncze sekcje w sprawozdaniu z działalności (opcja zalecana), cztery niepodzielne sekcje (informacje ogólne, środowisko, społeczeństwo, ład zarządczy), trzynaście niepodzielnych sekcji odpowiadającym poszczególnym standardom ESRS. **Standard ESRS 2** zawiera zestaw obowiązkowych wskaźników, które dotyczą informacji ogólnych o podmiocie, strategii działania, zarządzaniu, a także charakterystykę analizy istotności przeprowadzonej na potrzeby sprawozdawczości niefinansowej. Pierwsza część Standardu ESRS 2 stanowi tzw. wizytówkę przedsiębiorstwa w odniesieniu do raportowania zrównoważonego rozwoju, czyli ogólną charakterystykę, przegląd działalności biznesowej przedsiębiorstwa jako kontekst do raportowania zrównoważonego rozwoju oraz ujawnienia dotyczące zgodności. W kolejnej części należy przedstawić strategię i model biznesowy, czyli ogólny zarys strategii, interesy i oczekiwania interesariuszy, oddziaływanie oraz szanse i ryzyka strategii i modelu

biznesowego przedsiębiorstwa. W części dotyczącej ładu zarządczego należy przedstawić role i odpowiedzialność organów administracyjnych, zarządzających lub nadzorczych przedsiębiorstwa, sposób i zakres informowania organów administracyjnych, zarządczych lub nadzorczych o zagadnieniach zrównoważonego rozwoju. Dodatkowo w tej części należy zamieścić informacje o tych zagadnieniach zrównoważonego rozwoju, którymi zajmowały się w/w organy oraz włączeniu strategii ZR i jej efektów do systemu wynagrodzeń. Część dotyczącą ładu zarządczego kończy oświadczenie na temat należytej staranności.

Druga grupę standardów, po standardach przekrojowych stanowią standardy dotyczące środowiska o indeksie ESRS E..., które szczegółowo zostaną opisane w kolejnych częściach poradnika. Do grupy standardów dotyczących zagadnień społecznych należą cztery standardy ESRS S... . Raport zrównoważonego rozwoju kończy standard ESRS G1, w którym przedsiębiorstwo ma zawrzeć informacje dotyczące praktyk biznesowych stosowanych w sprawach związanych z ładem korporacyjnym.

Zamiast podsumowania poniżej została zaprezentowana lista zasad dobrego przygotowania przedsiębiorstwa do raportowania niefinansowego:

- Ustalenie celów długoterminowych dotyczących raportu ESG
- Uzyskanie poparcia zarządu i zaangażowanie kierownictwa wyższego szczebla przedsiębiorstwa w tworzenie strategii CSR, a w rezultacie w przygotowanie raportu
- Określenie głównych obszarów, w których będą podejmowane działania z zakresu ESG wraz z określeniem konkretnych mierników (określonych w standardach ESRS)
- Zaangażowanie najważniejszych grup interesariuszy w pomoc przy identyfikacji istotnych obszarów dla danego przedsiębiorstwa
- Uświadomienie zarządowi i pracownikom przedsiębiorstwa, że raport jest narzędziem do prowadzenia odpowiedniej polityki społecznej
- Zapewnienie dobrej drogi dystrybucyjnej i komunikacyjnej dla raportu oraz umożliwienie zbierają informacji zwrotnych od odbiorców celem możliwości udoskonalania raportu w przyszłości

- Uwiarygodnienie raportu poprzez poddanie go weryfikacji zewnętrznej.

### **1.5. WYZWANIA I KORZYŚCI Z RAPORTOWANIA**

ESG to skrót utworzony od pierwszych liter angielskich słów: Environmental, Social i Corporate Governance. Te trzy kwestie: środowiskowe, społeczne i korporacyjne są bardzo istotne z punktu widzenia koncepcji zrównoważonego rozwoju, która zakłada, że rozwój gospodarki powinien następować przy zachowaniu równowagi środowiskowej i poszanowaniu praw człowieka<sup>[6]</sup>. Raportowanie ESG ma za zadanie zaprezentowanie przez przedsiębiorstwo swoich działań i polityki w zakresie innym niż finansowy. Ma pokazać zainteresowanym podmiotom zewnętrznym, jaki jest stosunek danej firmy do polityki zrównoważonego rozwoju. Raportowanie z jednej strony może mieć pozytywny wpływ na reputację podmiotu, z drugiej strony będzie stanowić wyzwanie dla przedsiębiorców, którzy będą musieli sprostać wymogom prawidłowo sporządzanym raportom oraz wymogom prawnym nakładanym przez rządy państwa czy organizacji międzynarodowych (Unia Europejska). Dodatkowo raportowanie ESG świetnie wpisuje się w politykę walki z zagrożeniami spowodowanymi zmianami środowiskowo-klimatycznymi, która od dłuższego czasu należy do działań priorytetowych Unii Europejskiej.

Bez względu na to, czy dane przedsiębiorstwo składa raport ESG, z obowiązku prawnego, czy z własnej inicjatywy, może liczyć na pewne korzyści z tym związane. Przede wszystkim zwiększy się dostęp do dodatkowego finansowania zewnętrznego, wzrośnie zainteresowanie ze strony interesariuszy zewnętrznych oraz wzrośnie efektywność biznesowa poprzez dostęp do nowych rynków. Wprowadzone standardy raportowania ESRS dyrektywą są odpowiedzią na oczekiwania inwestorów. Już we wniosku Komisji Europejskiej dotyczącym dyrektywy CSRD zaznaczono rosnącą świadomość inwestorów w zakresie wpływu polityki środowiskowej przedsiębiorstwa na wyniki finansowe działalności. Był

---

<sup>[6]</sup> Siwiec K., Sprawozdawczość ESG, C.H. Beck, Warszawa, 2023, s.1

to dodatkowy argument, aby przedsiębiorstwa zainteresowane rozwojem, wzrostem konkurencyjności czy ekspansją na nowe rynki, były zobowiązane do wykazywania szczegółowych informacji w zakresie dbałości o czynniki środowiskowe i społeczne. W długim okresie dbałość o aspekty społeczno-środowiskowe może doprowadzić do zwrotów finansowych. Przedsiębiorstwa raportujące swoje zaangażowanie w zrównoważony rozwój są postrzegane jako mniej ryzykowne, a co za tym idzie bardziej konkurencyjne i godniejsze inwestycji. Raport niefinansowy ma za zadanie pomóc inwestorom w zidentyfikowaniu przedsiębiorstw o wątpliwych praktykach biznesowych i tych godnych zainwestowania dodatkowych środków.

Raporty niefinansowe przyczynią się do budowy pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa poprzez dobre strategie w zakresie środowiska, kwestii społecznych i ładu korporacyjnego. Ilość konsumentów, chcących żyć w przyjaźni ze środowiskiem stale rośnie, a wraz z nimi wzrasta potrzeba istnienia dostawców dóbr i usług, którzy spełniają te wymogi. Rosnąca świadomość odbiorcy końcowego o polityce pro zrównoważonemu rozwojowi, dobrym praktykom stosowanym wobec swoich pracowników czy działaniom na rzecz wsparcia społeczności lokalnej będzie mieć pozytywny wpływ na zainteresowanie produktami czy usługami danego przedsiębiorstwa. Jest to aspekt szczególnie ważny w kontekście małych i średnich przedsiębiorców, działających na określonym terenie, którzy są rozpoznawalni przez okolicznych odbiorców, wsparcie i identyfikowanie się z potrzebami lokalnej społeczności, wpłynie na wzrost zainteresowania działalnością przedsiębiorstwa. Więcej klientów oznacza większe zyski dla firmy, co jest bezspornym argumentem przemawiającym za składaniem raportów informujących o czynnikach niefinansowych. Dobra strategia przedsiębiorstwa w zakresie ESG to także inwestycja w środowisko naturalne, która przekłada się w dbałość o przyszłe pokolenia. Efektem pośrednim wynikającym z opracowywania raportów będzie też ograniczenie ryzyka z zakresie oszustw czy sporów sądowych.

W opinii wielu przedsiębiorców, największe obawy dotyczące tworzenia raportów niefinansowych budzi, wciąż stosunkowo mała wiedza dotyczące tej tematyki u osób odpowiedzialnych za zarządzanie



przedsiębiorstwem i tworzenie raportów. Stosunkowo krótka historia społecznej odpowiedzialności w Polsce powoduje obawy. Niewiedza w jaki sposób komunikować otoczeniu swoje wyniki, plany czy działania to jedno z najpoważniejszych wyzwań jakie stoi przed osobami odpowiedzialnymi za przygotowanie raportu.

Drugim bardzo ważnym wyzwaniem związanym z raportowaniem ESG jest długość czasu jaką przedsiębiorstwo dedykuje na przygotowanie się, wprowadzenie koniecznych zmian w strategii, celach przedsiębiorstwa, wdrożenia odpowiednich mierników. Raport niefinansowy, jak sama nazwa wskazuje nie zawiera informacji finansowych, ale należy w nim zawrzeć pewne porównywalne wskaźniki. Nie da się stworzyć raportu bez wcześniejszego odpowiedniego przygotowania, bez zgromadzenia i przeanalizowania danych. Informacje zawarte w raporcie muszą być spójne z celami przedsiębiorstwa, prezentowane wskaźniki muszą wynikać z przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii biznesowej, w przeciwnym razie będą stanowić tylko podjęte (często szlachetne) inicjatywy, które nie są wkomponowane w misję przedsiębiorstwa, dodatkowo będzie je charakteryzowała incydentalność, przypadkowość i nieregularność.

Najważniejszym momentem dla przedsiębiorstwa jest podjęcie decyzji o tym, że chce publikować raporty niefinansowe i jest świadoma, że potrzebuje czasu na przygotowanie i często wprowadzenie pewnych zmian w dotychczasowym modelu biznesowym, aby być w stanie przygotować dobry Raport ESG, w zgodzie w wytycznymi wynikającymi ze Standardów ESRS.

Częstą obawą towarzyszącą publikacji raportów jest ilość czasu potrzebna na przygotowanie raportu oraz duża ilość osób, które należy zaangażować w tą pracę, jednak odpowiednio przygotowane przedsiębiorstwo z wdrożonymi praktykami ESG z ustalonymi wcześniej celami, wartościami wskaźników do których dąży, nie wymaga dużych nakładów czasowych. Praca w takim przedsiębiorstwie nad przygotowaniem danych do raportu będzie sprowadzać się tylko nad zgromadzeniem danych, które są w firmie i opracowaniu ich.

Dodatkową obawę budzi fakt, że nie wiadomo, kto jest odbiorcą raportu niefinansowego, dlatego nie wiadomo jakie informacje

przedstawić, czy należy profilować raport pod pewną grupę odbiorców. Obecnie wprowadzane standardy ESRS nie dają już możliwości dowolnej interpretacji wyników niefinansowych, standardy zawierają konkretne wytyczne jakie wskaźniki należy zawrzeć w raporcie, bez względu na to kto będzie najczęstszym odbiorcą raportu.

Podsumowując, wraz ze wzrostem świadomości związanej z polityką zrównoważonego rozwoju wśród społeczeństwa, będzie rosła jakość publikowanych raportów niefinansowych oraz wzrośnie ilość prezentowanych raportów przez przedsiębiorstwa nie zobligowane do tego.

## **2. PREZENTACJA PRZEDSIĘBIORSTWA – ESRS 2**

Cechą charakterystyczną raportów niefinansowych składanych przez polskich przedsiębiorców jest dość obszerne opracowanie aspektów opisowych, natomiast póki co, skromniejsza część dotycząca wskaźników ESG. Do tej pory wynikało to z braku jednolitych wytycznych i niedostatecznej wiedzy osób przygotowujących raporty. Jednak, jak wcześniej zostało wspomniane, z roku na rok jakość prezentowanych raportów wzrasta. Największą poprawę widać w raportach spółek, które już są liderami w raportowaniu niefinansowym (przedsiębiorstwa sektora bankowego). Przedsiębiorstwa, które posiadają zagranicznych inwestorów wśród akcjonariuszy czują większą presję dotyczącą jakości raportu niż pozostałe przedsiębiorstwa. Raporty składane za rok 2022 będą wymagały wprowadzenia kolejnych zmian, spółki zostały zobowiązane przepisami rozporządzenia w sprawie taksonomii do przedstawienia szczegółowego podejścia do środowiska naturalnego i określeniu w jakim stopniu prowadzona działalność jest zrównoważona środowiskowo.

Przygotowanie dobrego raportu niefinansowego obejmuje uporządkowanie zebranych materiałów i informacji, eliminacja danych nieistotnych, a nie danych niekorzystnych, następnie przygotowanie planu z podziałem na sekcje tematyczne i wypełnienie ich precyzyjnymi, rzeczowymi informacjami. Dobra praktyką jest niezmiennianie

metodologii prezentowanych wyników w poszczególnych latach, co utrudnia porównywanie i podważa sens raportowania.

Pierwsza część raportu, bez względu na to jakiej wielkości przedsiębiorstwa dotyczy, powinna zawierać informacje ogólne, opisowe przedstawiające specyfikę działalności z zaprezentowaniem jej naturalnego otoczenia. Kolejne części raportu powinny, spełniając wymagania dyrektywy CSRD, przynieść odpowiedź, jak o kwestie związane z ESG (E – Environmental, S – Social, G – Government) dba prezentowane przedsiębiorstwo.

### **2.1. PRZEDSTAWIENIE PRZEDSIĘBIORSTWA, SEKTOR DZIAŁALNOŚCI, CEL DZIAŁALNOŚCI, MISJA**

W tej części sprawozdania niefinansowego powinien znaleźć się opis specyfiki działalności przedsiębiorstwa. Zapoznanie odbiorców w branży, w jakiej działa przedsiębiorstwo, krótko z historią firmy, ze wskazaniem przełomowych wydarzeń dla danej firmy. Powinna zostać zaprezentowana misja przedsiębiorstwa, strategia działania, w tym cele krótko i długoterminowe, zarówno te finansowe, jak i informacje o określonych w czasie celach w zakresie zrównoważonego rozwoju. Strategią przedsiębiorstwa nazywamy długoterminowy plan działania, określający zadania organizacji, kierunki działania, rozwoju oraz określający alokację środków koniecznych do zrealizowania zamierzonych celów.

W ramach tego punktu sprawozdania należy przedstawić politykę przedsiębiorstwa w zakresie redukcji emisji gazów cieplarnianych do co najmniej 2030 roku i określenie planowanych dalszych działań do 2050, opis postępów poczynionych przez jednostkę na rzecz osiągnięcia tych celów. Dobrze jest przedstawić dane przedsiębiorstwa za lata wcześniejsze, wykazując tendencję działań przedsiębiorstwa w tym zakresie. Należy dołączyć oświadczenie, że cele jednostki związane z czynnikami środowiskowymi opierają się na rozstrzygających dowodach naukowych, aby potwierdzić słuszność swoich działań.

W tej części powinny się znaleźć także informacje, urzeczywistniające prezentowane oświadczenia dotyczące zrównoważonego rozwoju. Jak w praktyce wygląda łączenie celów dotyczących spraw społecznych czy środowiskowych z codziennymi decyzjami biznesowymi, jak ambitne są

cele klimatyczne. Odbiorcy raportu powinni mieć możliwość dowiedzenia się z tej części raportu, jaki jest stopień zaawansowania w zakresie stawianych sobie przez przedsiębiorstwo celów. Aby ułatwić to zadanie czytelnikom raportu, może instytucja sama zaproponować, stworzoną na te potrzeby, własną skalę, miarę czy tabelę czasową, która w łatwy sposób przyniesie odpowiedź na pytanie o zaawansowanie działań w prezentowanym zakresie. Takie rozwiązanie własnej skali dążenia do zapisanego celu, można stosować w całym raporcie.

## 2.2. INTERESARIUSZE – CHARAKTERYSTYKA GŁÓWNYCH GRUP INTERESARIUSZY, RELACJE

Ten punkt raportu niefinansowego poświęcony jest opisaniu głównych grup interesariuszy, którzy mają wpływ na działalność przedsiębiorstwa oraz tych grup, na których decyzje i działania przedsiębiorstwa, a w konsekwencji skutki działań wywierają wpływ. Interesariuszem przedsiębiorstwa, czyli inaczej mówiąc stroną zainteresowaną jest każda dająca się określić grupa lub jednostka, która może wpływać lub jest pod wpływem działania przedsiębiorstwa za pośrednictwem jego produktów, strategii i procesów wytwórczych, np. pracownicy, klienci, dostawcy, kooperanci, związki zawodowe, media i dziennikarze, przedsiębiorstwa konkurencyjne, instytucje rządowe i społeczne, organizacje ekologiczne i wspólnota lokalna<sup>[7]</sup>.

W raporcie trzeba przedstawić poszczególne grupy interesariuszy, można to zrobić w oparciu o wybrane kryterium, np.: wpływu na całokształt funkcjonowania przedsiębiorstwa, czy kryterium zasięgu (otoczenie wewnętrzne, otoczenie społeczne i otoczenie rynkowe). Należy przedstawić w jaki sposób odbywa się zarządzanie relacjami z interesariuszami (wszystkimi lub jeżeli znacznie się różni w poszczególnych grupach, to z wyróżnieniem grup). Dobrą praktyką jest tzw. mapowanie interesariuszy, poprzez przyporządkowanie ich do odpowiedniej grupy: interesariusze mający duży lub mały wpływ na przedsiębiorstwo oraz

---

<sup>[7]</sup> Anisiewicz, U., Wołowicz, T. (2022). Społeczna odpowiedzialność biznesu a integracyjna wizja społeczeństwa – uwarunkowania ekonomiczne i społeczne. *Journal of Modern Science*, 48(1). s.226. <https://doi.org/10.13166/jms/150756>

interesariusze zainteresowani i niezainteresowani działalnością jednostki. Poprawne określenie kluczowych interesariuszy ułatwi określenie sposobu angażowania ich w działania przedsiębiorstwa (komunikacja, konsultacja, partnerstwo, dialog).

Ta część raportu powinna przynieść odbiorcy odpowiedź na pytania: w jaki sposób są identyfikowane poszczególne grupy interesariuszy, jak budowany są relacje z nimi (na podstawie jakich dokumentów przedsiębiorstwa/aktów prawnych, czy zgodnie ze strategią), jak przebiega proces zarządzania oczekiwaniami i informacjami od interesariuszy. Należy przedstawić formy i kanały komunikacji i politykę odpowiadania na najistotniejsze kwestie sygnalizowane przez interesariuszy oraz w jakim stopniu ich sugestie są brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji biznesowych.

Zgodnie z postulatami Komisji Europejskiej *przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, jak i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią, w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami, w celu maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli i innych zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości.*<sup>[8]</sup> Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez PARP w 2021 roku 86% przedstawicieli firm deklaruje, że potrafi zidentyfikować swoich interesariuszy i prawie wszyscy z badanych zadeklarowali, że komunikują się z nimi.

Projektując działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu warto podjąć trud zidentyfikowania i prowadzenia wymiany informacji z najważniejszymi interesariuszami, pozwoli to uniknąć błędów w określeniu potrzeb społecznych oraz pozwoli wykorzystać zasoby przedsiębiorstwa w obszarach oczekiwań odbiorców. Opis relacji z interesariuszami, który należy umieścić w raporcie niefinansowych to charakterystyka działań, jakich podejmuje się przedsiębiorstwo w odpowiedzi na komunikaty otrzymane od swoich najważniejszych partnerów.

<sup>[8]</sup> Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw; [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl) dostęp: 22.08.2023

### 2.3. SYSTEM ZARZĄDZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE / OPIS MODELU BIZNESOWEGO

Pojęcie modelu biznesowego zostało w naukach o zarządzaniu spopularyzowane w latach dziewięćdziesiątych poprzedniego wieku. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Ethiraja, Gulera i Singha model biznesowy jest unikalną konfiguracją: strategii, procesów, technologii oraz nadzoru właścicielskiego nad organizacją. Ta konfiguracja pozwala generować wartość dla klientów i konkurować na rynku<sup>[9]</sup>. Prawidłowe, jasne opisanie modelu biznesowego ułatwia kluczowym inwestorom/ obiorcom raportu ocenę ryzyka, jakie niesie współpraca z danym przedsiębiorcom. Warto zaznaczyć, że model biznesowy w dzisiejszych czasach może, a nawet powinien ulegać pewnym modyfikacjom, pod wpływem zmieniających się warunków rynkowych, czy chociażby opisanych wcześniej komunikatów ze strony interesariuszy. Niewykluczonym jest, że pod wpływem zebranego feedbacku zmienia się nawet podstawowe założenia modelu biznesowego.

Do kluczowych elementów, które powinien zawierać model biznesowy należą: określenie najważniejszych grup klientów przedsiębiorstwa, opisanie oferowanych podstawowych produktów czy usług, wskazanie wartości dla klienta, określenie narzędzi, metod i technologii dostarczania swoich produktów oraz określenie w jak sposób, czy w jakim obszarze przedsiębiorstwo wyróżnia się na tle konkurencji.

Przedsiębiorstwo w raporcie niefinansowym w sekcji dotyczącej opisu modelu i strategii biznesowej powinno zawrzeć takie informacje, jak:

- określenie odporności modelu biznesowego i strategii biznesowej jednostki na ryzyka odnoszące się do kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem;
- przedstawienie możliwości jakie wynikają z działalności w zgodzie ze zrównoważonym rozwojem dla jednostki;
- opisanie planów jednostki, w tym działań, które zamierza wdrożyć i powiązane z nimi plany finansowe i inwestycyjne służące zapewnieniu, że model biznesowy i strategia biznesowa jednostki

---

<sup>[9]</sup> Ethiraj S., Guler I., Singh H. (2000), The Impact of Internet and Electronic Technologies on Firms and Its Implications for Competitive Advantage, <http://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/papers/977.pdf>

uwzględniały przejście na zrównoważoną gospodarkę i ograniczenie globalnego ocieplenia do 1,5°C, zgodnie z Porozumieniem paryskim do Ramowej konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu przyjętym w dniu 12 grudnia 2015 r. oraz z celem, jakim jest osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 r., jak określono w rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1119; a także, w stosownych przypadkach, informacje o narażeniu jednostki na działalność związaną z węglem, ropą naftową i gazem;

- przekazanie informacji określających, w jaki sposób w modelu biznesowym i strategii biznesowej jednostki uwzględniono interesy zainteresowanych stron danej jednostki.

Podsumowując, w tej części raportu należy zaprezentować dane dotyczące sektora, w jakim działa jednostka, założeń tej jednostki przyjętych w kierunku Zielonego Ładu, misji i wizji przedsiębiorstwa, podjętych i planowanych działań, tego, w jaki sposób spółka przewiduje prowadzić działania mające na celu ochronę środowiska czy też jak zamierza troszczyć się o społeczność. Te informacje mają pomóc odbiorcom raportu na znalezienie odpowiedzi czy dane przedsiębiorstwo chroni środowisko i jest przygotowane do prowadzenia działalności gospodarczej nakierowanej na zrównoważony rozwój.

W tej części raportu powinny znaleźć się informacje, jak podmiot angażuje się w polityki i cele zrównoważonego rozwoju. Czy w strukturze podmiotu jest dział kierujący działaniami na rzecz zrównoważonego rozwoju, czy istnieje kontrola albo zarządzanie ryzykiem w odniesieniu do procesu sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju lub też należy opisać kto w przedsiębiorstwie zajmuje się tymi kwestiami wraz z przedstawieniem kluczowych kompetencji osób odpowiedzialnych za politykę zrównoważonego rozwoju.

## 2.4. ŁAD ZARZĄDCZY

Na zawartość tej części raportu niefinansowego, a wymaganej przez standard ESRS 2, składają się informacje na temat ładu zarządczego. Ład zarządczy, inaczej zwany ładem korporacyjnym, często również nazywany z języka angielskiego *corporate governance*, to zestaw zasad, praktyk, które wyznaczają rozkład kompetencji i wzajemnych relacji między organami przedsiębiorstwa (najczęściej spółki). W 2015r. OECD wskazała, że „*corporate governance wiąże się z istnieniem sieci relacji między kadrą zarządzającą spółek, ich organami zarządzająco-nadzorczymi, udziałowcami/akcjonariuszami i innymi interesariuszami (stakeholders), tj. podmiotami zainteresowanymi działaniem spółki (pracownicy, wierzyciele, społeczności lokalne, państwo, itp.), a więc corporate governance dotyczy przede wszystkim relacji z interesariuszami i transparentności działań spółki.*”



Źródło: opracowanie własne



W tej części jednostka raportująca powinna zawrzeć informacje, czy istnieją w jej przedsiębiorstwie zbiory zasad (polityki) dotyczące przeciwdziałania nadużyciom, kto czuwa nad ich przestrzeganiem, czy i jak prowadzone są kontrole przestrzegania zasad wynikających z przyjętych polityk. Powinny zostać zaprezentowane stosowane rozwiązania w sprawach dotyczących np. podejrzeń korupcji. Przedsiębiorstwo powinno przedstawić w jaki sposób identyfikuje ryzyka ESG i jak unika działań, które nie spełniają wymogów środowiskowych i społecznych.

Jednym z założeń standardów raportowania jest, że ujawnienie informacji na temat specyficznych dla jednostki istotnych wpływów, ryzyk i szans związanych ze zrównoważonym rozwojem powinno być wystarczająco szczegółowe, aby czytelnicy mogli zrozumieć tak rzeczywiste, jak i potencjalne wpływy na ludzi lub środowisko, zgodnie z zasadą *comply or explain*.

Dobłą praktyką jest umieszczenie w raporcie, informacji również o istnieniu systemów zachęt do zaangażowania członków organizacji w kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem; opisu procedur należytej staranności wdrożonych przez jednostkę w odniesieniu do kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem; oraz zgodnie z unijnymi wymogami dotyczącymi prowadzenia przez jednostki procesu należytej staranności. Często spotykany w raportach jest także opis najważniejszych rzeczywistych lub potencjalnych niekorzystnych skutków związanych z działaniami jednostki i jej łańcuchem wartości, w tym z jej produktami i usługami, stosunkami gospodarczymi i łańcuchem dostaw. Raport powinien zawierać także opis działań podjętych w celu zidentyfikowania i monitorowania skutków, w szczególności tych negatywnych, które jednostka jest zobowiązana zidentyfikować zgodnie z innymi wymogami unijnymi. W tej części powinny się znaleźć istotne wskaźniki w odniesieniu do ujawnionych wcześniej informacji oraz metodologia ich stosowania. Warto podjąć trud, już przy opracowywaniu pierwszego raportu i zdecydować się na pewną grupę wskaźników, adekwatnych dla działalności przedsiębiorstwa, a które w kolejnych raportach będą przedstawiać rzeczywiste zmiany i zaangażowanie lub jego brak w kwestie środowiskowe.

W niektórych przypadkach, ujmowane mogą być również informacje na temat wartości jednostki, w tym jej operacji, produktów i usług, relacji

biznesowych i łańcucha dostaw. Przepisy dyrektywy w tym miejscu zobowiązują podmiot raportujący, aby przedstawił jakimi kryteriami się kieruje wybierając swoich dostawców czy usługodawców, czy weryfikuje ich pod kątem spełnienia określonych wymogów w zakresie ESG, a więc czy podmioty niezobowiązane do składania własnych raportów niefinansowych prowadzą działalność uwzględniającą aspekty środowiskowe i społeczne. Stosownie do projektu standardu ESRS 2 opis łańcucha wartości powinien być wystarczająco szczegółowy, aby umożliwić zrozumienie, gdzie w łańcuchu wartości, w którym działa przedsiębiorstwo, zlokalizowane są istotne skutki, ryzyka i możliwości związane ze zrównoważonym rozwojem.

W pierwszych trzech latach obowiązywania dyrektywy, w przypadku, gdyby nie były dostępne informacje dotyczące łańcucha wartości jednostki, przedsiębiorstwo może skorzystać z pewnego ułatwienia i opisać tylko wysiłki podjęte w celu uzyskania niezbędnych informacji na temat swojego łańcucha wartości oraz powody, dla których nie można było uzyskać wszystkich niezbędnych informacji. Należy jednak przedstawić plan na przyszłość, w jaki sposób niezbędne informacje będą uzyskiwane. Dyrektywa CSRD ma ponadto nakładać na organy zarządzające przedsiębiorstwem obowiązek informowania przedstawicieli pracowników o sposobach uzyskiwania i weryfikowania informacji na temat zrównoważonego rozwoju. Opinię przedstawicieli pracowników zarząd będzie musiał, w stosownych przypadkach, przekazać też odpowiednim organom administrującym, zarządzającym lub nadzorującym.

Publikując informacje o ładzie zarządczym, warto mieć na uwadze, że przedsiębiorstwo posiada obowiązki zarówno wobec swoich organów założycielskich, ale także szerokiej grupy interesariuszy. Nie wystarczy już prowadzić przedsiębiorstwa tylko zgodnie z prawem, ale należy również uwzględniać interesy szerszych grup społecznych. Dyrektywa CSRD spowoduje, że przedsiębiorstwa będą zobowiązane do publikowania porównywalnych danych dotyczących działań z zakresu ładu zarządczego w kwestiach związanych ze zrównoważonym rozwojem.

### 3. ŁAD KORPORACYJNY – ESRS G1

Ładem korporacyjnym nazywamy to zbiór podstawowych zasad, praktyk i procesów, które definiują sposób zarządzania i funkcjonowania przedsiębiorstwa. W tym rozdziale zostały zaprezentowane kwestie, które składają się na ład korporacyjny każdej organizacji. Zostaną także przedstawione informacje, na które warto zwrócić uwagę przygotowując raport niefinansowy. W celu zwiększenia funkcjonalności poradnika, rozdział został podzielony na podrozdziały, opisujące politykę personalną, politykę różnorodności, kwestie związane z prowadzeniem szkoleń, opis bezpieczeństwa i higieny pracy oraz jako ostatni podrozdział są przedstawione niefinansowe wskaźniki dotyczące ładu korporacyjnego.

#### 3.1. POLITYKA PERSONALNA

Polityka personalna odnosi się do zapatrywań, wartości i postaw jednostki wobec różnych kwestii – w szczególności społecznych – które dotyczą jej działalności <sup>[10]</sup>. Obejmuje sposób, w jaki organizacja postrzega otoczenie w jakim funkcjonuje, a także jej opinie na takie tematy, jak prawa człowieka, polityka gospodarcza i ochrona środowiska. Politykę personalną organizacji może kształtować szereg czynników, które miały wpływ na jej założycieli i jej kadry. W szczególności możemy wymienić wychowanie, edukację, wpływy społeczne i kulturowe oraz personalne doświadczenia właścicieli <sup>[11]</sup>. Jest to dynamiczny i ewoluujący aspekt tożsamości jednostki, który może zmieniać się w czasie, gdy przedsiębiorstwo podczas tworzenia historii jej rozwoju, napotyka ona nowe pomysły i perspektywy.

Polityka personalna odgrywa znaczącą rolę w życiu codziennym jednostki, wpływając na sposób, w jaki kadry organizacji wchodzi

---

<sup>[10]</sup> Polityka personalna. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [mfiles.pl/pl/index.php/Polityka\\_personalna](https://mfiles.pl/pl/index.php/Polityka_personalna)

<sup>[11]</sup> Polityka personalna w przedsiębiorstwie. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [www.projektprzywodztwo.com](https://www.projektprzywodztwo.com)

w interakcje z jej wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami <sup>[12]</sup>. Na przykład polityka personalna osoby zajmującej konkretne stanowisko w strukturach organizacji, może wpływać na jej wybory dotyczące kupowanych produktów, celów, które wspierane są przez jej zaangażowanie czy relacje jakie buduje w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu zewnętrznym. Zrozumienie polityki personalnej jest zatem ważne dla wspierania empatii, komunikacji i wzajemnego szacunku w relacjach personalnych i zawodowych. Ma także olbrzymi wpływ na wizerunek jaki organizacja buduje w szeroko rozumianym rynku.

Jak wcześniej wspomniano, na politykę personalną organizacji, może wpływać kilka czynników, w tym jej pochodzenie społeczne i kulturowe <sup>[13]</sup>, wykształcenie i wiedza jej kadr, status ekonomiczny oraz doświadczenia zdobywane w trakcie jej funkcjonowania <sup>[14]</sup>. Wartości przestrzegane przez firmę i cele jakie organizacja stawia przed sobą, to kolejne parametry kształtujące politykę personalną – co zresztą najbardziej zauważalne w przypadku organizacji promujących kulturę innowacji i różnorodności <sup>[15]</sup>. Ponadto na politykę personalną mogą wpływać szersze trendy i ruchy społeczne, takie jak rozwój mediów społecznościowych i coraz większe skupienie się na kwestiach takich jak zmiany klimatyczne i sprawiedliwość społeczną. Organizacje, które rozumiejąc czynniki kształtujące politykę personalną, mogą mieć znacznie większy wpływ na własne przekonania i wartości, a także mogą stać się wzorem dla innych przedsiębiorstw, wpływając w ten sposób na jej postrzeganie i budowanie pozycji lidera.

Polityka personalna może mieć zatem znaczący wpływ na jednostkę, kształtując jej światopogląd i wpływając na jej postawy wobec różnych kwestii <sup>[16]</sup>. Czynniki te mogą determinować postawę jaką organizacja

<sup>[12]</sup> Zasady savoir vivre w pracy, w rodzinie i w towarzystwie. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [akademiarodziny.wzp.pl](http://akademiarodziny.wzp.pl)

<sup>[13]</sup> Polityka personalna wobec utalentowanych pracowników. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [kadry.infor.pl](http://kadry.infor.pl)

<sup>[14]</sup> Polityka personalna. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [corporate.ccc.eu/en/download/pobierz/polityka-personalna-pdf](http://corporate.ccc.eu/en/download/pobierz/polityka-personalna-pdf)

<sup>[15]</sup> Ibidem

<sup>[16]</sup> ZZL Moduł 1 – Studia Informatyczne. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [wazniak.mimuw.edu.pl/index.php?title=ZZL\\_Modu%C5%82\\_1](http://wazniak.mimuw.edu.pl/index.php?title=ZZL_Modu%C5%82_1)

prezentuje wobec takich kwestii, jak sprawiedliwość społeczna, polityka gospodarcza czy ochrona środowiska. Chociaż warto w tym miejscu dodać, że rola polityki personalnej często wykracza poza kształtowanie wartości organizacji, a w szczególności może mieć ona znaczący wpływ na procesy decyzyjne, jakie się w przedsiębiorstwie odbywają. Biorąc pod uwagę rodzaje informacji, których firma poszukuje przy podejmowaniu decyzji, źródła, którym ufa, oraz kryteria, których używa do oceny opcji, wiążąc je jednocześnie z polityką personalną, dostrzeżemy wartości, jakimi się ona posługuje przy wypracowywaniu ostatecznych rozwiązań<sup>[17]</sup>. Polityka personalna może również wpływać na sposób, w jaki firma interpretuje informacje, które przetwarza i sposób, w jaki reaguje na nie, jeśli pochodzą ze źródeł niewiarygodnych, czy selektywnie przetworzonych<sup>[18]</sup>. Efektem tak prowadzonych analiz może być na przykład to, że jednostki, które wdrożyły odpowiedzialną politykę personalną, będą szukać informacji potwierdzonych i odrzucać dowody, które zostały spreparowane, czy też pozyskane w sposób nieetyczny.

W miejscu pracy polityka personalna może zatem wpływać na szereg decyzji, w tym te o charakterze personalnym, a zatem tych, które dotyczą zatrudnienia, możliwości awansu, czy ogólną politykę firmy<sup>[19]</sup>. Na przykład firma, w której z kadra kierownicza reprezentuje stosunkowo konserwatywne stanowisko dotyczące zatrudnienia, może rzadziej nadawać priorytet inicjatywom na rzecz różnorodności lub wspierać postępowe cele społeczne. Podobnie polityka personalna może wpływać na interakcje społeczne przedsiębiorstwa, w tym na rodzaje relacji, które buduje ono na rynku lokalnym i cele, które wspiera w ramach tych relacji. Na przykład firma o silnych przekonaniach ekologicznych może zdecydować się na aktywny udział w działaniach na rzecz ochrony

<sup>[17]</sup> Głębokie przekonanie. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [www.polityka.pl](http://www.polityka.pl)

<sup>[18]</sup> Co To Jest Polityka Personalna? (przykłady, Definicja). (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [uniqueseo.pl/polityka-personalna/](http://uniqueseo.pl/polityka-personalna/)

<sup>[19]</sup> Polityka personalna – Raport Grupy Banku Millennium 2018. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [raportroczny.bankmillennium.pl](http://raportroczny.bankmillennium.pl)

środowiska lub wspierać organizacje zajmujące się wysiłkami na rzecz ochrony środowiska<sup>[20]</sup>.

Organizacje powinny mieć dużą swobodę w kształtowaniu polityki personalnej. Poszanowanie różnic w tym zakresie, ma kluczowe znaczenie dla utrzymania zdrowych relacji i harmonijnego rozwoju rynku<sup>[21]</sup>. Należy zatem uznać, że każda organizacja ma prawo do tego, by wypracować swój niepowtarzalny zestaw zasad polityki personalnej, biorąc jednocześnie odpowiedzialność za prawa i obowiązki z niej wynikające. Organizacje mogą stworzyć w ten sposób bezpieczne i niewyłączające środowisko pracy, w którym każdy pracownik czuje się ceniony, wysłuchany i może mieć pewność iż organizacja będzie go wspierała zarówno w rozwoju kompetencji jak i w sytuacjach, kiedy ten rozwój nie jest możliwy<sup>[22]</sup>.

### 3.2. POLITYKA RÓŻNORODNOŚCI

Polityka różnorodności odnosi się do zbioru wytycznych i praktyk mających na celu promowanie różnorodności w miejscu pracy i zarządzanie nią<sup>[23]</sup>. Obejmuje tworzenie środowiska pracy, które ceni i szanuje różnice dotyczące rasy, pochodzenia etnicznego, płci, wieku, religii, orientacji seksualnej i innych cech<sup>[24]</sup>. Podstawowym celem polityki różnorodności jest zapewnienie, aby wszyscy pracownicy czuli się włączeni w istnienie organizacji, cenienni i wspierani nią, niezależnie od ich pochodzenia czy tożsamości<sup>[25]</sup>. Nie można przecenić znaczenia polityki różnorodności w miejscu pracy. Dobrze zaprojektowana

<sup>[20]</sup> *Modele polityki personalnej – który wdrożyć i dlaczego?*. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [commplace.pl](http://commplace.pl)

<sup>[21]</sup> *Polityka personalna w firmie – jak podejmować trafne ...* (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [www.experto24.pl](http://www.experto24.pl)

<sup>[22]</sup> *Zarządzanie różnorodnością a organizacja włączająca*. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [odpowiedzialnybiznes.pl](http://odpowiedzialnybiznes.pl)

<sup>[23]</sup> *Polityka różnorodności w organizacji*. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [www.hays.pl](http://www.hays.pl)

<sup>[24]</sup> *Polityka różnorodności*. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [wsparcie.um.warszawa.pl/-/polityka-roznorodnosci](http://wsparcie.um.warszawa.pl/-/polityka-roznorodnosci)

<sup>[25]</sup> *Polityka różnorodności społecznej m.st. Warszawy*. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [um.warszawa.pl/waw/strategia/polityka-roznorodnosci](http://um.warszawa.pl/waw/strategia/polityka-roznorodnosci)

polityka różnorodności może pomóc organizacjom przyciągnąć i utrzymać zróżnicowaną kadrę pracowniczą, co może prowadzić do zwiększenia kreatywności, innowacyjności i produktywności<sup>[26]</sup>. Wspierając jednocześnie kulturę pracy, polityka różnorodności może również pomóc w ograniczeniu dyskryminacji, eliminacji molestowania oraz innych negatywnych zachowań, które mogą szkodzić morale i dobrostanowi pracowników<sup>[27]</sup>. Ponadto polityka różnorodności może pomóc organizacjom w przestrzeganiu wymogów prawnych i standardów etycznych związanych z równymi szansami na zatrudnienie i rozwój kompetencyjny<sup>[28]</sup>. Korzyści z polityki różnorodności dla organizacji, są zatem liczne.

Promując różnorodność, organizacje mogą:

- wpływać na poprawę satysfakcji z pracy i zaangażowanie pracowników;
- budować lub poprawić reputację organizacji i wizerunek marki;
- zwiększyć bazy klientów organizacji i udziału w rynku;
- zachęcać do rozwoju nowych pomysłów i perspektyw;
- stworzyć bardziej pozytywne i wspierające środowisko pracy.

Można w tym miejscu postawić tezę, iż kreowanie przez organizację polityki różnorodności, może jej pomóc w komunikowaniu swojego zaangażowania na rzecz etycznego rozwoju, co powoduje wzmocnienie jej pozycji i postrzeganie przez pracowników, klientów i inwestorów<sup>[29]</sup>. Tworząc zróżnicowane miejsce pracy, organizacje mogą, wobec tego czerpać wiele korzyści z wdrożonej polityki i stworzyć bardziej dynamiczną i odnoszącą sukcesy organizację<sup>[30]</sup>.

<sup>[26]</sup> Różnorodność w miejscu pracy – Poradnik biznesu. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [www.poradnikbiznesu.info](http://www.poradnikbiznesu.info)

<sup>[27]</sup> Zarządzanie różnorodnością w pracy — przykłady i ... – Elevato. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [www.elevatosoftware.com](http://www.elevatosoftware.com)

<sup>[28]</sup> Zarządzanie różnorodnością w organizacji. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [hcmdeck.com/blog/zarzadzanie-roznorodnoscia-w-organizacji/](http://hcmdeck.com/blog/zarzadzanie-roznorodnoscia-w-organizacji/) Gamma

<sup>[29]</sup> Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [www.projektgamma.pl](http://www.projektgamma.pl)

<sup>[30]</sup> Zarządzanie różnorodnością – wyzwania i dobre praktyki. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [serwisy.gazetaprawna.pl](http://serwisy.gazetaprawna.pl)

Tworzenie polityki różnorodności, to w praktyce budowanie kultury miejsca pracy, która jest kluczowym elementem funkcjonowania organizacji<sup>[31]</sup>. Proces ten obejmuje tworzenie środowiska, w którym wszyscy pracownicy czują się cenieni, szanowani i wspierani, niezależnie od swojego pochodzenia i tożsamości.

Aby to osiągnąć, firmy mogą wdrożyć szereg strategii, takich jak:  
 zachęcanie do otwartej i szczerzej komunikacji;  
 celebrowanie różnorodności poprzez wydarzenia i inicjatywy;  
 zapewnienie pracownikom możliwości dzielenia się swoimi doświadczeniami i perspektywami;

- zapewnienie, że zasady i procedury mają charakter włączający i sprawiedliwy.

Tworząc kulturę miejsca pracy, firmy mogą budować lub poprawić morale, wzmocnić produktywność, a także w znaczny sposób wpłynąć na retencję pracowników, przyciągając jednocześnie szerszą pulę różnorodnych talentów<sup>[32]</sup>. Rekrutacja i utrzymanie różnorodnych talentów, to wobec tego kolejny, istotny element polityki różnorodności<sup>[33]</sup>. Wiąże się to z aktywnym poszukiwaniem i zatrudnianiem osób z różnych środowisk, a także tworzeniem środowiska wspierającego wzrost ich kompetencji, przy jednoczesnym rozwoju organizacji.

Firmy mogą rozwijać politykę różnorodności w tym zakresie, między innymi poprzez:

- opracowanie strategii rekrutacyjnej skierowanej do różnorodnych kandydatów;
- zapewnienie, że opisy stanowisk i wymagania są sprawiedliwe i pozbawione wyłączeń;
- zapewnienie możliwości awansu i rozwoju zawodowego;
- oferowanie konkurencyjnego wynagrodzenia i pakietów świadczeń.

<sup>[31]</sup> Zarządzanie różnorodnością a organizacja włączająca. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [odpowiedzialnybiznes.pl](https://odpowiedzialnybiznes.pl)

<sup>[32]</sup> Polityka różnorodności i włączenia D&I – dlaczego warto i ... (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [dolineo.com/zarzadzanie-roznorodnoscia-i-kultura-wlaczania/](https://dolineo.com/zarzadzanie-roznorodnoscia-i-kultura-wlaczania/)

<sup>[33]</sup> Kultura włączająca. Jak pielęgnować różnorodność w firmie?. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [gromar.eu](https://gromar.eu)



Stawiając na pierwszym miejscu różnorodność w wysiłkach związanych z rekrutacją i utrzymaniem pracowników, firmy mogą zbudować solidniejszą i bardziej innowacyjną siłę roboczą, a także poprawić swoją reputację jako odpowiedzialnego społecznie pracodawcy.

Programy szkoleniowe i rozwojowe dla pracowników mają również kluczowe znaczenie dla skutecznej polityki różnorodności<sup>[34]</sup>. Programy te mogą pomóc pracownikom rozwijać umiejętności i wiedzę niezbędną do efektywnej pracy w zróżnicowanym środowisku, a także promować kulturę ciągłego uczenia się i rozwoju. Jako przykład działań, jakie firmy mogą realizować szereg w ramach programów szkoleniowych i rozwojowych, należy wymienić:

- warsztaty i seminaria na temat różnorodności i włączenia społecznego;
- trening kompetencji kulturowych;
- programy mentorskie i coachingowe;
- programy rozwoju przywództwa.

Inwestując w szkolenie i rozwój pracowników, przedsiębiorstwa mogą stworzyć bardziej wykwalifikowaną i zaangażowaną kadrę, a także mieć wpływ na retencję i wzmocnienie satysfakcji pracowników<sup>[35]</sup>.

Do wdrożenia skutecznej polityki różnorodności w każdej organizacji, niezbędne jest podejście, które zakłada, że przywództwo i kierownictwo przyjmują aktywną rolę w promowaniu polityki w całej organizacji<sup>[36]</sup>. Liderzy muszą nadawać ton organizacji, wyraźnie podkreślając, że różnorodność i brak dyskryminacji, są priorytetem. Podejście to można osiągnąć poprzez wdrażanie programów szkoleniowych w zakresie różnorodności dla menedżerów, tworzenie komitetów ds. różnorodności i równego traktowania oraz wyznaczanie konkretnych celów w zakresie różnorodności. Stawiając na pierwszym miejscu różnorodność i równe traktowanie, organizacje mogą stworzyć kulturę, która ceni i celebryje kulturę, która nie akceptuje dyskryminacji, co prowadzi do

<sup>[34]</sup> Raport CSR: Z korzyścią dla pracowników i firm. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [www.polityka.pl](http://www.polityka.pl)

<sup>[35]</sup> Otwarcie na różnorodność i włączanie. 5 błędów, których ... (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [kulturabezpieczenstwa.pl](http://kulturabezpieczenstwa.pl)

<sup>[36]</sup> Różnorodność i włączenie społeczne. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [www.eca.europa.eu](http://www.eca.europa.eu)

zwiększonego zaangażowania i zatrzymania pracowników w przedsiębiorstwie<sup>[37]</sup>. Regularna ocena i monitorowanie polityk różnorodności mają kluczowe znaczenie dla zapewnienia ich skuteczności i adekwatności. Proces ten polega na gromadzeniu i analizowaniu danych na temat różnorodności pracowników organizacji, a także ocenie skuteczności inicjatyw na rzecz różnorodności<sup>[38]</sup>. Ta regularna ocena może pomóc w zidentyfikowaniu obszarów, w których organizacja musi polepszyć swoje wysiłki na rzecz różnorodności i równego traktowania społecznego oraz wprowadzić niezbędne zmiany, które te procesy wzmocnią.

Istotne jest również zapewnienie, że polityka różnorodności organizacji jest zgodna z wymogami prawnymi i wartościami organizacji<sup>[39]</sup>. Polityka różnorodności jest nie tylko imperatywem moralnym, ale także wymogiem prawnym, a organizacje muszą przestrzegać różnych przepisów ustawowych i wykonawczych regulujących różnorodność w miejscu pracy<sup>[40]</sup>. Nieprzestrzeganie tych przepisów może skutkować poważnymi konsekwencjami prawnymi i finansowymi, a także procesami sądowymi i uszczerbkiem na reputacji organizacji.

Przepisy dotyczące równych szans w zatrudnieniu są zasadniczym wymogiem prawnym polityki różnorodności. Przepisy te zabraniają dyskryminacji ze względu na różne cechy, w tym rasę, płeć, religię, wiek i niepełnosprawność<sup>[41]</sup>. Pracodawcy mają obowiązek zapewniać równe szanse zatrudnienia i awansu w oparciu o umiejętności, kwalifikacje i zdolność do wykonywania pracy<sup>[42]</sup>.

Wymogi dotyczące działań afirmatywnych to kolejna ważna kwestia prawna dotycząca polityk różnorodności. Wymogi te mają zastosowanie do wykonawców i podwykonawców i mają na celu zapewnienie grupom

<sup>[37]</sup> Promowanie różnorodności, równości i inkluzywności | Sanofi. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [www.codeofconduct.sanofi](http://www.codeofconduct.sanofi)

<sup>[38]</sup> Strategie integracji międzykulturowej: ... (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [rm.coe.int](http://rm.coe.int)

<sup>[39]</sup> Włączanie i różnorodność – Inclusion & Diversity. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [erasmusplus.org.pl/wlaczanie-i-roznorodnosc](http://erasmusplus.org.pl/wlaczanie-i-roznorodnosc)

<sup>[40]</sup> Polityka różnorodności. (n.d.) Pobrane Dostęp: lipiec 28, 2023, z [wsparcie.um.warszawa.pl/-/polityka-roznorodnosc](http://wsparcie.um.warszawa.pl/-/polityka-roznorodnosc)

<sup>[41]</sup> Różnorodność w pracy. (n.d.) Dostęp: lipiec 28, 2023, z [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu)

<sup>[42]</sup> Zasada równości szans i niedyskryminacji – RPO WP 2014-2020. (n.d.) Dostęp: lipiec 28, 2023, z [www.rpo.pomorskie.eu](http://www.rpo.pomorskie.eu)

niedostatecznie reprezentowanym, równych szans w miejscu pracy<sup>[43]</sup>. Plany działań afirmatywnych muszą zawierać konkretne cele i harmonogramy zwiększania różnorodności w miejscu pracy, a pracodawcy muszą regularnie monitorować i raportować postępy w tym zakresie. Niezastosowanie się do wymogów akcji afirmatywnej może skutkować utratą kontraktów rządowych i innymi konsekwencjami prawnymi.

Przepisy antidyskryminacyjne odgrywają kluczową rolę w zapewnianiu zgodności polityki różnorodności z prawem. Przepisy te zabraniają dyskryminacji w różnych obszarach, w tym w zakresie zatrudnienia, mieszkalnictwa oraz dostępu do towarów i usług<sup>[44]</sup>. Pracodawcy muszą dopilnować, aby ich polityka nie dyskryminowała żadnej grupy chronionej i muszą zapewniać rozsądne udogodnienia osobom niepełnosprawnym<sup>[45]</sup>.

## 3.3. SZKOLENIA I ROZWÓJ

Szkolenia i rozwój odgrywają znaczącą rolę w promowaniu zrównoważonego rozwoju, wyposażając jednostki w niezbędną wiedzę i umiejętności. Zrównoważony rozwój (ESG) wymaga doskonalenia specjalistów zajmujących się tą tematyką, aby byli oni w stanie osiągnąć ambitne cele jakie stawia przed nimi wysoka dynamika rynku<sup>[46]</sup>. Polityka łagodzenia zmiany klimatu i adaptacji wymaga zmian w sposobie formułowania i wdrażania planów dotyczących energii, transportu, wody i rozwoju obszarów miejskich. Osiągnięcie zrównoważonego rozwoju wymaga znacznej zmiany i podnoszenia kwalifikacji, a także wsparcia w zakresie budowania potencjału dla wszystkich zainteresowanych stron. Cele zrównoważonego rozwoju wymagają zmiany sposobu prowadzenia biznesu, a zrównoważony rozwój ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia

<sup>[43]</sup> Wytyczne w zakresie realizacji zasady równości szans i ... (n.d.) Dostęp: lipiec 28, 2023, z [www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/13574/Wytycznedot.doc](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/13574/Wytycznedot.doc)

<sup>[44]</sup> Opis zagadnienia. (n.d.) Dostęp: lipiec 28, 2023, z [www.ptpa.org.pl](http://www.ptpa.org.pl)

<sup>[45]</sup> Polityka Rozsądnego Zakwaterowania DCFS – Illinois.gov. (n.d.) Dostęp: lipiec 29, 2023, z [dcfs.illinois.gov](http://dcfs.illinois.gov)

<sup>[46]</sup> How can we build the skills and knowledge that are vital to ... (n.d.) Dostęp: 04 sierpień, 2023, z [businessfightspoverty.org](http://businessfightspoverty.org)

lepszego przyszłości dla wszystkich<sup>[47]</sup>. Edukacja odgrywa zasadniczą rolę w przygotowaniu przedsiębiorstw i społeczeństwa do stawienia czoła wyzwaniom społecznym i środowiskowym oraz ma kluczowe znaczenie dla celów zrównoważonego rozwoju. Przedsiębiorstwa i instytucje szkolnictwa wyższego powinny włączać umiejętności i wiedzę w zakresie zrównoważonego rozwoju do programów rozwoju przywództwa, a kwalifikacji tych nie należy postrzegać jako odrębnego, specjalistycznego obszaru tematycznego<sup>[48]</sup>.

Liderzy biznesowi mogą nadać priorytet umiejętnościom i wiedzy w zakresie zrównoważonego rozwoju swoim pracownikom, a firmy mogą pomóc we włączeniu praktycznych spostrzeżeń dotyczących zrównoważonego rozwoju do projektowanych kursów. Zrównoważony rozwój ma zasadnicze znaczenie w stawianiu czoła globalnym wyzwaniom, takim jak zmiany klimatyczne, ubóstwo, nierówność i degradacja środowiska, a także jest ważny dla innowacji i produktywności siły roboczej<sup>[49]</sup>. Szkolenia mogą wobec tego odegrać kluczową rolę w budowaniu wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju i wyposażać jednostki w narzędzia umożliwiające dokonanie zmian koniecznych by rozwój w takiej formule był możliwy. Kluczową rolę w organizacjach odgrywają menadżerowie, dostarczając rekomendacji dotyczących uczenia się i otwierania możliwości rozwoju, a także wyznaczając odpowiednie cele w zakresie podnoszenia niezbędnych kwalifikacji<sup>[50]</sup>. Dostarczając podstawowej wiedzy na temat fundamentalnych zagadnień związanych ze zrównoważonym rozwojem, organizacje wyposażają swoje kadry w narzędzia, które stanowią podwaliny do prawidłowego wdrażania tego modelu w przedsiębiorstwie. Edukacja na rzecz zrównoważonego rozwoju (ESG) jest kluczowym narzędziem promującym rozwój wiedzy, umiejętności, zrozumienia, wartości i działań niezbędnych do

---

<sup>[47]</sup> ibidem

<sup>[48]</sup> ibidem

<sup>[49]</sup> Three ways to shift learning to maximize skilling for ... (n.d.) Dostęp: 04 sierpień, 2023, z [blogs.worldbank.org](https://blogs.worldbank.org)

<sup>[50]</sup> ibidem

stworzenia zrównoważonej przyszłości<sup>[51]</sup>. Organizacje muszą rozumieć wpływ działalności człowieka na środowisko i wiedzieć, jak zarządzać zasobami naturalnymi w sposób zrównoważony. Powinni także posiadać wiedzę na temat współzależności pomiędzy gospodarką, społeczeństwem i środowiskiem. Umiejętności takie jak krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji są niezbędne, aby jednostki mogły znacząco przyczynić się do zrównoważonego rozwoju. Umiejętności te umożliwiają przedsiębiorstwom analizowanie złożonych sytuacji w jakich prowadzona jest przez nie działalność i opracowywanie rozwiązań, które będą wspierały środowisko naturalne w którym organizacja się rozwija<sup>[52]</sup>.

### 3.4. BEZPIECZEŃSTWO I HIGIENA PRACY (BHP)

Bezpieczeństwo i higiena pracy to niezmiennie istotny aspekt w życiu każdej osoby, która pracuje, oraz dla samej gospodarki i społeczeństwa jako całości. Obejmuje ona zestaw praktyk, norm i zasad mających na celu zapewnienie bezpiecznych i zdrowych warunków pracy dla pracowników.

Bezpieczeństwo i higiena pracy to fundamentalne elementy pracy godnej i sprzyjającej rozwojowi. Ich znaczenie możemy ująć w trzech punktach:

1. **Zdrowie pracowników:** Ochrona zdrowia pracowników jest priorytetem każdego pracodawcy i społeczeństwa jako całości. Bezpieczeństwo i higiena pracy mają na celu zapobieganie wypadkom, urazom i chorobom zawodowym. Dzięki właściwym praktykom bezpieczeństwa i higieny można zmniejszyć ryzyko wystąpienia urazów i chorób związanych z pracą, co przekłada się na lepsze zdrowie pracowników.
2. **Efektywność i wydajność pracy:** Bezpieczne i higieniczne warunki pracy sprzyjają efektywności i wydajności pracowników. Jeśli pracownicy czują się bezpiecznie i są zdrowi, są

---

<sup>[51]</sup> Education and sustainable development. Dostęp: 04 sierpień, 2023, z [www.develop-menteducationreview.com](http://www.develop-menteducationreview.com)

<sup>[52]</sup> ibidem

bardziej skoncentrowani na wykonywaniu swoich obowiązków. Pracownicy, którzy nie muszą martwić się o swoje bezpieczeństwo, są bardziej zaangażowani w pracę, co przekłada się na lepsze wyniki firmy.

3. **Wizerunek firmy i prawo:** Firmy, które dbają o bezpieczeństwo i higienę pracy, cieszą się lepszym wizerunkiem zarówno wśród pracowników, jak i klientów. Ponadto, istnieją przepisy prawne i regulacje dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy, które muszą być przestrzegane. Nieprzestrzeganie tych przepisów może prowadzić do poważnych konsekwencji prawnych dla firmy.

Bezpieczeństwo i higiena pracy mają jednocześnie ogromny wpływ na samopoczucie i jakość życia pracowników. Oto kilka aspektów tego wpływu:

1. **Zwiększenie pewności siebie:** Pracownicy, którzy pracują w bezpiecznych warunkach, czują się pewniej i bardziej komfortowo. To z kolei może przekładać się na ich pewność siebie zarówno w pracy, jak i w życiu codziennym.
2. **Zdrowie fizyczne i psychiczne:** Bezpieczne i higieniczne warunki pracy pomagają w utrzymaniu dobrego zdrowia fizycznego i psychicznego pracowników. Osoby zdrowe są bardziej zadowolone ze swojej pracy i mają większą motywację do jej wykonywania.
3. **Zmniejszenie stresu:** Pracownicy pracujący w miejscach, gdzie dba się o ich bezpieczeństwo, doświadczają mniejszego stresu związanego z pracą. Zmniejszenie stresu może poprawić ogólną jakość życia pracowników.

Istnieje wiele sposobów, aby poprawić bezpieczeństwo i higienę pracy w miejscu pracy:

4. **Edukacja i szkolenia:** Pracownicy i pracodawcy powinni być odpowiednio przeszkoleni z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy. To pomaga zrozumieć ryzyka związane z pracą i jak unikać wypadków.
5. **Monitorowanie i inspekcje:** Regularne kontrole i inspekcje miejsca pracy pomagają wykryć potencjalne zagrożenia i problemy

- z higieną. Działania korygujące można wdrożyć na podstawie wyników inspekcji.
6. **Zapewnienie odpowiednich narzędzi i sprzętu:** Pracownicy muszą być wyposażeni w odpowiedni sprzęt i narzędzia, które pomagają w wykonywaniu pracy bezpiecznie i efektywnie.
  7. **Kultura bezpieczeństwa:** Kultura organizacyjna powinna promować bezpieczeństwo jako wartość priorytetową. Pracownicy powinni być świadomi, że dbanie o bezpieczeństwo jest obowiązkiem każdego.

Tworzenie bezpiecznego środowiska pracy jest obowiązkiem każdego pracodawcy, a środki bezpieczeństwa i higieny pracy powinny być wdrażane na każdym szczeblu organizacji. Pracodawcy powinni opracować i wdrożyć strategie promujące bezpieczeństwo w miejscu pracy poprzez zachęcanie do stosowania polityki bezpieczeństwa, przyjmowanie bezpiecznych praktyk i wdrażanie programów bezpieczeństwa<sup>[53]</sup>. Nadanie priorytetu bezpieczeństwu pracy jest nie tylko obowiązkiem moralnym, ale także dobrą praktyką biznesową, prowadzącą do redukcji kosztów w zakresie urazów i chorób, zwiększenia produktywności i zwiększenia zadowolenia pracowników<sup>[54]</sup>. Systemy zarządzania i właściciele firm są odpowiedzialni za promowanie bezpieczeństwa i higieny pracy. Priorytetem powinno być zapewnienie bezpiecznego użytkowania sprzętu i ograniczenie zagrożeń w miejscu pracy, co może również chronić sprzęt przemysłowy. Pracodawcy muszą przestrzegać przepisów dotyczących bezpieczeństwa pracy oraz przestrzegać wymogów dotyczących raportowania bezpieczeństwa w miejscu pracy<sup>[55]</sup>. Należy także uświadomić pracownikom zagrożenia występujące na ich stanowisku pracy i przeszkolić je w zakresie rodzajów sprzętu używanego w celu uniknięcia niebezpiecznych sytuacji. Zachęcanie pracowników do korzystania ze sprzętu ochronnego i informowanie kierownictwa o wszelkich

<sup>[53]</sup> Workplace Health and Safety: Ways to Incorporate It. (n.d.) Dostęp: Sierpień 8, 2023, z [www.vantagefit.io/blog/workplace-health-and-safety/](http://www.vantagefit.io/blog/workplace-health-and-safety/)

<sup>[54]</sup> Workplace Safety Examples: A Guide to Best Practices. (n.d.) Dostęp: Sierpień 8, 2023, z [acuityinternational.com/blog/workplace-safety-examples/](http://acuityinternational.com/blog/workplace-safety-examples/)

<sup>[55]</sup> ibidem

zagrożeniach bezpieczeństwa lub ryzyku w pracy, do kolejne elementy, które mogą pomóc w stworzeniu bezpiecznego środowiska pracy.

Podsumowując, wdrożenie środków bezpieczeństwa i higieny pracy w miejscu pracy jest niezbędne, aby chronić pracowników przed powikłaniami fizycznymi i psychicznymi, zwiększać satysfakcję pracowników, zmniejszać koszty związane z urazami i chorobami oraz przestrzegać obowiązków prawnych. Wdrożenie środków bezpieczeństwa i higieny pracy ma kluczowe znaczenie dla utrzymania bezpiecznego środowiska pracy dla pracowników. Takie środki mogą poprawić wyniki finansowe przedsiębiorstwa, przynosząc jednocześnie korzyści pracownikom<sup>[56]</sup>. Kiedy pracownicy czują się bezpieczni i chronieni w swoim miejscu pracy, jest bardziej prawdopodobne, że będą zdrowi i szczęśliwi, co sprzyja dobremu samopoczuciu. Zdrowi pracownicy nie tylko wydajniej wykonują zadania, ale mogą również przyczynić się do zwiększenia produktywności oraz poprawy jakości produktów i usług.

Środki bezpieczeństwa i higieny pracy, poprzez wdrożenie środków technicznych, organizacyjnych i personalnych zapewniających utrzymanie pracowników w bezpiecznej odległości od potencjalnych zagrożeń, mają na celu ochronę pracowników przed źródłem zagrożenia<sup>[57]</sup>. Minimalizuje to ryzyko wykonywanych zadań i zapobiega narażeniu pracowników na potencjalne zagrożenia, ostatecznie poprawiając ich zdrowie i bezpieczeństwo. Dodatkowo dostępność osób udzielających pierwszej pomocy w sytuacjach awaryjnych, procesy kontrolne oraz zgłaszanie podejrzeń chorób lub wypadków przy pracy do ubezpieczyciela wypadkowego to kluczowe aspekty zapewnienia pracownikom bezpieczeństwa i higieny pracy<sup>[58]</sup>.

Aby skutecznie wdrożyć środki bezpieczeństwa i higieny pracy, pracodawcy powinni przestrzegać określonych wytycznych. Pierwszym krokiem jest współpraca z pracownikami w celu minimalizacji zagrożeń,

---

<sup>[56]</sup> Promoting Safe and Productive Working Environments: Occupational Health & Safety Tips to Consider. (n.d.) Dostęp: Sierpień 8, 2023, z [www.monitorqa.com/health-safety-tips/](http://www.monitorqa.com/health-safety-tips/)

<sup>[57]</sup> Occupational health and safety for your employees. (n.d.) Dostęp: Sierpień 8, 2023, z [www.uvex-safety.com](http://www.uvex-safety.com)

<sup>[58]</sup> ibidem



poprzez ustalenie potencjalnych obszarów ryzyka oraz przeszkolenie pracowników w zakresie prawidłowej obsługi maszyn i urządzeń<sup>[59]</sup>. Należy zaplanować działania następcze w formie przypomnień i powiadomień, a w przypadku wykrycia jakichkolwiek zagrożeń należy śledzić działania naprawcze. Zapewnienie pracownikom szkoleń i zasobów należy uznać za kluczowe, aby byli oni na bieżąco z polityką bezpieczeństwa i procedurami obsługi maszyn. Doświadczeni członkowie zespołu powinni wprowadzać nowych pracowników w kulturę bezpieczeństwa firmy, aby mieć pewność, że wszyscy wspólnie pracują na rzecz bezpieczniejszego miejsca pracy. Postępując zgodnie z tymi wytycznymi, pracodawcy mogą skutecznie wdrożyć środki bezpieczeństwa i higieny pracy w celu ochrony swoich pracowników przed zagrożeniami w miejscu pracy.

### 3.5. NIEFINANSOWE WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI W OBSZARZE PRACOWNICZYM

Niefinansowe wskaźniki efektywności w swej podstawowej definicji, to miary ilościowe, których nie można wyrazić w jednostkach pieniężnych<sup>[60]</sup>. Wskaźniki te zapewniają głębsze zrozumienie wewnętrznego funkcjonowania firmy, monitorują działania firmy i służą jako wiodące wskaźniki przyszłych wyników finansowych. Wskaźniki niefinansowe można wykorzystać do określenia, co należy zmienić, aby poprawić wskaźniki finansowe i zrozumieć, dlaczego wystąpiły określone wyniki finansowe<sup>[61]</sup>. Niefinansowe mierniki wyników są powiązane ze strategią firmy. Istnieje szeroki zakres niefinansowych wskaźników wyników, które można monitorować i mierzyć<sup>[62]</sup>. Do przykładów niefinansowych wskaźników wydajności zaliczymy między innymi: satysfakcję klientów, udział w rynku, własność intelektualną, a także wskaźnik przyjęcia

---

<sup>[59]</sup> What Is Occupational Health and Safety?. (n.d.) Dostęp: Sierpień 8, 2023, z [www.verywellhealth.com](http://www.verywellhealth.com)

<sup>[60]</sup> Six Non-Financial Metrics Every Marketer Should Measure. (n.d.) Dostęp: Sierpień 8, 2023, z [visionedgemarketing.com/non-financial-metrics/](http://visionedgemarketing.com/non-financial-metrics/)

<sup>[61]</sup> *ibidem*

<sup>[62]</sup> 10 Examples of Non-Financial KPIs that Make Money Now. (n.d.) Dostęp: Sierpień 8, 2023, z [dividendsdiversify.com/non-financial-performance-measures/](http://dividendsdiversify.com/non-financial-performance-measures/)

nowych produktów. Miary te mogą pomóc w ocenie wpływu organizacji na jej interesariuszy, dlatego badaniu i ocenie przez powołane do tego celu wyspecjalizowane jednostki firmy. Niefinansowe wskaźniki efektywności są obecnie brane pod uwagę wraz ze wskaźnikami finansowymi i cieszą się zainteresowaniem członków zarządów i kadry kierowniczej wielu firm<sup>[63]</sup>. Dla profesjonalistów zajmujących się biznesem, ważne jest zdobycie doświadczenia w mierzeniu wskaźników niefinansowych, ponieważ miary te mogą stworzyć szerszą gamę predykcyjnych, wybiegających w przyszłość narzędzi zarządczych. W obszarze pracowniczym niefinansowe wskaźniki efektywności odgrywają kluczową rolę w określeniu, co sprawia, że pracownicy są szczęśliwi i zaangażowani w swoją pracę. Zadowolenie pracowników staje się coraz ważniejszym czynnikiem, zwłaszcza rynek boryka się z brakiem wykwalifikowanych pracowników, a nowe pokolenia potrzebują czasu, aby zdobyć niezbędne kompetencje<sup>[64]</sup>. Bez przeprowadzenia kompleksowych i kosztownych badań, firmom trudno jest jednoznacznie weryfikować satysfakcję pracowników. Dlatego niefinansowe wskaźniki wydajności, takie jak dobrowolne i przymusowe wskaźniki rotacji, mogą dostarczyć ważnych informacji na temat kultury korporacyjnej i stosowanych środków mających na celu zatrzymanie pracowników. Wskaźnik rotacji nierozmyślny może nawet ujawnić możliwe nieefektywności w procesie rekrutacji. Firmy powinny przeprowadzić szczegółową analizę i segmentację, zwłaszcza w przypadku ponadprzeciętnych wskaźników rotacji<sup>[65]</sup>. Warto w tym miejscu zauważyć, że różne pokolenia pracowników cenią różnorodne i często nieszablonowe zachęty pozafinansowe. Dlatego niefinansowe wskaźniki wydajności mogą pomóc w ustaleniu różnych wartości jakimi kierują się pracownicy w ocenie pracodawcy. Pomiar działań, które sprawiają, że pracownicy są szczęśliwi, jest ważny dla poprawy niefinansowych wskaźników efektywności. Na przykład wskaźniki absencji pracowników mogą dostarczyć ważnych informacji na temat

---

<sup>[63]</sup> Non-financial KPIs – employee satisfaction as a key success factor. (n.d.) Dostęp: Sierpień 8, 2023, z [www.sheepblue.com](http://www.sheepblue.com)

<sup>[64]</sup> ibidem

<sup>[65]</sup> ibidem

problemów w zespole lub braku motywacji. Monitorując te wskaźniki, firmy mogą zidentyfikować potencjalne problemy, którymi należy się zająć, zanim staną się poważnymi zagadnieniami i negatywnie wpłyną na zaangażowanie i satysfakcję pracowników. Ogólnie rzecz biorąc, niefinansowe wskaźniki wydajności są ważne w obszarze zarządzania pracownikami, ponieważ zapewniają pełniejszy obraz zaangażowania pracowników, pomagają poprawić kulturę organizacyjną i zatrzymać wykwalifikowanych pracowników.

Istotnym pozafinansowym wskaźnikiem efektywności w obszarze pracowniczym jest wskaźnik rotacji pracowników. Wysoka rotacja pracowników może być oznaką niezadowolenia pracowników i złego środowiska pracy. Wskaźnik rotacji pracowników to odsetek pracowników, którzy odchodzą z firmy w określonym przedziale czasu. Można go podzielić na dwie kategorie: rotacja dobrowolna i rotacja przymusowa. Dobrowolna rotacja ma sytuacja, gdy pracownik zdecyduje się odejść z firmy dobrowolnie, natomiast przymusowa rotacja ma miejsce, gdy pracownik zostanie zwolniony przez organizację. Wysoki wskaźnik rotacji dobrowolnej sugeruje, że pracownicy mogą nie być zadowoleni ze swojej pracy lub kultury firmy, natomiast wysoki wskaźnik rotacji przymusowej może wskazywać na złe zarządzanie lub nieodpowiednie szkolenia. Monitorując wskaźnik rotacji pracowników i rozróżniając rotację dobrowolną i przymusową, firmy mogą lepiej zrozumieć poziom satysfakcji swoich pracowników i wprowadzić niezbędne zmiany w celu poprawy pozafinansowych wskaźników efektywności w obszarze pracowniczym.

## 4. OBSZAR SPOŁECZNY – ESRS S

Społeczny wymiar zrównoważonego rozwoju określa wpływ przedsiębiorstwa na otoczenie, w którym prowadzi działalność gospodarczą. Przedsiębiorstwo, zgodnie z postanowieniami ESRS powinno przedstawić w raporcie niefinansowym prowadzoną politykę określającą zobowiązania organizacji podjęte w obszarze kwestii społecznych.

### 4.1. ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA PRODUKT (ŁAŃCUCH DOSTAW, ODBIORCY)

Producenci, aby sprostać wymaganiom klientów i zapewnić ich satysfakcję, są zobowiązani do odpowiedzialnej dystrybucji swoich produktów. Na zadowolenie klienta można oczywiście wpływać bezpośrednio, realizując jego zamówienie szybko, a zatem wspierając się efektywnością dystrybucji produktów<sup>[66]</sup>. Wszelkie opóźnienia lub spowolnienia w dystrybucji mogą prowadzić do niezadowolenia klientów. Producenci mają obowiązek nadzorować dystrybucję gotowego towaru do wyznaczonych przez siebie lokalizacji, a zatem do magazynów, punktów sprzedaży detalicznej, dystrybutorów lub bezpośrednio do klientów<sup>[67]</sup>. Nad przepływem produktów od wykonawcy do odbiorcy ostatecznego, często czuwa Menedżer Łańcucha Dostaw, który koordynuje i nadzoruje wszystkie działania związane z produkcją i dystrybucją towarów, czy też usług przedsiębiorstwa. Producenci mają obowiązki w każdym aspekcie dystrybucji produktu, począwszy od zakupu surowców, aż po dostarczenie produktu końcowego do właściwych miejsc przeznaczenia, nadzorować wielom wskaźników wpływających na efektywność tego procesu. Szczególną uwagę zwrócimy tutaj na czas dostawy, jakość produktu, czy zapewnienie ceny<sup>[68]</sup>. Dystrybucja produktów jest jedną z głównych kategorii produkcyjnego łańcucha dostaw i obowiązkiem producentów w tym łańcuchu jest zapewnienie zarówno wysokiej jakości

<sup>[66]</sup> Manufacturing Supply Chains Explained. (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z [www.net-suite.com](http://www.net-suite.com)

<sup>[67]</sup> Ibidem

<sup>[68]</sup> Supply Chain Manager Job Description | Career Resource. (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z [scmtalent.com/supply-chain-manager-job-description/](http://scmtalent.com/supply-chain-manager-job-description/)

surowców, jak i dbałość o procesy produkcyjne. Producenci powinni także dbać o obniżenie kosztów produkcji, jednocześnie poprawiając jakość produktów. Aby przyciągnąć klientów i zapewnić najlepsze wyniki sprzedażowe we wszystkich branżach zarządzania łańcuchem dostaw, produkty muszą być trwałe i niezawodne<sup>[69]</sup>. Są to zatem kluczowe parametry, na które wszystkie firmy realizujące zamówienia w danym łańcuchu dostaw, powinny zwracać uwagę.

Aby zapewnić odpowiedzialną dystrybucję swoich produktów, producenci muszą skupić się na kilku kluczowych obszarach. Ważnym krokiem jest opracowanie i wdrożenie wytycznych bezpieczeństwa w całym łańcuchu dostaw<sup>[70]</sup>. Obejmuje to zapewnienie, że produkty są odpowiednio oznakowane – czyli zawierają wszystkie ostrzeżenia – i że użyto wszelkich środków ostrożności, dotyczących bezpieczeństwa dostaw. Obejmuje to również dokładne testowanie produktów pod kątem potencjalnych zagrożeń, zanim zostaną wysłane do konsumentów.

Kolejnym krytycznym czynnikiem, który należy wziąć pod uwagę, jest utrzymanie stałych dostaw towarów. Wymaga to starannego planowania i monitorowania poziomów zapasów, aby uniknąć zakłóceń w łańcuchu dostaw. Terminowa dystrybucja produktów ma również kluczowe znaczenie w zapobieganiu niedoborom dla odbiorców końcowych. Producenci muszą ściśle współpracować z dystrybutorami i sprzedawcami detalicznymi, aby zapewnić dostawę produktów na czas i w ilościach niezbędnych do zaspokojenia popytu. Wreszcie producenci są zobowiązani zapewnić dystrybucję swoich produktów tam, gdzie są potrzebne. Wiąże się to z analizą trendów rynkowych i identyfikacją obszarów, w których występuje duże zapotrzebowanie na określone produkty. Koncentrując się na tych kluczowych obszarach, producenci mogą mieć znaczący wpływ na zapewnienie odpowiedzialnej i wydajnej dystrybucji swoich produktów, oraz na zadowolenie i lojalności klientów.

<sup>[69]</sup> Role and Importance of Supply Chain Management. (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z [aims.education/supply-chain-roles-and-responsibilities/](https://aims.education/supply-chain-roles-and-responsibilities/)

<sup>[70]</sup> Supply Chain Manager job description. (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z [resources.workable.com/supply-chain-manager-job-description](https://resources.workable.com/supply-chain-manager-job-description)

Efektywne zarządzanie łańcuchem dostaw ma kluczowe znaczenie dla dystrybucji produktów. Menedżerowie łańcucha dostaw są odpowiedzialni za zapewnienie sprawnego i wydajnego przepływu towarów, usług i informacji w całym łańcuchu dostaw<sup>[71]</sup>. Rola menedżera łańcucha dostaw jest kluczowa w organizacji, a przy wykorzystaniu technologii, budują oni ergonomiczne procesy, które zapewniają dostęp do każdego punktu łańcucha dostaw, w tym sprzedawców detalicznych, którzy odgrywają kluczową rolę jako pośrednicy między producentami a klientami. Warto w tym miejscu dodać, że otwarty dialog między producentami i sprzedawcami detalicznymi może dostarczać cennych danych na temat popytu, poziomu zapasów i zadowolenia klientów. Wykorzystując zatem systemy wspierające zarządzanie procesami, możliwe jest osiągnięcie znacznie wyższej produktywności. Sprzedawcy detaliczni odgrywają kluczową rolę w prognozowaniu popytu, zarządzaniu zapasami, marketingu i promocji oraz realizacji zamówień. Inwestowanie w obiekty zróżnicowane regionalnie i budowanie planów awaryjnych może zmniejszyć prawdopodobieństwo poważnych przestojów spowodowanych globalnymi zmianami w geopolityce i handlu międzynarodowym. Nieefektywny lub rozłączny łańcuch dostaw może skutkować opóźnieniami w dystrybucji produktów. Dlatego firmy muszą przyjąć zintegrowane i całościowe spojrzenie na łańcuch dostaw, wykorzystując nowoczesne technologie i automatyzację, aby uzyskać widoczność każdego kroku. Wreszcie menedżerowie łańcucha dostaw są odpowiedzialni za wybór dostawców dla organizacji i zarządzanie nimi, ustanawianie silnych relacji z kluczowymi dostawcami, monitorowanie wyników dostawców, negocjowanie umów z dostawcami i zapewnianie terminowych dostaw wysokiej jakości.

Jeśli chodzi o dystrybucję produktów, należy przyjąć, że w dużej mierze na odbiorcach spoczywają różne obowiązki, którym powinni oni sprostać. Po pierwsze, usługobiorcy muszą dokonać oceny usługodawców z którymi na co dzień współpracują, aby upewnić się, że są oni w stanie dystrybuować dane produkty. Oznacza to, że powinni

---

<sup>[71]</sup> The Many Roles of a Supply Chain Manager | American Public University. (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z [www.apu.apus.edu](http://www.apu.apus.edu)

ocenić wiedzę, umiejętności i doświadczenie usługodawców, potwierdzając tym samym, że posiadają oni kwalifikacje do wykonania danej usługi, lub wyprodukowania zamówionego produktu<sup>[72]</sup>. Muszą kontrolować jakość produktów, aby upewnić się, że spełniają ich standardy i oczekiwania. Wymaga to od nich przeprowadzenia dokładnych badań, zadawania pytań i poszukiwania odpowiednich informacji na temat dystrybuowanych produktów. Wreszcie odbiorcy mają obowiązek zapewnić właściwą dystrybucję produktów. Oznacza to, że muszą śledzić, kto otrzymuje produkty, jaka ilość jest dystrybuowana oraz czy dostawy odbywają się terminowo i skutecznie.

Podsumowując, odpowiedzialność za produkt i za łańcuch dostaw spoczywa zarówno na dostawcy produktu jak i na jego odbiorcy.

1. Odpowiedzialność za produkt:

- to zobowiązanie firmy do zapewnienia, że jej produkty lub usługi są bezpieczne, spełniają określone standardy jakości oraz służą określonym celom;
- obejmuje aspekty związane z bezpieczeństwem, jakością, zgodnością z przepisami oraz etyką;
- firmy ponoszą odpowiedzialność za ewentualne wady produktu lub usługi i są zobowiązane do ich naprawienia lub zastąpienia<sup>[73]</sup>.

2. Łańcuch dostaw:

- to kompleksowy proces, w którym zaangażowane są różne podmioty, poczynając od dostawców surowców i komponentów, a kończąc na klientach końcowych;
- zarządzanie łańcuchem dostaw ma na celu optymalizację przepływu materiałów, informacji i usług w całym procesie produkcyjnym i dostarczeniu produktu do odbiorcy;

<sup>[72]</sup> Recipient responsibility Definition. (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z [www.lawinsider.com/dictionary/recipient-responsibility](http://www.lawinsider.com/dictionary/recipient-responsibility)

<sup>[73]</sup> Responsibilities of the Recipient Sample Clauses. (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z [www.lawinsider.com/clause/responsibilities-of-the-recipient](http://www.lawinsider.com/clause/responsibilities-of-the-recipient)

- efektywne zarządzanie łańcuchem dostaw pozwala firmom kontrolować koszty, skracać czasy dostaw i poprawiać obsługę klienta<sup>[74]</sup>.

### 3. Odbiorcy:

- czyli klienci, są kluczowymi interesariuszami w biznesie. To oni decydują o sukcesie lub niepowodzeniu produktu lub usługi;
- firmy muszą zrozumieć potrzeby, oczekiwania i preferencje swoich odbiorców oraz dostarczać produkty lub usługi, które spełniają te wymagania;
- komunikacja z klientami, obsługa posprzedażna oraz zdobywanie opinii klientów są istotnymi elementami budowania lojalności i satysfakcji klientów<sup>[75]</sup>.

Współpraca między odpowiedzialnością za produkt, zarządzaniem łańcuchem dostaw i zrozumieniem potrzeb odbiorców jest kluczowa dla sukcesu firmy. Przedsiębiorstwa muszą dbać o jakość swoich produktów, zapewniać sprawną dostawę i stale doskonalić swoje oferty, aby satysfakcjonować klientów i zyskać ich zaufanie<sup>[76]</sup>.

## 4.2. ODPOWIEDZIALNY MARKETING

Odpowiedzialny marketing to koncepcja podkreślająca znaczenie etycznych i społecznie odpowiedzialnych praktyk w obszarze marketingu<sup>[77]</sup>. Zasadniczo podejście to ma na celu zapewnienie, że wysiłki marketingowe są prowadzone jest przez organizację, z uwzględnieniem dobra jej otoczenia, czyli konsumentów, społeczeństwa i środowiska<sup>[78]</sup>.

<sup>[74]</sup> Responsibilities of Award Recipients. (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z [www.neh.gov/grants/manage/responsibilities-award-recipients](http://www.neh.gov/grants/manage/responsibilities-award-recipients)

<sup>[75]</sup> 20 CFR 667.410 — What are the oversight roles and ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z [www.ecfr.gov](http://www.ecfr.gov)

<sup>[76]</sup> Recipient Responsibilities, Labor Compliance Monitoring ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z [www.laborcompliancegroup.com](http://www.laborcompliancegroup.com)

<sup>[77]</sup> Odpowiedzialny marketing – od czego ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [zrownowazony.biz.pl](http://zrownowazony.biz.pl)

<sup>[78]</sup> Marketing – Wikipedia, wolna encyklopedia. (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [pl.wikipedia.org/wiki/Marketing](http://pl.wikipedia.org/wiki/Marketing)



Ten proces zarządzania polega na identyfikowaniu i zaspokajaniu potrzeb klientów, uwzględniając jednocześnie wpływ działań marketingowych na wszystkich interesariuszy<sup>[79]</sup>. Odpowiedzialny marketing staje się coraz bardziej istotny w dzisiejszym zglobalizowanym świecie, w którym działania przedsiębiorstw mogą mieć dalekosiężne konsekwencje dla społeczności i całej planety. Nie można przecenić znaczenia etycznych praktyk marketingowych, ponieważ odgrywają one kluczową rolę w utrzymaniu zaufania i wiarygodności pomiędzy przedsiębiorstwami a ich klientami<sup>[80]</sup>. Marketing etyczny dotyczy standardów społecznych i zawodowych, którymi powinny kierować się organizacje przy tworzeniu i wdrażaniu strategii marketingowych<sup>[81]</sup>. Przestrzegając zasad etycznych, firmy mogą uniknąć praktyk manipulacyjnych i skupić się na budowaniu prawdziwych relacji ze swoją grupą docelową<sup>[82]</sup>. Przykładami dobrych praktyk w marketingu etycznym są uczciwość, ochrona prywatności, przestrzeganie przepisów oraz szerokorozumiane spojrzenie w przejrzystość organizacji działającej w jej otoczeniu<sup>[83]</sup>. W dłuższej perspektywie firmy, dla których priorytetem są etyczne praktyki marketingowe, z pewnością będą cieszyć się lepszą reputacją, większą lojalnością klientów i znacznie szerszym rozwojem<sup>[84]</sup>. Odpowiedzialny marketing oferuje zatem liczne korzyści zarówno przedsiębiorstwom, jak i całemu społeczeństwu<sup>[85]</sup>. Godnym uwagi przykładem odpowiedzialnego marketingu jest marketing związany z podejściem win-win, czyli Cause Related Marketing (CRM), który

<sup>[79]</sup> Co to jest marketing? Definicje, cele, funkcje – questus. (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [questus.pl/blog/marketing-definicje-cele-funkcje/](http://questus.pl/blog/marketing-definicje-cele-funkcje/)

<sup>[80]</sup> Etyczny marketing – dlaczego warto grać fair? – Harbingers. (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [harbingers.io/blog/etyczny-marketing](http://harbingers.io/blog/etyczny-marketing)

<sup>[81]</sup> Ibidem

<sup>[82]</sup> Etyczny marketing: To, jak sprzedajesz, ma znaczenie. (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [raidboxes.io/pl/blog/online-marketing/ethical-marketing/](http://raidboxes.io/pl/blog/online-marketing/ethical-marketing/)

<sup>[83]</sup> Etyka w marketingu. (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [mfiles.pl/pl/index.php/Etyka\\_w\\_marketingu](http://mfiles.pl/pl/index.php/Etyka_w_marketingu)

<sup>[84]</sup> Znaczenie etyki w marketingu i reklamie. (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [funky-media.pl/nowe/znaczenie-etyki-w-marketingu-i-reklamie](http://funky-media.pl/nowe/znaczenie-etyki-w-marketingu-i-reklamie)

<sup>[85]</sup> Wszystko, co musisz wiedzieć o etycznym marketingu w ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [www.ranktracker.com](http://www.ranktracker.com)

łączy cele ekonomiczne firmy z celami społecznymi<sup>[86]</sup>. Dzięki CRM firmy mogą dostosować swoje strategie marketingowe do inicjatyw, które mają pozytywny wpływ na społeczeństwo. Są nimi np. takie działania jak wspieranie celów charytatywnych lub promowanie zrównoważonego rozwoju środowiska<sup>[87]</sup>. Niektóre korzyści społeczne odpowiedzialnego marketingu obejmują lepsze relacje z klientami, większą lojalność wobec marki i większe poczucie zaufania między firmami, a ich klientami<sup>[88]</sup>. Co więcej, przyjęcie odpowiedzialnych praktyk marketingowych może również poprawić reputację firmy i przyczynić się do wysiłków w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)<sup>[89]</sup>. W rezultacie odpowiedzialny marketing nie tylko pomaga przedsiębiorstwom osiągnąć swoje cele, ale także promuje bardziej etyczny i świadomy społecznie rynek<sup>[90]</sup>. Odpowiedzialny marketing wymaga głównie prawdy w reklamie, co wprost wiąże się z unikaniem oszustwa. Oznacza to, że przedsiębiorcom nie wolno stosować reklam wprowadzających w błąd, gdyż nie tylko będzie działanie będzie niszczyć ich reputację, ale także mogą zostać pociągnięci do odpowiedzialności za swoje działania<sup>[91]</sup>. Dla przedsiębiorstw i agencji marketingowych, reprezentowanych przez marketerów, istotne jest podjęcie aktywnych działań zapobiegających oszustwom w marketingu efektywnościowym, gdyż może to prowadzić do utraty reputacji i znacznych strat finansowych<sup>[92]</sup>. Zachowując uczciwość i przejrzystość swoich działań reklamowych, firmy mogą budować zaufanie wśród docelowych odbiorców, którzy będą bardziej

<sup>[86]</sup> Marketing Społecznie Zaangażowany. (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [odpowiedzialnybiznes.pl](http://odpowiedzialnybiznes.pl)

<sup>[87]</sup> Ibidem

<sup>[88]</sup> Czym jest marketing społecznie odpowiedzialny?. (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [veno.pl](http://veno.pl)

<sup>[89]</sup> Odpowiedzialny biznes jako nowa orientacja w marketingu ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [depot.ceon.pl/handle/123456789/5558](http://depot.ceon.pl/handle/123456789/5558)

<sup>[90]</sup> Marketing społecznie zaangażowany. (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [verseo.pl/marketing-spoecznie-zaangazowany/](http://verseo.pl/marketing-spoecznie-zaangazowany/)

<sup>[91]</sup> Kiedy reklama stanowi czyn nieuczciwej konkurencji?. (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [poradnikprzedsiębiorcy.pl](http://poradnikprzedsiębiorcy.pl)

<sup>[92]</sup> Ad Fraud – Oszustwa w performance marketingu. (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [adequate.digital](http://adequate.digital)

skłonni do interakcji z ich reklamami i otwarci na podejmowanie decyzji zakupowych<sup>[93]</sup>. Kolejnym istotnym elementem odpowiedzialnego marketingu jest unikanie stereotypów i dyskryminacji. Na przykład stereotypy dotyczące płci w reklamie i mediach mogą utrwalić nierówne traktowanie i eksponować nierówne oczekiwania między mężczyznami i kobietami<sup>[94]</sup>. Dla marketerów istotne jest rozpoznanie i kwestionowanie tych stereotypów, a także innych form dyskryminacji, w celu stworzenia bardziej włączającego i sprawiedliwego krajobrazu marketingowego<sup>[95]</sup>. W ostatnich latach coraz większy nacisk kładzie się na włączanie zasad etycznych, społecznych i zarządzania (ESG) do praktyk marketingowych<sup>[96]</sup>. Aktywnie pracując nad wyeliminowaniem stereotypów i dyskryminacji w ramach swoich strategii marketingowych, firmy mogą przyczynić się do stworzenia bardziej odpowiedzialnego społecznie i sprawiedliwego świata. Ochrona prywatności i danych osobowych konsumentów to kolejny istotny aspekt odpowiedzialnego marketingu. W dobie powszechnego stosowania sztucznej inteligencji (AI) w praktykach marketingowych, utrzymanie bezpieczeństwa informacji konsumentów jest ważniejsze niż kiedykolwiek<sup>[97]</sup>. Firmy i marketerzy powinni wobec tego zachować przejrzystość w zakresie sposobu gromadzenia, wykorzystywania i udostępniania danych osobowych oraz zapewnić zgodność swoich praktyk z oczekiwaniami konsumentów i przepisami prawnymi<sup>[98]</sup>. Informacje o ochronie prywatności powinny jasno wyjaśniać, w jaki sposób przedsiębiorstwa postępują z danymi osobowymi, a konsumenci powinni mieć prawo

<sup>[93]</sup> Reklama | Marketing B2B. (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [b2b-marketing.pl/tag/reklama/](https://b2b-marketing.pl/tag/reklama/)

<sup>[94]</sup> Wpływ marketingu i reklamy na równość kobiet i mężczyzn. (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [www.prawo.pl/akty/dz-u-ue-c-2009-295e-43,67913319.html](http://www.prawo.pl/akty/dz-u-ue-c-2009-295e-43,67913319.html)

<sup>[95]</sup> Przełam stereotypy związane z płcią, daj szansę talentowi. (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [ec.europa.eu/social/BlobServlet?langId=pl&docId=6321&](https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?langId=pl&docId=6321&)

<sup>[96]</sup> RPO: W mentalności pracodawców funkcjonują stereotypy ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [kadry.infor.pl](https://kadry.infor.pl)

<sup>[97]</sup> Sztuczna inteligencja może dyskryminować – rp.pl – Cyfrowa. (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [cyfrowa.rp.pl](https://cyfrowa.rp.pl)

<sup>[98]</sup> Cztery zasady wykorzystania odpowiedzialnego ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [www2.deloitte.com](https://www2.deloitte.com)

żądania informacji lub usunięcia swoich danych. Przestrzegając wymogów prawnych i standardów etycznych dotyczących wykorzystywania danych osobowych w marketingu, przedsiębiorstwa mogą wykazać swoje zaangażowanie w odpowiedzialne marketingu i zyskać zaufanie docelowej grupy odbiorców.

Odpowiedzialne strategie marketingowe powinny priorytetowo traktować włączenie zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu do kampanii marketingowych<sup>[99]</sup>. Można to osiągnąć skupiając się na następujących kluczowych aspektach:

- zapewnienie zrównoważonego wzrostu gospodarczego przy jednoczesnym uwzględnieniu kwestii społecznych i środowiskowych<sup>[100]</sup>;
- opracowywanie zaangażowanych społecznie inicjatyw marketingowych, które promują pozytywny wpływ społeczny<sup>[101]</sup>;
- inwestowanie w ochronę środowiska i uwzględnianie interesów różnych grup społecznych<sup>[102]</sup>.

Podkreślając te czynniki, firmy mogą tworzyć strategie marketingowe, które nie tylko promują ich produkty i usługi, ale także przyczyniają się do bardziej zrównoważonej i odpowiedzialnej społecznie przyszłości.

Kolejnym istotnym elementem odpowiedzialnego marketingu jest rozwój jasnej i uczciwej komunikacji z konsumentami<sup>[103]</sup>.

Można tego dokonać poprzez:

- stosowanie zasad etyki i komunikacji marketingowej w celu zachęcania konsumentów do podejmowania świadomych decyzji dotyczących kupowanych produktów;

<sup>[99]</sup> Odpowiedzialny marketing, czyli marketing społecznie ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [yadda.icm.edu.pl](http://yadda.icm.edu.pl)

<sup>[100]</sup> Społeczna odpowiedzialność wyzwaniem w ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [bazekon.uek.krakow.pl/zeszyty/171211829](http://bazekon.uek.krakow.pl/zeszyty/171211829)

<sup>[101]</sup> Dlaczego warto budować społeczną odpowiedzialność ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [grupaaf.pl](http://grupaaf.pl)

<sup>[102]</sup> Ibidem

<sup>[103]</sup> Marketing i komunikacja: Czego konsumenci oczekują dzisiaj ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [marketerplus.pl](http://marketerplus.pl)

- przejrzystość w zakresie wpływu działalności i produktów firmy na środowisko i społeczeństwo<sup>[104]</sup>;
- zapewnienie, że komunikaty marketingowe są dokładne i nie wprowadzają konsumentów w błąd ani nie manipulują nimi.

Przyjmując te praktyki, firmy mogą budować zaufanie swoich klientów i wzmacniać reputację firmy odpowiedzialnej i etycznej w prowadzeniu biznesu. Zachęcanie do etycznego postępowania w całej organizacji ma kluczowe znaczenie dla utrzymania odpowiedzialnych praktyk marketingowych<sup>[105]</sup>. Można to osiągnąć poprzez wdrożenie następujących środków:

- ustanawianie norm i procedur organizacyjnych promujących standardy etyczne wśród pracowników<sup>[106]</sup>;
- zapewnienie, że Dyrektor ds. Etyki nie jest jedyną osobą odpowiedzialną za postępowanie wszystkich osób w organizacji<sup>[107]</sup>;
- zapewnianie szkoleń i wsparcia dla pracowników w zakresie identyfikowania i rozwiązywania dylematów etycznych w ich pracy<sup>[108]</sup>.

Promując etyczne zachowania na wszystkich poziomach organizacji, firmy mogą stworzyć kulturę odpowiedzialności, która wspiera i wzmacnia ich odpowiedzialne strategie marketingowe.

## 4.3. POSZANOWANIE PRAW CZŁOWIEKA

Zdefiniowanie praw człowieka ma kluczowe znaczenie dla zrozumienia znaczenia ich poszanowania. Prawa człowieka to podstawowe normy, do których ma prawo każdy człowiek bez względu na rasę, płeć,

<sup>[104]</sup> Ibidem

<sup>[105]</sup> Kodeks Etyki w miejscu pracy – to się opłaca!. (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z odpowiedzialnybiznes.pl

<sup>[106]</sup> Rola menedżera w kształtowaniu etycznych zachowań ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z czasopisma.uph.edu.pl/znadministracja/article/view/2169/1829

<sup>[107]</sup> Dlaczego budowanie etycznej kultury organizacji należy ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z mitsmr.p

<sup>[108]</sup> Ibidem

język, religię czy jakąkolwiek inną cechę<sup>[109]</sup>. Prawa te wynikają z samego faktu bycia człowiekiem i obejmują różne aspekty życia, takie jak prawo do życia, wolności i godności<sup>[110]</sup>. Prawa człowieka definiuje się także jako „wolności, środki ochrony i korzyści, które muszą być szanowane jako prawa, zgodnie ze współczesnymi normami i wartościami społecznymi<sup>[111]</sup>”. Poszanowanie praw człowieka i godności ludzkiej uznawane jest za podstawę wolności, sprawiedliwości i pokoju na świecie<sup>[112]</sup>.

Należy w tym miejscu przywrócić się tematyce praw człowieka z punktu widzenia historii. Przed II wojną światową nie istniał uniwersalny i prawnie wiążący katalog praw człowieka<sup>[113]</sup>. Jednak następstwa wojny skłoniły zwycięzców do ustanowienia kompleksowych ram ochrony praw człowieka. Doprowadziło to do przyjęcia w 1948 roku Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, która uznała, że prawa człowieka są naturalne, niezbywalne i święte<sup>[114]</sup>. Z biegiem czasu koncepcja praw człowieka ewoluowała, obejmując różne generacje praw, takie jak prawa obywatelskie i polityczne (pierwsza generacja), prawa gospodarcze, społeczne i kulturalne (druga generacja) oraz prawa zbiorowe związane z ochroną środowiska i kulturą (trzecia generacja)<sup>[115]</sup>. Poszanowanie praw człowieka wymaga ustanowienia międzynarodowych instrumentów zapewniających ich ochronę. Jedną z podstawowych zasad prawa międzynarodowego jest zasada *pacta sunt servanda*, która zobowiązuje państwa do przestrzegania przyjętych przez siebie umów<sup>[116]</sup>.

<sup>[109]</sup> Prawa człowieka. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [wroclaw.sa.gov.pl/prawa-czlowieka,m,mg,361,330,332](http://wroclaw.sa.gov.pl/prawa-czlowieka,m,mg,361,330,332)

<sup>[110]</sup> Prawa człowieka – Amnesty International ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.amnesty.org.pl/zglebiaj-wiedze/prawa-czlowieka/](http://www.amnesty.org.pl/zglebiaj-wiedze/prawa-czlowieka/)

<sup>[111]</sup> Czym są prawa człowieka?. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [zpe.gov.pl/a/czym-sa-prawa-czlowieka/DqbmitF6S](http://zpe.gov.pl/a/czym-sa-prawa-czlowieka/DqbmitF6S)

<sup>[112]</sup> Prawa człowieka. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [encyklopedia.pwn.pl/haslo/prawa-czlowieka;3961793.html](http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/prawa-czlowieka;3961793.html)

<sup>[113]</sup> Historia praw człowieka. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.unic.un.org.pl](http://www.unic.un.org.pl)

<sup>[114]</sup> Universal Declaration of Human Rights – Polish (Polski). (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.ohchr.org](http://www.ohchr.org)

<sup>[115]</sup> Ibidem

<sup>[116]</sup> Źródła prawa i instrumenty prawne dotyczące praw człowieka. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.unic.un.org.pl](http://www.unic.un.org.pl)

Prawnie wiążące instrumenty międzynarodowe, takie jak traktaty dotyczące praw człowieka, zostały uchwalone w celu ochrony praw człowieka i wzmocnienia współpracy między krajami. Na przykład Unia Europejska wdrożyła program tematyczny dotyczący praw człowieka i demokracji w ramach Instrumentu Sąsiedztwa na rzecz Współpracy Międzynarodowej i Rozwojowej<sup>[117]</sup>. Plan ten, obowiązujący do 31 grudnia 2014 r., miał na celu promowanie poszanowania praw człowieka w krajach trzecich poprzez różne inicjatywy<sup>[118]</sup>. Opracowanie i wdrożenie takich instrumentów ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia poszanowania i ochrony praw człowieka na całym świecie.

Przyrodzona i niezbywalna godność każdego człowieka jest podstawą praw człowieka i stanowi istotny element harmonii społecznej<sup>[119]</sup>. Ta koncepcja godności i równości jest głęboko zakorzeniona w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, która podkreśla wagę uznania równych i niezbywalnych praw wszystkich członków wspólnoty ludzkiej. Uznając i chroniąc wrodzoną godność każdej osoby, społeczeństwa mogą kultywować środowisko sprzyjające wzajemnemu szacunkowi, zrozumieniu i współpracy.

Niektóre kluczowe aspekty promowania godności i równości obejmują:

- zachęcanie do tolerancji i akceptacji różnorodnych punktów widzenia;
- utrzymanie prawa do humanitarnego traktowania wszystkich osób<sup>[120]</sup>;
- zapewnienie ochrony prawnej wolności człowieka i praw innych osób<sup>[121]</sup>.

<sup>[117]</sup> Prawa człowieka | Noty tematyczne o Unii Europejskiej. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)

<sup>[118]</sup> Prawa człowieka w UE / Inne organizacje międzynarodowe i ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [arch-bip.ms.gov.pl](http://arch-bip.ms.gov.pl)

<sup>[119]</sup> Art. 30 – Godność osobista. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [bip.brpo.gov.pl](http://bip.brpo.gov.pl)

<sup>[120]</sup> Amerykańska Konwencja Praw Człowieka 1969. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z <http://libr.sejm.gov.pl/tek01/txt/inne/1969a-c1.html>

<sup>[121]</sup> II Wolności, prawa i obowiązki człowieka i obywatela. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.prezydent.pl](http://www.prezydent.pl)

Poszanowanie praw człowieka odgrywa kluczową rolę w promowaniu pokoju i sprawiedliwości społecznej, ponieważ pomaga zapobiegać przemocy i utrzymywać stabilność społeczną<sup>[122]</sup>. Porządek prawny, zbudowany na określonych wartościach, ma na celu kultywowanie sprawiedliwego i godziwego społeczeństwa poprzez ochronę praw człowieka oraz zapewnienie odpowiedzialnego i bezstronnego sprawowania rządów<sup>[123]</sup>. Ponadto Powszechna Deklaracja Praw Człowieka i inne paktu międzynarodowe podkreślają wagę promowania powszechnego poszanowania praw człowieka i podstawowych wolności, gdyż zasady te przyczyniają się do ustanowienia sprawiedliwości i pokoju na świecie<sup>[124]</sup>. Do ważnych inicjatyw mających na celu promowanie pokoju i sprawiedliwości społecznej poprzez prawa człowieka należą:

- wzmocnienie poszanowania praw człowieka i podstawowych wolności poprzez edukację;
- współpraca z organizacjami międzynarodowymi, takimi jak ONZ i UE, w celu podkreślenia znaczenia praw człowieka w budowaniu odpornych społeczeństw<sup>[125]</sup>;
- zapewnienie przestrzegania międzynarodowych umów dotyczących praw człowieka przez umawiające się strony<sup>[126]</sup>.

Przestrzeganie praw człowieka jest nie tylko obowiązkiem moralnym, ale także prawnym, zarówno jednostek, jak i rządów. Zarówno Powszechna Deklaracja Praw Człowieka, jak i przepisy krajowe podkreślają potrzebę prawnej ochrony praw człowieka, gdyż zapobiega to uciekaniu się jednostki do przemocy, gdy jest ona doprowadzona do granic możliwości. Szanując prawa i wolności innych, ludzie mogą

<sup>[122]</sup> 70. rocznica Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.unic.un.org.pl](http://www.unic.un.org.pl)

<sup>[123]</sup> Godność człowieka jako źródło podmiotowości prawnej i ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.edukacjaprawnicza.pl](http://www.edukacjaprawnicza.pl)

<sup>[124]</sup> Powszechna Deklaracja Praw Człowieka. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.unic.un.org.pl/dokumenty/deklaracja.php](http://www.unic.un.org.pl/dokumenty/deklaracja.php)

<sup>[125]</sup> Konkluzje Rady w sprawie priorytetów UE w roku 2023 na ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.consilium.europa.e](http://www.consilium.europa.e)

<sup>[126]</sup> Mowa nienawiści. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.echr.coe.int/documents/d/echr/fs\\_hate\\_speech\\_pol](http://www.echr.coe.int/documents/d/echr/fs_hate_speech_pol)



stworzyć środowisko, w którym każdy może korzystać ze swoich praw bez obawy przed ingerencją lub złym traktowaniem<sup>[127]</sup>. Aby wypełnić ten moralny i prawny obowiązek, jednostki i rządy powinny:

- chronić wolność człowieka prawnie i dbać o to, aby każdy szanował prawa innych<sup>[128]</sup>;
- zakazywać wszelkich form przymusowych działań lub ingerencji władz w życie prywatne i rodzinne;
- promować integralność fizyczną, psychiczną i moralną każdej osoby jako podstawowe prawo człowieka.

Zajmowanie się naruszeniami i nadużyciami praw człowieka jest kluczowym elementem promowania poszanowania praw człowieka<sup>[129]</sup>. Organizacje takie jak Rada Europy i Europejski Trybunał Praw Człowieka odgrywają kluczową rolę w zapewnianiu przestrzegania standardów praw człowieka i przeciwdziałaniu naruszeniom<sup>[130]</sup>. Na organizacjach spoczywa wobec tego obowiązek przestrzegania praw człowieka, czego dowodem jest ich zaangażowanie w przestrzeganie Kodeksu Etyki.

Wiąże się to z działaniami, które można zawrzeć w trzech punktach:

- identyfikacja i eliminowanie potencjalnych zagrożeń dla praw człowieka;
- podejmowanie odpowiednich działań w celu zapobiegania lub łagodzenia potencjalnych nadużyć;
- zapewnienie środków zaradczych ofiarom naruszeń praw człowieka.

Wzmocnienie pozycji społeczności marginalizowanych i grup bezbronnych to kolejny istotny aspekt promowania poszanowania praw człowieka<sup>[131]</sup>. Grupy te często spotykają się z dyskryminacją, wyklucze-

<sup>[127]</sup> Europejska Konwencja Praw Człowieka. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.echr.coe.int/documents/d/echr/convention\\_pol](http://www.echr.coe.int/documents/d/echr/convention_pol)

<sup>[128]</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/2.htm](http://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/2.htm)

<sup>[129]</sup> Praktyczny Przewodnik w sprawie Kryteriów ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z [www.echr.coe.int/documents/d/echr/admissibility\\_guide\\_pol](http://www.echr.coe.int/documents/d/echr/admissibility_guide_pol)

<sup>[130]</sup> Ibidem

<sup>[131]</sup> 10152/15 mo/bb 1 DG C 2B – Data. (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z [data.consilium.europa.eu](http://data.consilium.europa.eu)

niem i marginalizacją, co może prowadzić do łamania ich praw<sup>[132]</sup>. Aby rozwiązać ten problem, rządy i organizacje muszą współpracować, dla:

- zapewnienia dostępu do podstawowych usług, takich jak edukacja i opieka zdrowotna, społecznościom marginalizowanym;
- wdrażania polityk i programów promujących włączenie społeczne i zmniejszających nierówności;
- zachęcania do udziału grup bezbronnych w procesach decyzyjnych mających wpływ na ich życie i społeczności<sup>[133]</sup>.

Zwiększanie świadomości społecznej i edukacja w zakresie praw człowieka jest istotnym elementem wspierania kultury poszanowania praw człowieka<sup>[134]</sup>. Edukacja o prawach człowieka obejmuje różnorodne działania, których celem jest wyposażenie uczniów w wiedzę na temat praw człowieka, kształtowanie korzystnych dla nich postaw oraz budowanie umiejętności ochrony i promowania tych praw<sup>[135]</sup>. Mogą one obejmować:

włączanie edukacji o prawach człowieka do formalnych i poza formalnych środowisk edukacyjnych;

opracowywanie i rozpowszechnianie materiałów edukacyjnych na tematy związane z prawami człowieka;

organizowanie kampanii i wydarzeń podnoszących świadomość w celu zaangażowania społeczeństwa w kwestie praw człowieka.

Zajmując się naruszeniami i nadużyciami, wzmacniając pozycję społeczności marginalizowanych oraz zwiększając świadomość społeczną i edukację w zakresie praw człowieka, firmy mogą działać na rzecz stworzenia świata, w którym poszanowanie praw człowieka jest wspólną wartością i podstawową zasadą przyświecającą działaniom organizacji.

<sup>[132]</sup> Wykluczenie społeczne wczoraj i dziś. (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z [repositorium.amu.edu.pl](http://repositorium.amu.edu.pl)

<sup>[133]</sup> Ibidem

<sup>[134]</sup> Edukacja praw człowieka. (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z [www.amnesty.org/pl/dzialaj/edukacja/](http://www.amnesty.org/pl/dzialaj/edukacja/)

<sup>[135]</sup> Karta Edukacji Obywatelskiej i Edukacji o Prawach ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z [rm.coe.in](http://rm.coe.in)

## 4.4. PRZECIWDZIAŁANIE KORUPCJI

Przeciwdziałanie korupcji rozpoczyna się od zrozumienia jej definicji i przyległych do niej ram prawnych. Prawna definicja korupcji zawarta jest w art. 1 pkt 3a ustawy z dnia 9 czerwca 2006 r. o Centralnym Biurze Antykorupcyjnym<sup>[136]</sup>. Parlament i Rząd RP przyjęły szereg przepisów prawnych mających na celu ograniczenie zjawisk korupcji<sup>[137]</sup>. Część z tych zapisów obejmuje wzmocnienie działań profilaktycznych i edukacyjnych, a także usprawnienie mechanizmów monitorowania zagrożeń korupcyjnych<sup>[138]</sup>. Znajomość tych przepisów jest niezbędna, aby lepiej zrozumieć zakres i skutki korupcji, która ma wiele negatywnych skutków dla społeczeństwa i gospodarki.

Do negatywnych konsekwencji korupcji należą:

- zakłócenie funkcjonowania mechanizmów rynkowych;
- zmniejszenie zaufania społeczeństwa do władz państwowych<sup>[139]</sup>;
- kumulacja negatywnych skutków dla gospodarki, takich jak zmniejszenie dochodów budżetowych<sup>[140]</sup>.

Ponadto korupcja wywiera szkodliwy wpływ na funkcjonowanie społeczeństwa, rozwój i jakość życia społecznego<sup>[141]</sup>. Zatem zwalczanie i zapobieganie korupcji są istotnymi zadaniami organów ścigania, a oczekiwania społeczne związane z tym zadaniem stale rosną<sup>[142]</sup>.

Aby skutecznie przeciwdziałać korupcji, istotne jest rozpoznanie różnych jej form i przejawów. Niektóre formy korupcji obejmują

<sup>[136]</sup> Działalność – Korupcja – Chemikalia. (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z archiwum. chemikalia.gov.pl/korupcja.html

<sup>[137]</sup> Pojęcie korupcji – Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska. (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z [www.gov.pl/web/gdos/pojecie-korupcji](http://www.gov.pl/web/gdos/pojecie-korupcji)

<sup>[138]</sup> Przeciwdziałanie korupcji. (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z [pg.edu.pl/saw/przeciwdzialanie-korupcji](http://pg.edu.pl/saw/przeciwdzialanie-korupcji)

<sup>[139]</sup> Stop Korupcji – Komenda Powiatowa Policji w Wejherowie. (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z [wejherowo.policja.gov.pl/m16/stop-korupcji](http://wejherowo.policja.gov.pl/m16/stop-korupcji)

<sup>[140]</sup> Korupcja a gospodarka. (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z [www.parkiet.com/gospodarka/art23002711-korupcja-a-gospodarka](http://www.parkiet.com/gospodarka/art23002711-korupcja-a-gospodarka)

<sup>[141]</sup> Nieetyczny wymiar korupcji. (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z [rozprawypoleczne.edu.pl](http://rozprawypoleczne.edu.pl)

<sup>[142]</sup> Policja w walce z korupcją – Antykorupcja. (n.d.) Dostęp: Sierpień 29, 2023, z [policja.pl](http://policja.pl)

przekupstwo (zarówno bierne, jak i aktywne), przekupstwo, czy też płatną ochronę<sup>[143]</sup>. Krajowe regulacje dotyczące zwalczania korupcji określają te formy i odpowiadające im skutki prawne<sup>[144]</sup>. Dodatkowo korupcja prowadzi do marnowania środków publicznych i narusza zasadę wolnej konkurencji, często pozwalając na realizację określonych celów osób lub grup sprzecznych z prawem<sup>[145]</sup>. Zrozumienie tych form oraz funkcjonujących programów zwalczania korupcji, takich jak Rządowy Program Antykorupcyjny na lata 2018-2020 oraz Rządowy Program Antykorupcyjny na lata 2014-2019<sup>[146]</sup>, jest niezbędne, aby skutecznie przeciwdziałać jej negatywnemu wpływowi na społeczeństwo i gospodarkę.

Przejrzystość i rozliczalność odgrywają kluczową rolę w przeciwdziałaniu korupcji<sup>[147]</sup>. Dzięki zapewnieniu przejrzystości struktury administracji publicznej obywatele mogą uzyskać dostęp do informacji i monitorować działania urzędników publicznych<sup>[148]</sup>. Środki te, nadzorowane przez powołane do tych celów służby, obejmują całe spektrum funkcji rządowych i pomagają tworzyć środowisko zniechęcające do praktyk korupcyjnych. Do kluczowych aspektów przejrzystości i odpowiedzialności zaliczymy:

- otwartość w procesach decyzyjnych;
- dostęp do rejestrów i informacji publicznych;
- regularne ujawnianie rządowych transakcji finansowych;
- niezależne audyty rachunków (w tym rachunków organizacji rządowych, przedstawicieli rządów, etc.).

<sup>[143]</sup> Przepisy krajowe w walce z korupcją – Antykorupcja. (n.d.) Dostęp: Sierpień 29, 2023, z [policja.pl](http://policja.pl)

<sup>[144]</sup> Ibidem

<sup>[145]</sup> Przeciwdziałanie korupcji – Regionalna Dyrekcja Ochrony ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 29, 2023, z [www.gov.pl/web/rdos-rzeszow/przeciwdzialanie-korupcji2](http://www.gov.pl/web/rdos-rzeszow/przeciwdzialanie-korupcji2)

<sup>[146]</sup> Jak walczyć z korupcją – Aktualności. (n.d.) Dostęp: Sierpień 29, 2023, z [www.antykorupcja.gov.pl](http://www.antykorupcja.gov.pl)

<sup>[147]</sup> Urzędnicy ds. zapobiegania korupcji i przejrzystości (RTPC) oraz ... antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu › good-practices › corruption-pre... (n.d.) Dostęp: Sierpień 29, 2023, z [antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu](http://antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu)

<sup>[148]</sup> Zapobieganie korupcji na podstawie doświadczeń GRECO. (n.d.) Dostęp: Sierpień 29, 2023, z [www.antykorupcja.gov.pl](http://www.antykorupcja.gov.pl)

Skuteczne przepisy antykorupcyjne i ich egzekwowanie mają kluczowe znaczenie w walce z korupcją<sup>[149]</sup>. Egzekwowanie tych przepisów jest jednak często niespójne – niektóre kraje mają duże trudności w przy działaniach antykorupcyjnych, są też kraje, w których przepisy te są zupełnie pomijane<sup>[150]</sup>. Jednym z potencjalnych rozwiązań tego problemu jest wdrożenie dyrektywy o ochronie sygnalistów, która może pomóc zachęcić osoby fizyczne do zgłaszania praktyk korupcyjnych bez obawy przed odwetem<sup>[151]</sup>. Ponadto ważne jest, aby organizacje i jej kadry, zdobywały wiedzę na temat przepisów antykorupcyjnych, prowadząc w ten sposób czytelną politykę etycznego rozwoju i nie narażając się na potencjalne problemy prawne<sup>[152]</sup>.

Podnoszenie świadomości społecznej i edukacja w zakresie przeciwdziałania korupcji jest istotnym aspektem przeciwdziałania korupcji. To wielodyscyplinarne podejście obejmuje kształcenie urzędników publicznych w zakresie zasad etycznych, kultury organizacyjnej i etosu zawodowego<sup>[153]</sup>. Wydarzenia takie jak Międzynarodowy Dzień Antykorupcyjny są okazją do podnoszenia świadomości i zachęcania jednostek do zapoznania się z nowymi publikacjami i zasobami<sup>[154]</sup>. Wśród innych działań profilaktycznych i edukacyjnych, które mogą pomóc w walce z korupcją wymienić możemy:

doskonalenie mechanizmów monitorowania zagrożeń korupcyjnych – Monitorowanie regulacji prawnych w zakresie przeciwdziałania korupcji;

---

<sup>[149]</sup> Konsekwencje naruszeń ustawy antykorupcyjnej. (n.d.) Dostęp: Sierpień 29, 2023, z [www.antykorupcja.gov.pl](http://www.antykorupcja.gov.pl)

<sup>[150]</sup> Konwencje międzynarodowe okiem TI – Aktualności. (n.d.) Dostęp: Sierpień 29, 2023, z [www.antykorupcja.gov.pl](http://www.antykorupcja.gov.pl)

<sup>[151]</sup> W sprawie zwalczania korupcji – EUR-Lex. (n.d.) Dostęp: Sierpień 29, 2023, z [eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu)

<sup>[152]</sup> Zwalczanie korupcji to także prewencja, edukacja i ochrona. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [cba.gov.pl](http://cba.gov.pl)

<sup>[153]</sup> Ibidem

<sup>[154]</sup> Edukacja, czyli prewencja – Służby specjalne. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [www.gov.pl/web/sluzby-specjalne/edukacja-czyli-prewencja](http://www.gov.pl/web/sluzby-specjalne/edukacja-czyli-prewencja)

Zachęcanie państw członkowskich do podejmowania działań mających na celu podniesienie świadomości na temat zapobiegania korupcji<sup>[155]</sup>.

Nie można przecenić znaczenia ochrony sygnalistów w walce z korupcją, ponieważ odgrywają oni kluczową rolę w ujawnianiu praktyk korupcyjnych i zapobieganiu tym praktykom<sup>[156]</sup>. Ochrona sygnalistów jest wymogiem międzynarodowym wynikającym z wielu umów, takich chociażby jak Konwencja Narodów Zjednoczonych przeciwko korupcji (2003) i prawo cywilne<sup>[157]</sup>. W ostatnich latach podjęto wysiłki na rzecz wzmocnienia ochrony sygnalistów, których konsekwencją jest dyrektywa o ochronie sygnalistów, która została stworzona przede wszystkim w celu zapobiegania praniu pieniędzy, korupcji i finansowaniu terroryzmu<sup>[158]</sup>. Jednakże usunięcie planów dotyczących ochrony sygnalistów z Rządowego Programu Antykorupcyjnego na lata 2014-2019 w Polsce wzbudziło obawy co do zaangażowania w ochronę sygnalistów<sup>[159]</sup>. Współpraca międzynarodowa i wymiana informacji są niezbędnymi narzędziami przeciwdziałania korupcji. Współpracując i dzieląc się najlepszymi praktykami, kraje i organizacje w nich funkcjonujące, mogą pogłębić wiedzę na temat zjawisk korupcji oraz poznać skuteczne rozwiązania i instrumenty od innych narodów<sup>[160]</sup>. Członkostwo w organizacjach takich jak Europejska Sieć ds. Nadużyć i Korupcji w Opieki Zdrowotnej (EHFCN) zapewnia możliwości wymiany informacji, doświadczeń i dobrych praktyk między 21 podmiotami członkowskimi z 15 krajów europejskich<sup>[161]</sup>. To oparte na współpracy podejście sprzyja

<sup>[155]</sup> Nowe pomysły unijne na zapobieganie korupcji. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [www.dzp.pl](http://www.dzp.pl)

<sup>[156]</sup> W jaki sposób Sygnaliści pomagają przeciwdziałać korupcji? (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [www.sygnalista.com](http://www.sygnalista.com)

<sup>[157]</sup> Ochrona sygnalistów. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [www.ptpa.org.pl](http://www.ptpa.org.pl)

<sup>[158]</sup> Ibidem.

<sup>[159]</sup> Czy sygnaliści zyskają należną ochronę?. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [siecobywatelska.pl/czy-sygnalisci-zyskaja-nalezna-ochrone/](http://siecobywatelska.pl/czy-sygnalisci-zyskaja-nalezna-ochrone/)

<sup>[160]</sup> Współpraca międzynarodowa. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [www.cba.gov.pl/pl/o-nas/wspolpraca-miedzynarod](http://www.cba.gov.pl/pl/o-nas/wspolpraca-miedzynarod)

<sup>[161]</sup> Współpraca z Europejską Siecią do Spraw Oszustw i ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [www.gov.pl](http://www.gov.pl)

dialogowi, konsultacjom i partnerstwu, co z kolei usprawnia stosowanie mechanizmów rządowych w walce z korupcją. Ponadto polityki dotyczące pomocy technicznej i wymiany informacji, takie jak gromadzenie, analiza i wymiana informacji na temat korupcji, szkolenia i inne środki, w jeszcze większym stopniu wzmacniają międzynarodowe wysiłki na rzecz przeciwdziałania korupcji<sup>[162][163]</sup>. Wykorzystanie technologii na rzecz przejrzystości i odpowiedzialności to kolejne istotne narzędzie w walce z korupcją. Przykładowo norma PN-ISO 37001 *Systemy zarządzania antykorupcyjnego* to międzynarodowa norma wspierająca działania firm i instytucji dążących do wdrożenia solidnych działań antykorupcyjnych<sup>[164]</sup>. Większa przejrzystość administracji publicznej i zdolność społeczeństwa do pociągania urzędników publicznych do odpowiedzialności za ich działania mają kluczowe znaczenie dla zapobiegania korupcji<sup>[165]</sup>. Warto również dodać, że wykorzystanie technologii w administracji publicznej może prowadzić do większej przejrzystości, lepszego wykrywania praktyk korupcyjnych, zwiększonej odpowiedzialności administracji publicznej i zwiększonej świadomości społecznej<sup>[166]</sup>. Ponadto dobrowolne porozumienia między głównymi partiami politycznymi mające na celu zapewnienie przejrzystości mogą również przyczynić się do przeciwdziałania korupcji i zapobiegania infiltracji przestępczości<sup>[167]</sup>.

#### 4.5. ZARZĄDZANIE ETYKĄ

Zarządzanie etyką, choć często spotkamy się z terminem etyka zarządzania, to dziedzina etyki skupiająca się na normach postępowania

<sup>[162]</sup> Konwencja Narodów Zjednoczonych przeciwko korupcji. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [arch-bip.ms.gov.pl](http://arch-bip.ms.gov.pl)

<sup>[163]</sup> Konwencja Narodów Zjednoczonych przeciwko korupcji. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [www.gov.pl](http://www.gov.pl)

<sup>[164]</sup> Przeciwdziałanie Korupcji PN-ISO 37001. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [kig.pl](http://kig.pl)

<sup>[165]</sup> Zarządzanie antykorupcyjne w sektorze ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [isp.uj.edu.pl](http://isp.uj.edu.pl)

<sup>[166]</sup> Przeciwdziałanie korupcji za pomocą nowoczesnych ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [ideas.repec.org/a/sgh/gosnar/y2021i3p97-124.html](http://ideas.repec.org/a/sgh/gosnar/y2021i3p97-124.html)

<sup>[167]</sup> 52014DC0038 – pl – eur-Lex. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu)

menedżerów w organizacjach<sup>[168]</sup>. Obejmuje wszystkie zasady i standardy, którymi menedżerowie kierują się w swoich działaniach i procesach decyzyjnych, zapewniając, że działają oni w sposób odpowiedzialny i etyczny<sup>[169]</sup>. W istocie zarządzanie etyką pomaga stworzyć silne podstawy moralne w organizacji, kształtując jej wartości i kulturę w sposób zgodny z zasadami moralnymi oraz promujący etyczne zachowania wśród pracowników<sup>[170]</sup>. Ponieważ zarządzania etyką w organizacjach odgrywa kluczową rolę w utrzymaniu pozytywnej reputacji, wspieraniu zdrowego środowiska pracy i zapewnieniu długoterminowego sukcesu, należy doceniać jego wagę<sup>[171]</sup>. Skuteczny system zarządzania etyką zazwyczaj obejmuje kodeks postępowania pracowników, kodeks etyki zawodowej dla określonych ról (np. agentów) oraz mechanizmy zapobiegania oszustwom i korupcji<sup>[172]</sup>. Oto niektóre kluczowe korzyści wynikające z wdrożenia silnych praktyk zarządzania etyką w organizacji:

- zwiększone zaufanie i wiarygodność wśród zainteresowanych stron;
- poprawa morale pracowników i zadowolenia z pracy;
- zmniejszone ryzyko konsekwencji prawnych i finansowych wynikających z nieetycznego zachowania;
- wzmocnione inicjatywy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu<sup>[173]</sup>.

Stawiając na pierwszym miejscu zarządzanie etyką, organizacje mogą stworzyć kulturę uczciwości, odpowiedzialności i przejrzystości, która przekłada się na długotrwały sukces i pozytywny wpływ na społeczeństwo jako całość. Rola zarządzania etyką w ładzie korporacyjnym jest

<sup>[168]</sup> Etyka zarządzania – Wikipedia, wolna encyklopedia. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [pl.wikipedia.org/wiki/Etyka\\_zarz%C4%85dzania](https://pl.wikipedia.org/wiki/Etyka_zarz%C4%85dzania)

<sup>[169]</sup> Etyka zarządzania. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [encyklopedia.pwn.pl/haslo/etyka-zarzadzania;3898969.html](https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/etyka-zarzadzania;3898969.html)

<sup>[170]</sup> R.W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

<sup>[171]</sup> W.F. Samuelson, S.G. Marks: Ekonomia menedżerska. PWE, Warszawa 2009.

<sup>[172]</sup> Ibidem

<sup>[173]</sup> K. Bolesta-Kukulka: Decyzje menedżerskie. PWE, Warszawa 2003.



również niezwykle istotna, ponieważ pomaga zapewnić przejrzyste i odpowiedzialne działanie spółek<sup>6</sup>. W tym kontekście zarządzanie etyką jest ściśle powiązane z zasadami ładu korporacyjnego, do których należą przejrzystość, odpowiedzialność i uczciwość<sup>[174]</sup>. Komisja ds. Ładu Korporacyjnego, zazwyczaj składająca się z niezależnych członków, odgrywa aktywną rolę w nadzorowaniu i zarządzaniu ładem korporacyjnym i reputacją spółki<sup>[175]</sup>. Wiąże się to z wdrożeniem i monitorowaniem Kodeksu Etyki, który w niektórych firmach obowiązuje od 2013 roku, a także zapewnieniem, że działanie organizacji pozostaje przejrzyste i zgodne z normami prawnymi i etycznymi<sup>[176]</sup>. Integrując zarządzanie etyką z praktykami ładu korporacyjnego, organizacje mogą poprawić swoje ogólne wyniki, budować zaufanie wśród interesariuszy i pozytywnie przyczyniać się do rozwoju społeczeństwa jako całości<sup>[177]</sup>.

Pierwszym krokiem w opracowaniu programu zarządzania etyką jest przeprowadzenie oceny ryzyka<sup>[178]</sup>. Proces ten polega na identyfikacji potencjalnych ryzyk etycznych w organizacji oraz ocenie prawdopodobieństwa ich wystąpienia i wpływu na biznes. Skuteczna ocena ryzyka pomaga organizacjom zrozumieć pierwotne przyczyny problemów etycznych i opracować strategie ich łagodzenia<sup>[179]</sup>. Oto kilka kluczowych elementów oceny ryzyka:

- identyfikacja ryzyk i szans;
- ocena prawdopodobieństwa i wpływu;

<sup>[174]</sup> Zasady etyki i ładu korporacyjnego. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [www.garrigues.com/pl/pl-PL/o-nas/etyka-zarz%C4%85dzanie](http://www.garrigues.com/pl/pl-PL/o-nas/etyka-zarz%C4%85dzanie)

<sup>[175]</sup> Mesjasz Cz., Ład (nadzór) korporacyjny. Geneza, definicje i podstawowe problemy, w: D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), Ład korporacyjny, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

<sup>[176]</sup> Wawrzyniak B., Nadzór korporacyjny: perspektywy badań, *Organizacja i Kierowanie*, nr 2, Warszawa 2000.

<sup>[177]</sup> R.E. Quinn, S.R. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath: Profesjonalne zarządzanie. PWE, Warszawa 2007.

<sup>[178]</sup> M. Kostera, M. Śliwa: Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura. Podręcznik akademicki. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.

<sup>[179]</sup> M. Armstrong: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

- opracowanie i wdrożenie systemu zarządzania ryzykiem<sup>[180]</sup>.

Zajmując się tymi ryzykami etycznymi proaktywnie, organizacje mogą poprawić uczciwość etyczną swoich pracowników i stworzyć pozytywny wizerunek firmy.

Po zakończeniu oceny ryzyka kolejnym krokiem w ustaleniu programu zarządzania etyką jest stworzenie kodeksu postępowania<sup>[181]</sup>. Dobrze zaprojektowany kodeks postępowania określa zasady etyczne firmy i zapewnia pracownikom wskazówki dotyczące podejmowania decyzji zgodnych z tymi wartościami<sup>[182]</sup>. Niektóre istotne elementy kodeksu postępowania obejmują:

- ogólne kryteria postępowania dla wszystkich pracowników;
- zgodność z ustalonymi normami BHP;
- szacunek dla środowiska i zaangażowanie w zrównoważony rozwój<sup>[183]</sup>.

Jasno definiując oczekiwania dotyczące etycznego postępowania, organizacje mogą wspierać kulturę uczciwości i zapewnić, że pracownicy rozumieją swoje obowiązki w zakresie przestrzegania tych zasad. Ostatnim krokiem we wdrażaniu programu zarządzania etyką jest opracowanie i realizacja programów szkoleniowych i komunikacyjnych związanych z etyką<sup>[184]</sup>. Programy te powinny mieć na celu edukowanie pracowników w zakresie wartości firmy, zasad etycznych i znaczenia etycznego podejmowania decyzji w miejscu pracy. Niektóre kluczowe tematy, które należy uwzględnić w programach szkoleniowych w zakresie etyki, mogą obejmować:

- hierarchia wartości i etos zawodowy;
- źródła dylematów etycznych i sposoby ich rozwiązywania;

<sup>[180]</sup> Aluchna M., *Dobre praktyki governance. Światowe tendencje a polskie doświadczenia*, E-mentor 2008.

<sup>[181]</sup> Jeżak J., *Nadzór korporacyjny – kodeks dobrych praktyk*, Przegląd Organizacji 2002.

<sup>[182]</sup> Ibidem

<sup>[183]</sup> Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

<sup>[184]</sup> Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2020.

- systemy zarządzania antykorupcyjnego<sup>[185]</sup>.

Zapewniając ciągłe szkolenia i komunikację w zakresie etyki, organizacje mogą zapewnić, że ich pracownicy są dobrze przygotowani do radzenia sobie w złożonych sytuacjach etycznych i podejmowania decyzji zgodnych z wartościami firmy<sup>[186]</sup>.

Proces utrzymywania i doskonalenia programu zarządzania etyką wymaga starannego monitorowania i oceny wyników etycznych<sup>[187]</sup>. Wiąże się to z badaniem zachowań przedsiębiorstw i ich menedżerów, a także poziomu, na jakim pełnią one różne funkcje zarządcze. Procesy monitorowania i oceny mogą opierać się na zestawie ustalonych wytycznych etycznych, takich jak kodeks postępowania pracowników i kodeks etyki zawodowej. Rozwiązywanie problemów i naruszeń etycznych jest kluczowym elementem skutecznego programu zarządzania etyką. Należy zachęcać pracowników do zgłaszania wszelkich napotkanych wątpliwości lub naruszeń w zakresie etyki<sup>[188]</sup>. Problemy etyczne w zarządzaniu można uznać za dyscyplinę o charakterze praktycznym, wymagającą proaktywnego podejścia w celu identyfikacji, adresowania i rozwiązywania potencjalnych problemów. Tworząc środowisko zachęcające do otwartej komunikacji i współpracy, organizacje mogą lepiej przygotować się do radzenia sobie i rozwiązywania problemów etycznych, gdy się pojawią. Ciągłe doskonalenie procesów i procedur związanych z zarządzaniem etyką jest niezbędne dla wspierania silnej kultury etycznej w organizacji<sup>[189]</sup>. Można to osiągnąć poprzez analizę i ocenę wybranych metod zarządzania projektami omawianych w literaturze światowej

<sup>[185]</sup> Kaczyńska-Maciejowska R., Etyka – warunek prawdziwego sukcesu, *Personel i Zarządzanie* 2005.

<sup>[186]</sup> Barcik A., Etyka w zarządzaniu biznesem, Wyd. Politechniki Łódzkiej Filii w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 1999.

<sup>[187]</sup> Module 3 – Learning Reward. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [learning.reward-erasmus.eu/module-3/?lang=pl](https://learning.reward-erasmus.eu/module-3/?lang=pl)

<sup>[188]</sup> Banajski R., Treści aksjologiczne kodeksów etycznych regulujących sferę życia gospodarczego, w: Gasparski W., Dietl J., red., Etyka biznesu w działaniu: Doświadczenia i perspektywy, PWN, Warszawa 2001

<sup>[189]</sup> Drummond G., Ensor J., Strategic Marketing: Planning and Control, wyd.2, Butterworth Heinemann, Oxford, 2002.

i stosowanych w praktyce<sup>[190]</sup>. Dodatkowo należy docenić znaczenie zarządzania jakością, gdyż odgrywa ono istotną rolę w ciągłym doskonaleniu procesów produkcyjnych i praktyk etycznych<sup>[191]</sup>. Dzięki ciągłemu udoskonalaniu i aktualizacji procesów i procedur zarządzania etyką organizacje mogą mieć pewność, że przestrzegają najwyższych standardów etycznych i promują kulturę uczciwości i odpowiedzialności<sup>[192]</sup>.

#### 4.6. POLITYKA DOBROCZYNNOSCI

Pojęcie polityki charytatywnej odnosi się do zbioru zasad i wytycznych, którymi kierują się organizacje, aby angażować się w działalność charytatywną i przyczyniać się do dobra społecznego<sup>[193]</sup>. W kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu polityka charytatywna jest niezbędna, aby przedsiębiorstwa mogły wykazać swoje zaangażowanie w zaspokajanie potrzeb społecznych i promowanie pozytywnych zmian. Zasady te nie tylko kierują działaniami filantropijnymi organizacji, ale także pomagają w zdobyciu dobrej reputacji odpowiedzialnego pracodawcy, członka społeczności i dobrego sąsiada<sup>[194]</sup>. Polityka charytatywna odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu działalności filantropijnej firmy i zapewnianiu jej zgodności z jej podstawowymi wartościami i celami strategicznymi. Wdrażając dobrze określoną politykę charytatywną, organizacje mogą osiągnąć kilka ważnych celów, m.in.:

- budowanie pozytywnego wizerunku i obecności w mediach poprzez wspieranie inicjatyw lokalnych i zajmowanie się palącymi problemami społecznymi;

<sup>[190]</sup> Gasparski W., Wykłady z etyki biznesu: Nowa edycja, Wydawnictwo WSPiZ im. L.Koźmińskiego, Warszawa 2004.

<sup>[191]</sup> Ossowska M., Normy moralne: Próba systematyzacji, PWN, Warszawa 1970.

<sup>[192]</sup> Cabała P., red., Metody doskonalenia procesów zarządzania projektami w organizacji, Delfin, Warszawa 2016.

<sup>[193]</sup> Szarfenberg R. O polityce społecznej, Dostęp: Sierpień 31, 2023 z <https://ppts.org.pl/o-polityce-spoecznej/>

<sup>[194]</sup> Organizacje charytatywne, organizacje non-profit. Dostęp: Sierpień 31, 2023, z [https://mfiles.pl/pl/index.php/Organizacja\\_non-profit](https://mfiles.pl/pl/index.php/Organizacja_non-profit)

- pielęgnowanie kultury dawania i odpowiedzialności społecznej w organizacji i wśród jej pracowników;
- wzmacnianie relacji z zainteresowanymi stronami i społecznościami poprzez wykazanie prawdziwego zaangażowania na rzecz ich dobrostanu i rozwoju;
- zapewnianie przejrzystości i odpowiedzialności w przydziale i wykorzystaniu funduszy na cele charytatywne<sup>[195]</sup>.

Ostateczne cele polityki charytatywnej mogą się różnić w zależności od wartości organizacji, priorytetów strategicznych i kontekstu społecznego. Jednak niektóre wspólne cele obejmują:

wspieranie inicjatyw kulturalnych, naukowych i sportowych, które przyczyniają się do wzbogacenia i dobrobytu społeczności;

- przekazywanie datków na cele charytatywne i filantropijne, takie jak pomoc w przypadku klęsk żywiołowych, ograniczanie ubóstwa i edukacja;
- rozwiązanie problemu nierówności społecznych i wyzwań środowiskowych poprzez ukierunkowane inwestycje i partnerstwa;
- zachęcanie pracowników do zaangażowania i wolontariatu w działalność filantropijną, wspierając w ten sposób kulturę współczucia i empatii w organizacji<sup>[196]</sup>.

Realizując te cele, organizacje mogą nie tylko wyrzucić pozytywny wpływ na społeczeństwo, ale także poprawić swoją reputację, wzmocnić relacje z interesariuszami i stworzyć długoterminową wartość dla swojej firmy.

Ustalenie uprawnień do działalności charytatywnej jest kluczowym krokiem we wdrażaniu polityki dobroczynnej. Proces ten często rozpoczyna się od określenia celu działalności charytatywnej organizacji, jak np. zwiększenie majątku fundacji w celu poszerzenia możliwości prowadzenia działalności charytatywnej<sup>[197]</sup>. Istotne jest

<sup>[195]</sup> Czubek G., Międzynarodowa działalność polskich NGO s, Warszawa 2002.

<sup>[196]</sup> Przewłocka J., Organizacje pozarządowe. Najważniejsze pytania, podstawowe fakty, Warszawa 2011.

<sup>[197]</sup> Yaziji M., Doh J., Organizacje pozarządowe a korporacje, Warszawa 2011

ustalenie, czy proponowane działania są zgodne z ogólną misją i celami organizacji. Szczególną uwagę należy zwrócić na to, aby działalność ta była wyłączona z niektórych przepisów, np. dotyczących leków, odzieży, artykułów spożywczych, środków sanitarnych i czyszczących oraz innych przedmiotów. W niektórych przypadkach organizacje mogą zdecydować się na utworzenie przedstawicielstwa fundacji zagranicznej w celu prowadzenia działalności charytatywnej<sup>[198]</sup>. Identyfikacja docelowych beneficjentów to kolejny istotny aspekt formułowania polityki charytatywnej<sup>[199]</sup>. Określenie grupy docelowej polega na wyborze osób lub społeczności, które mają wspólne cechy lub potrzeby. Procesem tym może kierować kilka czynników, m.in.:

- charakterystyka demograficzna;
- lokalizacja geograficzna;
- status społeczno-ekonomiczny;
- specyficzne słabe punkty lub potrzeby<sup>[200]</sup>.

Dodatkowo organizacje powinny wziąć pod uwagę preferencje potencjalnych odbiorców oraz segmentację rynku oferowanych przez siebie produktów lub usług. Informacje te mogą pomóc w zapewnieniu, że polityka charytatywna skutecznie uwzględnia potrzeby i preferencje docelowych beneficjentów. Ustalenie wytycznych dotyczących zatwierdzania jest zasadniczym elementem polityki charytatywnej. Wytyczne te powinny określać kryteria i procesy wyboru i wspierania projektów i inicjatyw charytatywnych. Organizacje mogą zdecydować się na

<sup>[198]</sup> Przedstawicielstwo fundacji zagranicznej jako sposób ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 31, 2023, z codozasady.pl

<sup>[199]</sup> Szerzej na temat filantropii, dobroczynności i działalności charytatywnej: J. Radwan-Prąglowski, K. Frysztański, Miłosierdzie i praktyka. Społeczne dzieje pomocy człowiekowi, Katowice 2009.

<sup>[200]</sup> Górecki M., Podłoże motywacyjne pracy wolontariackiej, w: Pedagogika społeczna. Przestrzeń życia i edukacji. Księga pamiątkowa dedykowana Profesorowi Tadeuszowi Pilchowi, red. M. Konopczyński, W. Theiss, M. Winiarski, *Pedagogium Wyższa Szkoła Pedagogiki Resocjalizacyjnej*, Warszawa 2010.

opracowanie wytycznych inwestycyjnych dotyczących operacji z zakresu finansowania i inwestycji w ramach różnych segmentów polityki<sup>[201]</sup>.

Organizacje charytatywne często realizują programy pomocy finansowej, aby wspierać osoby i społeczności w potrzebie. Programy te mogą zapewnić wsparcie rzeczowe i finansowe, np. działań wielu Fundacji na rzecz walki z pandemią od 2021 roku. Oferując pomoc finansową, organizacje te mogą pomóc w zmniejszeniu obciążeń, przed którymi stoją bezbronne grupy społeczne, i przyczynić się do ogólnego dobrobytu społeczeństwa. Oprócz programów pomocy finansowej organizacje charytatywne organizują także zbiórki żywności i odzieży, aby zapewnić najpotrzebniejsze rzeczy potrzebującym<sup>[202]</sup>. Zbiórki te nie tylko zapewniają natychmiastową pomoc potrzebującym, ale także budują poczucie wspólnoty i solidarności wśród uczestników.

Polityka charytatywna odgrywa kluczową rolę w budowaniu pozytywnej reputacji i wizerunku marki organizacji<sup>[203]</sup>. Angażując się w działalność charytatywną, firmy mogą wykazać swoje zaangażowanie w odpowiedzialność społeczną i zaangażowanie społeczne, co może prowadzić do wzrostu zaufania i lojalności konsumentów. Pozytywny wizerunek marki może także przyciągnąć potencjalnych inwestorów, którzy są skłonni zapłacić premię za spółki cieszące się dobrą reputacją. Dlatego posiadanie dobrze określonej polityki charytatywnej może być dla organizacji cennym atutem, jeśli chodzi o poprawę ich publicznego wizerunku i reputacji.

Inną ważną rolę, jaką polityka charytatywna odgrywa w organizacjach, jest promowanie zaangażowania i morale pracowników<sup>[204]</sup>. Kiedy pracownicy czują, że ich firma wywiera pozytywny wpływ na społeczeństwo, jest bardziej prawdopodobne, że będą dumni ze swojej

[201] Radwan-Pragłowski J., Frysztański K., Miłosierdzie i praktyka. Społeczne dzieje pomocy człowiekowi, *Śląsk Sp. z o.o. Wydawnictwo Naukowe*, Katowice 2009

[202] Wolontariat – dobre praktyki wolontariackie na podstawie doświadczeń Centrów Wolontariatu, red. M. Wieczorek, Wydawnictwo Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, Warszawa 2008

[203] Kreowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy\*. (n.d.) Dostęp: Sierpień 21, 2023, z [econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/download/1751/1555/](http://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/download/1751/1555/)

[204] Dudkiewicz M., Technokraci dobroczynności, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.

pracy i będą bardziej zaangażowani w swoją pracę. To poczucie celu i znaczenia może prowadzić do zwiększenia satysfakcji z pracy, niższej rotacji pracowników i wyższej produktywności. Należy jednak pamiętać, że zaangażowanie pracowników w działalność charytatywną powinno być dobrowolne, a nie wymuszone, ponieważ wymuszone zaangażowanie może prowadzić do wycofania się i niechęci.

Polityka charytatywna może również pomóc organizacjom we wspieraniu społeczności i wywieraniu pozytywnego wpływu na społeczeństwo. Wspierając organizacje non-profit i inicjatywy społeczne, firmy mogą przyczynić się do dobrobytu społecznego i promować pozytywne zmiany. Stałe zaangażowanie społeczne i wspieranie organizacji może wywoływać pozytywne emocje i zachęcać pracowników do lepszej pracy<sup>[205]</sup>. Co więcej, działalność charytatywna może mieć także dobroczynny wpływ na samych dobroczyńców, dając poczucie spełnienia i celu.

## 5. ŚRODOWISKO NATURALNE – ESRS E

Europejskie standardy raportowania zrównoważonego rozwoju dotyczące kwestii środowiskowych (czyli E – Environmental) to zbiór wytycznych, które odnoszą się do wpływu firmy na środowisko naturalne i klimat. Obowiązek ten wpisuje się w politykę proklimatyczną Unii Europejskiej promującą zrównoważony rozwój. Ukierunkowanie działań na obszary ochrony środowiska formalnie zapoczątkowała Organizacja Narodów Zjednoczonych w 2015r. poprzez podpisanie Agendy 2023 na rzecz zrównoważonego rozwoju, nazywaną także: *Planem działania na rzecz ludzi, planety i dobrobytu*, natomiast państwa Unii Europejskiej zobligowały się poprzez podpisanie Porozumienia paryskiego w grudniu 2015r. do dążenia do neutralności klimatycznej. Działalność przedsiębiorców w sferze ESG ma służyć przekształceniu Unii Europejskiej w pierwszy kontynent neutralny dla środowiska.

<sup>[205]</sup> Bogacz-Wojtanowska E., Rymśa M., Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009.



### 5.1. POLITYKA ŚRODOWISKOWA

Publikowanie w raportach niefinansowych kwestii dotyczących ochrony środowiska naturalnego to jeden z wymogów nowych regulacji prawnych wynikających z międzynarodowych standardów dyrektywy CSRD. Standardy te oparte są na rekomendacjach TCFD ( Taskforce on Climate-related Financial Disclosures<sup>[206]</sup> ), które stanowią wiodące ramy wytycznych dotyczących ujawniania informacji środowiskowych dla przedsiębiorstw na świecie. Od 2022 r. poparcie dla TCFD wyraziło 3960 organizacji o kapitalizacji rynkowej wynoszącej 26 bln USD, w tym ponad 1500 instytucji finansowych odpowiedzialnych za aktywa o wartości 220 bln USD<sup>[207]</sup>. W czerwcu 2023r. Komisja Europejska przyjęła nowe przepisy dotyczące kwalifikacji celów środowiskowych. Obejmują one cztery główne obszary skupione wokół zmian klimatu:

- zrównoważone wykorzystywanie i ochrona zasobów wodnych i morskich;
- zapobieganie zanieczyszczeniom i kontrola ich;
- przejście na gospodarkę o obiegu zamkniętym;
- ochrona i odbudowa bioróżnorodności i ekosystemów.

Przedsiębiorcy powinni zwrócić uwagę na stosowanie i promowanie rozwiązań służących ochronie środowiska, ich codzienna działalność powinna włączać inicjatywy, które podnoszą świadomość ekologiczną pracowników oraz dbają o środowisko. Należy podjąć starania, aby zoptymalizować zużycie surowców i wprowadzać rozwiązania ograniczające negatywne zmiany klimatyczne. Badania przeprowadzone przez ING w 2021r. potwierdzają, że firmy europejskie wskazują na problemy z określeniem wskaźników środowiskowych, które należy

---

<sup>[206]</sup> Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2022 Status Report (data publikacji: październik 2022 r.), str. 98-104, <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2022/10/2022-TCFD-Status-Report.pdf>

<sup>[207]</sup> GPW, Wytyczne do raportowania ESG. Przewodnik dla spółek, wyd. Steward Redqueen 2023

ujawniać w raportach niefinansowych<sup>[208]</sup>. Również ankiety prowadzone w ramach prac koła naukowego potwierdziły, że przedsiębiorcy zgłaszają trudności w określeniu, jakie kwestie środowiskowe należy przedstawić i w jakiej formie tego dokonać.

Pracę dotyczącą opisu kwestii środowiskowych w przedsiębiorstwie można przedstawić w czterech krokach:

1. przedstawienie roli zarządu / właścicieli w procesie zarządzania ryzykiem klimatycznym i szans związanych z ryzykiem;
2. ujawnienie rzeczywistego i potencjalnego wpływu prowadzonej działalności na środowisko oraz przedstawienie strategii i planów finansowych firmy w tym zakresie;
3. określenie i opisanie w jaki sposób organizacja dokonuje procesu identyfikacji i oceny ryzyka klimatycznego i czy jest ono ujęte w całościowym modelu zarządzania;
4. prezentacja wskaźników stosowanych przez przedsiębiorstwo do oceny wpływu na środowisko naturalne, zgodnie z przyjętą strategią; ujawnienie emisji gazów cieplarnianych w wymaganym zakresie oraz opis celów, jakie firma zamierza osiągnąć w kwestii związanych z klimatem wraz z postępem w ich realizacji.

Na podstawie przedstawionych informacji dotyczących ochrony środowiska interesariusze mają prawo i możliwość oceny przedsiębiorstwa. Coraz częściej inwestorzy, konsumenci żądają, aby firmy ujawniały informacje na temat swojego wpływu na środowisko. Kluczowym elementem są wymogi dotyczące raportowania emisji gazów cieplarnianych, wykorzystania energii oraz emisji w łańcuchu dostaw. Standardy CSRD wykraczają poza te wskaźniki, wymagając informacji na temat wpływu przedsiębiorstwa na zasoby wodne i morskie, różnorodność biologiczną i ekosystemy.

Dużym ułatwieniem z przygotowaniu raportu i opracowaniu danych stanowią inteligentne oprogramowania, aplikacje dedykowane tym

---

<sup>[208]</sup> Gajownik de Vries M., Przygotowania do raportowania niefinansowego. Od czego zacząć?, <https://www.teraz-srodowisko.pl/aktualnosci/raportowanie-niefinansowe-ES-G-od-czego-zaczac-PFR-12154.html> (dostęp:20.07.2023)

działaniom. Praktyką odpowiedzialnych biznesów jest otwarte komuni-kowanie wpływu swojej działalności na zmiany klimatyczne i środowisko oraz zrozumienie wpływu problemów klimatycznych na przedsiębior-stwo. Zgodnie z zasadą o podwójnej istotności (*ang. double materiality*), firmy poprzez włączenie wniosków do swoich raportów i strategii mogą wykazać swoje zaangażowanie w obszarze środowiskowym.

Projekt uniwersalnych standardów ESRS w obszarze ochrony śro-dowiska zakłada istnienie kilku obszarów wytycznych, które zostaną poniżej zaprezentowane:

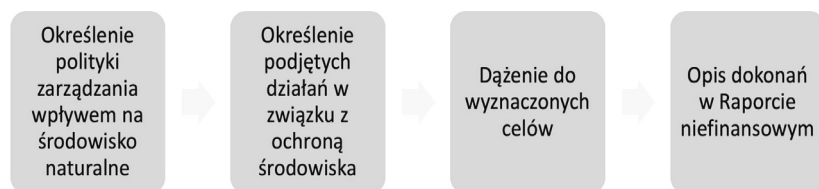


*Źródło: opracowanie własne*

W części raportu odpowiadającej wytycznym ESRS E1 określa się, jakie informacje przedsiębiorstwa należy zaraportować w odniesieniu do zmian klimatu. Dotyczą one wszelkich kwestii związanych z łagodzeniem zmian klimatu i adaptacją do zmian klimatu, jak również zagadnień związanych z energią, obejmując wszystkie rodzaje produkcji i zużycia energii, w tym energii ze źródeł odnawialnych. Gdy przedsiębiorstwo wykazuje, że w sposób istotny oddziałuje na zmianę klimatu należy przedstawić poziom

emisji gazów cieplarnianych oraz plan przejścia na gospodarkę niskoemisyjną, ale także m.in. ryzyka fizyczne związane z klimatem, a także ocenić stopień, w jakim aktywa i działalność gospodarcza firmy może być narażona i jest wrażliwa na zagrożenia związane z klimatem. Pierwszym krokiem jaki należy wykonać przygotowując raport jest wypracowanie wśród swoich pracowników i menadżerów zrozumienia ryzyka związanego z klimatem. Przyjrzenie się szansom i zagrożeniom, na które może być przedsiębiorstwo narażone w związku z emisją gazów cieplarnianych oraz zapoznanie się z ryzykiem i możliwościami, jakie niesie za sobą przejście na gospodarkę niskoemisyjną. Gdy przedsiębiorstwo określi swój wpływ, ryzyko i szanse związane z klimatem, należy określić tzw. odporność swojej strategii i modelu biznesowego na te czynniki. Dodatkowym elementem, dobrze widzianym w sprawozdaniu, jest przedstawienie planu transformacji w zakresie łagodzenia zmian klimatu oraz wskazanie środków, jakie zostały wdrożone w celu zarządzania wpływem, ryzykiem i szansami związanymi z klimatem. Należy poinformować swoich interesariuszy, w jaki sposób zarządza się zidentyfikowanymi kwestiami dotyczącymi ochrony środowiska naturalnego.

Schemat działań dotyczących informowania interesariuszy o kwestiach dbałości o środowisko przedstawia poniższy schemat:



*Źródło: opracowanie własne*

Zakłada się, że przedsiębiorstwa określają mierzalne cele w zakresie dbałości o środowisko, jednak jeżeli organizacja nie określiła takich celów, należy w raporcie niefinansowym to ujawnić i podać powody, dla których nie przyjęła żadnych wartości docelowych. Dodatkowo przedsiębiorstwo zobowiązane jest do przekazania informacji, czy mimo

obranych celów śledzi swoje praktyki w badanym obszarze. Ważnym jest, aby pamiętać sporządzając raport, że brak polityki w danym zakresie nie zwalnia z ujawniania informacji na ten temat, co więcej należy określić dlaczego nie są prowadzone sprawozdania w i czy w przyszłości przedsiębiorstwo planuje wyznaczyć cele dla danego obszaru.

W niniejszym poradniku nie zostaną przedstawione wymagania wynikające z rozporządzenia tzw. o taksonomii (Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z 18 czerwca 2020r., ponieważ te zagadnienia jeszcze przez kilka lat nie będą dotyczyć małych i średnich przedsiębiorców, a w głównej mierze im jest dedykowany ten poradnik. Głównym celem wprowadzenia taksonomii było ujednolicenie narzędzi do kwalifikowania czy oceny przedsiębiorstw w kontekście ich działalności ESG. Mnogość standardów, ratingów, wytycznych, certyfikatów, brak wspólnej metodologii powodują ogromne problemy w rzetelnej ocenie i porównywaniu organizacji.

## **5.2. WSKAŹNIKI W OBSZARZE ŚRODOWISKOWYM**

Wskaźniki środowiskowe opisują wpływ przedsiębiorstwa na środowisko naturalne oraz potencjalne wyzwania, jakie kwestie środowiskowe mogą wywierać na organizację.

Poniżej zostaną zaprezentowane rekomendowane wskaźniki w obszarze środowiskowym, wybór został dokonany w oparciu o regulacje CSRD i ESRS, a także były to najczęściej wskazywane przez ankietowanych wskaźniki. Nie jest to wyczerpująca lista, a jedynie próba przekazania małym i średnim przedsiębiorcom zbioru podstawowych wskaźników, które mogą ujawnić w swoich raportach niefinansowych.

Pierwszy aspekt, który należy poddać raportowaniu to wpływ przedsiębiorstwa na zmianę klimatu, jako jedno z największych wyzwań naszych czasów. Bycie odpowiedzialnym przedsiębiorcom wymaga informowania swoich interesariuszy o polityce klimatycznej. Do najczęstszych i zalecanych ujawnień należą:

- opis zarządzania kwestiami dot. zmiany klimatu;
- poziom emisji gazów cieplarnianych i jej intensywność;
- zużycie energii i jej źródła.

Każde przedstawienie wskaźników należy poprzedzić przedstawieniem definicji, metodologii i założeń stosowanych przy prowadzeniu wyliczeń. Przykładowo prezentując dane dotyczące zużycia energii i jej źródeł należy opisać czym jest zużycie energii (całkowita ilość energii zużyta w organizacji, obejmuje ona zarówno energię zakupioną od dostawców, jak też wygenerowaną przez przedsiębiorstwo), następnie podanie informacji o całkowitym zużyciu energii (w MWh w trendzie czasowym) oraz przedstawienie podziału zużycia na źródła odnawialne i nieodnawialne czy zakupione i wytworzone.

Inne kwestie dotyczące środowiska naturalnego, w zależności od prowadzonej działalności, mogą dotyczyć kwestii związanych z wykorzystaniem surowców naturalnych, wpływu organizacji na bioróżnorodność, a także przedstawiać politykę w zakresie utylizacji odpadów i produkcji zanieczyszczeń. Do raportu niefinansowego można dołączyć dokument opisujący politykę środowiskową przedsiębiorstwa, czyli opis podejścia do zarządzania aspektami środowiskowymi, z uwzględnieniem zgodności z obowiązującym prawem w danej materii, zobowiązań przedsiębiorstwa w zakresie ochrony środowiska, opisem monitorowania wyników oraz oczekiwań w dłuższych perspektywach czasowych.

Przykładem ujawnień dotyczącym kwestii środowiskowych jest przedstawienie informacji o zużyciu wody, np.: całkowita ilość wody zużytej w przedsiębiorstwie w m<sup>3</sup> przedstawiona w pewnym okresie czasu. Dodatkowo można pokazać, ile wody jest poddawanej recyklingowi i ponownie wykorzystywanej w przedsiębiorstwie. Ujawnieniom podlegają także zasoby wody morskiej, wielkość ich wykorzystania oraz powiązanie z prowadzoną działalnością gospodarczą.

Zakres ujawnień powinien obejmować także ilość substancji zanieczyszczających wydzielanych do powietrza wody i gleby, o ile dochodzi do takiej sytuacji. Standard ESRS odwołuje się do listy zanieczyszczeń według rozporządzenia w sprawie Europejskiego Rejestru Uwalniania i Transferu Zanieczyszczeń (E-PRTR) oraz obejmuje informacje na temat mikrodrobin plastiku.

Jednym z podstawowych wskaźników środowiskowych ujawnianym w raportach niefinansowych jest informacja dotycząca wielkości śladu węglowego. Redukcja emisji gazów cieplarnianych jest kluczowym

elementem działań na rzecz łagodzenia zmian klimatu. Jednym ze sposobów obliczenia poziomu emisji gazów cieplarnianych jest zastosowanie metodologii przyjętej w normie ISO 14064-1:2018, zgodnie z którą emisje gazów cieplarnianych można podzielić na trzy zakresy:

- emisje z zakresu 1 – bezpośrednie emisje z posiadanych lub kontrolowanych źródeł, w tym: spalanie stacjonarne (paliwa i źródła ogrzewania), spalanie mobilne (pojazdy), emisje ulotne (wynikające z nieszczelności chłodzenia lub klimatyzacji) oraz emisje procesowe z procesów przemysłowych;
- emisje z zakresu 2 – pośrednie emisje z zakupionej lub nabytej energii elektrycznej, ciepła lub pary;
- emisje z zakresu 3 – inne pośrednie emisje, które występują w łańcuchu dostaw zarówno na poprzedzającym, jak i następczym etapie działalności.

W raporcie należy również uwzględnić wpływ przedsiębiorstwa na bioróżnorodność poprzez określenie czy prowadzona działalność bezpośrednio lub pośrednio negatywnie wpływa na bioróżnorodność, czy została wdrożona polityką mająca na celu jej ochronę i jakie są oczekiwane rezultaty tych działań. Warto również odnieść się do kwestii dążenia przedsiębiorstwa do działań o obiegu zamkniętym.

Wartym zaznaczenia jest, że prowadzenie działalności gospodarczej prawie zawsze łączy się z oddziaływaniem na środowisko. Przedsiębiorstwo samo określa czy problematyka związana z danym obszarem jest dla niej istotna. Jeżeli organizacja uważa, że dana problematyka jest istotna w jej działalności, w sprawozdaniu należy szczegółowo przedstawić wnioski ze swojej oceny istotności. Jeżeli stwierdzi, że badany zakres nie jest istotny, wtedy może tylko krótko przytoczyć wnioski ze swojej oceny istotności w odniesieniu do tego tematu.

## PODSUMOWANIE

Poradnik ma na celu wesprzeć małych i średnich polskich przedsiębiorców w raportowaniu informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju. W niedalekiej przyszłości wszyscy przedsiębiorcy, niezależnie od wielkości prowadzonego biznesu, będą zobowiązani do wypełnienia wymogów wynikających z Dyrektywy ESRS. Dobre przygotowanie osób odpowiedzialnych za ujawnianie informacji o przedsiębiorstwie zapewni wyższą jakość i większą wiarygodność publikowanych danych. Raportowanie niefinansowe wymaga przygotowania dużej liczby informacji: danych retrospektywnych oraz dotyczących przyszłości, danych zarówno jakościowych, jak i ilościowych. Warto dobrze przygotować się merytorycznie do sprawozdawczości, aby nie tracić czasu, energii i środków na działania nieprzemyślane, zbędne. W walce o przewagę konkurencyjną na rynku raporty odgrywają ważną rolę, stanowią część wizerunku przedsiębiorstwa. Dlatego należy zaplanować nie tylko działania związane z samym raportowaniem, ale również ze strategią biznesową, która w pełni będzie ujmować kwestie zrównoważonego rozwoju. Celem sprawozdania powinna być chęć przekazania interesariuszom przedsiębiorstwa informacji, w jaki sposób organizacja buduje swoją wartość w czasie. Raportowanie zgodnie z przyjętymi standardami może zwiększyć wiarygodność firmy, pokazując jej długofalowe spojrzenie na zaangażowanie społeczne i środowiskowe, a nie działania, które służą jedynie krótkoterminowym zyskom o charakterze public relations. Taka *wizytówka* może ułatwić firmie pozyskanie inwestorów i innych organizacji (np. partnerów biznesowych, kontrahentów, organizacji pozarządowych, administracji samorządowej) do udziału w realizacji wspólnego przedsięwzięcia. Zdaniem naukowców, jak też praktyków dla wielu firm z sektora MŚP, raporty niefinansowe i zawarte w nich dane, mogą stać się oficjalną przepustką do środków publicznych i przetargów.

Raporty zintegrowane, czyli połączenie informacji finansowych i niefinansowych w zwięzły sposób oparty na powszechnie przyjętych standardach, stanowią obraz organizacji w powiązaniu z jej sześcioma kapitałami (kapitał finansowy, rzeczowy, technologiczny, ludzki, społeczny i naturalny).



**BIBLIOGRAFIA**

- II Wolności, prawa i obowiązki człowieka i obywatela. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.prezydent.pl](http://www.prezydent.pl)
- 10 Examples of Non-Financial KPIs that Make Money Now. (n.d.) Dostęp: Sierpień 8, 2023, z [dividend-sdiversify.com/non-financial-performance-measures/](http://dividend-sdiversify.com/non-financial-performance-measures/)
- 20 CFR 667.410 -- What are the oversight roles and . . . (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z [www.ecfr.gov](http://www.ecfr.gov)
70. rocznica Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.unic.un.org.pl](http://www.unic.un.org.pl)
- Ad Fraud - Oszustwa w performance marketingu. (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [adequate.digital](http://adequate.digital)
- Aluchna M., Dobre praktyki governance. Światowe tendencje a polskie doświadczenia, „E-mentor” 2008.
- Anisiewicz U., Wołowicz, T. (2022). Społeczna odpowiedzialność biznesu a integracyjna wizja społeczeństwa - uwarunkowania ekonomiczne i społeczne. *Journal of Modern Science*, 48(1). s.226. <https://doi.org/10.13166/jms/150756>
- Banajski R., Treści aksjologiczne kodeksów etycznych regulujących sferę życia gospodarczego, w: Gasparski W., Dietl J., red., *Etyka biznesu w działaniu: Doświadczenia i perspektywy*, PWN, Warszawa 2001
- Barcik A., *Etyka w zarządzaniu biznesem*, Wyd. Politechniki Łódzkiej Filii w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 1999.
- Bogacz-Wojtanowska E., Rymśa M., *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych. Warszawa 2009.
- Bolesta-Kukułka K. : *Decyzje menedżerskie*. PWE, Warszawa 2003.
- Cabała P., red., *Metody doskonalenia procesów zarządzania projektami w organizacji*, Delfin, Warszawa 2016.
- Co to jest marketing? Definicje, cele, funkcje - questus. (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [questus.pl/blog/marketing-definicje-cele-funkcje/](http://questus.pl/blog/marketing-definicje-cele-funkcje/)
- Co To Jest Polityka Personalna? (przykłady, Definicja). (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [uniqueseo.pl/polityka-personalna/](http://uniqueseo.pl/polityka-personalna/)
- Cztery zasady wykorzystania odpowiedzialnego . . . (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com)
- Czubek G., *Międzynarodowa działalność polskich NGO s*, Warszawa 2002.
- Czy sygnaliści zyskają należną ochronę?. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [siecobywatelska.pl/czy-sygnalisci-zyskaja-nalezna-ochrone/](http://siecobywatelska.pl/czy-sygnalisci-zyskaja-nalezna-ochrone/)
- Czym jest marketing społecznie odpowiedzialny? (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [veneo.pl](http://veneo.pl)
- Czym są prawa człowieka?. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [zpe.gov.pl/a/czym-sa-prawa-czlowieka/DqbmitF6S](http://zpe.gov.pl/a/czym-sa-prawa-czlowieka/DqbmitF6S)
- Dlaczego budowanie etycznej kultury organizacji należy . . . (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [mitsmr.pl](http://mitsmr.pl)
- Dlaczego warto budować społeczną odpowiedzialność . . . (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [grupaaf.pl](http://grupaaf.pl)
- Drummond G., Ensor J., *Strategic Marketing: Planning and Control*, wyd.2, Butterworth Heinemann, Oxford, 2002.
- Dudkiewicz M., *Technokraci dobroczynności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
- Działalność - Korupcja - Chemikalia. (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z [archiwum.chemikalia.gov.pl/korupcja.html](http://archiwum.chemikalia.gov.pl/korupcja.html)
- Education and sustainable development. Dostęp: 04 sierpień, 2023, z [www.developmenteducation-review.com](http://www.developmenteducation-review.com)
- Edukacja praw człowieka. (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z [www.amnesty.org.pl/dzialaj/edukacja/](http://www.amnesty.org.pl/dzialaj/edukacja/)

- Edukacja, czyli prewencja - Służby specjalne. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [www.gov.pl/web/sluzby-specjalne/edukacja-czyli-prewencja](http://www.gov.pl/web/sluzby-specjalne/edukacja-czyli-prewencja)
- Ethiraj S., Guler I., Singh H. (2000), The Impact of Internet and Electronic Technologies on Firms and Its Implications for Competitive Advantage, <http://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/papers/977.pdf>
- Etyczny marketing – dlaczego warto grać fair? - Harbingers. (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [harbingers.io/blog/etyczny-marketing](http://harbingers.io/blog/etyczny-marketing)
- Etyczny marketing: To, jak sprzedajesz, ma znaczenie. (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [raidboxes.io/pl/blog/online-marketing/ethical-marketing/](http://raidboxes.io/pl/blog/online-marketing/ethical-marketing/)
- Etyka w marketingu. (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [mfiles.pl/pl/index.php/Etyka\\_w\\_marketingu](http://mfiles.pl/pl/index.php/Etyka_w_marketingu)
- Etyka zarządzania – Wikipedia, wolna encyklopedia. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [pl.wikipedia.org/wiki/Etyka\\_zarzadzania](http://pl.wikipedia.org/wiki/Etyka_zarzadzania)
- Etyka zarządzania. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [encyklopedia.pwn.pl/haslo/etyka-zarzadzania;3898969.html](http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/etyka-zarzadzania;3898969.html)
- Gajownik de Vries M., Przygotowania do raportowania niefinansowego. Od czego zacząć?, <https://www.teraz-srodowisko.pl/aktualnosci/raportowanie-niefinansowe-ESG-od-czego-zaczac-PFR-12154.html> (dostęp:20.07.2023)
- Gasparski W., Wykłady z etyki biznesu: Nowa edycja, Wydawnictwo WSPiZ im. L.Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Głębokie przekonanie. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [www.polityka.pl](http://www.polityka.pl)
- Godność człowieka jako źródło podmiotowości prawnej i ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.edukacjaprawnicza.pl](http://www.edukacjaprawnicza.pl)
- Górecki M., Podłoże motywacyjne pracy wolontariackiej, [w:] Pedagogika społeczna. Przestrzenie życia i edukacji. Księga pamiątkowa dedykowana Profesorowi Tadeuszowi Pilchowi, [red.] M. Konopczyński, W. Theiss, M. Winiarski, „Pedagogium” Wyższa Szkoła Pedagogiki Resocjalizacyjnej, Warszawa 2010.
- GPW, Wytyczne do raportowania ESG. Przewodnik dla spółek, wyd. Steward Redqueen 2023
- Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Historia praw człowieka. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.unic.un.org.pl](http://www.unic.un.org.pl)
- How can we build the skills and knowledge that are vital to ... (n.d.) Dostęp: 04 sierpień, 2023, z [businessfightspoverty.org](http://businessfightspoverty.org)
- <https://www.sgh.waw.pl/doradztwo-i-badania-dla-firm> [dostęp 04.08.2023]
- Jak walczyć z korupcją - Aktualności. (n.d.) Dostęp: Sierpień 29, 2023, z [www.antykorupcja.gov.pl](http://www.antykorupcja.gov.pl)
- Jeżak J., Nadzór korporacyjny – kodeks dobrych praktyk, „Przegląd Organizacji” 2002.
- Kaczyńska-Maciejowska R., Etyka – warunek prawdziwego sukcesu, „Personel i Zarządzanie” 2005.
- Karta Edukacji Obywatelskiej i Edukacji o Prawach ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z [rm.coe.int](http://rm.coe.int)
- Kiedy reklama stanowi czyn nieuczciwej konkurencji?. (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [poradnikprzedsiębiorcy.pl](http://poradnikprzedsiębiorcy.pl)
- Klimczak B., Etyka gospodarcza, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Kodeks Etyki w miejscu pracy – to się opłaca!. (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [odpowiedzialnybiznes.pl](http://odpowiedzialnybiznes.pl)
- Konkluzje Rady w sprawie priorytetów UE w roku 2023 na ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.consilium.europa.eu](http://www.consilium.europa.eu)
- Konsekwencje naruszeń ustawy antykorupcyjnej. (n.d.) Dostęp: Sierpień 29, 2023, z [www.antykorupcja.gov.pl](http://www.antykorupcja.gov.pl)

- Konwencje międzynarodowe okiem TI - Aktualności. (n.d.) Dostęp: Sierpień 29, 2023, z [www.anty-korupcja.gov.pl](http://www.anty-korupcja.gov.pl)
- Korupcja a gospodarka. (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z [www.parkiet.com/gospodarka/art-23002711-korupcja-a-gospodarka](http://www.parkiet.com/gospodarka/art-23002711-korupcja-a-gospodarka)
- Kreowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy. (n.d.) Dostęp: Sierpień 21, 2023, z [econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/download/1751/1555/](http://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/download/1751/1555/)
- Kultura włączająca. Jak pielęgnować różnorodność w firmie?. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, gromar.eu
- M. Armstrong: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- M. Kostera, M. Śliwa: Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura. Podręcznik akademicki. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- Manufacturing Supply Chains Explained. (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z [www.netsuite.com](http://www.netsuite.com)
- Marketing – Wikipedia, wolna encyklopedia. (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [pl.wikipedia.org/wiki/Marketing](http://pl.wikipedia.org/wiki/Marketing)
- Marketing i komunikacja: Czego konsumenci oczekują dzisiaj ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [marketerplus.pl](http://marketerplus.pl)
- Marketing społecznie zaangażowany. (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [odpowiedzialnybiznes.pl](http://odpowiedzialnybiznes.pl)
- Marketing społecznie zaangażowany. (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [verseo.pl/marketing-spoecznie-zaangazowany/](http://verseo.pl/marketing-spoecznie-zaangazowany/)
- Mesjasz Cz., Ład (nadzór) korporacyjny. Geneza, definicje i podstawowe problemy, [w:] D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), Ład korporacyjny, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Modele polityki personalnej - który wdrożyć i dlaczego?. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [commplace.pl](http://commplace.pl)
- Module 3 – Learning Reward. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [learning.reward-erasmus.eu/module-3/?lang=pl](http://learning.reward-erasmus.eu/module-3/?lang=pl)
- Mowa nienawiści. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.echr.coe.int/documents/d/echr/fs\\_hate\\_speech\\_pol](http://www.echr.coe.int/documents/d/echr/fs_hate_speech_pol)
- Nieetyczny wymiar korupcji. (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z [rozprawyspoleczne.edu.pl](http://rozprawyspoleczne.edu.pl)
- Non-financial KPIs – employee satisfaction as a key success factor. (n.d.) Dostęp: Sierpień 8, 2023, z [www.sheepblue.com](http://www.sheepblue.com)
- Nowe pomysły unijne na zapobieganie korupcji. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [www.dzp.pl](http://www.dzp.pl)
- Occupational health and safety for your employees. (n.d.) Dostęp: Sierpień 8, 2023, z [www.uvex-safety.com](http://www.uvex-safety.com)
- Ochrona sygnalistów. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [www.ptpa.org.pl](http://www.ptpa.org.pl)
- Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw; [www.odpowiedzialnybiznes.pl](http://www.odpowiedzialnybiznes.pl) [dostęp: 22.08.2023]
- Odpowiedzialny biznes jako nowa orientacja w marketingu ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [depot.ceon.pl/handle/123456789/5558](http://depot.ceon.pl/handle/123456789/5558)
- ODPOWIEDZIALNY MARKETING – OD CZEGO ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [zrownowazony.biz.pl](http://zrownowazony.biz.pl)
- Odpowiedzialny marketing, czyli marketing społecznie ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [yadda.icm.edu.pl](http://yadda.icm.edu.pl)
- Opis zagadnienia. (n.d.) Dostęp: lipiec 28, 2023, z [www.ptpa.org.pl](http://www.ptpa.org.pl)

- Organizacje charytatywne, organizacje non-profit. Dostęp: Sierpień 31, 2023, z [https://mfiles.pl/pl/index.php/Organizacja\\_non-profit](https://mfiles.pl/pl/index.php/Organizacja_non-profit)
- Ossowska M., Normy moralne: Próba systematyzacji, PWN, Warszawa 1970.
- Otwarcie na różnorodność i włączanie. 5 błędów, których ... (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [kultura-bezpieczeństwa.pl](#)
- Pojęcie korupcji - Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska. (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z [www.gov.pl/web/gdos/pojecie-korupcji](http://www.gov.pl/web/gdos/pojecie-korupcji)
- Policja w walce z korupcją - Antykorupcja. (n.d.) Dostęp: Sierpień 29, 2023, z [policja.pl](#)
- Polityka personalna - Raport Grupy Banku Millennium 2018. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [raportroczny.bankmillennium.pl](http://raportroczny.bankmillennium.pl)
- Polityka personalna w firmie - jak podejmować trafne ... (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [www.experto24.pl](http://www.experto24.pl)
- Polityka personalna w przedsiębiorstwie. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [www.projekt-przywodztwo.com](http://www.projekt-przywodztwo.com)
- Polityka personalna wobec utalentowanych pracowników. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [kadry.infor.pl](http://kadry.infor.pl)
- Polityka personalna. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [corporate.ccc.eu/en/download/pobierz/polityka-personalna-pdf](http://corporate.ccc.eu/en/download/pobierz/polityka-personalna-pdf)
- Polityka personalna. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [mfiles.pl/pl/index.php/Polityka\\_personalna](https://mfiles.pl/pl/index.php/Polityka_personalna)
- Polityka różnorodności i włączenia D&I – dlaczego warto i ... (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [dolineo.com/zarzadzanie-roznorodnoscia-i-kultura-wlaczenia/](http://dolineo.com/zarzadzanie-roznorodnoscia-i-kultura-wlaczenia/)
- Polityka różnorodności społecznej m.st. Warszawy. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [um.warszawa.pl/waw/strategia/polityka-roznorodnosci](http://um.warszawa.pl/waw/strategia/polityka-roznorodnosci)
- Polityka różnorodności w organizacji. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [www.hays.pl](http://www.hays.pl)
- Polityka różnorodności. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [wsparcie.um.warszawa.pl/-/polityka-roznorodnosci](http://wsparcie.um.warszawa.pl/-/polityka-roznorodnosci)
- Polityka różnorodności. (n.d.) Pobrane Dostęp: lipiec 28, 2023, z [wsparcie.um.warszawa.pl/-/polityka-roznorodnosci](http://wsparcie.um.warszawa.pl/-/polityka-roznorodnosci)
- Polityka Rozsądnego Zakwaterowania DCFS - Illinois.gov. (n.d.) Dostęp: lipiec 29, 2023, z [dcfs.illinois.gov](http://dcfs.illinois.gov)
- Praktyczny Przewodnik w sprawie Kryteriów ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z [www.echr.coe.int/documents/d/echr/admissibility\\_guide\\_pol](http://www.echr.coe.int/documents/d/echr/admissibility_guide_pol)
- Prawa człowieka - Amnesty International ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.amnesty.org/pl/zglebiaj-wiedze/prawa-czlowieka/](http://www.amnesty.org/pl/zglebiaj-wiedze/prawa-czlowieka/)
- Prawa człowieka | Noty tematyczne o Unii Europejskiej. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)
- Prawa człowieka w UE / Inne organizacje międzynarodowe i ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [arch-bip.ms.gov.pl](http://arch-bip.ms.gov.pl)
- Prawa człowieka. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [encyklopedia.pwn.pl/haslo/prawa-czlowieka;3961793.html](http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/prawa-czlowieka;3961793.html)
- Prawa człowieka. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [wroclaw.sa.gov.pl/prawa-czlowieka,m,mg,361,330,332](http://wroclaw.sa.gov.pl/prawa-czlowieka,m,mg,361,330,332)
- Promoting Safe and Productive Working Environments: Occupational Health & Safety Tips to Consider. (n.d.) Dostęp: Sierpień 8, 2023, z [www.monitorqa.com/health-safety-tips/](http://www.monitorqa.com/health-safety-tips/)

- Promowanie różnorodności, równości i inkluzywności | Sanofi. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [www.codeofconduct.sanofi](http://www.codeofconduct.sanofi)
- Przeciwdziałanie korupcji - Regionalna Dyrekcja Ochrony ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 29, 2023, z [www.gov.pl/web/rdos-rzeszow/przeciwdzialanie-korupcji2](http://www.gov.pl/web/rdos-rzeszow/przeciwdzialanie-korupcji2)
- Przeciwdziałanie Korupcji PN-ISO 37001. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [kig.pl](http://kig.pl)
- Przeciwdziałanie korupcji za pomocą nowoczesnych ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [ideas.repec.org/a/sgh/gosnar/y2021i3p97-124.html](http://ideas.repec.org/a/sgh/gosnar/y2021i3p97-124.html)
- Przeciwdziałanie korupcji. (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z [pg.edu.pl/saw/przeciwdzialanie-korupcji](http://pg.edu.pl/saw/przeciwdzialanie-korupcji)
- Przedstawicielstwo fundacji zagranicznej jako sposób ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 31, 2023, z [codozasady.pl](http://codozasady.pl)
- Przełam stereotypy związane z płcią, daj szansę talentowi. (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [ec.europa.eu/social/BlobServlet?langId=pl&docId=6321&](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?langId=pl&docId=6321&)
- Przepisy krajowe w walce z korupcją - Antykorupcja. (n.d.) Dostęp: Sierpień 29, 2023, z [policja.pl](http://policja.pl)
- Przewłocka J., Organizacje pozarządowe. Najważniejsze pytania, podstawowe fakty, Warszawa 2011.
- Quinn R.E., Faerman S.R., Thompson M.P., McGrath M.R.: Profesjonalne zarządzanie. PWE, Warszawa 2007.
- Radwan-Prąglowski J., Frysztański K., Miłosierdzie i praktyka. Społeczne dzieje pomocy człowiekowi, „Śląsk” Sp. z o.o. Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2009
- Raport CSR: Z korzyścią dla pracowników i firm. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [www.polityka.pl](http://www.polityka.pl)
- Recipient Responsibilities | Labor Compliance Monitoring ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z [www.laborcompliancegroup.com](http://www.laborcompliancegroup.com)
- Recipient responsibility Definition. (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z [www.lawinsider.com/dictionary/recipient-responsibility](http://www.lawinsider.com/dictionary/recipient-responsibility)
- Reklama | Marketing B2B. (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [b2b-marketing.pl/tag/reklama/](http://b2b-marketing.pl/tag/reklama/)
- Responsibilities of Award Recipients. (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z [www.neh.gov/grants/manage/responsibilities-award-recipients](http://www.neh.gov/grants/manage/responsibilities-award-recipients)
- Responsibilities of the Recipient Sample Clauses. (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z [www.lawinsider.com/clause/responsibilities-of-the-recipient](http://www.lawinsider.com/clause/responsibilities-of-the-recipient)
- Rola menedżera w kształtowaniu etycznych zachowań ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [czasopisma.uph.edu.pl/znadministracja/article/view/2169/1829](http://czasopisma.uph.edu.pl/znadministracja/article/view/2169/1829)
- Role and Importance of Supply Chain Management. (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z [aims.education/supply-chain-roles-and-responsibilities/](http://aims.education/supply-chain-roles-and-responsibilities/)
- Różnorodność i włączenie społeczne. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [www.eca.europa.eu](http://www.eca.europa.eu)
- Różnorodność w miejscu pracy - Poradnik biznesu. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [www.poradnikbiznesu.info](http://www.poradnikbiznesu.info)
- Różnorodność w pracy. (n.d.) Dostęp: lipiec 28, 2023, z [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu)
- RPO: W mentalności pracodawców funkcjonują stereotypy ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z [kadry.infor.pl](http://kadry.infor.pl)
- Rybak M., Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2020.
- Samuelson W.F., S.G. Marks: Ekonomia menedżerska. PWE, Warszawa 2009.
- Siwiec K., Sprawozdawczość ESG, C.H. Beck, Warszawa, 2023, s.1
- Six Non-Financial Metrics Every Marketer Should Measure. (n.d.) Dostęp: Sierpień 8, 2023, z [visioned-gemarketing.com/non-financial-metrics/](http://visioned-gemarketing.com/non-financial-metrics/)

- Spółeczna odpowiedzialność wyzwaniem w ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z bazekon.uek.krakow.pl/zeszyty/171211829
- Stop Korupcji - Komenda Powiatowa Policji w Wejherowie. (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z wejherowo.policja.gov.pl/m16/stop-korupcji
- Strategie integracji międzykulturowej: ... (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, rm.coe.int
- Supply Chain Manager Job Description | Career Resource. (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z scmtalent.com/supply-chain-manager-job-description/
- Supply Chain Manager job description. (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z resources.workable.com/supply-chain-manager-job-description
- Szarfenberg R. O polityce społecznej, Dostęp: Sierpień 31, 2023 z <https://ptps.org.pl/o-polityce-spoecznej/>
- Sztuczna inteligencja może dyskryminować - rp.pl - Cyfrowa. (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z cyfrowa.rp.pl
- Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2022 Status Report (data publikacji: październik 2022 r.), str. 98-104, <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2022/10/2022-TCFD-Status-Report.pdf>
- The Many Roles of a Supply Chain Manager | American Public University. (n.d.) Dostęp: Sierpień 23, 2023, z www.apu.apus.edu
- Three ways to shift learning to maximize "skilling" for ... (n.d.) Dostęp: 04 sierpień, 2023, z blogs.worldbank.org
- Universal Declaration of Human Rights - Polish (Polski). (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z www.ohchr.org
- Urzednicy ds. zapobiegania korupcji i przejrzystosci (RTPC) oraz ... antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu › good-practices › corruption-pre ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 29, 2023, z antifraud-knowledge-centre.ec.europa.eu
- W jaki sposób Sygnaliści pomagają przeciwdziałać korupcji? (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z www.sygnalista.com
- W sprawie zwalczania korupcji - EUR-Lex. (n.d.) Dostęp: Sierpień 29, 2023, z eur-lex.europa.eu
- Wawrzyniak B., Nadzór korporacyjny: perspektywy badań, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2, Warszawa 2000.
- What Is Occupational Health and Safety?. (n.d.) Dostęp: Sierpień 8, 2023, z www.verywellhealth.com
- Włączanie i różnorodność – Inclusion & Diversity. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, erasmusplus.org.pl/wlaczanie-i-roznorodnosc
- Wolontariat – dobre praktyki wolontariackie na podstawie doświadczeń Centrów Wolontariatu, [red.] M. Wieczorek, Wydawnictwo Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu, Warszawa 2008
- Workplace Health and Safety: Ways to Incorporate It. (n.d.) Dostęp: Sierpień 8, 2023, z www.vantagefit.io/blog/workplace-health-and-safety/
- Workplace Safety Examples: A Guide to Best Practices. (n.d.) Dostęp: Sierpień 8, 2023, z acuityinternational.com/blog/workplace-safety-examples/
- Wpływ marketingu i reklamy na równość kobiet i mężczyzn. (n.d.) Dostęp: Sierpień 26, 2023, z www.prawo.pl/akty/dz-u-ue-c-2009-295e-43,67913319.html
- Współpraca międzynarodowa. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z www.cba.gov.pl/pl/o-nas/wspol-praca-miedzynarod
- Współpraca z Europejską Siecią do Spraw Oszustw i ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z www.gov.pl

- Wszystko, co musisz wiedzieć o etycznym marketingu w ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [www.ranktracker.com](http://www.ranktracker.com)
- [www.blommborg.com](http://www.blommborg.com) [dostęp 01.08.2023]
- Wykluczenie społeczne wczoraj i dziś. (n.d.) Dostęp: Sierpień 28, 2023, z [repozytorium.amu.edu.pl](http://repozytorium.amu.edu.pl)
- Wytyczne w zakresie realizacji zasady równości szans i ... (n.d.) Dostęp: lipiec 28, 2023, z [www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/13574/Wytycznedot.doc](http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/13574/Wytycznedot.doc)
- Yaziji M., Doh J., Organizacje pozarządowe a korporacje, Warszawa 2011
- Zapobieganie korupcji na podstawie doświadczeń GRECO. (n.d.) Dostęp: Sierpień 29, 2023, z [www.antykorupcja.gov.pl](http://www.antykorupcja.gov.pl)
- Zarządzanie antykorupcyjne w sektorze ... (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [isp.uj.edu.pl](http://isp.uj.edu.pl)
- Zarządzanie różnorodnością – wyzwania i dobre praktyki. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [serwisy.gazetaprawna.pl](http://serwisy.gazetaprawna.pl)
- Zarządzanie różnorodnością a organizacja włączająca. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [odpowiedzialnybiznes.pl](http://odpowiedzialnybiznes.pl)
- Zarządzanie różnorodnością a organizacja włączająca. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [odpowiedzialnybiznes.pl](http://odpowiedzialnybiznes.pl)
- Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [www.projektgamma.pl](http://www.projektgamma.pl)
- Zarządzanie różnorodnością w organizacji. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [hcmdeck.com/blog/zarzadzanie-roznorodnoscia-w-organizacji/](http://hcmdeck.com/blog/zarzadzanie-roznorodnoscia-w-organizacji/) Gamma
- Zarządzanie różnorodnością w pracy — przykłady i ... - Elevato. (n.d.) Dostęp: lipiec 30, 2023, [www.elevatosoftware.com](http://www.elevatosoftware.com)
- Zasada równości szans i niedyskryminacji - RPO WP 2014-2020. (n.d.) Dostęp: lipiec 28, 2023, z [www.rpo.pomorskie.eu](http://www.rpo.pomorskie.eu)
- Zasady etyki i ładu korporacyjnego. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [www.garrigues.com/pl/pl-PL/onas/etyka-zarz%C4%85dzanie](http://www.garrigues.com/pl/pl-PL/onas/etyka-zarz%C4%85dzanie)
- Zasady *savoir vivre* w pracy, w rodzinie i w towarzystwie. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [akademiarodziny.wzp.pl](http://akademiarodziny.wzp.pl)
- Znaczenie etyki w marketingu i reklamie. (n.d.) Dostęp: Sierpień 25, 2023, z [funkymedia.pl/nowe/znaczenie-etyki-w-marketingu-i-reklamie](http://funkymedia.pl/nowe/znaczenie-etyki-w-marketingu-i-reklamie)
- Zwalczanie korupcji to także prewencja, edukacja i ochrona. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [cba.gov.pl](http://cba.gov.pl)
- ZZL Moduł 1 – Studia Informatyczne. (n.d.) Retrieved September 25, 2023, from [wazniak.mimuw.edu.pl/index.php?title=ZZL\\_Modu%C5%82\\_1](http://wazniak.mimuw.edu.pl/index.php?title=ZZL_Modu%C5%82_1)
- Źródła prawa i instrumenty prawne dotyczące praw człowieka. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.unic.un.org.pl](http://www.unic.un.org.pl)

## AKTY PRAWNE

Amerykańska Konwencja Praw Człowieka 1969. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z <http://libr.sejm.gov.pl/tek01/txt/inne/1969a-c1.html>

Art. 30 - Godność osobista. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [bip.brpo.gov.pl](http://bip.brpo.gov.pl)

Dz.U. UE z 16.12.2022, L 322/15 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.

Dz.U.2023.0.120 t.j. - Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości

Europejska Konwencja Praw Człowieka. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.echr.coe.int/documents/d/echr/convention\\_pol](http://www.echr.coe.int/documents/d/echr/convention_pol)

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/2.htm](http://www.sejm.gov.pl/prawo/konst/polski/2.htm)

Konwencja Narodów Zjednoczonych przeciwko korupcji. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [arch-bip.ms.gov.pl](http://arch-bip.ms.gov.pl)

Powszechna Deklaracja Praw Człowieka. (n.d.) Dostęp: Sierpień 27, 2023, z [www.unic.un.org.pl/dokumenty/deklaracja.php](http://www.unic.un.org.pl/dokumenty/deklaracja.php)

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniające rozporządzenie (UE) 2019/2088

Sprawozdanie Komisji Dla Rady i Parlamentu Europejskiego Sprawozdanie O Zwalczaniu Korupcji W Ue 52014DC0038 - PL - EUR-Lex. (n.d.) Dostęp: Sierpień 30, 2023, z [eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu)