



## BUDOWANIE STRATEGII ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W ORGANIZACJI

### I EDYCJA WARSZTATÓW DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

**Dzień 1: Wprowadzenie do podstawowych elementów strategii zrównoważonego rozwoju  
24 października 2023 r.**

#### **Eksperti:**

- **Maria Krawczyńska-Kaczmarek** – Dyrektorka Generalna Forum Odpowiedzialnego Biznesu
- **Dr Jolanta Turek** – adiunkt w Zakładzie Zarządzania Ryzykiem, SGH w Warszawie, ekspertka Forum Odpowiedzialnego Biznesu
- **Borys Sawicki** – radca prawny w Sołtysiński, Kawecki & Szlęzak, członek Komitetu ds. ESG w Krajowej Izbie Gospodarczej
- **Marcelina Wojciechowska** – Kierownik Działu Zrównoważonego Rozwoju Biznesu w ORLEN S.A.
- **Marta Potocka** – Kierownik Projektów w Dziale Zrównoważonego Rozwoju Biznesu w ORLEN S.A.

#### **Skrót dnia**

Pierwszy dzień Warsztatów skupiał się wokół podstawowych zagadnień związanych ze strategią zrównoważonego rozwoju. Zaproszeni eksperci przedstawili m.in. najważniejsze towarzyszące regulacje prawne, podstawowe elementy strategii wraz z procesem ich tworzenia. Zaprezentowano analizę korzyści oraz ścieżkę identyfikacji ryzyk.

I edycję warsztatów zainaugurowała **Pani Aneta Piątkowska – Zastępca Dyrektora Departamentu Analiz Gospodarczych MRiT**. Podkreśliła rolę ESG w budowaniu odpowiedzialności środowiskowej i społecznej organizacji. Jednocześnie zachęciła do rozpowszechniania tematyki warsztatów wśród interesariuszy i uczestników rynku. Postulat organizacji warsztatów został zgłoszony przez uczestników **VI edycji Krajowego Forum Interesariuszy Agendy 2030**, które odbyło się w siedzibie MRiT 30 czerwca 2023 r.

**Pani Maria Krawczyńska-Kaczmarek oraz Pani dr Jolanta Turek przedstawiły najważniejsze korzyści wynikające ze strategicznego zarządzania zrównoważonym rozwojem:**

- **Budowa zaufania:** zarówno wśród interesariuszy wewnętrznych (pracownicy), jak i zewnętrznych (np. instytucje finansowe, kontrahenci) organizacji; ważne jest budowanie reputacji przedsiębiorstwa, ponieważ to przekłada się na lepsze relacje z interesariuszami.
- **Stabilizacja biznesu:** zrównoważony rozwój jako globalny megatrend – cały świat podąża w tym kierunku, nie można iść w poprzek tego trendu.
- **Przewaga konkurencyjna:** zrównoważony rozwój mobilizuje do działań innowacyjnych, a to powoduje, że produkty/usługi, model biznesowy firmy mają szansę stać się innowacyjne.
- **Redukcja ryzyka:** doskonalenie procesów stwarza dla organizacji przestrzeń na utrzymanie się w łańcuchu dostaw kontrahentów.
- **Wymierne korzyści dla organizacji:** w postaci generowania nowych miejsc pracy, nowych strumieni przychodów i oszczędności.

**Zdaniem ekspertek – zarówno Agenda 2030 na rzecz Zrównoważonego Rozwoju i 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju (Sustainable Development Goals, SDGs), jak i Porozumienie Paryskie z 2015 r. to dobra podstawa do wyznaczania strategii zrównoważonego rozwoju/ESG.**



Wyzwania dla zrównoważonej transformacji dla przedsiębiorstwa wynikają z wielu czynników, w tym presji regulatorów i standardów, inwestorów i rynków finansowych, klientów i dostawców, ale także społeczeństwa.

Pan Borys Sawicki omówił wybrane aspekty najważniejszych regulacji istotnych z punktu widzenia budowania strategii zrównoważonego rozwoju:

**Taksonomia UE:** można ją określić mianem mapy drogowej, która wskazuje, które działalności gospodarcze można uznać za zrównoważone środowiskowo (system oparty na dowodach naukowych). Ma służyć w walce ze zjawiskiem greenwashingu. Rozporządzenie ws. taksonomii jest doprecyzowane na poziomie aktów delegowanych – w nich jest zawarty opis działalności gospodarczej, który pozwala na kwalifikowanie danej działalności do taksonomii, następnie należy zbadać zgodność danej działalności z taksonomią na podstawie tzw. technicznych kryteriów kwalifikacji – kryterium znaczącego wkładu w osiąganie celów środowiskowych taksonomii i zasada nie czynienia znaczących szkód środowiskowych (DNSH). **Co do zasady Taksonomia UE dotyczy kwestii środowiskowych, ale nie należy zapominać o minimalnych gwarancjach** – przedsiębiorstwo powinno mieć wdrożone procedury, odnoszące się do kwestii ujętych w minimalnych gwarancjach, dowodem na niezgodność z minimalnymi gwarancjami to np. brak lub nieadekwatność korporacyjnych procesów. **Z punktu widzenia raportowania ważny jest art. 8 taksonomii UE, definiujący kluczowe wskaźniki (KPI). W szczególności wartość nakładów inwestycyjnych kwalifikujących się lub zgodnych z taksonomią (CAPEX) powinna być ważna dla przedsiębiorstw, które nie mogą wykazać się wysoką zgodnością z taksonomią – np. przyszłe nakłady na transformację energetyczną.**

**Dyrektywa o sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju CSRD:** dyrektywa jasno wskazuje harmonogram publikacji przez określone kategorie podmiotów raportów ujawniających zagadnienia zrównoważonego rozwoju. Zwrócono uwagę, że **przygotowanie raportu ESG zgodnego z nowymi wymogami to praca całego zespołu pracowników w organizacji i wymaga aprobaty zarządu przedsiębiorstwa. Ujawnianie informacji z zakresu zrównoważonego rozwoju tak samo ważne jak informacje finansowe – wpływ przedsiębiorstwa na otoczenie, i jakie mogą być z tego konsekwencje finansowe.**

**Europejskie Standardy Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju ESRS:** pierwszy zestaw standardów obejmuje 2 standardy przekrojowe i 10 standardów tematycznych, ale **najpierw ważne jest przeprowadzenie oceny istotności.**

Pani Maria Krawczyńska-Kaczmarek i Pani dr Jolanta Turek zaprezentowały: podstawowe elementy strategii zrównoważonego rozwoju, definiowanie wskaźników do monitorowania i wdrażania strategii, SDGs jako narzędzia w realizacji strategii zrównoważonego rozwoju.

**Strategia zrównoważonego rozwoju/ESG musi mieć wyznaczone cele do realizacji, inaczej nie będzie się ona przekładała na działania biznesowe. W tworzeniu strategii ESG można wyróżnić 10 podstawowych etapów:**

1. Identyfikacja trendów i megatrendów wpływających na branżę i szerzej.
2. Rozpoznanie wymogów regulacyjnych.
3. Identyfikacja i mapowanie interesariuszy.
4. Identyfikacja potrzeb i oczekiwań interesariuszy.
5. Określenie strategicznych kierunków rozwoju z uwzględnieniem aspektów zrównoważonego rozwoju i potrzeb interesariuszy oraz analizy konkurencji.
6. Określenie celów.
7. Określenie mierników do pomiaru postępów w realizacji celów.
8. Określenie inicjatyw (działań) i przypisanie odpowiedzialności za ich realizację w organizacji.
9. Realizacja, monitoring, raportowanie.
10. Komunikacja.



**Perspektywa interesariuszy w procesie tworzenia strategii ESG jest bardzo istotna** – dobrą praktyką jest stworzenie macierzy mapującej kluczowych interesariuszy dla organizacji. **Ważne jest odniesienie się w strategii do konkretnych 17 SDGs, w tym 169 zadań szczegółowych w ramach tych Celów.** Dobre źródło danych w zakresie SDGs stanowi prowadzony przez Główny Urząd Statystyczny [portal SDG](#).

**Pani Marcelina Wojciechowska** przybliżyła etapy tworzenia strategii ESG i podkreśliła konieczność dostosowania do wymogów regulacyjnych. **ESG jest pojemnym pojęciem i zahacza o wszystkie obszary organizacyjne, które już istnieją, a nadana została im wyższa ranga.** Obawy przed realizacją przez organizacje założeń ESG wynika z nieświadomości czym jest zrównoważony rozwój. Tymczasem **strategia zrównoważonego rozwoju tak jak strategia biznesowa służy budowaniu wartości firmy.**

**Pani Marta Potocka** opowiedziała o roli kadry zarządzającej i pracowników w procesie przygotowania strategii, badaniu istotności oraz edukacji i budowaniu świadomości interesariuszy w zakresie zrównoważonego rozwoju. **Należy zaangażować wszystkie szczeble organizacji w stworzeniu strategii zrównoważonego rozwoju – samo powołanie komórki ds. ESG nie wystarczy. Zaangażowana kadra zarządzająca to klucz do sukcesu wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju w organizacji.** Założenia strategii zrównoważonego rozwoju ORLEN na lata 2021-2023 zostały wypracowane w dialogu z interesariuszami, w oparciu o analizę ratingów ESG i wymagań rynków finansowych. **Strategia powinna odnosić się do najnowszych regulacji i wytycznych w zakresie ZR – w ostatnich latach mamy do czynienia ze zjawiskiem tzw. „tsunami regulacyjnego ESG”. Strategia ESG powinna wyznaczać konkretne wskaźniki ilościowe (KPI).** ORLEN buduje świadomość interesariuszy w zakresie zrównoważonego rozwoju poprzez edukację interesariuszy. **Zrównoważony rozwój należy również komunikować wewnątrz firmy** – za pomocą warsztatów, konkursów dla pracowników i ich rodzin, akcji wolontariatu, Intranetu pracowniczego i Newslettera. Kluczowa jest dyskusja i wymiana poglądów z pracownikami.

**Pani Maria Krawczyńska-Kaczmarek** oraz **Pan Borys Sawicki** wskazali też, jak uniknąć błędów w przygotowaniu strategii zrównoważonego rozwoju oraz dobre praktyki w tym zakresie.

#### **Najczęściej popełnianie błędy:**

- Tworzenie odrębnego dokumentu: strategia finansowa vs. strategia zrównoważonego rozwoju
- Brak uwzględnienia perspektywy interesariuszy
- Brak zdefiniowanych celów w sposób mierzalny i do osiągnięcia w konkretnym czasie
- Brak odpowiedzialności zarządu za realizację strategii ESG
- Brak zakotwiczenia ESG w działalności operacyjnej
- Pokazywanie wyłącznie dobrych aspektów działalności organizacji
- Tworzenie kolejnych procedur, polityk bez zapewnienia ich wdrożenia
- Malowanie trawy na zielono – pokusa, aby kwestie wątpliwe interpretować na własną korzyść, „naciągnąć” interpretacje zgodnie z założeniem „a kto to sprawdzi...?”

#### **Dobre praktyki:**

- ✓ Nie koloryzować – lepiej pokazać drogę do przebycia niż udawać, że się jest w innym miejscu.
- ✓ W kwestiach budzących wątpliwości/niejasnych – trzeba uzyskać wiedzę, prezentować tok myślenia, wyjaśniać przyjęte stanowisko, a przede wszystkim skorzystać z ekspertów zewnętrznych (np. opinia prawna stanowiąca podstawę decyzji zarządu).
- ✓ ESG/zrównoważony rozwój to gra zespołowa – trzeba zadbać o: edukację zespołu i partnerów biznesowych (łańcuch wartości), współpracę i komunikację wewnętrzną i zewnętrzną, odpowiednie umocowanie w strukturach spółki i skład zespołu, odpowiednie



procesy (należyta staranność, zaangażowanie interesariuszy), otoczenie prawne –  
prawo żądania/wymiany informacji.