



## MANUAL DO PRZEDMIOTU ZARZĄDZANIE ZRÓWNOWAŻONYM ROZWOJEM ORGANIZACJI

Manual do przedmiotu **Zarządzanie zrównoważonym rozwojem organizacji**  
na kierunku studiów Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 1 „Akty prawne i dokumenty strategiczne w zarządzaniu  
zrównoważonym rozwojem organizacji turystycznych”

### 1. Wprowadzenie do problematyki

**Zrównoważony rozwój organizacji** to sposób prowadzenia działalności, który uwzględnia ochronę środowiska, rozwój społeczny oraz efektywność ekonomiczną. Obejmuje on również przestrzeganie obowiązujących przepisów prawa na poziomach: globalnym, europejskim, krajowym i regionalnym. Na tych samych poziomach przyjmowane są także dokumenty strategiczne wyznaczające cele do osiągnięcia w określonej perspektywie czasowej.

### 2. Najważniejsze akty prawne i dokumenty strategiczne dotyczące zrównoważonego rozwoju

#### 2.1. Poziom globalny

⇒ **Agenda Organizacji Narodów Zjednoczonych 2030** na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (dokument strategiczny)

Treść dokumentu: Agenda 2030 zawiera 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju, takich jak: czysta energia, zrównoważone miasta, odpowiedzialna konsumpcja i działania na rzecz klimatu. **Nie jest prawnie wiążąca**, ale wyznacza cele do realizacji w skali globalnej.

Konsekwencje opracowania strategii:

– Wzrost oczekiwań wobec działań na rzecz zrównoważonego rozwoju.



- Rozliczanie firm z wkładu w realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju.
- Powiązanie niektórych grantów z Celami Zrównoważonego Rozwoju.

## 2.2. Poziom europejski

### ⇒ Europejski Zielony Ład (*European Green Deal*)

Treść dokumentu: Strategia osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 r. Wprowadza m.in. pakiet „Fit for 55”, dyrektywę o efektywności energetycznej i zakaz używania jednorazowego plastiku.

Konsekwencje opracowania strategii:

- Obowiązek poprawy efektywności energetycznej.
- Eliminacja plastiku w gastronomii.
- Dostęp do funduszy na tzw. „zielone” inwestycje.

### ⇒ Dyrektywa CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*)

Treść dokumentu: Rozszerzenie obowiązku raportowania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju na średnie i duże przedsiębiorstwa. Wprowadzenie Europejskich Standardów Raportowania Zrównoważonego Rozwoju (ESRS).

Konsekwencje przyjęcia dyrektywy:

- Obowiązek publikacji raportów ESG.
- Konieczność pomiaru wpływu środowiskowego i społecznego.
- Wpływ na dostęp do finansowania.

## 2.3. Poziom krajowy

### ⇒ Ustawa Prawo ochrony środowiska

Treść dokumentu: obowiązki podmiotów w zakresie emisji, hałasu, odpadów, ochrony wód i gleby. Podstawa opłat środowiskowych.

Konsekwencje przyjęcia ustawy:

- Obowiązek zgłoszeń do Krajowego Ośrodka Bilansowania i Zarządzania Emisjami (KOBiZE) oraz Bazy Danych o Odpadach (BDO).
- Modernizacja instalacji.
- Kary za naruszenia środowiskowe.



⇒ **Nowelizacja Ustawy o rachunkowości**

Treść dokumentu: nowelizacja wprowadza obowiązek raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju dla dużych i średnich firm.

Konsekwencje przyjęcia nowelizacji:

- Obowiązek raportów niefinansowych.
- Potrzeba analizy istotności.
- Nowe kompetencje dla firm.

2.4. Poziom regionalny

⇒ **Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2030**

Treść dokumentu: określa takie priorytety środowiskowe, jak: ochrona przyrody, turystyka przyjazna środowisku, zielona infrastruktura.

Konsekwencje przyjęcia strategii:

- Dodatkowe wsparcie finansowe dla inwestycji ekologicznych.
- Wymogi planistyczne dla jednostek samorządu terytorialnego.
- Konieczność dostosowania działalności firm do priorytetów regionu.

⇒ **Plan ochrony dla Karkonoskiego Parku Narodowego (KPN)**

Treść dokumentu: Dokument określa dopuszczalne działania w parku i jego okolicy. Zawiera ograniczenia ruchu, zasady ochrony zasobów.

Konsekwencje przyjęcia planu:

- Ograniczenia dla nowej infrastruktury turystycznej.
- Promocja turystyki pieszej i edukacyjnej.
- Obowiązek konsultacji z KPN.

3. Praktyczne przykłady działań wg koncepcji zrównoważonego rozwoju

- ✓ Hotele stosujące systemy do monitoringu zużycia energii.
- ✓ Biura podróży, które wdrożyły certyfikaty ekologiczne i organizują wycieczki niskowęglowe.



- ✓ Uzdrowiska dostosowujące działalność do regulacji w zakresie gospodarki wodnej.

#### 4. Studium przypadku działań wg koncepcji zrównoważonego rozwoju

Hotel w Szklarskiej Porębie wdrożył certyfikację ISO 14001 oraz EMAS. Zainwestował w instalację paneli fotowoltaicznych i zbiorników retencyjnych. Dzięki temu zmniejszył zużycie energii o 35%, a zużycie wody o 40% w ciągu dwóch lat. Hotel współpracuje z lokalnymi producentami żywności i edukuje gości w zakresie ekologicznego stylu życia.

#### 5. Ćwiczenia i pytania do dyskusji

- 1) Wymień akty prawne regulujące zrównoważony rozwój w Polsce i regionie dolnośląskim.
- 2) Jakie konsekwencje grożą organizacjom turystycznym za nieprzestrzeganie tych aktów?
- 3) Czy lokalne działania ekologiczne są wystarczająco wspierane przez polityki regionalne?
- 4) Przedstaw pomysł na kampanię informacyjną dla gości hotelowych nt. zrównoważonego rozwoju.

#### 6. Znaczenie zagadnienia dla regionu

Region Karkonoszy to obszar o wyjątkowych walorach przyrodniczych. Zrównoważony rozwój turystyki jest kluczowy dla zachowania bioróżnorodności, czystości powietrza i wody, oraz atrakcyjności regionu. Wdrażanie przepisów prawa w praktyce umożliwia odpowiedzialne korzystanie z zasobów naturalnych i długofalowy rozwój lokalnych firm.

#### 7. Słowniczek pojęć

**Agenda 2030** – Globalny plan działania ONZ zawierający 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju.

**CSR: Społeczna odpowiedzialność biznesu** – działania firm na rzecz społeczeństwa i środowiska.



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



---

*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk  
Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

---

**Dekarbonizacja** – Proces redukcji emisji dwutlenku węgla w gospodarce.

**EMAS** – System ek zarządzania i audytu dla organizacji wdrażających polityki prośrodowiskowe.

**GOZ: Gospodarka o obiegu zamkniętym** – model produkcji i konsumpcji zakładający minimalizację odpadów.

**ISO 14001** – Międzynarodowa norma dotycząca systemów zarządzania środowiskowego.

**Zielony Ład** – Strategia Unii Europejskiej na rzecz osiągnięcia neutralności klimatycznej do 2050 r.

**Zrównoważony rozwój** – taki rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie (wg Raportu Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju z 1987 roku).

## 8. Zadania podsumowujące

- 1) Stwórz broszurę dla właścicieli pensjonatów na temat podstawowych obowiązków wynikających z przepisów o ochronie środowiska.
- 2) Przygotuj krótką prezentację nt. wybranego aktu prawnego i jego wpływu na codzienną działalność organizacji turystycznej.

## 9. Literatura

Gniadkowska-Szymańska, A. (2025). Zrównoważony rozwój, społeczna odpowiedzialność biznesu (CRS) i ESG w świetle uregulowań prawnych w Polsce i Unii Europejskiej. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 75(1), 91-103: <https://econjournals.sgh.waw.pl/KNoP/article/download/4876/4934>

Brzozowski, T. (2015). Zrównoważony rozwój organizacji–ujęcie praktyczne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (377), 137-145: <https://www.dbc.wroc.pl/dlibra/publication/30365/edition/27378/content>

## 10. Źródła dokumentów



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk  
Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

---

Agenda ONZ 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju:

<https://www.gov.pl/attachment/e84cee75-7991-4fc5-83a1-da7d2fc10635>

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie odpadów: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex:32008L0098>

EMAS: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32017R1505>

Europejski Zielony Ład:

- [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0016.02/DOC\\_1&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0016.02/DOC_1&format=PDF)
- <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/european-green-deal/>
- [https://www.pois.gov.pl/media/98573/zielony\\_lad\\_broszura\\_wersja\\_dostepna.pdf](https://www.pois.gov.pl/media/98573/zielony_lad_broszura_wersja_dostepna.pdf)

ISO 14001:

[https://www.udt.gov.pl/images/Wnioski\\_Formularze\\_2025/CERT4\\_PR\\_02\\_Program\\_certyfikacji\\_systemow\\_zarzadzania\\_srodowiskowego\\_zgodnych\\_z\\_norma\\_PN-EN\\_ISO\\_14001\\_5.00\\_got\\_edycja\\_20250401.pdf](https://www.udt.gov.pl/images/Wnioski_Formularze_2025/CERT4_PR_02_Program_certyfikacji_systemow_zarzadzania_srodowiskowego_zgodnych_z_norma_PN-EN_ISO_14001_5.00_got_edycja_20250401.pdf)

Krajowy Plan na rzecz Energii i Klimatu (projekt aktualizacji):

<https://www.gov.pl/attachment/79b15ec0-b0c7-4825-b2c4-d3cc7c99bb44>

Plan Ochrony Karkonoskiego Parku Narodowego:

<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20210000882/O/D20210882.pdf>

Polityka ekologiczna państwa 2030:

<https://monitorpolski.gov.pl/M2019000079401.pdf>

Program Ochrony Środowiska dla Powiatu Karkonoskiego:

<https://bip.powiatkarkonoski.eu/api/download/file?id=23822>

Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2030:

[https://umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user\\_upload/Rozwoj\\_regionalny/SRWD\\_2030.pdf](https://umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/Rozwoj_regionalny/SRWD_2030.pdf)

Ustawa o biegłych rewidentach, firmach audytorskich oraz nadzorze publicznym (sprawozdawczość ESG): <https://dziennikustaw.gov.pl/D2024000186301.pdf>



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



---

*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk*

*Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

---

Ustawa Prawo ochrony środowiska:

[https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20220002556/U/D20222556Lj.p  
df](https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20220002556/U/D20222556Lj.pdf)

Opracował: Przemysław Żukiewicz



Manual zajęć do przedmiotu **Zarządzanie zrównoważonym rozwojem organizacji**  
na kierunku studiów Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 2 „Praktyczna interpretacja aktów prawnych dotyczących  
zrównoważonego rozwoju w turystyce”

### 1. Wprowadzenie do problematyki

Praktyczna interpretacja przepisów dotyczących zrównoważonego rozwoju polega na zrozumieniu, jak konkretne akty prawne wpływają na działalność firm z branży turystycznej oraz jakie obowiązki i możliwości z nich wynikają. To nie tylko znajomość nazw ustaw i strategii, ale także umiejętność zastosowania ich w realnym zarządzaniu – np. przez wprowadzenie segregacji odpadów, sporządzanie raportów ESG, modernizację źródeł energii czy świadome planowanie usług w zgodzie z ochroną przyrody.

### 2. Praktyczne przykłady zastosowania przepisów dotyczących zrównoważonego rozwoju

- ✓ Hotel wdraża system raportowania ESG na podstawie wytycznych dyrektywy CSRD, analizując zużycie energii i emisje CO<sub>2</sub>.
- ✓ Biuro podróży ogranicza transport samochodowy na rzecz wycieczek rowerowych, zgodnie ze strategią Zielonego Ładu UE.
- ✓ Uzdrowisko inwestuje w technologie odzysku wody, spełniając wymagania strategii regionalnej.
- ✓ Schronisko górskie przestawia się z ogrzewania węglowego na pompę ciepła, korzystając z funduszy wspierających cele klimatyczne.

### 3. Pogłębione studium przypadku

Uzdrowisko rozpoczęło przygotowania do raportowania ESG, chociaż formalnie nie podlega jeszcze obowiązkowi wynikającemu z dyrektywy CSRD. Zespół zarządzający przeprowadził analizę zużycia energii i wody, identyfikując największe źródła strat. Podjęto decyzję o zakupie energii z OZE oraz wdrożeniu wewnętrznych szkoleń dla personelu w zakresie segregacji odpadów. Na podstawie przepisów ustawy Prawo



ochrony środowiska i wytycznych strategii wojewódzkiej sporządzono plan inwestycyjny, który umożliwił ubieganie się o dofinansowanie. Organizacja planuje pierwszą publikację raportu ESG w przyszłym roku.

4. Ćwiczenia i pytania do dyskusji

- 1) Wskaż dwa przykłady przepisów unijnych, które powinien znać właściciel pensjonatu w Karkonoszach.
- 2) Jakie obowiązki wynikają z Prawa ochrony środowiska dla schroniska górskiego?
- 3) Co, Twoim zdaniem, powinna zawierać część środowiskowa raportu ESG małej firmy turystycznej?
- 4) Czy wprowadzenie segregacji odpadów to dobrowolne działanie? Uzasadnij.

5. Znaczenie zagadnienia dla regionu i branży

Turystyka jest sektorem gospodarczym kluczowym dla regionu Karkonoszy, ale stanowi również źródło obciążeń dla środowiska. Zrównoważony rozwój pozwala na pogodzenie interesów lokalnych przedsiębiorców, gości i przyrody. Znajomość przepisów i ich praktyczne zastosowanie to warunek efektywnego zarządzania obiektami turystycznymi, uzyskiwania finansowań, unikania kar administracyjnych oraz budowania zaufania klientów. Raportowanie ESG staje się coraz częściej wymogiem nie tylko prawnym, ale też rynkowym – zwłaszcza we współpracy z dużymi podmiotami oraz instytucjami publicznymi.

6. Czym jest środowiskowa część raportu ESG i jak ją przygotować?

**Raport ESG (*Environmental, Social, Governance*)** to dokument przedstawiający, jak organizacja wpływa na środowisko, społeczeństwo i jak zarządzane są jej struktury decyzyjne. Część środowiskowa (***E – Environmental***) dotyczy wpływu organizacji na klimat, zasoby naturalne, bioróżnorodność, zanieczyszczenia i zużycie surowców.

Zakres środowiskowej części raportu ESG może obejmować m.in.:

- ✓ Emisje gazów cieplarnianych (CO<sub>2</sub>, metan, inne)
- ✓ Zużycie energii i udział OZE



- ✓ Gospodarka wodna: zużycie, recykling, ścieki
- ✓ Gospodarka odpadami: segregacja, odzysk, unieszkodliwianie
- ✓ Zanieczyszczenie środowiska (hałas, pyły, ścieki)
- ✓ Wpływ na bioróżnorodność i krajobraz
- ✓ Działania adaptacyjne do zmian klimatu
- ✓ Przestrzeganie przepisów środowiskowych
- ✓ Zrównoważone zakupy i łańcuch dostaw
- ✓ Certyfikaty środowiskowe (np. ISO 14001, EMAS)

Wskazówki do tworzenia środowiskowej części raportu ESG:

- ✓ Zbierz dane z ostatniego roku – zużycie energii, ilość odpadów, emisje itp.
- ✓ Korzystaj z danych, które już gromadzisz w ramach obowiązków prawnych (np. BDO, KOBiZE).
- ✓ Wskaż cele środowiskowe na kolejne lata (np. redukcja zużycia wody o 10%).
- ✓ Pamiętaj, że lepiej raportować uczciwie (np. że nie ma jeszcze systemu zarządzania środowiskowego) niż przedstawiać nieprawdziwy obraz.
- ✓ Unikaj języka *public relations* – skup się na faktach i mierzalnych wskaźnikach.

## 7. Działania inwestycyjne wspierane w ramach Zielonego Ładu

Europejski Zielony Ład wspiera szeroki zakres inwestycji, które przyczyniają się do osiągnięcia neutralności klimatycznej. W sektorze turystycznym szczególne znaczenie mają:

- ✓ Instalacja paneli fotowoltaicznych i pomp ciepła
- ✓ Wymiana źródeł ciepła na niskoemisyjne (np. rezygnacja z węgla)
- ✓ Termomodernizacja budynków (docieplenie, wymiana okien, izolacja dachów)
- ✓ Zakup urządzeń energooszczędnych (klimatyzatory, chłodziarki, automatyka)
- ✓ Inwestycje w odnawialne źródła energii (wiatr, biomasa, geotermia)
- ✓ Odzysk i recykling wody (systemy retencji, odzysk szarej wody)
- ✓ Budowa stacji ładowania pojazdów elektrycznych
- ✓ Zakup rowerów elektrycznych do wypożyczalni
- ✓ Modernizacja floty pojazdów (samochody elektryczne lub hybrydowe)
- ✓ Infrastruktura dla turystyki pieszej i rowerowej (ścieżki, mapy, punkty serwisowe)



- ✓ Ograniczenie plastiku w gastronomii
- ✓ Digitalizacja usług (rezygnacja z papieru, e-faktury, e-rezerwacje)
- ✓ Zielone dachy i ogrody deszczowe na obiektach turystycznych
- ✓ Szkolenia pracowników z zakresu zrównoważonego zarządzania
- ✓ Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego (np. ISO 14001)

## 8. Projektowanie procedur środowiskowych – ISO 14001 i EMAS

Procedury środowiskowe to opisane i wdrożone zasady postępowania mające na celu minimalizację wpływu organizacji na środowisko. Tworzy się je na podstawie normy ISO 14001 lub w ramach systemu EMAS. Ich zadaniem jest zapewnienie powtarzalności i skuteczności działań proekologicznych.

### ***Co należy uwzględnić w projektowaniu procedur:***

- ✓ Identyfikacja aspektów środowiskowych (np. emisja, odpady, woda)
- ✓ Ocena ryzyk i wpływu na środowisko
- ✓ Wyznaczenie celów środowiskowych
- ✓ Określenie odpowiedzialności (kto odpowiada za co)
- ✓ Opis działań operacyjnych (np. jak prowadzić segregację, jak kontrolować zużycie energii)
- ✓ Monitorowanie i mierzenie postępów
- ✓ Działania korygujące i doskonalenie
- ✓ Prowadzenie dokumentacji i regularne audyty

### ***ISO 14001 – co jest kluczowe:***

- ✓ Ustanowienie polityki środowiskowej
- ✓ Planowanie i kontrola działań operacyjnych
- ✓ Ciągłe doskonalenie (cykl PDCA – *Plan, Do, Check, Act*)
- ✓ Współpraca z interesariuszami

### ***EMAS – co jest dodatkowe w porównaniu do ISO 14001:***

- ✓ Publiczne raportowanie danych środowiskowych
- ✓ Rejestracja w systemie EMAS
- ✓ Większa przejrzystość i odpowiedzialność



## 9. Słowniczek pojęć

**Agenda ONZ 2030** – Dokument ONZ zawierający 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju do osiągnięcia do 2030 r.

**BDO** – Baza danych o produktach i opakowaniach oraz gospodarce odpadami – obowiązkowa dla firm wytwarzających odpady.

**CSRD** – Dyrektywa zobowiązująca duże i średnie przedsiębiorstwa do raportowania kwestii ESG.

**EMAS** – System ekozarządzania i audytu prowadzony przez UE o wyższym standardzie niż ISO 14001.

**Europejski Zielony Ład** – Strategia UE zakładająca osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 r.

**Raport ESG** – Raport przedstawiający wpływ działalności organizacji na środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny.

**Zrównoważony rozwój** – Model rozwoju gospodarczego uwzględniający potrzeby środowiska, społeczeństwa i gospodarki.

## 10. Zadania podsumowujące

- 1) Wybierz jedną z organizacji turystycznych z regionu Karkonoszy i przygotuj krótką analizę jej obowiązków prawnych w zakresie zrównoważonego rozwoju.
- 2) Napisz projekt fragmentu raportu ESG (część środowiskowa) dla małego biura podróży.
- 3) Opracuj listę działań inwestycyjnych, które mogłyby być współfinansowane w ramach strategii Zielonego Ładu.
- 4) Zaprojektuj wewnętrzne procedury środowiskowe dla schroniska górskiego zgodnie z zasadami EMAS lub ISO 14001.

Opracował: Przemysław Żukiewicz



Manual do przedmiotu: **Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji**  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 3 „Zrównoważony rozwój, CSR, ESG i *Triple Bottom Line* – koncepcje i ich znaczenie dla turystyki”

## 1. Wprowadzenie do problematyki

Koncepcje zrównoważonego rozwoju oraz pokrewne podejścia, takie jak CSR, ESG czy *Triple Bottom Line*, są podstawą nowoczesnego zarządzania organizacjami, szczególnie w branży turystycznej. Ich celem jest pogodzenie interesów ekonomicznych z ochroną środowiska i odpowiedzialnością społeczną. Zrozumienie i stosowanie tych pojęć pozwala firmom na zwiększenie swojej wiarygodności, zgodność z regulacjami i lepsze relacje z otoczeniem.

## 2. Praktyczne przykłady

- ✓ Hotel wdraża CSR, oferując pracownikom dodatkowe szkolenia i wspierając lokalną szkołę.
- ✓ Biuro podróży publikuje raport ESG, w którym analizuje wpływ swojej działalności na środowisko.
- ✓ Pensjonat kieruje się zasadą *Triple Bottom Line*: zapewnia godne warunki pracy (*People*), instaluje panele solarne (*Planet*) i zachowuje rentowność (*Profit*).

## 3. Studium przypadku

Hotel w Karpaczu to średniej wielkości obiekt turystyczny, który w swojej strategii działania uwzględnia koncepcję *Triple Bottom Line*. W zakresie *People* prowadzi politykę zatrudniania lokalnych pracowników, inwestuje w rozwój kadry i współpracuje z organizacjami pozarządowymi. W obszarze *Planet* wdrożył system zarządzania odpadami, instaluje kolejne panele fotowoltaiczne i ogranicza zużycie plastiku. W sferze *Profit* stara się utrzymać konkurencyjne ceny, jednocześnie inwestując w zielone technologie. W 2024 roku przygotowano pierwszy wewnętrzny raport ESG i zaplanowano certyfikację ISO 14001.



4. Ćwiczenia i pytania do dyskusji

- 1) Wyjaśnij różnice między CSR a ESG – użyj minimum dwóch przykładów z branży turystycznej.
- 2) W jaki sposób organizacja może realizować zasadę *Triple Bottom Line*? Podaj konkretne działania.
- 3) Odszukaj stronę internetową lokalnej organizacji turystycznej i sprawdź, czy odnajdziesz tam elementy CSR, ESG lub 3P.
- 4) Jakie korzyści dla firmy turystycznej przynosi raportowanie niefinansowe?
- 5) Czy działania z zakresu CSR mogą mieć wpływ na konkurencyjność firmy? Uzasadnij.

5. Znaczenie zagadnienia dla regionu i branży

Branża turystyczna w regionie Karkonoszy działa w bezpośrednim kontakcie z naturą i lokalną społecznością. Wdrożenie zasad CSR, ESG i zrównoważonego rozwoju pozwala firmom budować pozytywny wizerunek, ubiegać się o środki z funduszy europejskich, sprostać wymogom klientów i dostosować się do zmian regulacyjnych. Dzięki zastosowaniu *Triple Bottom Line* organizacje mogą lepiej planować swój rozwój w oparciu o zysk ekonomiczny, potrzeby społeczne i ochronę przyrody.

6. Pogłębiona analiza kluczowych pojęć

6.1. CSR – *Corporate Social Responsibility*

CSR to koncepcja zakładająca, że firmy dobrowolnie włączają społeczne i środowiskowe kwestie do swojej działalności operacyjnej oraz interakcji z interesariuszami. Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej (zob. *Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*) CSR to „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo”. W literaturze akademickiej wyróżnia się dwa podejścia do CSR: normatywne (etyczne) i instrumentalne (jako narzędzie zarządzania ryzykiem i reputacją). CSR jest krytykowane za brak standaryzacji i działania „greenwashingowe” w niektórych firmach. Mimo to liczne badania wskazują na pozytywną korelację między jakością działań CSR a lojalnością klientów i motywacją pracowników.



## 6.2. ESG – *Environmental, Social, Governance*

ESG to system oceny pozafinansowej organizacji, wywodzący się z sektora inwestycyjnego. Kryteria ESG wykorzystywane są do oceny ryzyka i potencjału firm przez inwestorów, banki i interesariuszy. Badania wykazują, że wysokie wyniki ESG wiążą się często z lepszą efektywnością finansową w długim okresie. Jednak ESG jest też krytykowane za brak przejrzystości i różnice w metodologii ratingów. W Europie wprowadzono Dyrektywę CSRD, aby ujednolicić raportowanie ESG według jednolitych standardów.

## 6.3. *Triple Bottom Line* (3P – *People, Planet, Profit*)

TBL to podejście zaproponowane przez Johna Elkingtona w latach 90. Zakłada ono równowagę trzech filarów działalności organizacji: społecznego, środowiskowego i ekonomicznego. Jest często wykorzystywane jako model myślenia strategicznego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw oraz organizacji pozarządowych. Badania pokazują, że organizacje stosujące TBL lepiej adaptują się do zmiennych warunków rynkowych. Koncepcja ta bywa krytykowana za trudność w operacjonalizacji i brak uniwersalnych mierników. Mimo to stanowi skuteczne narzędzie edukacyjne i projektowe w wielu sektorach.

## 7. Schemat tworzenia modelu *Triple Bottom Line* dla organizacji

Etapy projektowania uproszczonego modelu TBL dla organizacji turystycznej:

- A. Zidentyfikuj kluczowe obszary działalności organizacji (np. usługi noclegowe, gastronomia, transport).
- B. Przeanalizuj wpływ organizacji na środowisko (***Planet***): zużycie energii, gospodarka wodna, odpady, emisje.
- C. Określ aspekty społeczne (***People***): warunki pracy, lokalna społeczność, dostępność, relacje z klientami.
- D. Określ podstawowe cele ekonomiczne (***Profit***): przychody, koszty, inwestycje, efektywność operacyjna.
- E. Zaprojektuj działania w każdym z trzech obszarów – min. 3 działania przyporządkowane do ***People, Planet*** i ***Profit***.



- F. Wskaż możliwe wskaźniki pomiaru postępu (np. redukcja zużycia wody o konkretny wskaźnik procentowy, liczba godzin szkoleń, poziom zadowolenia klientów).
- G. Zidentyfikuj obszary konfliktu lub napięcia między celami i zaproponuj kompromisy.
- H. Sporządź graficzną tabelę lub model 3P, przedstawiając działania w trzech kategoriach.
- I. Omów model z zespołem i wprowadź korekty.
- J. Zastosuj model jako podstawę raportowania ESG lub strategii CSR.

## 8. Słowniczek pojęć

**Raport niefinansowy** – Dokument opisujący wpływ firmy na kwestie społeczne, środowiskowe i zarządcze.

**Transparentność** – Zasada otwartości i rzetelnego informowania o działaniach firmy.

**Odpowiedzialna turystyka** – Forma turystyki uwzględniająca dobro lokalnych społeczności i ochronę przyrody.

**Zielony marketing** – Promocja produktów i usług oparta na ich korzyściach środowiskowych.

## 9. Zadania podsumowujące

- 1) Zidentyfikuj działania z zakresu CSR w lokalnej firmie turystycznej i opisz ich znaczenie.
- 2) Stwórz uproszczony model **Triple Bottom Line** dla pensjonatu w górach.
- 3) Opracuj listę korzyści i wyzwań związanych z wdrażaniem tych koncepcji w mikroprzedsiębiorstwach.

## 10. Rekomendowana literatura

Misztal, A. (2023). Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw, CSR i ESG w dobie kryzysu makroekonomicznego i geopolitycznego. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 68(2), 87-99.



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



---

*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk  
Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

[https://www.cceol.com/content-files/document-1224561.pdf?casa\\_token=NaPBRsfO0TAAAAAA:onXEnDin9JC2j6F48rGVpbHk4BSf\\_W173kFIWGMq8JgZ6v95C8V7yCAkjbQFFIZvH8B75Cg](https://www.cceol.com/content-files/document-1224561.pdf?casa_token=NaPBRsfO0TAAAAAA:onXEnDin9JC2j6F48rGVpbHk4BSf_W173kFIWGMq8JgZ6v95C8V7yCAkjbQFFIZvH8B75Cg)

Opracował: Przemysław Żukiewicz



Manual do przedmiotu: Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 4 „Cele Zrównoważonego Rozwoju (SDGs) i ich znaczenie dla organizacji turystycznych i ich otoczenia”

## 1. Wprowadzenie do problematyki

Cele Zrównoważonego Rozwoju (*Sustainable Development Goals – SDGs*) to zestaw 17 celów przyjętych przez ONZ w 2015 roku w ramach Agendy 2030. Mają one na celu wyeliminowanie ubóstwa, ochronę planety oraz zapewnienie dobrobytu wszystkim ludziom. W branży turystycznej SDGs stają się punktem odniesienia dla wielu praktyk handlowych i marketingowych.

## 2. 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju – omówienie

### Cel 1 – Eliminacja ubóstwa

Cel ten zakłada wyeliminowanie skrajnego ubóstwa i zmniejszenie nierówności dochodowych. Badania wskazują, że dostęp do edukacji, zdrowia i zatrudnienia są kluczowe dla jego realizacji. Niektórzy badacze zauważają jednak, że globalne wskaźniki ubóstwa nie oddają lokalnych różnic i kontekstów kulturowych.

### Cel 2 – Zero głodu

Dotyczy zapewnienia bezpieczeństwa żywnościowego i promowania zrównoważonego rolnictwa. W analizach porusza się problem marnowania żywności oraz nieefektywnej dystrybucji zasobów. Trwa jednak debata, czy biotechnologie (np. GMO) są sprzymierzeńcem czy zagrożeniem dla tego celu.

### Cel 3 – Zdrowie i dobre samopoczucie

Koncentruje się na zdrowiu publicznym i promowaniu zdrowego trybu życia. W literaturze akcentuje się potrzebę integracji opieki zdrowotnej z edukacją i działaniami profilaktycznymi. Trzeba jednak wziąć pod uwagę, że w wielu krajach systemy opieki są niedofinansowane lub nierównościowe.



#### Cel 4 – Dobra jakość edukacji

Celem jest zapewnienie dostępnej i wysokiej jakości edukacji na wszystkich poziomach. Ekspertki wskazują na cyfryzację jako szansę, ale i ryzyko wykluczenia cyfrowego.

#### Cel 5 – Równość płci

Skupia się na eliminacji przemocy wobec kobiet i równości szans zawodowych. W dyskursie akademickim podkreśla się znaczenie intersekcyjności (czyli „nakładania się na siebie” różnych kontekstów równościowych, jak płeć, rasa, klasa). Krytycy obawiają się o narzucanie innym kultur „zachodniocentrycznej” perspektywy.

#### Cel 6 – Czysta woda i warunki sanitarne

Celem jest zapewnienie dostępu do czystej wody i sanitariatów. Badania pokazują, że zrównoważone gospodarowanie wodą to także kwestia polityczna i technologiczna. Realizacja celu napotyka barierę w postaci braku kontroli korporacji, które eksploatują zasoby wodne.

#### Cel 7 – Czysta i dostępna energia

Promuje energię odnawialną i efektywność energetyczną. Ekspertki zauważają postęp w rozwoju fotowoltaiki i energetyki wiatrowej, ale także bariery kosztowe. Pojawiają się wątpliwości, czy transformacja energetyczna nie pogłębia nierówności między krajami.

#### Cel 8 – Wzrost gospodarczy i godna praca

Chodzi o tworzenie zrównoważonych miejsc pracy i wzrost gospodarczy z poszanowaniem praw pracowników. Badacze podkreślają konieczność redefinicji wzrostu gospodarczego: nie tylko ilości dóbr (miara Produktu Krajowego Brutto – PKB), ale i jakości życia (miary *well-being*). Oparcie na PKB jako jedynym mierniku rozwoju jest coraz częściej kwestionowane.

#### Cel 9 – Innowacyjność, przemysł, infrastruktura

Cel wspiera rozwój zrównoważonego przemysłu i technologii. W literaturze analizuje się zależność między innowacyjnością a odpowiedzialnością społeczną. Kontrowersje wzbudza jednak automatyzacja i jej wpływ na poziom zatrudnienia.



## Cel 10 – Mniej nierówności

Dotyczy zmniejszenia nierówności ekonomicznych, społecznych i geograficznych. Badania podkreślają potrzebę progresywnego opodatkowania i wsparcia dla grup wykluczonych.

## Cel 11 – Zrównoważone miasta i społeczności

Celem jest rozwój miast odpornych na kryzysy, inkluzywnych i ekologicznych. Analizy urbanistyczne wskazują na konieczność współpracy mieszkańców, władz i biznesu. Kontrowersje wzbudza natomiast *greenwashing* w politykach miejskich.

## Cel 12 – Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja

Promuje modele gospodarki o obiegu zamkniętym i etycznej konsumpcji. Badania CSR wskazują na rosnące znaczenie transparentności łańcuchów dostaw. W dyskusji pojawiają się jednak głosy, czy konsumenci nie ponoszą nadmiernej odpowiedzialności, podczas gdy wymagać należałoby jej od producentów?

## Cel 13 – Działania na rzecz klimatu

Wzywa do ograniczenia emisji gazów cieplarnianych i działań adaptacyjnych. Naukowcy ostrzegają przed tzw. *carbon tunnel vision* – skupieniu wyłącznie na emisjach bez uwzględnienia kontekstu społecznego. Kontrowersje wzbudza także to, że tempo i skala transformacji są różnie postrzegane przez kraje globalnego Południa i Północy.

## Cel 14 – Życie pod wodą

Ochrona oceanów i zasobów morskich. Badania wskazują na zagrożenia związane z mikroplastikiem i przełowieniem. Problemem w realizacji celu jest nierówna odpowiedzialność państw przybrzeżnych i lobbing globalnych korporacji rybackich.

## Cel 15 – Życie na lądzie

Ochrona różnorodności biologicznej i zapobieganie degradacji gleby. W centrum zainteresowania są parki narodowe, agroleśnictwo i ochrona lasów. Pojawiają się na tym tle napięcia pomiędzy działaniami na rzecz ochrony przyrody a aktywnością obliczoną na rozwój turystyczno-ekonomiczny regionów.



## Cel 16 – Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje

Promuje rządy prawa, przejrzystość, walkę z korupcją i dostęp do instytucji wymiaru sprawiedliwości. Naukowcy akcentują rolę silnych instytucji w implementacji pozostałych SDGs. Pojawia się tu jednak dylemat: jak promować demokrację bez ingerencji w suwerenność państw?

## Cel 17 – Partnerstwa na rzecz celów

Zachęca do globalnych partnerstw, współpracy międzynarodowej i technologicznej. Badacze podkreślają rolę synergii między rządami, firmami i organizacjami społecznymi. Odnotować należy jednak trudności w pomiarze efektywności takich partnerstw.

### 3. Praktyczne przykłady

- ✓ Hotel górski, który instaluje panele fotowoltaiczne (Cel 13 – Działania na rzecz klimatu).
- ✓ Schronisko promujące turystykę bezśmieciovą i ograniczające zużycie plastiku (Cel 12 – Odpowiedzialna konsumpcja).
- ✓ Biuro podróży zatrudniające lokalnych przewodników i edukujące klientów w zakresie ekologii (Cel 8 – Godna praca).
- ✓ Uzdrowisko promujące zdrowy tryb życia i lokalną dietę (Cel 3 – Zdrowie i dobre samopoczucie).

### 4. Studium przypadku

Pensjonat w Lwówku Śląskim postanowił przeorganizować swoją działalność zgodnie z wybranymi celami SDGs. Wprowadzono panele słoneczne (Cel 7), nawiązano współpracę z lokalnymi gospodarstwami (Cel 11), zainstalowano system zbierania wody deszczowej (Cel 6), a gości zachęcano do segregowania odpadów (Cel 12). Efektem było nie tylko zmniejszenie kosztów i zużycia energii, ale także pozytywny odbiór ze strony klientów i wzrost zainteresowania ofertą obiektu wśród świadomych turystów.

### 5. Ćwiczenia i pytania do dyskusji



- 1) Które SDGs mają Twoim zdaniem największe znaczenie w działalności hotelu w regionie górskim?
- 2) Jakie konkretne działania można podjąć w małym biurze podróży, by realizować cele SDGs?
- 3) Wybierz jedną organizację turystyczną z regionu i przyporządkuj jej działalność do min. trzech celów SDGs.

#### 6. Znaczenie zagadnienia dla branży turystycznej w regionie

W regionach takich jak Karkonosze zrównoważony rozwój nabiera szczególnego znaczenia. Intensywny ruch turystyczny może mieć negatywne skutki dla środowiska naturalnego, lokalnej społeczności i infrastruktury. Zastosowanie SDGs jako punktu odniesienia dla działań organizacyjnych pozwala firmom budować przewagę konkurencyjną, zdobywać zaufanie klientów i uczestniczyć w międzynarodowych programach odpowiedzialnej turystyki. Raportowanie zgodności działań z SDGs jest też coraz częściej wymagane przez partnerów biznesowych i instytucje finansujące.

#### 7. Słowniczek pojęć

**Ekorozwój** – Model gospodarowania oparty na poszanowaniu środowiska naturalnego.

**Interesariusze** – Osoby i instytucje mające wpływ na działanie organizacji i będące pod jej wpływem.

**Lokalne łańcuchy dostaw** – System dostawców oparty na podmiotach działających w regionie.

**Raportowanie ESG** – Praktyka ujawniania wpływu organizacji na środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny.

**SDGs** – Cele Zrównoważonego Rozwoju, agenda ONZ obejmująca 17 celów na rzecz planety i ludzi.

**Ślad węglowy** – Całkowita emisja gazów cieplarnianych wytworzonych przez produkt, usługę lub organizację.

**Zielone inwestycje** – Inwestycje służące poprawie efektywności energetycznej i ochronie środowiska.



8. Zadania podsumowujące

- 1) Sporządź listę działań zgodnych z min. 3 celami SDGs dla wybranej organizacji z branży turystycznej.
- 2) Opracuj plakat edukacyjny promujący SDGs wśród gości hotelowych.
- 3) Przygotuj krótki raport (max 1 strona) nt. realizacji celów SDGs w jednej organizacji z regionu dolnośląskiego (analiza dostępnych danych).

9. Literatura zalecana:

Ziolo, M. (2023). Rynki finansowe wobec zmian klimatu. Dylematy i wyzwania a cele zrównoważonego rozwoju. *Studia BAS*, (2), 43-66.

[https://www.ceeol.com/content-files/document-1210509.pdf?casa\\_token=btn26w57Dp8AAAAA:8T3J5GG7zuq8ck56w14SOoe99K8O7C8Pkw w9hhvgA1Ld-rqb9fX-FrfUxdsbT-07CRUFEE](https://www.ceeol.com/content-files/document-1210509.pdf?casa_token=btn26w57Dp8AAAAA:8T3J5GG7zuq8ck56w14SOoe99K8O7C8Pkw w9hhvgA1Ld-rqb9fX-FrfUxdsbT-07CRUFEE)

Bobola, A. (2024). Cele zrównoważonego rozwoju w dobrych praktykach CSR przedsiębiorstw w Polsce. *Turystyka i Rozwój Regionalny*, (22), 17-30.

<https://tirr.sggw.edu.pl/article/download/10152/8893>

Opracował: Przemysław Żukiewicz



Manual do przedmiotu: Zarządzanie zrównoważonym rozwojem organizacji  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 5 „ESG w praktyce organizacji turystycznych”

## 1. Wprowadzenie do problematyki ESG

Koncepcja ESG (ang. *Environmental, Social and Governance*) odnosi się do trzech kluczowych obszarów odpowiedzialności organizacji, które powinny być brane pod uwagę nie tylko w raportowaniu niefinansowym, ale także w formułowaniu strategii biznesowej. Obejmuje ona:

**E (Environmental)** – wpływ organizacji na środowisko naturalne (np. emisje gazów cieplarnianych, zużycie zasobów, bioróżnorodność);

**S (Social)** – wpływ na społeczeństwo, w tym relacje z pracownikami, klientami, społecznościami lokalnymi i dostawcami (np. warunki pracy, równość płci, prawa człowieka);

**G (Governance)** – ład korporacyjny i struktury zarządzania (np. przejrzystość działania, przeciwdziałanie korupcji, odpowiedzialność zarządu).

## 2. Geneza, znaczenie i ryzyka ESG

### Pochodzenie i rozwój koncepcji ESG

Pojęcie ESG zostało spopularyzowane w raporcie, w którym argumentowano, że integracja aspektów środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego z decyzjami inwestycyjnymi przyczynia się do lepszego zarządzania ryzykiem oraz tworzy wartość długoterminową. Następnie ESG stało się kluczowym pojęciem w agendzie *United Nations Principles for Responsible Investment* (UN PRI) (międzynarodowa sieć instytucji finansowych).

W ciągu ostatnich dwóch dekad ESG przekształciło się z elementu działań CSR w jeden z głównych paradygmatów odpowiedzialnego inwestowania i zrównoważonego zarządzania przedsiębiorstwem. Rosnące zainteresowanie tym podejściem wiąże się



z presją społeczną i regulacyjną (np. dyrektywa CSRD w UE) oraz ze wzrostem świadomości ryzyk systemowych – szczególnie tych związanych z kryzysem klimatycznym, nierównościami społecznymi czy brakiem przejrzystości korporacyjnej.

## Dlaczego ESG jest uznawane za efektywne?

Za efektywnością ESG przemawia kilka argumentów:

- ⇒ ESG pozwala organizacjom identyfikować i minimalizować ryzyka niefinansowe, które mogą mieć wpływ na ich długofalową działalność.
- ⇒ ESG stanowi ramy decyzyjne integrujące interesy wielu grup interesariuszy – nie tylko inwestorów, ale też pracowników, lokalnych społeczności czy konsumentów.
- ⇒ ESG bywa uznawane za narzędzie innowacji i przewagi konkurencyjnej – szczególnie w branżach wrażliwych na presję regulacyjną i społeczną, takich jak turystyka, energetyka czy rolnictwo.

## Krytyka i kontrowersje wokół ESG

Akademicka i ekspercka debata wokół ESG nie jest wolna od kontrowersji. Do najczęściej podnoszonych zastrzeżeń należą:

- ⇒ Greenwashing – obawy, że ESG staje się narzędziem marketingu, a nie rzeczywistej zmiany modelu biznesowego.
- ⇒ Brak jednolitych standardów – różnice w metodologii oceny ESG między agencjami ratingowymi utrudniają porównywanie wyników.
- ⇒ Konflikty celów – np. działania prośrodowiskowe mogą czasami kolidować z celami społecznymi (np. zwolnienia z pracy w wyniku automatyzacji).
- ⇒ Nadmierne upraszczanie złożoności – ESG jako etykieta może redukować wielowymiarowe kwestie do uproszczonych wskaźników.

### 3. Przykłady działań ESG w branży turystycznej

Obszar E (środowiskowy):

- ✓ Ograniczenie zużycia wody i energii w hotelach
- ✓ Rezygnacja z plastiku jednorazowego użytku
- ✓ Korzystanie z OZE i ekologicznych środków transportu



Obszar S (społeczny):

- ✓ Zatrudnianie lokalnych pracowników i uczciwe warunki pracy
- ✓ Współpraca z lokalnymi producentami i dostawcami
- ✓ Organizacja wydarzeń promujących lokalną kulturę

Obszar G (ład korporacyjny):

- ✓ Transparentność w zarządzaniu i działaniach
- ✓ Posiadanie polityki antykorupcyjnej
- ✓ Regularne raportowanie działań CSR i ESG

4. Studium przypadku – pensjonat w Karkonoszach

Pensjonat w Karpaczu:

E – panele słoneczne, zbieranie deszczówki, energooszczędne oświetlenie;

S – zatrudnianie lokalnych mieszkańców, zakupy od regionalnych producentów;

G – raportowanie wyników ekologicznych, etyczny kodeks postępowania dla pracowników.

5. Ćwiczenia i pytania

- 1) Jakie działania ESG można wdrożyć w lokalnym uzdrowisku?
- 2) Przeanalizuj własne doświadczenia z turystyki – czy zauważyłeś jakieś działania proekologiczne lub społeczne?
- 3) Stwórz mapę myśli przedstawiającą możliwe działania ESG w małym biurze podróży.
- 4) Oceń, które działania ESG przynoszą największe korzyści organizacjom i dlaczego.

6. Znaczenie ESG w kontekście turystyki lokalnej

W regionach takich jak Dolny Śląsk, z rozwiniętą infrastrukturą turystyczną i dużym naciskiem na ochronę środowiska naturalnego (np. Karkonoski Park Narodowy), wdrażanie działań ESG nabiera szczególnego znaczenia. Mimo że turystyka generuje zyski, to wywiera także wpływ na zasoby naturalne, dlatego organizacje powinny świadomie kształtować swoją politykę w zakresie zrównoważonego rozwoju.



## 7. ESG w praktyce – porównanie wybranych organizacji turystycznych

### A. Hotel (Szklarska Poręba)

- **Environmental:** system zarządzania odpadami, panele słoneczne, lokalna kuchnia oparta na produktach sezonowych.
- **Social:** programy stażowe dla lokalnej młodzieży, ścieżki edukacyjne na temat ekologii.
- **Governance:** publikacja rocznych raportów zrównoważonego rozwoju, kodeks etyczny dostępny publicznie.

### B. Biuro podróży (Jelenia Góra)

- **Environmental:** oferty wycieczek pieszych i rowerowych zamiast autokarowych, minimalizacja materiałów drukowanych.
- **Social:** współpraca z przewodnikami górskimi i lokalnymi rzemieślnikami, wsparcie dla lokalnych inicjatyw.
- **Governance:** wewnętrzne procedury antydyskryminacyjne, udział w lokalnych forach zrównoważonego rozwoju.

### C. Uzdrowisko (Świeradów-Zdrój)

- **Environmental:** wykorzystanie wód termalnych, energooszczędne budownictwo, monitoring zużycia energii.
- **Social:** rehabilitacja dla osób z niepełnosprawnością, bezpłatne zajęcia dla seniorów z regionu.
- **Governance:** zrównoważony model zarządzania personelem, udział w regionalnych projektach UE.

## 8. Słowniczek pojęć

Interesariusze – wszystkie osoby i podmioty mające wpływ na funkcjonowanie organizacji lub odczuwające jego skutki (klienci, mieszkańcy, pracownicy, władze).

Ślad węglowy – ilość emisji gazów cieplarnianych generowanych przez działalność organizacji.



Zielone inwestycje – działania modernizacyjne zwiększające efektywność energetyczną obiektów turystycznych.

Zrównoważona turystyka – turystyka, która nie szkodzi środowisku i kulturze lokalnej oraz wspiera rozwój społeczno-gospodarczy regionu.

## 9. Zadanie podsumowujące

Opracuj projekt działań ESG dla wybranej organizacji turystycznej (np. pensjonat, wypożyczalnia rowerów, punkt gastronomiczny). W projekcie uwzględnij działania środowiskowe, społeczne i związane z zarządzaniem. Przedstaw możliwe korzyści oraz ewentualne trudności we wdrożeniu.

## 10. Literatura zalecana

Ślazińska-Kluczek, D., & Brzezek, M. (2023). Czynniki ESG jako elementy zrównoważonego rozwoju wpływające na postrzeganie przedsiębiorstw przez konsumentów. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 70(4), 73-90.

<https://bibliotekanauki.pl/articles/32039030.pdf>

Gemra, K., Grygiel-Tomaszewska, A., Ocicka, B., Panas, J., Rudzka, I., & Turek, J. (2024). Zarządzanie aspektami ESG–wyzwania i szanse dla zrównoważonej transformacji. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 71(1), 23-39.

<https://bibliotekanauki.pl/articles/32041165.pdf>

Opracował: Przemysław Żukiewicz



Manual do przedmiotu: **Zarządzanie zrównoważonym rozwojem organizacji**  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 6 „Dobre praktyki zrównoważonego rozwoju”

## 1. Wprowadzenie do problematyki

Zrównoważony rozwój, zgodnie z definicją ONZ, to rozwój, który zaspokaja potrzeby obecnego pokolenia bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie. W realiach organizacyjnych przekłada się to na działania, które:

- minimalizują negatywny wpływ na środowisko,
- wspierają dobrobyt społeczny,
- generują długoterminową wartość ekonomiczną.

Dobre praktyki zrównoważonego rozwoju (ang. *sustainability best practices*) to sprawdzone, skuteczne i możliwe do powielenia działania, które prowadzą do osiągnięcia celów ESG (Environmental, Social, Governance). Są one fundamentem skutecznych strategii CSR, raportowania ESG oraz budowania kultury organizacyjnej odpowiedzialnej społecznie i środowiskowo.

Każda organizacja – niezależnie od wielkości czy sektora – może i powinna wdrażać działania na rzecz zrównoważonego rozwoju. Ich zakres i forma zależą jednak od:

| Typ organizacji | Przykładowe cechy                               | Wpływ na strategię zrównoważonego rozwoju                      |
|-----------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Duże korporacje | Duży budżet, skala globalna, naciski inwestorów | Sformalizowane strategie ESG, certyfikaty, kompleksowe raporty |
| MŚP             | Ograniczone zasoby, elastyczność, lokalność     | Działania punktowe, edukacja pracowników, współpraca z NGO     |



| Typ organizacji               | Przykładowe cechy                                  | Wpływ na strategię zrównoważonego rozwoju                           |
|-------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Organizacje publiczne         | Finansowanie z budżetu, odpowiedzialność społeczna | Przykład dla innych, nacisk na transparentność i oszczędność        |
| Start-upy i firmy innowacyjne | Otwartość na nowe technologie                      | Testowanie rozwiązań proekologicznych, innowacyjne modele biznesowe |

## 2. Kategorie działań możliwych do podjęcia przez organizacje

Poniżej przedstawiono trzy główne obszary działań zrównoważonego rozwoju.

### Działania z zakresu ochrony środowiska

Ochrona środowiska to zbiór inicjatyw, które mają na celu ograniczenie degradacji środowiska naturalnego, zmniejszenie emisji i ochrona bioróżnorodności.

#### Przykładowe działania:

- 1) **Wprowadzenie polityki „zero waste”** – redukcja odpadów, recykling, ponowne wykorzystanie materiałów.
- 2) **Zielone zamówienia publiczne** – preferowanie dostawców z certyfikatami środowiskowymi.
- 3) **Renaturyzacja terenów zielonych wokół zakładu** – np. nasadzenia drzew, ogrody deszczowe.
- 4) **Ograniczanie hałasu i emisji pyłów** – np. filtry HEPA, ciche maszyny, izolacja akustyczna.
- 5) **Zrównoważony transport pracowniczy** – rowery firmowe, carpooling, dopłaty do komunikacji publicznej.



### Narzędzia wspierające:

- ISO 14001 (system zarządzania środowiskowego)
- LCA – analiza cyklu życia produktu
- Ocena śladu środowiskowego (carbon footprint, water footprint)

### 3. Wykorzystanie odnawialnych źródeł energii (OZE)

Transformacja energetyczna to jeden z najważniejszych filarów strategii klimatycznych przedsiębiorstw.

### Przykładowe działania:

- 1) Instalacja paneli fotowoltaicznych na dachach zakładów produkcyjnych.
- 2) Zakup zielonej energii z gwarancją pochodzenia od zewnętrznych dostawców.
- 3) Udział w projektach pro konsumenckich lub wspólnotach energetycznych.
- 4) Inwestycje w magazyny energii – lepsze zarządzanie jej nadwyżką.
- 5) Ogrzewanie i chłodzenie budynków przy użyciu pomp ciepła i geotermii.

### Korzyści:

- Redukcja emisji gazów cieplarnianych (GHG),
- Obniżenie kosztów operacyjnych w dłuższej perspektywie,
- Pozytywny odbiór społeczny i medialny.

### Powiązania z regulacjami:

- Taksonomia UE (rozporządzenie dot. zrównoważonej działalności gospodarczej)



- Dyrektywa RED II (odnawialne źródła energii w UE)

#### 4. Zmniejszenie zużycia zasobów naturalnych

To działania związane z **efektywnością surowcową**, czyli osiąganiem tych samych rezultatów przy mniejszym zużyciu zasobów (materiałów, energii, wody).

Przykładowe działania:

- 1) **Modernizacja linii produkcyjnych** w celu zmniejszenia zużycia energii i materiałów.
- 2) **Gospodarka obiegu zamkniętego (GOZ)** – odzyskiwanie surowców z odpadów, projektowanie produktów do recyklingu.
- 3) **Zbieranie i ponowne wykorzystanie wody deszczowej** w procesach przemysłowych.
- 4) **Eco-design produktów** – np. lżejsze opakowania, mniejsze zużycie tworzyw sztucznych.
- 5) **Digitalizacja procesów** – redukcja papieru, energii, logistyki.

Wskaźniki i narzędzia:

- Wskaźnik efektywności materiałowej (material efficiency)
- Wskaźnik zużycia zasobów na jednostkę produktu
- Analiza input-output materiałowy (MFA – Material Flow Analysis)

Opracowała: Marta Mędrak



Manual do przedmiotu: Zarządzanie zrównoważonym rozwojem organizacji  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 7 „Dobre praktyki zrównoważonego rozwoju w wybranych branżach”

## 1. Dobre praktyki w konkretnych branżach – przykłady

| Branża                 | Działanie zrównoważonego rozwoju                                  |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| IT i technologie       | Serwery zasilane OZE, offset śladu węglowego przez sadzenie drzew |
| Przemysł motoryzacyjny | Produkcja pojazdów elektrycznych, recykling baterii               |
| Handel detaliczny      | Eliminacja plastikowych toreb, produkty lokalne i sezonowe        |
| Logistyka              | Samochody elektryczne, planowanie tras pod kątem optymalizacji    |
| Rolnictwo              | Rolnictwo regeneratywne, retencja wody, ochrona gleb              |
| Budownictwo            | Certyfikaty BREEAM/LEED, użycie materiałów wtórnych               |

## 2. Znaczenie wdrażania dobrych praktyk

Wdrażanie takich działań przekłada się na:

- lepsze wyniki środowiskowe i społeczne,
- zgodność z regulacjami ESG (np. CSRD, ESRS, Taksonomia UE),
- zwiększone zaufanie interesariuszy (inwestorów, klientów, społeczności lokalnej),
- oszczędności kosztowe i innowacje produktowe.

Działania te powinny być dostosowane do branży, skali organizacji, kontekstu lokalnego i globalnego, a także do oczekiwań interesariuszy.

Nie ma jednego uniwersalnego modelu – ale istnieją dobre praktyki, które można analizować, dostosowywać i wdrażać z sukcesem.



Katalog dobrych praktyk ESG według branż, który podzielony jest na trzy główne filary zrównoważonego rozwoju: E (środowisko), S (społeczeństwo) i G (ład korporacyjny). Dla każdej branży przedstawiam przykładowe praktyki z każdego filaru ESG, uwzględniając realne możliwości organizacyjne i typowe wyzwania sektora.

## Branża: Przemysł produkcyjny

| Obszar               | Dobre praktyki ESG                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E<br>(Environmental) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wdrożenie systemów zarządzania środowiskowego ISO 14001</li> <li>- Ograniczenie emisji CO<sub>2</sub> i zużycia energii (np. poprzez rekuperację ciepła)</li> <li>- Zastosowanie recyklingu poprodukcyjnego i GOZ</li> <li>- Oczyszczanie wód poprodukcyjnych</li> </ul> |
| S (Social)           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zapewnienie bezpiecznych warunków pracy (systemy BHP, audyty)</li> <li>- Szkolenia pracowników z zakresu zrównoważonego rozwoju</li> <li>- Lokalna rekrutacja i wsparcie dla społeczności</li> <li>- Wprowadzenie programów zdrowotnych</li> </ul>                       |
| G (Governance)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kodeks etyczny dla dostawców</li> <li>- Transparentne raportowanie wyników środowiskowych</li> <li>- Zarządzanie ryzykiem ESG</li> <li>- Audyty zgodności i zarządzanie łańcuchem dostaw</li> </ul>                                                                      |

## Branża: Handel detaliczny (retail)

### Obszar Dobre praktyki ESG

|   |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eliminacja plastiku jednorazowego użytku</li> <li>- Wybór lokalnych i sezonowych produktów</li> <li>- Ograniczenie marnotrawstwa żywności</li> <li>- Ekologiczne opakowania i biodegradowalne torby</li> </ul> |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



## Obszar Dobre praktyki ESG

- S
  - Sprawiedliwy handel (Fair Trade)
  - Programy lojalnościowe z elementami edukacyjnymi nt. zrównoważonego stylu życia
  - Etyczna polityka zatrudnienia (różnorodność, równość płac)
  - Dostępność sklepów dla osób z niepełnosprawnościami
- G
  - Przejrzyste etykietowanie produktów (ślad węglowy, pochodzenie)
  - Audyty ESG dostawców
  - System zarządzania reklamacjami i feedbackiem klientów
  - Wewnętrzne regulacje antykorupcyjne i przeciwdziałanie greenwashingowi

## Branża: IT i nowe technologie

### Obszar Dobre praktyki ESG

- E
  - Centra danych zasilane OZE
  - Optymalizacja zużycia energii przez urządzenia końcowe
  - Recykling zużytego sprzętu elektronicznego (e-waste)
  - Cyfrowe faktury zamiast papierowych
- S
  - Programy edukacyjne w obszarze kompetencji cyfrowych
  - Elastyczne formy pracy i work-life balance
  - Wysoka dostępność aplikacji dla osób starszych i z niepełnosprawnościami
  - Programy równościowe i inkluzywność w rekrutacji
- G
  - Polityka prywatności i ochrony danych (RODO, ISO/IEC 27001)
  - Transparentność w działaniu algorytmów (AI Ethics)
  - Publikacja danych ESG w raportach rocznych
  - Rady ds. etyki cyfrowej i compliance

## Branża: Budownictwo i nieruchomości

### Obszar Dobre praktyki ESG

- E
  - Budynki certyfikowane w standardzie LEED, BREEAM, WELL
  - Wykorzystanie materiałów lokalnych i niskoemisyjnych



## Obszar Dobre praktyki ESG

- Retencja wody deszczowej
- Zielone dachy i ściany
- Efektywność energetyczna (np. fotowoltaika, rekuperacja)
- Bezpieczne warunki pracy na budowach (certyfikaty BHP)
- S - Partycypacja społeczna przy projektach deweloperskich
- Integracja przestrzeni wspólnych (np. ogrody społeczne)
- Dbłość o estetykę i funkcjonalność przestrzeni
- Transparentność przetargów
- G - Raporty niefinansowe z inwestycji
- Polityka etyczna w łańcuchu podwykonawców
- Zgodność z lokalnymi planami zagospodarowania przestrzennego

## Branża: Transport i logistyka

### Obszar Dobre praktyki ESG

- Ekologiczna flota (EV, LNG, H<sub>2</sub>)
- E - Planowanie tras pod kątem minimalizacji emisji
- Zarządzanie ładunkami (pełne wykorzystanie przestrzeni ładunkowej)
- Współpraca z operatorami zielonej logistyki
- Godne warunki pracy kierowców
- S - Dostępność usług dla różnych grup społecznych
- Programy edukacyjne dla pracowników w zakresie emisji i bezpieczeństwa
- Przejrzysta polityka reklamacji i zwrotów
- Monitorowanie dostaw i śladów emisji w czasie rzeczywistym
- G - System zarządzania ryzykiem ESG w całym łańcuchu logistycznym
- Audyty kontraktowe
- Compliance z normami międzynarodowymi (np. ISO 39001)

Opracowała: Marta Mędrak



Manual do przedmiotu: **Zarządzanie zrównoważonym rozwojem organizacji**  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 8 „Dobre praktyki zrównoważonego rozwoju w branży spożywczej”

Charakteryzowanie i wdrażanie działań z zakresu zrównoważonego rozwoju – zwłaszcza tych dotyczących ochrony środowiska, OZE i oszczędzania zasobów naturalnych – to kluczowe zadanie każdej organizacji aspirującej do odpowiedzialności społecznej i klimatycznej.

## Branża: Rolnictwo i przemysł spożywczy

### Obszar Dobre praktyki ESG

- E
  - Rolnictwo regeneratywne i precyzyjne
  - Ograniczenie zużycia wody (kroplowe systemy nawadniania)
  - Hodowla z ograniczonym śladem węglowym
  - Przetwórstwo oparte na OZE
- S
  - Wsparcie dla lokalnych rolników i kooperatyw
  - Etyczna produkcja żywności (np. wolne od GMO, cruelty-free)
  - Transparentność etykiet
  - Programy żywnościowe dla szkół i społeczności lokalnych
- G
  - Audyty etyczne łańcucha dostaw
  - Raporty ESG dotyczące wpływu na bioróżnorodność
  - Polityka zakupu surowców zgodna z zasadami zrównoważonego rozwoju



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



---

*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk  
Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

---

## Obszar Dobre praktyki ESG

(np. RSPO dla oleju palmowego)

- Zgodność z taksonomią UE w zakresie zrównoważonego rolnictwa

Opracowała: Marta Mędrak



Manual zajęć do przedmiotu Zarządzanie zrównoważonym rozwojem organizacji  
na kierunku studiów Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 9 „Wpływ organizacji na otoczenie”

## 1. Wprowadzenie do problematyki wpływu organizacji na otoczenie

Każda organizacja turystyczna – niezależnie od swojej wielkości – oddziałuje na otoczenie, w którym funkcjonuje. Wpływ ten można analizować w trzech głównych aspektach: środowiskowym, społecznym i ekonomicznym. Zrozumienie i umiejętność charakteryzowania tego wpływu są kluczowe dla odpowiedzialnego prowadzenia działalności w sektorze turystycznym.

## 2. Wpływ środowiskowy

Organizacje turystyczne oddziałują na środowisko naturalne m.in. poprzez:

- zużycie energii i wody (np. w hotelach, restauracjach),
- produkcję odpadów i emisję CO<sub>2</sub> (np. z transportu, ogrzewania),
- ingerencję w krajobraz (np. budowa szlaków, infrastruktury turystycznej),
- zwiększoną presję na ekosystemy (np. przez ruch turystyczny w parkach narodowych).

Przykład lokalny: Rozbudowa infrastruktury noclegowej w Karpaczu prowadzi do przekształcania terenów zielonych i fragmentacji siedlisk.

## 3. Wpływ społeczny

Wpływ społeczny dotyczy relacji organizacji z lokalną społecznością i jakością życia mieszkańców. Może być pozytywny (np. wzrost zatrudnienia), ale też negatywny (np. wzrost cen mieszkań, hałas).

Formy wpływu:

- Tworzenie miejsc pracy i stabilność zatrudnienia,
- Promowanie lokalnej kultury i tradycji,
- Wpływ na styl życia mieszkańców (np. natężenie ruchu turystycznego).



Przykład lokalny: W Świeradowie-Zdroju część mieszkańców wskazuje na negatywne skutki rosnącej liczby turystów – hałas, korki, spadek komfortu życia.

#### 4. Wpływ ekonomiczny

Organizacje turystyczne mają istotny wpływ na lokalną gospodarkę. Pozytywne aspekty to:

- zwiększenie przychodów z podatków lokalnych,
- rozwój usług towarzyszących (np. gastronomia, transport),
- podnoszenie atrakcyjności regionu jako miejsca pracy i inwestycji.

Przykład lokalny: W Szklarskiej Porębie turystyka generuje ponad 60% przychodów lokalnych przedsiębiorstw. Jednak w okresie niskiego sezonu widać uzależnienie gospodarki od jednej branży.

#### 5. Narzędzia analizy wpływu

Aby określić wpływ organizacji na otoczenie, można zastosować następujące narzędzia:

- ⇒ mapa interesariuszy – pozwala zidentyfikować, kto jest odbiorcą wpływu organizacji (np. mieszkańcy, turyści, przyroda, administracja);
- ⇒ analiza SWOT w kontekście ESG,
- ⇒ karta wpływu – narzędzie opisujące każdy obszar (E, S, E) w kontekście konkretnej działalności (np. wpływ pensjonatu, restauracji),
- ⇒ macierz wpływu – tabelaryczne zestawienie wpływów negatywnych i pozytywnych, ich intensywności i zasięgu czasowego,
- ⇒ ankieta wśród klientów i mieszkańców,
- ⇒ analiza śladu węglowego i ekologicznego,
- ⇒ monitoring opinii publicznej.

#### 6. Instrukcja: Jak przygotować analizę SWOT w kontekście ESG

Analiza SWOT (**Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats**) to jedno z najczęściej stosowanych narzędzi służących do oceny sytuacji organizacji. W kontekście ESG (**Environmental, Social, Governance**) analiza SWOT może pomóc zidentyfikować



zarówno wewnętrzne zasoby i ograniczenia organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju, jak i zewnętrzne szanse i zagrożenia wynikające z otoczenia.

### 6.1. Przygotowanie analizy SWOT w kontekście ESG

- 1) Zdefiniuj cel analizy – np. „Ocena gotowości organizacji do wdrożenia strategii ESG” lub „Identyfikacja kluczowych wyzwań ESG w hotelarstwie”.
- 2) Zbierz dane: wykorzystaj wyniki analiz wpływu (mapa interesariuszy, ankiety, monitoring opinii, ślad węglowy).
- 3) Wypełnij cztery pola matrycy SWOT, z uwzględnieniem aspektów środowiskowych, społecznych i zarządczych.

### 6.2. Przykładowa matryca SWOT z perspektywy ESG

Poniżej znajduje się przykładowy układ tabeli SWOT dostosowany do analizy wpływu organizacji turystycznej na otoczenie:

|           | Wewnętrzne (organizacja)                                                                                                                                             | Zewnętrzne (otoczenie)                                                                                                                                             |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pozytywne | <b><u>S (Mocne strony)</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• np. inwestycje w odnawialne źródła energii</li> <li>• etyczne zasady zatrudnienia</li> </ul> | <b><u>O (Szanse)</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rosnące zainteresowanie eko-turystyką</li> <li>• dotacje na działania prośrodowiskowe</li> </ul> |
| Negatywne | <b><u>W (Słabości)</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• brak strategii ESG</li> <li>• duże zużycie energii i wody</li> </ul>                             | <b><u>T (Zagrożenia)</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zmiany regulacji środowiskowych</li> <li>• ryzyko greenwashingu</li> </ul>                   |

### 6.3. Wskazówki końcowe

- ✓ Zadbaj, by każdy element SWOT był oparty na faktach lub analizach.
- ✓ Wykorzystaj analizę SWOT jako punkt wyjścia do planowania działań naprawczych i innowacyjnych.
- ✓ Połącz wyniki z innymi narzędziami – np. mapą interesariuszy lub analizą śladu węglowego – dla pełniejszego obrazu.

## 7. Ćwiczenia

- 1) Wybierz organizację turystyczną z regionu dolnośląskiego. Scharakteryzuj jej wpływ środowiskowy, społeczny i ekonomiczny.
- 2) Przygotuj tabelę 3x3, w której przypiszesz po 3 konkretne przykłady wpływu dla każdego z aspektów (S, S, E).



- 3) W parach porównajcie organizację hotelową i gastronomiczną pod kątem wpływu na otoczenie – co różni, co łączy?
- 4) Opracuj propozycje działań ograniczających negatywny wpływ wybranej organizacji.

## 8. Dodatkowe przykłady wpływu organizacji turystycznych

Mimo że turystyka piesza i rowerowa są postrzegane jako bardziej przyjazne środowisku, oprócz pozytywnego wpływu ekonomicznego mogą nieść za sobą negatywne konsekwencje środowiskowe i społeczne. Porównaj poniższe aspekty wpływu:

- środowiskowe: erozja szlaków, zakłócanie siedlisk zwierząt (np. jeleni, rysi),
- społeczne: sezonowe przeludnienie niektórych miejsc, np. schronisk i punktów widokowych,
- ekonomiczne: wspieranie wypożyczalni sprzętu, lokalnych sklepów.

Z kolei gastronomia i punkty usługowe w regionie turystycznym mogą:

- środowiskowo – generować duże ilości odpadów jednorazowych i prowadzić do marnowania żywności,
- społecznie – zatrudniać uczniów i studentów, wspierać lokalnych producentów,
- ekonomicznie – przyczyniać się do zwiększenia obrotów handlu lokalnego, ale też do sezonowych nierówności zarobków.

## 9. Zadanie projektowe

Opracuj mini-projekt pod tytułem: „Wpływ lokalnej organizacji turystycznej na otoczenie”. Wybierz konkretną organizację z regionu dolnośląskiego i sporządź:

- 1) Charakterystykę jej wpływu w trzech obszarach (E, S, E),
- 2) Ocenę jej wpływu – pozytywne i negatywne skutki,
- 3) Propozycje działań ograniczających negatywny wpływ.

Opracował: Przemysław Żukiewicz



Manual do przedmiotu **Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji**  
na kierunku studiów Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 10 „Reguła SMART a cele zrównoważonego rozwoju”

1. Wprowadzenie do problematyki: Reguła SMART a cele zrównoważonego rozwoju

Cele strategiczne są podstawą skutecznego zarządzania zrównoważonym rozwojem. Bez jasno określonych i możliwych do zmierzenia celów organizacje turystyczne nie są w stanie planować skutecznych działań, mierzyć postępów ani raportować wyników. Reguła SMART pozwala tworzyć cele, które są konkretne i możliwe do realizacji.

2. Na czym polega reguła SMART?

SMART to akronim od pięciu cech dobrze sformułowanego celu:

- ✓ S (*Specific*) – konkretny,
- ✓ M (*Measurable*) – mierzalny,
- ✓ A (*Achievable*) – osiągalny,
- ✓ R (*Relevant*) – istotny, zgodny z wartościami organizacji,
- ✓ T (*Time-bound*) – określony w czasie.

3. Przykłady celów SMART w turystyce

- ⇒ Zmniejszyć zużycie wody w hotelu o 20% do końca 2025 roku poprzez instalację perlatorów i edukację gości.
- ⇒ Wprowadzić program segregacji odpadów w pensjonacie do lipca 2024 r.
- ⇒ Zwiększyć udział lokalnych produktów w menu restauracji o 50% w ciągu najbliższych 12 miesięcy.
- ⇒ Do końca roku wdrożyć aplikację mobilną informującą turystów o zasadach ochrony przyrody.



#### 4. Jak formułować mierniki?

Miernik to wskaźnik pozwalający stwierdzić, czy cel został osiągnięty. Może być ilościowy (np. % zużycia wody) lub jakościowy (np. poziom satysfakcji).

Dobre mierniki:

- odnoszą się bezpośrednio do celu,
- są możliwe do uzyskania w organizacji,
- są zrozumiałe dla pracowników i interesariuszy.

Przykłady mierników:

- liczba ton odpadów poddanych recyklingowi,
- odsetek gości korzystających z transportu publicznego,
- liczba pracowników przeszkolonych z zasad ESG.

#### 5. Ćwiczenie praktyczne

Wyobraź sobie, że zarządzasz ekologicznym schroniskiem w Karpaczu. Twoim zadaniem jest sformułowanie dwóch celów SMART dotyczących rozwoju tej organizacji.

Zastanów się, czego dotyczy cel, jak go zmierzyć, czy jest realny i zgodny z wizją zrównoważonego rozwoju oraz w jakim czasie ma zostać osiągnięty.

Zadanie:

- a) Zapisz 2 cele SMART wraz z miernikami.
- b) Przedstaw cele koledze/koleżance i wspólnie oceńcie, czy spełniają regułę SMART.

#### 6. Typowe błędy w formułowaniu celów

- Zbyt ogólne sformułowanie (np. „poprawić jakość usług”),
- Brak miernika (np. „być bardziej ekologicznym”),
- Nierealny cel (np. „zmniejszyć zużycie energii o 100% w miesiąc”),
- Cel bez terminu (np. „kiedyś wdrożyć segregację śmieci”).



## 7. Rozbudowane przykłady SMART z branży turystycznej

### A. Hotel w górach

- ⇒ Cel: do końca 2025 r. zmniejszyć zużycie energii elektrycznej o 25% poprzez wymianę oświetlenia na LED i wprowadzenie czujników ruchu.
- ⇒ Miernik: roczny rachunek za energię, liczba zamontowanych lamp LED, zużycie kWh na pokój.

### B. Biuro podróży

- ⇒ Cel: do czerwca 2025 roku wprowadzić do oferty co najmniej 3 nowe wycieczki rowerowe, promujące mniej uczęszczane szlaki w regionie.
- ⇒ Miernik: liczba nowych tras w ofercie, liczba uczestników wycieczek rowerowych, oceny klientów.

### C. Schronisko górskie

- ⇒ Cel: do września 2025 roku zorganizować 4 warsztaty edukacyjne nt. ochrony przyrody dla turystów.
- ⇒ Miernik: liczba wydarzeń, liczba uczestników, wyniki ankiet ewaluacyjnych.

## 8. Reguła SMART a raportowanie i komunikacja

Dobrze sformułowane cele SMART ułatwiają nie tylko planowanie działań, ale również raportowanie postępów w sposób przejrzysty dla interesariuszy.

Raporty ESG, dokumenty CSR czy informatory dla gości turystycznych powinny zawierać cele sformułowane w sposób zrozumiały i kontrolowalny.

Przykład: zamiast „wspieramy ochronę środowiska”, lepiej zapisać: „w 2024 roku przeznaczyliśmy 5% rocznego budżetu na działania związane z bioróżnorodnością”.

## 9. SMART w praktyce

Komisja Europejska promuje stosowanie SMART jako standardu w planowaniu projektów finansowanych z funduszy UE.



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk*

*Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

Niektóre certyfikaty turystyczne (np. Green Key, EU Ecolabel) wymagają od organizacji konkretnych celów zrównoważonego rozwoju z miernikami.

#### 10. Zadanie projektowe – mini strategia SMART

Pracując indywidualnie lub w parze:

- 1) Wybierz organizację z branży turystycznej (realną lub fikcyjną) działającą na terenie Dolnego Śląska.
- 2) Zaproponuj 3 cele SMART w zakresie zrównoważonego rozwoju (przynajmniej po jednym dla aspektu środowiskowego, społecznego i ekonomicznego).
- 3) Dla każdego celu wskaż konkretne mierniki oraz źródła danych.
- 4) Zapisz cele i uzasadnij ich zgodność z regułą SMART (1 strona A4).

Opracował: Przemysław Żukiewicz



Manual do przedmiotu: **Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji**  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 11 „Działania zrównoważonego rozwoju w obszarze ESG”

1. Wprowadzenie do problematyki projektowania działań zrównoważonych w aspektach: środowiskowych, społecznych, korporacyjnych i prawnocząłowieczych

Współczesne organizacje funkcjonują w środowisku, które coraz częściej wymaga od nich nie tylko zgodności z przepisami prawa, lecz także proaktywnej odpowiedzialności za skutki działań. Zrównoważony rozwój przestaje być dodatkiem do strategii – staje się jej rdzeniem, źródłem innowacji oraz czynnikiem przewagi konkurencyjnej (Elkington, 1997; Lozano, 2015). Wymaga to jednak przejścia od deklaracyjnych haseł do konkretnych rozwiązań, które uwzględniają współzależność między aspektami środowiskowymi, społecznymi, ładem korporacyjnym i prawami człowieka.

Zrównoważony rozwój rozumiany jako koncepcja integrująca trzy klasyczne filary (*environmental, social, economic*), musi być dziś poszerzany o komponenty związane z etyką korporacyjną, przejrzystością działania i poszanowaniem praw człowieka. Tylko wtedy może on stanowić podstawę autentycznej zmiany organizacyjnej i służyć budowie zaufania społecznego. Pojęcie tzw. czwórwymiarowego podejścia do zrównoważonego rozwoju (*4D Sustainability*), coraz częściej obecne w literaturze przedmiotu, zakłada uwzględnienie także kwestii sprawiedliwości proceduralnej, reprezentacji interesariuszy i przeciwdziałania wykluczeniu (Bebbington & Unerman, 2018).

Projektowanie działań zrównoważonych w tej logice wymaga odejścia od sztywnych, normatywnych rozwiązań na rzecz podejścia systemowego, kreatywnego i kontekstualnego. Praktyka projektowania (*design thinking*) w połączeniu z analizą wpływu, mapowaniem potrzeb i wykorzystaniem danych jakościowych pozwala tworzyć działania, które są jednocześnie etyczne, skuteczne i zakorzenione w realiach lokalnych. To właśnie w tej przestrzeni krzyżują się idee odpowiedzialnej turystyki, innowacji społecznych i zarządzania transformacją.



## 2. Cztery obszary działania

**E – ŚRODOWISKO:** Ochrona przyrody, ograniczenie odpadów, zużycie energii, woda, mobilność.

**S – SPOŁECZEŃSTWO:** Relacje z lokalną społecznością, równość, zdrowie, zatrudnienie.

**G – ŁAD KORPORACYJNY:** Przejrzystość, etyka, odpowiedzialność, raportowanie.

**H – PRAWA CZŁOWIEKA:** Niedyskryminacja, wolność słowa, bezpieczeństwo pracowników, ochrona prywatności.

## 3. Przykłady działań w branży turystycznej

Pensjonat:

- ✓ **E:** Filtracja deszczówki, energooszczędne oświetlenie LED, tablice edukacyjne o faunie.
- ✓ **S:** Zniżki dla mieszkańców, staże dla lokalnej młodzieży.
- ✓ **G:** Regulamin dla pracowników z kodeksem etycznym.
- ✓ **H:** Równe szanse zatrudnienia dla osób 50+, przyjazność dla rodzin z dziećmi.

Restauracja:

- ✓ **E:** Dania sezonowe, **zero waste** w kuchni.
- ✓ **S:** Wydarzenia integracyjne z lokalną społecznością.
- ✓ **G:** Otwarte publikowanie źródeł składników.
- ✓ **H:** Gwarancja płacy minimalnej i elastycznych godzin pracy.

Biuro podróży:

- ✓ **E:** Promocja transportu publicznego, offset CO<sub>2</sub>.



- ✓ S: Przewodnicy z lokalnych społeczności.
- ✓ G: Raportowanie wyników ESG.
- ✓ H: Polityka antydyskryminacyjna wobec klientów i pracowników.

#### 4. Ćwiczenie twórcze

- ⇒ Wylosuj jedną z liter: E, S, G lub H.
- ⇒ Zaprojektuj działanie, które mogłaby podjąć organizacja turystyczna w tym obszarze.
- ⇒ Zapisz nazwę działania, jego cel, grupę docelową, sposób wdrożenia i przewidywany efekt.
- ⇒ Przedstaw je w formie plakatu lub odgrywając scenkę.

#### 5. Rozszerzone ćwiczenia twórcze

##### A. SCENARIUSZ DZIENNIKA ZMIANY:

Wyobraź sobie, że zostałeś zatrudniony jako specjalista ds. zrównoważonego rozwoju w lokalnym uzdrowisku. Przez 5 dni prowadzisz dziennik, zapisując codziennie jedno nowe działanie (E, S, G lub H), które proponujesz i wdrażasz. Opisz reakcję zespołu, trudności i pierwsze efekty.

##### B. BURZA POMYSŁÓW W FORMIE „ZABRANIAM – ZASTĘPUJĘ”:

Dla każdej kategorii (E, S, G, H) wypisz 2 rzeczy, które warto wyeliminować z działalności turystycznej (np. plastikowe słomki, brak umów o pracę). Następnie zaproponuj kreatywne rozwiązania alternatywne (np. słomki bambusowe, kontrakty sezonowe z premią za lojalność).

##### C. KREŚLENIE MAPY POTENCJALNEGO WPŁYWU:

Dla każdego działania stwórz mapę – kto zyska, kto może ucierpieć, jakie są szanse i zagrożenia.



## 6. Zadanie pisemne

Na podstawie dowolnej organizacji turystycznej (realnej lub fikcyjnej) zaproponuj po jednym działaniu z każdego obszaru: E, S, G, H. Dla każdego działania określ:

- konkretny cel i oczekiwany rezultat,
- zasoby niezbędne do wdrożenia,
- ewentualne ryzyka i sposób ich ograniczenia.

Długość: ok. 1 strony A4. Praca może zostać zaprezentowana grupie.

## 7. Słowniczek pojęć

**Design Thinking** – metoda projektowania usług oparta na empatii i rozwiązywaniu realnych problemów.

**Impact** – wpływ społeczny lub środowiskowy działań organizacji.

**Inkluzywność** – tworzenie warunków równego dostępu do usług i zasobów dla wszystkich grup społecznych.

**Stakeholder** – interesariusz, osoba lub grupa mająca wpływ na działalność firmy lub odwrotnie.

## 8. Zadanie projektowe końcowe

W parach zaprojektujcie mini-projekt zrównoważonego rozwoju dla wybranej organizacji turystycznej. Projekt powinien zawierać:

- ✓ nazwę i opis organizacji,
- ✓ po jednym działaniem w każdej z kategorii E, S, G i H,
- ✓ cele, mierniki, zasoby i potencjalne efekty,
- ✓ możliwe formy promocji projektu.

Prezentacja w formie plakatu, scenki lub krótkiej prezentacji PowerPoint.

## 9. Zalecana literatura:



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk

Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

Bebbington, J., & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: An enabling role for accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2017-2929>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.

Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>.

Łudzińska, K. (2024). *Od społecznej odpowiedzialności do ESG w zarządzaniu. Wybrane aspekty*. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.

<https://press.wz.uw.edu.pl/cgi/viewcontent.cgi?article=1099&context=monographs>

Nowak, K. A. (2024). Czy homo oeconomicus umarł i czy powinniśmy jego śmierć opłakiwać? O tym, jak ESG zmienia myślenie o człowieku w ekonomii. *Sensus Historiae*, 54(1), 131–143.

<https://www.sensushistoriae.epigram.eu/index.php/czasopismo/article/download/738/743>

Opracował: Przemysław Żukiewicz



Manual do przedmiotu: Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 12 „Harmonogram strategii ESG i tworzenie wykresu Gantta”

### 1. Wprowadzenie do problematyki harmonogramu strategii ESG i tworzenia wykresu Gantta

Planowanie strategii zrównoważonego rozwoju wymaga nie tylko ustalenia celów, ale także logicznego rozłożenia działań w czasie. Jednym z najbardziej praktycznych narzędzi harmonogramowania projektów jest wykres Gantta – prosty i przejrzysty sposób prezentacji postępów działań.

### 2. Czym jest harmonogram?

Harmonogram to plan działań rozpisany w czasie. Zawiera kolejność zadań, ich czas trwania, osoby odpowiedzialne oraz potrzebne zasoby. Pomaga monitorować realizację strategii oraz unikać opóźnień i przeciążeń zespołu.

Typowe elementy harmonogramu:

- ✓ Zadania (działania ESG),
- ✓ Data rozpoczęcia i zakończenia,
- ✓ Czas trwania,
- ✓ Osoby odpowiedzialne,
- ✓ Wymagane zasoby (finansowe, ludzkie, techniczne).

### 3. Wykres Gantta – krok po kroku

Wykres Gantta to graficzne przedstawienie harmonogramu, w którym działania przedstawione są jako poziome paski na osi czasu.

Instrukcja tworzenia wykresu Gantta w Excelu:

- a) Otwórz nowy arkusz.
- b) Wprowadź dane: nazwa działania, data rozpoczęcia, czas trwania.



- c) Zaznacz dane i wstaw wykres słupkowy skumulowany.
- d) Sformatuj pierwszy zestaw danych (data rozpoczęcia) jako niewidoczny.
- e) Zmień kolory słupków, dodaj siatkę i etykiety.

Excel oferuje również gotowe szablony wykresów Gantta dostępne online.

#### 4. Przykład harmonogramu działań ESG

Strategia ograniczenia zużycia plastiku w restauracji w Szklarskiej Porębie:

- 1) Audyt plastikowych produktów – 02.09.2025 – 1 tydzień
- 2) Wybór alternatyw – 09.09.2025 – 2 tygodnie
- 3) Szkolenie personelu – 23.09.2025 – 1 tydzień
- 4) Wdrożenie zmian – 01.10.2025 – 2 tygodnie
- 5) Monitoring i raport – 15.10.2025 – 1 tydzień

Zasoby: czas managera, budżet na zmiany, wsparcie zespołu.

#### 5. Ćwiczenie

Na podstawie poniższego scenariusza przygotuj harmonogram i stwórz wykres Gantta.

##### Scenariusz:

Biuro podróży planuje wdrożenie strategii zrównoważonego rozwoju.

Cele:

- ✓ Zmniejszyć emisję CO<sub>2</sub> z transportu.
- ✓ Zwiększyć udział usług lokalnych przewoźników.
- ✓ Wprowadzić kodeks etyczny dla partnerów biznesowych.



Zaplanuj działania, określ kolejność, czas trwania i zasoby. Następnie zaprezentuj to na wykresie Gantta w Excelu.

## 6. Dobre praktyki i wskazówki

- ⇒ Zacznij od wypisania wszystkich działań – dopiero potem porządkuj je w czasie.
- ⇒ Nie planuj zbyt szczegółowo – lepiej zostawić miejsce na elastyczność.
- ⇒ Dodaj kolumnę z priorytetem lub zasobami – ułatwia to zarządzanie.
- ⇒ Regularnie aktualizuj harmonogram i zaznaczaj postęp.

## 7. Studium przypadku

Organizacja: Średniej wielkości uzdrowisko w Świeradowie-Zdroju.

Cel strategiczny: Zmniejszenie zużycia energii o 25% w ciągu 12 miesięcy.

Działania:

- 1) Audyt energetyczny – 02.01.2026 – 1 tydzień
- 2) Wymiana oświetlenia na LED – 09.01.2026 – 2 tygodnie
- 3) Instalacja czujników ruchu – 23.01.2026 – 1 tydzień
- 4) Szkolenie pracowników – 01.02.2026 – 1 tydzień
- 5) Test i monitoring – 08.02.2026 – 1 tydzień
- 6) Raport i podsumowanie – 15.02.2026 – 3 dni

Zasoby: budżet 40 000 zł, zespół techniczny, materiały edukacyjne.

Mierniki: zużycie energii z faktur, liczba przeszkolonych osób.

## 8. Słowniczek pojęć

**Faza** – grupa zadań w danym etapie projektu.



Harmonogram – plan działań w czasie.

Kamień milowy (**milestone**) – ważny punkt kontrolny w projekcie.

Miernik – sposób pomiaru postępu działań.

Wykres Gantta – graficzne przedstawienie harmonogramu w postaci pasków.

Zasoby – osoby, środki, narzędzia i czas potrzebne do realizacji działań.

#### 9. Zaawansowane wskazówki do wykresu Gantta

- W Excelu użyj opcji „warunkowe formatowanie”, aby oznaczyć działania zakończone i opóźnione.
- Ustaw siatkę czasową tygodniową lub miesięczną – zależnie od skali projektu.
- Dodaj kolumnę „Status” z kolorowym kodowaniem (zielony – w trakcie, niebieski – zakończony, czerwony – opóźniony).
- Korzystaj z szablonów Excel dostępnych online – ułatwiają start.
- Dla dużych projektów warto dodać fazy grupujące działania.

#### 10. Zadanie końcowe

Na podstawie dowolnej organizacji z branży turystycznej:

- 1) Określ jeden cel strategiczny z zakresu ESG.
- 2) Rozpisz co najmniej 5 działań, które pomogą ten cel zrealizować.
- 3) Zaplanuj je w czasie (daty startu/końca).
- 4) Przydziel odpowiedzialnych i zasoby.
- 5) Stwórz wykres Gantta w Excelu.
- 6) Przedstaw go w grupie i uzasadnij kolejność działań oraz zasoby.

Opracował: Przemysław Żukiewicz



Manual do przedmiotu: Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 13 „Przygotowanie budżetu realizacji strategii zrównoważonego rozwoju organizacji”

### 1. Wprowadzenie do problematyki budżetowania strategii zrównoważonego rozwoju

kuteczna realizacja strategii zrównoważonego rozwoju w organizacji wymaga przemyślanego planowania finansowego. Budżet to narzędzie, które pozwala ocenić koszty działań, zaplanować wydatki i podjąć świadome decyzje o priorytetach.

### 2. Kategorie kosztów w działaniach ESG

- ✓ Koszty inwestycyjne: sprzęt, wyposażenie, remonty, systemy IT.

*Przykład: Zakup pojemników do segregacji – 5 szt. x 150 zł = 750 zł*

- ✓ Koszty operacyjne: szkolenia, materiały edukacyjne, wydarzenia, promocja.

*Przykład: Szkolenie personelu – 1 szkolenie x 1200 zł = 1200 zł*

- ✓ Koszty osobowe: czas pracy zespołu, wynagrodzenia trenerów, konsultantów.

- ✓ Koszty usług zewnętrznych: audyty, usługi projektowe, doradztwo prawne.

### 3. Przykład prostego budżetu działań ESG

| Nr | Nazwa działania                | Kategoria ESG | Opis kosztu               | Jednostka | Liczba jednostek | Koszt jednostkowy (PLN) | Koszt całkowity (PLN) |
|----|--------------------------------|---------------|---------------------------|-----------|------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1  | Montaż perlatorów w łazienkach | Środowiskowa  | Zakup i montaż perlatorów | sztuka    | 10               | 60,00                   | 600,00                |
| 2  | Warsztaty ekoturystyki         | Społeczna     | Wynagrodzenie trenera     | godzina   | 3                | 200,00                  | 600,00                |



| Nr | Nazwa działania                           | Kategoria ESG | Opis kosztu                  | Jednostka | Liczba jednostek | Koszt jednostkowy (PLN) | Koszt całkowity (PLN) |
|----|-------------------------------------------|---------------|------------------------------|-----------|------------------|-------------------------|-----------------------|
| 3  | Kampania informacyjna (plakaty)           | Społeczna     | Druk materiałów edukacyjnych | komplet   | 5                | 80,00                   | 400,00                |
| 4  | Szkolenie z polityki antydyskryminacyjnej | Governance    | Szkolenie dla personelu      | osoba     | 8                | 150,00                  | 1 200,00              |

#### 4. Ćwiczenie praktyczne nr 1 – mini-budżet

Scenariusz: Jesteś właścicielem pensjonatu w Karpaczu. Otrzymałeś 6000 zł dofinansowania na wdrożenie elementów strategii ESG.

Twoje zadania:

- ⇒ Zaprojektuj 4 działania zrównoważonego rozwoju (np. szkolenia, zakupy, zmiany organizacyjne).
- ⇒ Określ koszt jednostkowy i liczbę jednostek dla każdego działania.
- ⇒ Wylicz koszt całkowity i sprawdź, czy mieszczą się w budżecie.
- ⇒ Przygotuj tabelę w Excelu wg poniższego szablonu kolumn:

| Działanie | Koszt jedn. | Liczba | Koszt całkowity | Uwagi |

#### 5. Ćwiczenie praktyczne nr 2

Biuro podróży planuje wdrożenie nowej strategii proekologicznej i prospołecznej. Planowane są następujące działania:

- ✓ zakup rowerów dla pracowników (4 sztuki),
- ✓ warsztaty poświęcone prawom człowieka (2 szkolenia),
- ✓ materiały informacyjne dla klientów (ulotki, plakaty),
- ✓ stworzenie raportu ESG przez zewnętrzną firmę.

**Zadanie:** Stwórz szczegółowy budżet dla tego projektu, zakładając, że masz do wykorzystania 10 000 zł.

#### 6. Ćwiczenie praktyczne nr 3



Wybierz typ organizacji turystycznej (np. schronisko, restauracja, SPA, wypożyczalnia rowerów), a następnie:

- 1) Określ 3 cele zrównoważonego rozwoju.
- 2) Zaproponuj po 2 działania dla każdego celu.
- 3) Oszacuj koszty (według dostępnego cennika lub bazując własnych danych).
- 4) Uzupełnij budżet w arkuszu Excel.
- 5) Przeanalizuj, co się mieści w budżecie, a co przekracza założony limit?

Dostępny budżet: 8000 zł.

#### 7. Narzędzia pomocnicze do budżetowania

- ⇒ Excel: najprostsze narzędzie do kalkulacji kosztów i sumowania.
- ⇒ Google Sheets: umożliwia pracę grupową w czasie rzeczywistym.
- ⇒ Szablony online: gotowe arkusze do pobrania i dostosowania.
- ⇒ Kalkulatory ESG: dostępne na stronach fundacji i instytucji wspierających zrównoważony rozwój.

#### 8. Słowniczek pojęć

**Budżet** – plan finansowy działań w danym czasie.

**Koszt jednostkowy** – cena jednej sztuki zasobu (np. 1 plakat, 1 szkolenie).

**Koszt całkowity** – koszt jednostkowy x liczba sztuk.

**Priorytet** – ważność działania (niski, średni, wysoki).

**Margines bezpieczeństwa** – zapas środków w razie niespodziewanych wydatków.

#### 9. Częste błędy w budżetowaniu

- Zbyt optymistyczne założenia kosztów – zawsze zakładaj margines.
- Brak podziału na kategorie – utrudnia analizę struktury wydatków.



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



---

*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk  
Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

---

- Nieuwzględnienie kosztów ukrytych (czas pracy, transport, podatek VAT).
- Brak planu alternatywnego na wypadek podwyżki/inflacji.
- Zbyt szczegółowy lub zbyt ogólny budżet – trzeba zachować równowagę.

Opracował: Przemysław Żukiewicz



Manual do przedmiotu: **Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji**  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 14 „Zasoby niezbędne do wdrożenia strategii zrównoważonego rozwoju  
w organizacji turystycznej”

## 1. Wprowadzenie do problematyki zasobów niezbędnych do wdrożenia strategii zrównoważonego rozwoju w organizacji turystycznej

Zrównoważony rozwój w turystyce łączy ochronę środowiska, wspieranie społeczności lokalnych oraz dążenie do długofalowego sukcesu ekonomicznego. Wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju w organizacjach turystycznych wymaga właściwego wykorzystania dostępnych zasobów: ludzkich, finansowych i infrastrukturalnych.

W regionach takich jak Karkonosze, gdzie walory przyrodnicze są główną atrakcją turystyczną, wdrażanie tych strategii ma szczególne znaczenie. Celem niniejszej części manuala jest zapoznanie studentów z praktycznymi aspektami zarządzania zasobami w organizacjach turystycznych działających zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju.

## 2. Zasoby ludzkie

Zasoby ludzkie to najważniejszy kapitał każdej organizacji. W kontekście zrównoważonego rozwoju kluczowe znaczenie mają: kompetencje personelu, zaangażowanie pracowników, szkolenia, komunikacja wewnętrzna oraz etyka pracy.

Pracownicy powinni być świadomi wpływu swoich działań na środowisko i społeczność lokalną. Organizacja powinna stawiać na zatrudnienie lokalne, różnorodność i włączanie pracowników w proces decyzyjny. Ważne jest też zapewnienie odpowiednich warunków pracy i motywacji do działania.

### Przykład:

Biuro podróży z Jeleniej Góry organizuje raz w miesiącu spotkania edukacyjne dla pracowników, poświęcone nowoczesnym praktykom ekoturystyki.



**Zadanie 1:**

*Stwórz krótki opis stanowiska pracy przewodnika turystycznego, który działa zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.*

**Zadanie 2:**

*Zaproponuj 3 pomysły na działania integrujące zespół pracowników hotelu w Szklarskiej Porębie wokół idei eko-turystyki.*

3. Zasoby finansowe

Finansowanie działań zrównoważonych może pochodzić z różnych źródeł: funduszy publicznych, programów europejskich, partnerstw prywatno-publicznych, czy własnych środków przedsiębiorstwa.

Efektywne zarządzanie finansami obejmuje analizę kosztów, planowanie inwestycji, ocenę zwrotu z inwestycji w zrównoważony rozwój oraz umiejętne pozyskiwanie środków zewnętrznych.

**Przykład:**

Pensjonat w Lubaniu uzyskał dofinansowanie na instalację pomp ciepła w ramach programu „Czyste Powietrze”.

**Zadanie 3:**

Przygotuj mini-plan budżetowy dla niewielkiego obiektu turystycznego, który planuje zakup rowerów elektrycznych dla gości.

4. Zasoby infrastrukturalne

Obiekty noclegowe, restauracje, punkty informacyjne czy atrakcje turystyczne powinny być projektowane z myślą o ograniczaniu zużycia zasobów naturalnych. Zrównoważona infrastruktura obejmuje zastosowanie energooszczędnych technologii, materiałów z recyklingu, systemów gospodarowania wodą, a także zapewnienie dostępności dla osób z niepełnosprawnościami.



### **Przykład:**

Gospodarstwo agroturystyczne w okolicach Świeradowa-Zdroju zamontowało toalety kompostujące i promuje ekologiczne zasady wśród turystów.

### **Zadanie 4:**

Opracuj koncepcję eko-modernizacji schroniska górskiego w Karkonoszach z uwzględnieniem technologii przyjaznych środowisku.

## **5. Kultura organizacyjna i komunikacja organizacji**

Zrównoważony rozwój powinien być częścią tożsamości organizacji. Na tę tożsamość składają się między innymi: sposób zarządzania, język komunikacji, sposób podejmowania decyzji i relacje z otoczeniem. Etyka, odpowiedzialność społeczna i transparentność powinny być widoczne wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

### **Zadanie 5:**

Napisz kodeks wartości dla organizacji turystycznej promującej zrównoważony rozwój (obejmujący 5-7 punktów).

## **6. *Case study* – analiza rzeczywistego obiektu z regionu**

Wybierz realnie istniejący obiekt z regionu Karkonoszy. Przeanalizuj, w jakim stopniu realizuje on założenia strategii zrównoważonego rozwoju. Oceń jego działania i zaproponuj możliwe usprawnienia wg schematu z poniższych zadań.

### **Zadanie 6:**

Na podstawie ogólnodostępnych danych i własnych obserwacji przygotuj analizę zasobów i działań zrównoważonych wybranego hotelu, pensjonatu lub uzdrowiska.

### **Zadanie 7:**

Zaprojektuj kampanię promującą działania zrównoważone organizacji turystycznej – hasło, kanały komunikacji, główne przekazy.



## 7. Słowniczek pojęć

**Strategia zrównoważonego rozwoju** – plan działania organizacji, uwzględniający równowagę między efektywnością ekonomiczną, ochroną środowiska i odpowiedzialnością społeczną.

**Zasoby finansowe** – środki pieniężne dostępne w organizacji, w tym dotacje, granty, kapitał własny i przychody.

**Zasoby infrastrukturalne** – fizyczne elementy niezbędne do działania organizacji: budynki, wyposażenie, pojazdy, technologie.

**Zasoby ludzkie** – osoby zatrudnione w organizacji, ich wiedza, umiejętności, motywacja i zaangażowanie.

## 8. Ćwiczenia fakultatywne (dla chętnych)

### Ćwiczenie 1: Mapa zasobów

Wybierz dowolny obiekt turystyczny i stwórz mapę zasobów: wypisz i skategoryzuj jego zasoby ludzkie, finansowe i infrastrukturalne.

### Ćwiczenie 2: Ocena zasobów

Oceń, które z zasobów wybranego obiektu są jego mocnymi stronami, a które wymagają wzmocnienia. Zastanów się, jak można je rozwinąć.

### Ćwiczenie 3: Plan wdrożenia

Opracuj uproszczony plan wdrożenia działań zrównoważonego rozwoju w wybranej firmie turystycznej (np. pensjonacie, schronisku, biurze podróży).

### Ćwiczenie 4: Mini-audyt zrównoważony

Stwórz krótką listę kontrolną (checklistę) do oceny działań proekologicznych obiektu turystycznego. Sprawdź, które elementy już funkcjonują, a które wymagają poprawy.

### Ćwiczenie 5: Budżet ekologiczny



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



---

*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk*

*Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

Zaplanuj budżet na konkretne działanie z zakresu zrównoważonego rozwoju (np. zakup kompostownika, edukacja personelu, zakup rowerów). Uwzględnij źródła finansowania.

Opracował: Przemysław Żukiewicz



Manual do przedmiotu: **Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji**  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 15 „Interesariusze zrównoważonego rozwoju – identyfikacja, zaangażowanie, współpraca”

1. Wprowadzenie do problematyki interesariuszy strategii zrównoważonego rozwoju

Interesariusze (ang. *stakeholders*) to jednostki lub grupy, które mogą wpływać na osiągnięcie celów organizacji lub pozostają pod wpływem jej działań. Koncepcja interesariuszy została spopularyzowana przez Edwarda Freemana (1984), który argumentował, że skuteczne zarządzanie organizacją wymaga brania pod uwagę nie tylko udziałowców (shareholders), ale szerokiego grona interesariuszy.

a. Typologie interesariuszy:

- Wewnętrzni i zewnętrzni (pracownicy vs. społeczność lokalna)
- Strategiczni i operacyjni (decydujący vs. wspierający)
- Kluczowi i peryferyjni (np. lokalne władze vs. media społecznościowe)

b. Role interesariuszy:

- Doradcza (udział w konsultacjach)
- Monitorująca (kontrola społeczna)
- Współtwórcza (udział w realizacji strategii)

c. Korzyści z zaangażowania interesariuszy (na podstawie badań np. Bryson 2004):

- Lepsze dopasowanie działań organizacji do potrzeb otoczenia
- Większa akceptacja społeczna działań organizacji
- Niższe ryzyko konfliktów i kryzysów wizerunkowych



- d. Ryzyka i ograniczenia (wg badań Reed et al. 2009):
- Koszty czasowe i finansowe
  - Konflikty interesów pomiędzy różnymi grupami
  - Ryzyko instrumentalnego traktowania procesu (tzw. *stakeholder-washing*).

## 2. Praktyczne przykłady

Hotel w Karpaczu organizuje spotkania z mieszkańcami, by omówić wpływ ruchu turystycznego na życie codzienne.

Uzdrowisko w Cieplicach przeprowadza ankiety wśród gości i pracowników, by projektować ofertę w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Restauracja regionalna w Podgórzynie prowadzi działania informacyjne w mediach społecznościowych, angażując dostawców i klientów w ograniczanie marnowania żywności.

## 3. Pogłębione studium przypadku

Biuro podróży planuje wprowadzić ofertę zielonych wycieczek. W tym celu przeprowadza mapowanie interesariuszy:

- Wewnętrzni: pracownicy, przewodnicy.
- Zewnętrzni: szkoły, samorząd, mieszkańcy, turyści, NGO.

Dzięki analizie interesów i wpływów zaplanowano cykl warsztatów, w których każda grupa interesariuszy mogła wnieść swój głos w kształtowanie oferty. W efekcie powstała propozycja wycieczek ekologicznych, uwzględniających potrzeby lokalnej społeczności i standardy ESG.

## 4. Jak przygotować mapę interesariuszy – instrukcja krok po kroku

Krok 1: Zidentyfikuj wszystkie potencjalne grupy interesariuszy związane z Twoją organizacją.



Krok 2: Określ, jaki mają wpływ na organizację i jakie mają wobec niej oczekiwania.

Krok 3: Podziel interesariuszy na kategorie (np. wewnętrzni/zewnętrzni, kluczowi/peryferyjni).

Krok 4: Umieść ich na macierzy wpływu i zainteresowania (np. model Mendelowa – zob. niżej).

Krok 5: Oceń, z kim należy współpracować, kogo informować, a kogo monitorować.

Krok 6: Zaktualizuj mapę po konsultacjach lub zmianie strategii.

## 5. Macierz Mendelowa

Macierz Mendelowa to narzędzie analityczne służące do oceny interesariuszy w dwóch wymiarach: ich wpływu na organizację oraz poziomu zainteresowania jej działaniami. Umożliwia ona przyporządkowanie interesariuszy do jednej z czterech kategorii, co pozwala dobrać adekwatną strategię angażowania ich w działania związane ze zrównoważonym rozwojem.

Macierz ma postać tabeli 2x2:

- 1) Wysoki wpływ / Wysokie zainteresowanie – Partnerzy strategiczni: angażuj, konsultuj, współpracuj.
- 2) Wysoki wpływ / Niskie zainteresowanie – Obserwatorzy: informuj, monitoruj relację.
- 3) Niski wpływ / Wysokie zainteresowanie – Wspierający: informuj, zachęcaj do udziału.
- 4) Niski wpływ / Niskie zainteresowanie – Marginalni: wystarczy bieżące monitorowanie.

Zastosowanie macierzy pozwala na bardziej racjonalne planowanie działań komunikacyjnych i konsultacyjnych, a także na uniknięcie konfliktów i poprawę transparentności. Jest to jedno z podstawowych narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu relacjami z interesariuszami, szczególnie w raportowaniu ESG w obszarach społecznych (S) i ładu korporacyjnego (G).

## 6. Plan zaangażowania interesariusza – wzór



Poniżej znajduje się schemat, który można zastosować do stworzenia planu zaangażowania dla każdego interesariusza.

- 1) Nazwa interesariusza:
  - 2) Charakterystyka (rola, wpływ, potrzeby):
  - 3) Cel zaangażowania:
  - 4) Sugerowane działania (np. spotkania, ankiety, warsztaty):
  - 5) Harmonogram działań:
  - 6) Odpowiedzialni za kontakt:
  - 7) Narzędzia komunikacji:
  - 8) Wskaźniki skuteczności (np. liczba osób zaangażowanych, jakość relacji).
- 
7. Ćwiczenia i pytania do dyskusji
    - 1) Wybierz jedną z organizacji turystycznych i spróbuj stworzyć mapę jej interesariuszy.
    - 2) Jakie metody angażowania interesariuszy byłyby najbardziej odpowiednie w twoim przykładzie?
    - 3) Jakie mogą być konsekwencje braku dialogu z interesariuszami?
    - 4) Czy angażowanie interesariuszy może wzmocnić markę organizacji?
    - 5) Co warto raportować w obszarze S i G w kontekście interesariuszy?
- 
8. Zadania podsumowujące
    - 1) Zidentyfikuj pięciu interesariuszy dla wybranej organizacji turystycznej i oceń ich wpływ oraz zainteresowanie.
    - 2) Zaprojektuj plan zaangażowania jednego interesariusza (cel, narzędzie, forma kontaktu, spodziewany efekt).
    - 3) Zastanów się, jak działania z interesariuszami można pokazać w raporcie ESG (S i G).
    - 4) Napisz krótkie ogłoszenie do lokalnych mediów z zaproszeniem na warsztaty z interesariuszami.
    - 5) Zaproponuj sposób oceny skuteczności zaangażowania interesariuszy po roku od wdrożenia strategii.



## 9. Słowniczek pojęć

**Dialog społeczny:** Wymiana poglądów między organizacją a interesariuszami.

**Interesariusz:** Osoba, grupa lub instytucja wpływająca na organizację lub podlegająca jej wpływowi.

**Mapowanie interesariuszy:** Proces identyfikacji, analizy i kategoryzacji interesariuszy.

**Panel interesariuszy:** Zorganizowana forma konsultacji grupy interesariuszy z organizacją.

**Zaangażowanie interesariuszy:** Aktywne włączanie interesariuszy w decyzje i działania organizacji.

## 10. Zalecana literatura

Frączkiewicz-Wronka, A., Mercik, A., Szymaniec-Mlicka, K., & Tomanek, R. (2024). *Interesariusze i ich znaczenie w raportowaniu ESG*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

[https://economicus.ue.katowice.pl/docstore/download/UEKT2da497d61d0941df9537dd9ea75c5cc8/Interesariusze\\_i\\_ich\\_znaczenie\\_tekst.pdf?entityType=book&entityId=UEKTdd1aa5d743074e2b9dcae5b056b26ed2](https://economicus.ue.katowice.pl/docstore/download/UEKT2da497d61d0941df9537dd9ea75c5cc8/Interesariusze_i_ich_znaczenie_tekst.pdf?entityType=book&entityId=UEKTdd1aa5d743074e2b9dcae5b056b26ed2)

Opracował: Przemysław Żukiewicz



Manual do przedmiotu: Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 16 „Sprawozdanie z zaangażowania interesariuszy”

### 1. Wprowadzenie do problematyki sprawozdania z zaangażowania interesariuszy

Sprawozdanie z zaangażowania interesariuszy to dokument podsumowujący działania organizacji na rzecz włączenia osób i instytucji, które mają wpływ na jej funkcjonowanie lub są nią zainteresowane. Taki raport pokazuje, w jaki sposób organizacja turystyczna prowadziła dialog, zbierała opinie, reagowała na potrzeby i informowała o swoich aktywnościach. Sprawozdania te są coraz częściej wymagane w kontekście standardów ESG i zrównoważonego rozwoju.

### 2. Znaczenie zagadnienia dla branży turystycznej w regionie

W regionie Karkonoszy turystyka odgrywa kluczową rolę gospodarczą, a działania firm mają bezpośredni wpływ na lokalne społeczności i środowisko. Sprawozdawczość z zaangażowania interesariuszy pozwala na budowanie dialogu między firmą a jej otoczeniem. Przejrzystość i otwartość na potrzeby różnych grup (mieszkańców, turystów, NGO, pracowników) poprawia reputację organizacji, pomaga uniknąć konfliktów i sprzyja trwałemu rozwojowi. To także wymóg wielu programów certyfikacyjnych i finansowych.

### 3. Praktyczne przykłady

- ⇒ Pensjonat, który po konsultacjach z mieszkańcami ograniczył hałaśliwe eventy w godzinach wieczornych.
- ⇒ Biuro podróży, które po analizie ankiet klientów dodało opcje wegetariańskie do pakietów gastronomicznych.
- ⇒ Uzdrowisko, które zaprosiło organizację senioralną do wspólnego projektowania programu zdrowotnego.



⇒ Schronisko, które prowadzi cykliczne spotkania z przewodnikami i lokalnymi NGOs, by dostosować infrastrukturę szlaków do potrzeb turystów.

#### 4. Pogłębione studium przypadku

Restauracja w Szklarskiej Porębie postanowiła przygotować sprawozdanie z zaangażowania interesariuszy po wprowadzeniu nowego systemu gospodarowania odpadami. Zorganizowano dwa spotkania konsultacyjne z pracownikami, przeprowadzono krótkie wywiady z dostawcami oraz zapytano klientów o opinię, używając formularza online. W sprawozdaniu opisano cele projektu, metody zbierania informacji, główne wnioski i działania podjęte w odpowiedzi na otrzymane uwagi. Raport zakończono deklaracją dalszej współpracy i terminem przeglądu rezultatów. Materiał ten wykorzystano w raporcie ESG restauracji.

5. Instrukcja tworzenia sprawozdania z zaangażowania interesariuszy
  - 1) Zdefiniuj cel sprawozdania. Określ, dlaczego tworzysz dokument. Ustal zakres czasowy i kontekst strategiczny.
  - 2) Scharakteryzuj organizację. Przedstaw podstawowe informacje o organizacji turystycznej: profil, lokalizację, skalę działalności, misję.
  - 3) Zidentyfikuj interesariuszy. Przeprowadź mapowanie interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Możesz zastosować macierz interesariuszy.
  - 4) Opisz metody angażowania interesariuszy. Wymień i uzasadnij zastosowane metody dialogu z interesariuszami.
  - 5) Przedstaw przebieg działań angażujących. Opisz harmonogram i sposób przeprowadzenia działań angażujących interesariuszy.
  - 6) Zaprezentuj najważniejsze oczekiwania i potrzeby interesariuszy. Zbierz i uporządkuj tematy ESG zgłaszane przez interesariuszy w kategoriach: środowiskowej, społecznej i ładu korporacyjnego.
  - 7) Opisz odpowiedzi organizacji. Wskaż działania podjęte lub zaplanowane w odpowiedzi na zidentyfikowane oczekiwania interesariuszy.
  - 8) Oceń efektywność działań. Dokonaj oceny rezultatów i wpływu działań angażujących na relacje z interesariuszami i realizację strategii ESG.



- 9) Wnioski i rekomendacje. Sformułuj główne wnioski oraz zalecenia dotyczące przyszłego dialogu z interesariuszami.
  - 10) Załączniki (opcjonalnie). Dołącz materiały pomocnicze: ankiety, raporty cząstkowe, listy uczestników, zdjęcia, macierze.
- 
6. Struktura sprawozdania z zaangażowania interesariuszy (propozycja układu treści)
    - 1) Wstęp i cel sprawozdania
    - 2) Charakterystyka organizacji
    - 3) Identyfikacja interesariuszy
    - 4) Metody angażowania
    - 5) Przebieg działań
    - 6) Wnioski z dialogu
    - 7) Reakcje organizacji
    - 8) Ocena skuteczności
    - 9) Podsumowanie i rekomendacje
    - 10) Załączniki
  7. Ćwiczenia i pytania do dyskusji
    - 1) Wymień możliwe źródła danych, które organizacja turystyczna może wykorzystać do przygotowania sprawozdania.
    - 2) Zaprojektuj krótki kwestionariusz ankiety dla klientów schroniska górskiego dotyczącej ich oczekiwań wobec działań społecznych tej placówki.
    - 3) Które grupy interesariuszy warto zaangażować w tworzenie strategii rozwoju uzdrowiska? Dlaczego?
    - 4) Jakie mogą być konsekwencje braku takiego sprawozdania – zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne?
  8. Zadania podsumowujące
    - 1) Na podstawie opisu organizacji turystycznej, przygotuj zarys sprawozdania z zaangażowania interesariuszy dotyczącego jednego konkretnego działania (np. zmiana polityki odpadowej, przebudowa ścieżki).



- 2) Zidentyfikuj możliwe wyzwania i ryzyka związane z brakiem zaangażowania interesariuszy w Twojej organizacji.
- 3) Zastanów się, jakie formy sprawozdawczości byłyby zrozumiałe i atrakcyjne dla różnych grup (np. mieszkańców, turystów, młodzieży).

## 9. Słowniczek pojęć

**Ewaluacja:** Ocena skuteczności działań organizacji, w tym tych związanych z angażowaniem interesariuszy.

**Kanały komunikacji:** Środki, za pomocą których organizacja przekazuje informacje interesariuszom.

**Konsultacje społeczne:** Proces zbierania opinii interesariuszy przed podjęciem decyzji przez organizację.

**Odpowiedzialność społeczna:** Dobrowolne działania firm na rzecz społeczeństwa i środowiska.

**Zaangażowanie interesariuszy:** Proces identyfikowania i włączania interesariuszy w działania i decyzje organizacji.

## 10. Zalecana literatura

Frączkiewicz-Wronka, A., Mercik, A., Szymaniec-Mlicka, K., & Tomanek, R. (2024). *Interesariusze i ich znaczenie w raportowaniu ESG*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

[https://economicus.ue.katowice.pl/docstore/download/UEKT2da497d61d0941df9537dd9ea75c5cc8/Interesariusze\\_i\\_ich\\_znaczenie\\_tekst.pdf?entityType=book&entityId=UEKTdd1aa5d743074e2b9dcae5b056b26ed2](https://economicus.ue.katowice.pl/docstore/download/UEKT2da497d61d0941df9537dd9ea75c5cc8/Interesariusze_i_ich_znaczenie_tekst.pdf?entityType=book&entityId=UEKTdd1aa5d743074e2b9dcae5b056b26ed2)

Opracował: Przemysław Żukiewicz



Manual do przedmiotu: **Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji**  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 17 „Komunikacja strategii zrównoważonego rozwoju – identyfikacja grup docelowych i planowanie działań”

## 1. Wprowadzenie do problematyki komunikacji zrównoważonego rozwoju

Komunikacja zrównoważonego rozwoju to proces przekazywania informacji o działaniach, wartościach i celach organizacji związanych z ochroną środowiska, odpowiedzialnością społeczną i ładem korporacyjnym. Celem komunikacji jest budowanie zaufania, angażowanie interesariuszy i wspieranie realizacji strategii ESG.

Komunikacja to proces przekazywania informacji pomiędzy nadawcą a odbiorcą, z wykorzystaniem określonych kanałów i kodów językowych. We współczesnych badaniach wyróżnia się podejścia: informacyjne, interakcyjne, interpretatywne i krytyczne.

- Podejście informacyjne: koncentruje się na efektywnym przesyłaniu treści (nadawca → odbiorca).
- Podejście interakcyjne: akcentuje funkcje komunikacji, np. informacyjną, emotywną, fatyczną.
- Podejście interpretatywne: podkreśla rolę kontekstu kulturowego i zrozumienia znaczeń.
- Podejście krytyczne: analizuje komunikację jako narzędzie władzy i dominacji lub emancypacji.

W obszarze zrównoważonego rozwoju coraz częściej akcentuje się rolę komunikacji partycypacyjnej, czyli takiej, która angażuje interesariuszy i wspiera współtworzenie wartości.

## 2. Praktyczne przykłady

- ⇒ Hotel informuje klientów o programie ograniczenia plastiku za pomocą infografik w pokojach.
- ⇒ Biuro podróży promuje lokalne produkty na Facebooku i Instagramie.



⇒ Schronisko górskie organizuje warsztaty edukacyjne i dokumentuje je w relacjach w mediach społecznościowych.

### 3. Pogłębione studium przypadku

Schronisko górskie w Szklarskiej Porębie wdrożyło program oszczędzania wody. Po analizie grup odbiorców zastosowano różne formy komunikacji: plakaty w łazienkach (dla turystów), spotkania z lokalnymi NGOs (dla społeczności), posty w mediach społecznościowych (dla młodszych gości) i raport miesięczny (dla władz parku narodowego). Zastosowanie wielu kanałów dopasowanych do potrzeb interesariuszy zwiększyło skuteczność kampanii.

#### 4. Instrukcja tworzenia planu komunikacji – krok po kroku

- 1) Określ cel komunikacji – np. informacja, zaangażowanie, edukacja, konsultacja.
- 2) Zidentyfikuj grupy docelowe – np. klienci, społeczność lokalna, inwestorzy.
- 3) Zbadaj potrzeby i oczekiwania każdej grupy – np. język, wartości, poziom wiedzy.
- 4) Dobierz odpowiednie kanały – np. **social media**, raport ESG, spotkania lokalne.
- 5) Zaprojektuj komunikaty – jasne, zwięzłe, dopasowane do odbiorcy.
- 6) Zaplanuj harmonogram i osoby odpowiedzialne za działania komunikacyjne.
- 7) Wybierz narzędzia ewaluacji – np. ankieta satysfakcji, liczba odsłon, liczba reakcji.
- 8) Monitoruj efekty i wprowadzaj korekty.

#### 5. Komunikacja w duchu **plain language** (prostej polszczyzny)

**Plain language** to styl pisania i mówienia, który pozwala odbiorcom łatwo znaleźć informacje, zrozumieć je i z nich skorzystać.

**Plain language** nie oznacza infantylizacji treści – chodzi o efektywność komunikacyjną, szczególnie ważną w kontaktach z różnorodnymi interesariuszami.

Zasady:

- 1) Stosuj krótkie zdania (maks. 20 słów).



- 2) Używaj codziennych słów zamiast specjalistycznych terminów (np. „odpady” zamiast „resztki postkonsumpcyjne”).
  - 3) Unikaj strony biernej – pisz: „Zamontowaliśmy panele” zamiast „Panele zostały zamontowane”.
  - 4) Używaj nagłówków i list punktowanych.
  - 5) Jeśli musisz użyć trudnego pojęcia – wyjaśnij je prostym językiem.
  - 6) Zachowaj uprzejmy i rzeczowy ton.
6. Ćwiczenia i pytania do dyskusji
- 1) Wybierz organizację turystyczną i wskaż jej potencjalne grupy odbiorców komunikacji zrównoważonego rozwoju.
  - 2) Zastanów się, które kanały komunikacji są najbardziej odpowiednie dla każdej z grup odbiorców.
  - 3) Opracuj przykładowy komunikat dotyczący działań środowiskowych, skierowany do jednej z grup.
7. Zadania podsumowujące
- 1) Na podstawie opisu wybranej organizacji przygotuj plan komunikacji dla jednej z grup interesariuszy.
  - 2) Oceń, które narzędzia komunikacji sprawdzą się najlepiej dla danej grupy odbiorców i dlaczego.
8. Słowniczek pojęć

**Kampania informacyjna:** Zorganizowany zestaw działań komunikacyjnych służących osiągnięciu określonego celu.

**Kanał komunikacji:** Środek, za pomocą którego przekazywana jest informacja (np. media społecznościowe, e-mail, plakaty).

**Komunikacja CSR:** Proces przekazywania informacji o działaniach społecznej odpowiedzialności organizacji.



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk*

*Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

**Komunikacja dwukierunkowa:** Forma komunikacji umożliwiająca odpowiedź lub dialog z odbiorcą.

**Plan komunikacji:** Dokument strategiczny określający cele, odbiorców, metody, narzędzia i kanały komunikacji.

**Segmentacja odbiorców:** Podział grupy odbiorców na mniejsze, bardziej jednorodne podgrupy.

**Target (grupa docelowa):** Odbiorcy, do których kierowany jest przekaz komunikacyjny.

Opracował: Przemysław Żukiewicz



Manual do przedmiotu: **Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji**  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 18 „Formułowanie komunikatu o strategii zrównoważonego rozwoju dla  
wybranych interesariuszy”

1. Wprowadzenie do problematyki tworzenia komunikatów o działaniach w zakresie zrównoważonego rozwoju

Komunikat zrównoważonego rozwoju to zwięzła i celowa wiadomość, która informuje konkretną grupę interesariuszy o działaniach organizacji podejmowanych w ramach strategii zrównoważonego rozwoju. Może przyjmować różne formy: od raportu dla inwestorów po grafikę na Instagramie. Celem komunikatu jest informowanie, angażowanie oraz budowanie wizerunku organizacji jako odpowiedzialnej społecznie i środowiskowo.

2. Znaczenie zagadnienia dla branży turystycznej w regionie

W regionie Karkonoszy branża turystyczna oddziałuje na środowisko przyrodnicze, społeczności lokalne i gospodarkę. Właściwa komunikacja strategii zrównoważonego rozwoju pozwala uniknąć konfliktów (np. nadmiernego ruchu turystycznego), angażować społeczności w ochronę przyrody, wzmacniać zaufanie klientów i inwestorów, a także spełniać obowiązki informacyjne wynikające z regulacji ESG. Organizacje, które komunikują swoje działania w sposób transparentny i zrozumiały, zyskują przewagę konkurencyjną oraz budują trwałe relacje z otoczeniem.

3. Praktyczne przykłady

- ⇒ Post na Facebooku: „Dzięki Waszemu zaangażowaniu posadziliśmy 200 drzew na Górze Szybowcowej!”.
- ⇒ Plakat w schronisku: „Nie marnuj jedzenia – zostaw posiłek w lodówce sąsiedzkiej!”.
- ⇒ Mail do pracowników: „W przyszłym tygodniu ruszamy z warsztatami o gospodarce obiegu zamkniętego”.



#### 4. Pogłębione studium przypadku

Biuro podróży z Jeleniej Góry chciało zaangażować społeczność lokalną w swoje działania na rzecz ochrony środowiska. Zdecydowało się na stworzenie komunikatu w formie plakatu i wydarzenia na Facebooku, w którym zaproponowało klientom wspólne sprzątanie szlaków z nagrodami od lokalnych producentów. Komunikat został przemyślany pod względem języka, stylu i kanału komunikacji – był krótki, obrazowy, zachęcający do działania. Wydarzenie zyskało duży zasięg i wsparcie lokalnych mediów.

#### 5. Mechanizmy perswazji stosowane w komunikatach

Mechanizmy perswazji to narzędzia oddziaływania na odbiorcę w celu wywarcia wpływu na jego postrzeganie, emocje lub działanie. Stosowanie ich w komunikatach zrównoważonego rozwoju jest uzasadnione, o ile odbywa się w sposób etyczny i transparentny.

Przykładowe mechanizmy perswazji wykorzystywane w komunikatach:

- ⇒ Społeczny dowód słuszności – „80% naszych klientów wybiera opcję ekologiczną”.
- ⇒ Autorytet – „Rekomendowane przez Fundację Ekologiczną Sudety”.
- ⇒ Niedobór – „Oferta tylko do końca sezonu – rezerwuj ekologiczny nocleg już teraz!”.
- ⇒ Spójność – „Od lat dbamy o środowisko – teraz także w kuchni: zero plastiku”.
- ⇒ Wzajemność – „Za udział w sprzątaniu szlaków – rabat na nocleg”.
- ⇒ Lubienie i podobieństwo – „Naszą eko-kawę tworzą lokalni rzemieślnicy – tacy jak Ty!”.

W literaturze naukowej podkreśla się znaczenie emocjonalnego tonu komunikatu – przekazy wywołujące pozytywne emocje (nadzieję, dumę, poczucie wspólnoty) mają większe szanse powodzenia niż komunikaty alarmistyczne lub oskarżycielskie.

#### 6. Najczęstsze błędy w tworzeniu komunikatów ZR



- 1) Brak jasno określonego odbiorcy – komunikat zbyt ogólny lub nieadekwatny do grupy interesariuszy;
- 2) Nadmierna długość lub zbyt techniczny język – zwłaszcza w komunikacji z klientami lub społecznością;
- 3) Brak celu komunikatu – nie wiadomo, do czego ma zachęcić, co przekazać;
- 4) Złe dopasowanie kanału do treści – np. długi raport umieszczony w mediach społecznościowych;
- 5) Brak elementów identyfikacji wizualnej organizacji – logo, kolory, styl graficzny;
- 6) Komunikat sprzeczny z działaniami – tzw. **greenwashing** (np. promocja ekologii bez prowadzenia działań w tym zakresie);
- 7) Brak konsekwencji w tonie – np. zbyt poważny komunikat dla młodzieży, zbyt żartobliwy dla inwestorów.

Skuteczna komunikacja ZR wymaga nie tylko poprawności językowej, ale także dostosowania do potrzeb informacyjnych i emocjonalnych odbiorcy. Komunikaty, które nie odnoszą się do realnych działań, tracą wiarygodność i mogą wywołać efekt odwrotny od zamierzonego.

## 7. Ćwiczenia i pytania do dyskusji

- 1) Wybierz jedną działającą organizację turystyczną. Kto jest jej główną grupą interesariuszy?
- 2) Opracuj komunikat zrównoważonego rozwoju do tej grupy – forma dowolna (e-mail, post, plakat).
- 3) Jakie błędy można popełnić przy tworzeniu takiego komunikatu?
- 4) Czy jeden komunikat może działać na wiele grup? Dlaczego tak/nie?

## 8. Zadania podsumowujące

- 1) Opracuj komunikat informujący wybraną grupę o jednym z działań ESG Twojej organizacji.
- 2) Zastosuj zasady **plain language**. Oceń, czy Twój komunikat jest skuteczny.
- 3) Przekształć komunikat z formy pisemnej na grafikę lub nagranie audio – czy zmienia to przekaz?



## 9. Słowniczek pojęć

**Kanał komunikacji:** Środek przekazu informacji (np. media społecznościowe, e-mail, ulotka).

**Komunikacja wewnętrzna:** Informowanie pracowników i członków organizacji.

**Komunikacja zewnętrzna:** Przekaz kierowany do klientów, społeczności, partnerów.

**Komunikat:** Zwięzła wiadomość kierowana do określonej grupy interesariuszy.

**Kontekst kulturowy:** Uwarunkowania językowe, społeczne i estetyczne odbiorców komunikatu.

***Plain language:*** Zasady prostej polszczyzny – komunikat ma być zrozumiały już po pierwszej lekturze.

Opracował: Przemysław Żukiewicz



Manual do przedmiotu: **Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji**  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 19 „Planowanie działań zrównoważonego rozwoju w konkretnej organizacji”

## 1. Wprowadzenie do problematyki planowania działań z zakresu zrównoważonego rozwoju

Planowanie działań zrównoważonego rozwoju polega na formułowaniu konkretnych inicjatyw, które dana organizacja może zrealizować w celu osiągnięcia pozytywnego wpływu środowiskowego, społecznego i ekonomicznego. Działania te muszą być dostosowane do specyfiki organizacji – jej zasobów, możliwości, lokalizacji i profilu klienta.

## 2. Etapy planowania działań z zakresu zrównoważonego rozwoju

- 1) Diagnoza sytuacji wyjściowej – analiza aktualnych praktyk organizacji.
- 2) Identyfikacja celów – określenie priorytetów w kontekście strategii ZR.
- 3) Wybór działań – dopasowanie możliwych inicjatyw do zasobów i celów.
- 4) Plan wdrożenia – harmonogram, osoby odpowiedzialne, zasoby.
- 5) Monitorowanie i ewaluacja – ocena skuteczności i raportowanie (np. ESG).

## 3. Praktyczne przykłady

- ⇒ Hotel w górach może ograniczyć zużycie wody przez system ponownego użycia ręczników.
- ⇒ Biuro podróży może promować oferty podróży koleją jako bardziej ekologicznej alternatywy.
- ⇒ Uzdrowisko może wprowadzić dietę lokalną opartą na produktach od rolników z regionu.

## 4. Pogłębione studium przypadku



Sanatorium w Szklarskiej Porębie zidentyfikowało potrzebę zmniejszenia zużycia plastiku. Po analizie zasobów wdrożono rozwiązanie: system dystrybutorów z wodą źródlaną w pokojach oraz kubki szklane zamiast plastikowych. Dodatkowo, wprowadzono kampanię edukacyjną dla kuracjuszy. Efektem było ograniczenie zużycia plastiku o 40% w skali roku oraz pozytywna reakcja gości i mediów lokalnych.

5. Ryzyka działań z zakresu zrównoważonego rozwoju i sposoby ich mitygowania
  - Ryzyko finansowe – brak środków na inwestycje → poszukiwanie dotacji lub partnerstw.
  - Ryzyko oporu ze strony pracowników – brak motywacji lub wiedzy → szkolenia i komunikacja wewnętrzna.
  - Ryzyko reputacyjne – niepowodzenie działań lub zarzut **greenwashingu** (o tym pojęciu zob. niżej) → transparentna komunikacja i realistyczne cele.
  - Ryzyko regulacyjne – zmieniające się przepisy → śledzenie zmian prawnych i dostosowanie planów.
  - Ryzyko operacyjne – problemy z dostawcami lub technologiami → alternatywne scenariusze działania.

## 6. **Greenwashing** – definicja i przykłady

**Greenwashing** to praktyka polegająca na przedstawianiu się jako organizacja proekologiczna bez rzeczywistego zaangażowania w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju. Zjawisko to może prowadzić do utraty zaufania klientów i konsekwencji prawnych.

Przykłady:

- ⇒ Hotel reklamujący się jako „eko” tylko dlatego, że oferuje opcję rezygnacji z codziennej wymiany ręczników.
- ⇒ Biuro podróży twierdzące, że promuje turystykę zrównoważoną, ale oferujące wycieczki lotnicze bez żadnych mechanizmów kompensacyjnych.
- ⇒ Firma wprowadzająca opakowania z napisem „bio”, które są w rzeczywistości jednorazowe i trudne do recyklingu.

## 7. Ćwiczenia i pytania do dyskusji



- 1) Jakie działania ZR mogłyby być realne dla pensjonatu z małym budżetem?
- 2) Które działania można wdrożyć bez kosztów?
- 3) Jak przekonać właścicieli organizacji do podejmowania działań ZR?
- 4) W jaki sposób działania ZR wpływają na wizerunek firmy?

## 8. Zadanie podsumowujące

Przeanalizuj działania władz miejskich Wenecji i Barcelony, które zmierzają do ograniczenia napływu masowej turystyki (np. ograniczenia dla wycieczkowców, zakaz wynajmu krótkoterminowego, wprowadzenie opłat wstępu). Odpowiedz na pytania:

- 1) Czy działania te wpisują się w strategię zrównoważonego rozwoju turystyki?
- 2) Czy można je uznać za reakcję na realne zagrożenia społeczne i środowiskowe?
- 3) Czy nie są one przejawem tzw. antyturystycznego populizmu?

## 9. Słowniczek pojęć

**Działania z zakresu zrównoważonego rozwoju (ZR)** – Konkretnie praktyki wdrażane przez organizację w ramach strategii zrównoważonego rozwoju.

**Greenwashing** – Próba stworzenia wrażenia ekologicznej działalności bez realnych działań.

**Mierniki** – Wskaźniki służące do oceny efektów wdrożonych działań (np. zużycie wody, liczba dostawców lokalnych).

**Ograniczenia** – Bariery, które mogą utrudnić wdrożenie działań ZR.

Opracował: Przemysław Żukiewicz



Manual do przedmiotu: **Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji**  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 20 „Wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju poprzez zmianę procesów”

### 1. Wprowadzenie do problematyki wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju poprzez zmianę procesów

Wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju w organizacji turystycznej to nie tylko pojedyncze działania proekologiczne, ale często głęboka zmiana sposobu funkcjonowania organizacji – czyli jej procesów. Procesy organizacyjne to powtarzalne sekwencje działań (np. zakupy, obsługa klienta, sprzątanie, rekrutacja), które mogą być przemyślane na nowo i przekształcone tak, by były bardziej zrównoważone środowiskowo i społecznie, a jednocześnie ekonomicznie uzasadnione.

### 2. Znaczenie dla branży turystycznej w regionie

Zmiana procesów w kierunku zrównoważonego rozwoju to nie tylko odpowiedzialność społeczna, ale także przewaga konkurencyjna. W regionie Karkonoszy turyści coraz częściej oczekują, że obiekty noclegowe, gastronomiczne i rekreacyjne będą przyjazne dla środowiska. Transparentność, raportowanie działań i realne zmiany procesowe to warunek budowania wiarygodności. Organizacje, które skutecznie wdrażają zasady ZR w swoich procesach, przyciągają świadomych klientów, zmniejszają koszty i lepiej reagują na zmiany prawne oraz społeczne oczekiwania.

### 3. Definicje procesów i typologie

Proces organizacyjny to uporządkowany zestaw działań realizowanych przez ludzi i zasoby, prowadzący do osiągnięcia określonych celów organizacyjnych. W literaturze (Hammer & Champy, 1993; Davenport, 1992) proces jest rozumiany jako sekwencja działań ukierunkowana na dostarczenie wartości dla klienta.

W branży turystycznej procesy można podzielić na:



- procesy główne (np. obsługa klienta, rezerwacja noclegu, przygotowanie posiłku),
- procesy wspierające (np. zarządzanie personelem, zakupy, logistyka),
- procesy zarządcze (np. planowanie strategiczne, kontrola jakości).

Badania (m.in. Gjerald & Øgaard, 2008) pokazują, że organizacje turystyczne, które stosują podejście procesowe, uzyskują wyższy poziom efektywności operacyjnej i elastyczności w reagowaniu na zmiany w otoczeniu.

#### 4. Praktyczne przykłady

- ⇒ Hotel zrezygnował z codziennej wymiany ręczników i zmienił procesy obejmujące sprzątanie pokoi, ograniczając zużycie wody.
- ⇒ Restauracja zmieniła proces zakupowy: zamiast codziennych dostaw z supermarketu – zakupy raz w tygodniu od lokalnych dostawców.
- ⇒ Schronisko wprowadziło zasady **zero waste** (o tych zasadach – zob. niżej) i przekształciło procesy związane z żywieniem, by ograniczyć odpady i marnowanie żywności.
- ⇒ Biuro podróży wdrożyło system e-dokumentów i obsługuje klientów przez aplikację, redukując zużycie papieru.

#### 5. Pogłębione studium przypadku

Centrum Spa & Wellness w Karkonoszach zdecydowało się na reorganizację procesów zarządzania odpadami oraz procesu zakupowego. Zespół opracował mapę procesów (o mapowaniu procesów – zob. niżej) – zidentyfikował punkty generowania największej ilości śmieci. Następnie zmieniono procedury: zakupy zostały scentralizowane, podpisano umowy z lokalnymi dostawcami dostarczającymi produkty w opakowaniach zwrotnych, a pracownicy kuchni zaczęli planować menu w oparciu o produkty sezonowe. W ciągu 6 miesięcy hotel zmniejszył ilość odpadów o 40%, co zostało uwzględnione w raporcie ESG jako mierzalny efekt działania.

#### 6. Mapa procesu – jak wdrażać zmiany krok po kroku



Mapa procesu to graficzne przedstawienie kolejnych kroków w ramach jednego procesu organizacyjnego. Jej celem jest identyfikacja punktów krytycznych, „wąskich gardeł” i obszarów możliwej optymalizacji.

Etapy tworzenia i zmiany procesu:

- 1) Identyfikacja procesu do przeprojektowania (np. zakup surowców, sprząatanie pokoi).
- 2) Zebranie informacji: jak proces wygląda obecnie (obserwacja, rozmowy, dane).
- 3) Sporządzenie mapy „AS IS” („jak jest”, czyli stanu obecnego): graficzne przedstawienie wszystkich kroków procesu.
- 4) Diagnoza problemów: marnotrawstwo, zbędne działania, nieefektywność.
- 5) Projekt nowego przebiegu procesu „TO BE” („jak ma być”, czyli stanu docelowego): wprowadzenie zasad zrównoważonego rozwoju (np. ograniczenie zużycia wody, współpraca z lokalnymi dostawcami).
- 6) Opracowanie planu wdrożenia: kto, kiedy, jak, za ile.
- 7) Przeprowadzenie testów lub pilotażu.
- 8) Wdrożenie i monitoring skutków: analiza wskaźników, korekty.

Do tworzenia i modyfikacji map procesów można zastosować metodykę BPMN (*Business Process Model and Notation*). Narzędzia do pracy w tej metodyce to przykładowo: Camunda Modeler, Bizagi Modeler, Miro, Visio Professional 2016, Enterprise Architect.

## 7. *Circular economy* i *zero waste* – wyjaśnienie i odniesienia empiryczne

### 7.1. *Circular economy* (gospodarka o obiegu zamkniętym)

To koncepcja, która zakłada minimalizację odpadów i utrzymywanie wartości produktów, materiałów i zasobów w gospodarce tak długo, jak to możliwe. Według Ellen MacArthur Foundation (2015), CE opiera się na trzech zasadach: projektowaniu bez odpadów, utrzymywaniu produktów i materiałów w obiegu oraz regeneracji systemów naturalnych.

W turystyce *circular economy* przejawia się w takim projektowaniu usług noclegowych i gastronomicznych, by odpady były minimalizowane (np. kompostowanie resztek, współpraca z dostawcami opakowań zwrotnych, recykling wody w SPA).



Badania przeprowadzone przez Kirchherr et al. (2017) wskazują na rosnące zainteresowanie modelem CE wśród przedsiębiorstw turystycznych, ale także na bariery wdrażania – m.in. brak wiedzy, wysokie koszty początkowe oraz brak systemowego wsparcia.

## 7.2. *Zero waste*

Strategia zero waste to podejście skoncentrowane na eliminacji wszystkich odpadów poprzez projektowanie systemów, które nie generują śmieci. Definicja **Zero Waste International Alliance** zakłada redesign produktów i procesów tak, aby wszystkie materiały były ponownie wykorzystywane.

W branży turystycznej **zero waste** oznacza np. rezygnację z plastiku, wprowadzenie e-paragonów, dyspenserów do kosmetyków, kompostowników w kuchni. Empiryczne przykłady wdrażania tej strategii w hotelarstwie opisano m.in. w pracach Jones, Hillier & Comfort (2016), wskazując na redukcję odpadów w hotelach średniej wielkości nawet o 60%.

## 8. Ćwiczenia i pytania do dyskusji

- 1) Wybierz jeden proces w organizacji turystycznej, który Twoim zdaniem można przekształcić w duchu zrównoważonego rozwoju. Jakie kroki byś podjął?
- 2) Jakiego ryzyka wiążą się z próbą zmiany procesów? Jak można je minimalizować?
- 3) Jakiego działania będą wymagały dodatkowych zasobów, a które można wdrożyć bezkosztowo?
- 4) Które zmiany procesowe nadają się do raportowania w ramach ESG?

## 9. Zadania podsumowujące

- 1) Opisz proces w wybranej organizacji turystycznej i zaproponuj jego przebudowę w duchu zrównoważonego rozwoju.
- 2) Wskaż co najmniej trzy zasoby, które będą potrzebne do wdrożenia Twojej zmiany.
- 3) Zaprojektuj sposób mierzenia efektów tej zmiany – jakie wskaźniki uwzględnisz w raporcie ESG?



## 10. Słowniczek pojęć

**Circular economy:** Gospodarka obiegu zamkniętego – model, w którym produkty i surowce są utrzymywane w użyciu jak najdłużej.

**Działanie prośrodowiskowe:** Każde działanie, które przyczynia się do zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko.

**Mitygacja ryzyka:** Działania podejmowane w celu ograniczenia skutków potencjalnych zagrożeń.

**Monitoring procesów:** Systematyczna kontrola przebiegu procesów, by ocenić ich skuteczność i zgodność z celami.

**Proces organizacyjny:** Powtarzalna sekwencja działań w organizacji, która prowadzi do osiągnięcia konkretnego celu (np. *check-in* gościa).

**Reorganizacja:** Zmiana struktury lub sposobu realizacji działań w organizacji.

**Zero waste:** Strategia polegająca na minimalizacji odpadów i maksymalnym wykorzystaniu zasobów w obiegu zamkniętym.

## 11. Wykorzystana literatura

Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.

Ellen MacArthur Foundation. (2015). *Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition*. Ellen MacArthur Foundation.  
<https://ellenmacarthurfoundation.org>

Gjerald, O., & Øgaard, T. (2008). *Why should hospitality management focus more on the construct of basic assumptions? A review and research agenda*. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 8(4), 294–316.  
<https://doi.org/10.1080/15022250802536089>

Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperBusiness.



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



---

Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk

Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2016). Sustainability in the global hotel industry.

*International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 5–17.

<https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2012-0180>

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232.

<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>

Zero Waste International Alliance (ZWIA). (n.d.). *Zero Waste definition*,

<https://zwia.org/zero-waste-definition/>

Opracował: Przemysław Żukiewicz



Manual do przedmiotu: **Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji**  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 21 „Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) strategii zrównoważonego rozwoju organizacji”

## 1. Dobór i stosowanie narzędzi oraz wskaźników monitorowania wdrażania i skuteczności strategii zrównoważonego rozwoju

### 1.1. Szczegółowe wyjaśnienie strategii zrównoważonego rozwoju

Zrównoważony rozwój to koncepcja, która zyskała na znaczeniu w ostatnich dziesięcioleciach w odpowiedzi na rosnące wyzwania globalne, takie jak zmiany klimatyczne, wyczerpywanie zasobów naturalnych czy nierówności społeczne.

Definicja, którą często przywołujemy, pochodzi z raportu Brundtland (1987):

„Zrównoważony rozwój to taki rozwój, który zaspokaja potrzeby współczesnych pokoleń, nie ograniczając możliwości zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń.”

Strategia zrównoważonego rozwoju to więc świadome planowanie i realizacja działań w organizacji, które integrują cele ekonomiczne, społeczne i środowiskowe, eliminując konflikty między nimi i maksymalizując pozytywne efekty.

### 1.2. Znaczenie monitorowania strategii i pomiaru

Monitorowanie to systematyczne i ciągłe śledzenie realizacji strategii, które pozwala:

- **zapewnić transparentność** — interesariusze (np. klienci, inwestorzy, społeczność lokalna) chcą wiedzieć, jakie działania podejmuje firma i jakie przynoszą rezultaty.



- **zapobiegać ryzykom** — szybkie wykrycie odchyłeń od planu pozwala na odpowiednio szybkie reakcje.
- **poprawiać efektywność** — analiza wyników umożliwia optymalizację procesów i alokację zasobów.
- **budować przewagę konkurencyjną** — organizacje odpowiedzialne i świadome swoich działań zdobywają zaufanie i lojalność rynku.

Pomiar bez monitorowania jest tylko suchą statystyką – ważne jest, by dane były wykorzystywane w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji.

### 1.3. Narzędzia monitorowania wdrażania i skuteczności strategii

#### a) Systemy raportowania i dashboardy

to specjalistyczne narzędzia informatyczne (np. Power BI, Tableau, dedykowane moduły ERP), które zbierają, przetwarzają i wizualizują dane. Dashboard (kokpit menadżerski) umożliwia szybki podgląd najważniejszych wskaźników w czasie rzeczywistym, z możliwością filtrowania według działów, okresów czy innych kryteriów.

#### b) Audyty i kontrole wewnętrzne

Audyty to systematyczne, niezależne i udokumentowane przeglądy, które mają na celu ocenę zgodności działań z założeniami strategii. Mogą mieć charakter:

- **audytu środowiskowego** (np. zgodność z normami ISO 14001),
- **audytu społecznego** (ocena warunków pracy, przestrzegania standardów BHP),
- **audytu ekonomicznego** (kontrola kosztów i efektywności inwestycji w zrównoważony rozwój).



### c) Badania opinii interesariuszy

Interesariusze to wszystkie osoby lub grupy, które mają wpływ lub są pod wpływem działalności organizacji — pracownicy, klienci, społeczność lokalna, dostawcy, inwestorzy. Ich opinie i satysfakcja są kluczowe dla długofalowego sukcesu.

Metody badań to m.in.:

- ankiety,
- grupy fokusowe,
- wywiady.

Ich analiza pozwala ocenić, jak strategia wpływa na relacje społeczne i reputację firmy.

### d) Benchmarking

Benchmarking to porównywanie procesów i wyników organizacji z najlepszymi praktykami branżowymi lub standardami. Pozwala zidentyfikować obszary do poprawy i wyznaczyć realistyczne cele.

Przykłady benchmarków:

- średnia emisja CO<sub>2</sub> w branży,
- poziom zużycia wody na produkcję w konkurencyjnych firmach.

### e) Analiza SWOT

SWOT to narzędzie strategiczne, które pomaga ocenić:

- **Strengths (mocne strony)** — np. innowacyjne technologie ekologiczne, wysoka motywacja pracowników.



- **Weaknesses (słabe strony)** — np. brak certyfikatów środowiskowych, wysoki koszt wdrożenia.
- **Opportunities (możliwości)** — rosnące zapotrzebowanie na produkty ekologiczne, dofinansowania.
- **Threats (zagrożenia)** — zmiany regulacji, rosnąca konkurencja.

2. Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI - *Key Performance Indicators*) strategii zrównoważonego rozwoju organizacji z uwzględnieniem jej potencjału

2.1. Szczegółowe omówienie wskaźników (KPI) i ich wyboru

KPI to nic innego jak **miary sukcesu** — pozwalają odpowiedzieć na pytanie, czy organizacja osiąga swoje cele.

Cechy dobrych kluczowych wskaźników efektywności (KPI):

- **Mierzalność** — KPI musi być wyrażony w liczbach (np. kg CO<sub>2</sub>, zł, liczba godzin).
- **Relewantność** — KPI powinien mieć bezpośredni związek z celem strategicznym.
- **Realistyczność** — musi być możliwy do osiągnięcia, inaczej demotyduje.
- **Dostępność danych** — trzeba mieć sposób na regularne i rzetelne zbieranie danych.
- **Porównywalność** — KPI powinien pozwalać na analizę w czasie i z innymi podmiotami.

2.2. Rozszerzony przegląd KPI

2.2.1. KPI ekonomiczne



- **Rentowność netto** – wskaźnik wyrażający zysk netto w stosunku do przychodów, np. procent zysku netto. Pokazuje efektywność zarządzania kosztami i przychodami, uwzględniając wpływ działań proekologicznych na finanse.
- **Koszt jednostkowy produkcji** – suma kosztów podzielona przez liczbę wyprodukowanych jednostek. Pomaga ocenić efektywność wykorzystania zasobów i wprowadzenie oszczędności.
- **Przychody ze sprzedaży produktów ekologicznych** – mierzy skalę udziału produktów zrównoważonych w całkowitej sprzedaży, co pokazuje reakcję rynku na strategię.

#### 2.2.2. KPI środowiskowe

- **Emisja CO<sub>2</sub> na jednostkę produkcji** – mierzy ilość dwutlenku węgla emitowaną podczas produkcji jednej jednostki wyrobu. Pozwala ocenić ślad węglowy firmy i skuteczność działań redukcyjnych.
- **Zużycie energii** – energia całkowita lub na jednostkę produkcji, wyrażona w kWh lub MJ. Wskaźnik efektywności energetycznej.
- **Procent odpadów poddanych recyklingowi** – stosunek masy odpadów poddanych recyklingowi do ogólnej masy odpadów, pokazuje stopień minimalizacji wpływu na środowisko.
- **Zużycie wody na jednostkę produkcji** – ważne zwłaszcza dla przemysłu o dużym poborze wody, np. spożywczego, chemicznego.

#### 2.2.3. KPI społeczne



*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk  
Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

- **Poziom zaangażowania pracowników** – mierzone poprzez ankiety satysfakcji i zaangażowania, np. procent pracowników biorących udział w inicjatywach proekologicznych.
- **Liczba godzin szkoleń** – świadczy o inwestycji w rozwój kompetencji pracowników w zakresie zrównoważonego rozwoju.
- **Działania prospołeczne** – liczba lub wartość wsparcia społecznego, wolontariatu, partnerstw lokalnych.
- **Rotacja pracowników** – wskaźnik zwrotu pracowników, może wskazywać na jakość warunków pracy i atmosferę.

### 3. Dopasowanie KPI do potencjału organizacji – kluczowe kwestie

Każda firma jest inna, dlatego KPI muszą być dostosowane do:

- **Wielkości firmy:**

Małe firmy – mniej KPI, prostsze narzędzia monitoringu.

Duże korporacje – kompleksowy system raportowania, wiele wskaźników.

- **Branży i rodzaju działalności:**

Przemysł ciężki – wskaźniki środowiskowe dominują.

Usługi – większy nacisk na wskaźniki społeczne i ekonomiczne.

- **Dostępności danych i kompetencji analitycznych:**

Nie warto wybierać KPI, których nie da się rzetelnie mierzyć.



#### 4. Praktyczne kroki wdrożenia systemu monitorowania

- **Warsztaty strategiczne** z udziałem kluczowych działów – by wybrać właściwe KPI.
- **Projektowanie systemu IT** lub dostosowanie istniejących narzędzi do zbierania danych.
- **Edukacja i komunikacja wewnętrzna** – by każdy rozumiał, dlaczego KPI są ważne.
- **Regularna analiza i raportowanie** – np. kwartalne przeglądy z zarządem.
- **Ustawienie systemu informacji zwrotnej** – aby doświadczenia przekładały się na poprawę.

Wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju to proces złożony, który wymaga precyzyjnego doboru narzędzi i wskaźników monitorowania. Głębokie zrozumienie tych elementów pozwala organizacjom nie tylko realizować cele zrównoważonego rozwoju, ale też skutecznie komunikować się z interesariuszami i budować przewagę konkurencyjną na rynku. Dobór KPI musi uwzględniać specyfikę firmy, jej potencjał i zasoby, aby pomiary były wiarygodne, a wyniki przekładały się na realne zmiany i usprawnienia.

Opracowała: Marta Mędrak.



Manual do przedmiotu: Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 22 „KPI w sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju organizacji”

## 1. Zdefiniowane kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) w sprawozdawczości dotyczącej zrównoważonego rozwoju organizacji

### 1.1. Rola sprawozdawczości w zrównoważonym rozwoju

Wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju nie kończy się na planowaniu i realizacji działań. Kluczowym etapem – coraz ważniejszym z punktu widzenia prawa, interesariuszy i reputacji – jest **sprawozdawczość**, czyli rzetelne i przejrzyste raportowanie osiągniętych wyników.

**Sprawozdawczość** zrównoważonego rozwoju to proces systematycznego dokumentowania:

- celów i działań podejmowanych przez organizację,
- wyników w zakresie środowiskowym, społecznym i ładu korporacyjnego (tzw. ESG),
- wpływu działalności organizacji na otoczenie,
- i – co najważniejsze – **pomiarów tych wpływów poprzez KPI.**

### 1.2. Definicja i funkcja KPI w kontekście raportowania

Kluczowe Wskaźniki Efektywności (**Key Performance Indicators** - KPI) są konkretne, mierzalne, istotne i porównywalne. W kontekście raportowania zrównoważonego rozwoju:



- stanowią podstawę do oceny realizacji strategii,
- umożliwiają komunikację z interesariuszami,
- pokazują poziom zaawansowania organizacji w obszarze środowiskowym, społecznym oraz w obszarze ładu korporacyjnego (ESG - *Environmental, Social and Governance*),
- zapewniają spójność z międzynarodowymi standardami (np. GRI, ESRS, SASB).

### 1.3. Obowiązujące standardy raportowania – powiązania z KPI

#### a) GRI (*Global Reporting Initiative*)

- Międzynarodowy standard raportowania ESG.
- Struktura GRI obejmuje wskaźniki w zakresie:
  - środowiska (np. emisje, zużycie surowców),
  - społeczeństwa (np. prawa człowieka, zatrudnienie),
  - ładu korporacyjnego (np. etyka, przejrzystość).

GRI 302 – zużycie energii, GRI 305 – emisje gazów cieplarnianych – to przykłady miejsc, gdzie KPI są niezbędne do wypełnienia wymogów raportu.

#### b) ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*) Europejskie Standardy Sprawozdawczości w zakresie Rozwoju Zrównoważonego – zgodne z CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*)

- Nowy, obowiązkowy standard UE od 2024/2025 r. dla wielu firm.
- Obowiązuje on ujawnianie KPI w konkretnych obszarach, np.:
  - klimatycznych (np. intensywność emisji CO<sub>2</sub>),
  - społecznych (np. różnorodność zatrudnienia),



---

Projekt pod nazwą *Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk Stosowanych w Jeleniej Górze* realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027 – zarządczych (np. polityki due diligence).

## c) SASB (Sustainability Accounting Standards Board)

- Umożliwia dobór KPI specyficznych dla branży.
- Wskazuje konkretne metryki, np. dla sektora energetycznego – intensywność emisji metanu, dla farmaceutycznego – dostępność leków.

## 2. Proces uwzględniania KPI w sprawozdawczości

### 2.1. Identyfikacja najważniejszych obszarów wpływu (ang. *materiality analysis*)

Jest to analiza, której tematy są najbardziej istotne zarówno dla firmy, jak i jej interesariuszy. Na przykład: firma tekstylna – woda, warunki pracy, zużycie chemikaliów.

### 2.2. Dobór odpowiednich KPI

Wskaźniki powinny:

- odzwierciedlać obszary zidentyfikowane jako istotne,
- być porównywalne (z poprzednimi latami i z konkurencją),
- być zrozumiałe dla odbiorców raportu,
- nadawać się do audytu lub zewnętrznej weryfikacji.

### 2.3. Przypisanie odpowiedzialności i źródeł danych

Każdy KPI powinien mieć:

- **właściciela danych** (np. dział HR, dział techniczny),



- **źródło danych** (system ERP, BMS, system kontroli zużycia mediów),
- **harmonogram raportowania** (np. kwartalnie, rocznie).

## 2.4. Włączenie KPI do raportu

KPI powinny znaleźć się w dedykowanej sekcji raportu, z:

- opisem metod pomiaru,
- kontekstem (cele, strategię, wartości docelowe),
- trendami (porównanie lat),
- odniesieniem do standardów (np. GRI 302-1).

## 2.5. Walidacja i publikacja

- Dane powinny zostać **sprawdzone pod względem jakości i zgodności ze standardami**.
- Coraz więcej firm korzysta z **zewnętrznego audytu niefinansowego**, który potwierdza wiarygodność danych.

## 3. Przykładowe KPI i ich zastosowanie w raportach

| Obszar           | KPI                                    | Źródło     | Ujawnienie w raporcie |
|------------------|----------------------------------------|------------|-----------------------|
| Środowiskowy     | Emisje CO <sub>2</sub> [kg/t produktu] | System BMS | GRI 305-4 + ESRs E1   |
| Społeczny        | Liczba godzin szkoleniowych pracownika | / HRMS     | GRI 404-1             |
| Ład korporacyjny | Udział kobiet w zarządzie [%]          | Kadry      | GRI 405-1 + ESRs S1   |



| Obszar      | KPI                                                        | Źródło     | Ujawnienie w raporcie |
|-------------|------------------------------------------------------------|------------|-----------------------|
| Etyka       | Liczba zgłoszeń do systemu whistleblowing (sygnalizowanie) | Compliance | GRI 205-3             |
| Ekonomiczny | Wartość zakupów lokalnych dostawców [%]                    | Zakupy/ERP | GRI 204-1             |

#### 4. Znaczenie KPI w komunikacji z interesariuszami

Zamieszczając KPI w raportach, organizacja:

- **zapewnia przejrzystość** – interesariusze mają dane liczbowe, nie tylko deklaracje,
- **buduje zaufanie** – audytowane i mierzalne dane budują wiarygodność,
- **ułatwia inwestorom podejmowanie decyzji** – KPI są coraz częściej wykorzystywane w analizie ryzyka ESG.

Dobre KPI **nie tylko raportują przeszłość**, ale także wskazują przyszły kierunek – są punktem odniesienia dla planowania i strategii.

##### 4.1. Najczęstsze błędy i wyzwania

- **Brak spójności danych w czasie** – co roku inne wskaźniki, inne metody pomiaru.
- **Zbyt ogólne KPI** – np. „zmniejszenie emisji” bez konkretnych wartości.
- **Brak źródeł danych** – brak systemów, brak automatyzacji pomiaru.
- **Brak integracji z finansami** – KPI ESG muszą być powiązane z wynikami finansowymi.
- **Zbyt dużo wskaźników** – przytłoczenie odbiorcy, brak selekcji istotnych danych.



#### 4.2. Integracja KPI ESG z raportem finansowym (*Integrated Reporting*)

Coraz częściej firmy przechodzą na tzw. **raportowanie zintegrowane**, gdzie:

- dane ESG (KPI środowiskowe, społeczne, zarządcze) są prezentowane obok wyników finansowych,
- pokazuje się wpływ czynników ESG na ryzyka i szanse biznesowe,
- raport odpowiada na pytanie: **jak zrównoważony rozwój wpływa na trwałość modelu biznesowego?**

#### 4.3. Przyszłość raportowania KPI

- CSRD i ESRS czynią raportowanie KPI obowiązkowym dla coraz większej liczby firm w Unii Europejskiej.
- **Cyfrowe raportowanie (XBRL)** – dane KPI będą prezentowane w ustandaryzowanej formie cyfrowej, ułatwiającej porównania.
- **Zewnętrzna weryfikacja ESG** – firmy będą musiały potwierdzać swoje KPI niezależnymi audytami.

Podsumowując:

- KPI są sercem rzetelnego raportu zrównoważonego rozwoju.
- Ich dobór i umiejscowienie w raporcie wymaga analizy, planowania i zgodności ze standardami.
- Raportowanie KPI nie jest celem samym w sobie – służy **przejrzystości, odpowiedzialności i lepszemu zarządzaniu**.



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



---

*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk  
Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

---

- Zintegrowanie KPI z systemami informatycznymi i strategią ESG to najlepsza droga do zwiększenia skuteczności działań organizacji.

Opracowała: Marta Mędrak



Manual do przedmiotu: **Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji**  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 23 „Wykorzystanie typowych metod analizy i oceny działań z obszaru zrównoważonego rozwoju”

## 1. Typowe metody analizy i oceny stosowanych działań z obszaru zrównoważonego rozwoju

Zrównoważony rozwój to nie tylko deklaracja celów, ale **proces ciągłego doskonalenia**. Aby ocenić, czy organizacja rzeczywiście działa zgodnie ze swoją strategią ESG, potrzebna jest **regularna analiza skuteczności** podejmowanych działań.

Dlaczego to ważne?

- Pozwala **identyfikować skuteczne i nieskuteczne działania**.
- Umożliwia **modyfikację strategii** w odpowiedzi na dane i fakty.
- Zapewnia **spójność z wymaganiami raportowymi i regulacyjnymi** (np. ESRS, GRI).
- Buduje **wiarygodność i przejrzystość** organizacji wobec interesariuszy.

### 1.1. Analiza **vs.** ocena

**Analiza** – systematyczne badanie danych i wskaźników w celu zrozumienia trendów, zależności i wyników.

**Ocena** – bardziej syntetyczny proces, który obejmuje wartościowanie skutków działań:

Czy podjęte działania były skuteczne, adekwatne i efektywne?

### 1.2. Rodzaje i cele analizy działań ESG



| Rodzaj analizy                                   | Cel                                                                                  |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Analiza ilościowa                                | Ocena trendów na podstawie KPI (np. spadek emisji CO <sub>2</sub> o 12% rok do roku) |
| Analiza jakościowa                               | Ocena procesów, działań, opinii (np. jakość wdrożonej polityki równości)             |
| Analiza porównawcza (benchmarking)               | Porównanie wyników firmy z konkurencją lub standardami                               |
| Analiza przyczyn i skutków (root cause analysis) | Wskazanie źródła problemów (np. dlaczego nie osiągnięto celu redukcji odpadów)       |
| Analiza efektywności kosztowej                   | Ocena relacji koszt-efekt danego działania ESG                                       |

### 1.3. Typowe metody i narzędzia analizy działań zrównoważonego rozwoju

#### 1.3.1. Analiza SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) w kontekście ESG

- Ocena **mocnych i słabych stron** działań zrównoważonego rozwoju, a także **szans i zagrożeń** zewnętrznych.
- Na przykład:

S – silna polityka redukcji emisji,

W – brak danych o dostawcach,

O – możliwość pozyskania „zielonego” finansowania,

T – ryzyko nowych regulacji środowiskowych.

#### 1.3.2. Benchmarking ESG

- Porównanie własnych wyników (np. emisji, różnorodności, zużycia energii) z konkurencją lub standardami branżowymi.
- Umożliwia identyfikację luki efektywności i dobrych praktyk.



### 1.3.3. Analiza trendów KPI

- Analiza danych w czasie: czy wartości KPI pokazują poprawę, stagnację czy pogorszenie?
- Narzędzia: arkusze kalkulacyjne, BI (Power BI, Tableau), dashboardy ESG.

### 1.3.4. *Balanced Scorecard* (Zrównoważona Karta Wyników)

- Klasyczna metoda zarządzania strategicznego, rozszerzona o **perspektywę ESG**.
- Przykład zastosowania:
  - Perspektywa finansowa: ROI projektów ekologicznych,
  - Perspektywa klienta: satysfakcja klientów z polityki fair trade,
  - Procesów wewnętrznych: liczba auditów dostawców ESG,
  - Uczenia się i rozwoju: liczba szkoleń ESG.

### 1.3.5. Analiza cyklu życia (*Life Cycle Assessment* – LCA)

- Ocena **całkowitego wpływu produktu lub procesu na środowisko**: od surowców, przez produkcję, aż po utylizację.
- Przykład: analiza śladu węglowego opakowania od momentu wydobycia ropy (plastik) po jego spalanie lub recykling.

### 1.3.6. *Cost-Benefit Analysis* (CBA) – analiza kosztów i korzyści

- Przeliczenie, czy konkretne działania ESG przyniosły więcej korzyści niż kosztów.
- Przykład: inwestycja w panele fotowoltaiczne vs. oszczędność energii w 10 lat.



#### 1.3.7. Audyty ESG (wewnętrzne i zewnętrzne)

- Systematyczne badanie zgodności działań z procedurami, regulacjami i celami.
- Wyniki audytów dostarczają materiału do dalszej analizy.

#### 1.3.8. Analiza istotności (*materiality assessment*)

- Określenie, które działania ESG mają **największy wpływ** na działalność firmy i interesariuszy.
- Używana do ustalania priorytetów w strategii.

#### 1.4. Przykład zastosowania: studium przypadku

Firma X z sektora FMCG

Cel ESG: redukcja zużycia plastiku o 25% do 2028 r.

Zastosowane metody:

- **KPI:** liczba ton plastiku używanego do opakowań/rok.
- **Analiza trendów:** dane z 5 lat wykazały średnią redukcję o 3% rocznie.
- **Benchmarking:** konkurenci osiągają 5% roczny spadek – luka do nadrobienia.
- **LCA:** wykazała, że zmiana materiału opakowaniowego poprawia wpływ środowiskowy, ale zwiększa emisję w transporcie (większa masa).
- **CBA:** zmiana opakowań opłacalna po 7 latach przy uwzględnieniu kar środowiskowych.



- **Audyty ESG:** wykazały niespójność danych dostarczanych przez 30% dostawców.

#### Wnioski:

- Należy wzmocnić współpracę z dostawcami i zainwestować w szkolenia.
- Celem może być nie tylko redukcja plastiku, ale **optymalizacja całkowitego śladu środowiskowego** (np. emisji CO<sub>2</sub> i wody).
- **Rekalibracja KPI** – zmiana wskaźników, jeśli są niewystarczająco precyzyjne lub nieaktualne.
- **Modyfikacja działań** – np. zmiana dostawców, materiałów, procesów.
- **Nowe inwestycje** – np. modernizacja maszyn, automatyzacja pomiaru.
- **Komunikacja wyników** – w raportach ESG, wobec zarządu i interesariuszy.

#### 2. Rola narzędzi cyfrowych w analizie działań ESG

##### Typowe narzędzia:

- MS Excel / Google Sheets – do analizy KPI, trendów, prostych porównań.
- Power BI / Tableau – zaawansowana wizualizacja danych ESG.
- Sustainability software (np. Sphera, Envizi, Enablon) – integracja danych, automatyczne śledzenie KPI, generowanie raportów.
- Systemy ERP z modułami ESG – np. SAP Sustainability Control Tower.

##### 2.1. Wyzwania w analizie działań zrównoważonego rozwoju

- Rozproszenie danych – brak jednego źródła prawdy.



- Różna jakość danych z łańcucha dostaw.
- Brak kompetencji analitycznych u personelu ESG.
- Niewystarczająca automatyzacja i digitalizacja procesów analitycznych.
- Brak kultury organizacyjnej opartej na danych (data-driven ESG).

## 2.2. Przyszłość analizy ESG i jej kierunki rozwoju

- **AI w analizie ESG** – uczenie maszynowe do przewidywania skutków działań.
- **Dynamiczne KPI** – wskaźniki aktualizujące się automatycznie z baz danych.
- **Współpraca** w czasie rzeczywistym z partnerami w łańcuchu dostaw.
- **Zintegrowane raportowanie i analiza** – dane ESG jako równorzędne z finansowymi.

Wykorzystywanie metod analizy i oceny działań zrównoważonego rozwoju to nie opcja – to warunek skutecznego zarządzania ESG. Tylko na podstawie rzetelnej analizy można:

- **rzetelnie raportować** postępy,
- **optymalizować** działania i inwestycje,
- **odpowiadać** na wymagania prawne i społeczne,
- oraz **budować trwałą wartość organizacji** w warunkach transformacji gospodarki ku zrównoważonemu modelowi.

Opracowała: Marta Mędrak



Manual do przedmiotu: **Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji**  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 24 „Zbieranie, przetwarzanie i analizowanie danych jakościowych i kwantyfikowalnych z zakresu zrównoważonego rozwoju”

## 1. Rola danych w strategii zrównoważonego rozwoju

Współczesne strategie ESG (*Environmental, Social, Governance*) opierają się na danych. Bez rzetelnie zebranych, przetworzonych i przeanalizowanych informacji niemożliwe jest obiektywne monitorowanie postępów, podejmowanie decyzji czy raportowanie wyników.

Zarówno dane ilościowe (kwantyfikowalne), jak i jakościowe mają istotne znaczenie dla kompleksowej oceny skuteczności działań zrównoważonego rozwoju. Wspólnie tworzą one pełny obraz funkcjonowania organizacji w kontekście ESG.

## 2. Rodzaje danych w zrównoważonym rozwoju

### Dane ilościowe (kwantyfikowalne):

To dane wyrażone liczbowo, które można mierzyć, porównywać i analizować statystycznie.

### Przykłady:

- Emisja CO<sub>2</sub> w tonach
- Zużycie wody w m<sup>3</sup>
- Liczba godzin szkoleń ESG
- Procent odpadów poddanych recyklingowi



- Wskaźnik rotacji pracowników

### Dane jakościowe:

To dane opisowe, subiektywne, często pochodzące z obserwacji, ankiet, wywiadów. Pozwalają zrozumieć "jak" i "dlaczego" coś działa lub nie działa.

### Przykłady:

- Opisy działań CSR (Corporate Social Responsibility)
- Opinie pracowników na temat kultury organizacyjnej
- Jakość współpracy z interesariuszami
- Opis wdrożonych polityk i procedur ESG

## 3. Proces pracy z danymi – etapy

### 3.1. Zbieranie danych

Zgromadzenie informacji z różnych źródeł wewnętrznych i zewnętrznych.

#### Źródła:

- Systemy ERP i BMS (np. SAP, Oracle)
- Liczniki energii, zużycia wody, emisji
- Ankiety i badania satysfakcji
- Raporty działów HR, zakupów, logistyki
- Dostawcy i partnerzy zewnętrzni

#### Zasady dobrego zbierania danych:



- Spójność (zbieraj te same dane w tych samych interwałach)
- Transparentność (jasne źródła danych)
- Regularność (dane kwartalne, miesięczne, roczne)
- Zgodność z wytycznymi raportowymi (GRI, CSRD, ESRS)

### 3.2. Przetwarzanie danych

To etap „oczyszczania”, organizowania i przygotowywania danych do analizy.

#### Czynności:

- Usuwanie błędów i duplikatów
- Standaryzacja jednostek (np. konwersja z MWh na GJ)
- Agregacja danych z różnych źródeł
- Kodowanie danych jakościowych (np. oceny 1–5)

#### Narzędzia:

- MS Excel, Google Sheets
- Power BI, Tableau
- SQL, Python (do większych zbiorów)
- Platformy ESG (np. Enablon, Sphera, EcoVadis)

### 3.3. Analiza danych

Celem jest zrozumienie, co mówią dane, jakie są trendy, odchylenia, zależności i skutki.

#### Rodzaje analiz:



- **Analiza trendów** – jak dane zmieniają się w czasie (np. czy emisje maleją).
- **Analiza porównawcza** – benchmarking vs. inne firmy lub cele.
- **Analiza korelacji** – czy np. wzrost szkoleń ESG wpływa na spadek incydentów etycznych.
- **Analiza luk (gap analysis)** – gdzie dane wskazują na niezgodność z celami lub standardami.

#### 4. Wyzwania w zbieraniu i analizie danych ESG

##### 1) Brak standaryzacji danych:

Firmy często zbierają dane w różny sposób – trudno je porównać.

##### 2) Dane zewnętrzne są niekompletne lub niespójne:

Dostawcy nie zawsze dostarczają wiarygodne lub regularne dane ESG.

##### 3) Dane jakościowe są subiektywne:

Wymagają starannego kodowania i interpretacji.

##### 4) Brak systemów zbierania danych w czasie rzeczywistym:

Brak integracji danych opóźnia analizę i decyzje.

##### 5) Różnice kompetencyjne:

Brak analityków ESG w zespołach wpływa na błędną interpretację danych.

**Przykład praktyczny – analiza danych ESG w firmie produkcyjnej**

**Organizacja:** Producent opakowań



Cel ESG: Ograniczenie emisji CO<sub>2</sub> o 30% do 2030 r.

#### Zbierane dane:

- Dane ilościowe: zużycie energii, emisje CO<sub>2</sub> (liczniki, faktury energetyczne)
- Dane jakościowe: ankiety pracowników nt. postrzegania działań ekologicznych

#### Przetwarzanie:

- Normalizacja danych emisji na 1 tonę produktu
- Uśrednianie wyników ankiet na skali 1–5

#### Analiza:

- Trend: spadek emisji o 2% rocznie, co nie wystarczy do realizacji celu
- Dane jakościowe pokazują niską świadomość ekologii wśród pracowników produkcji

#### Wnioski:

- Potrzebna kampania edukacyjna
- Inwestycja w efektywność energetyczną maszyn

#### 5. Znaczenie danych w raportowaniu zrównoważonego rozwoju

Zebrane dane są podstawą do tworzenia:

- Raportów ESG/CSR (np. według GRI, ESRS, SDG)
- Zewnętrznych ocen i ratingów (EcoVadis, CDP, MSCI ESG)
- Informacji dla inwestorów i banków
- Oświadczeń niefinansowych zgodnych z CSRD



---

*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk  
Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

Dane muszą być weryfikowalne, spójne, zarchiwizowane i audytowalne.

## 6. Digitalizacja i automatyzacja pracy z danymi

Nowoczesne firmy wykorzystują:

- **Systemy telemetryczne** – automatyczny odczyt zużycia energii i wody
- **Internet rzeczy (IoT)** – sensory środowiskowe na liniach produkcyjnych
- **Chmurę danych ESG** – integracja danych z wielu działów
- **AI i ML** – do analizy danych predykcyjnych (np. prognoza emisji)

Zbieranie, przetwarzanie i analiza danych zrównoważonego rozwoju to **rdzeń zarządzania ESG**. Dobrze prowadzony proces danych umożliwia:

- monitorowanie skuteczności strategii ESG,
- podejmowanie decyzji opartych na faktach (data-driven decisions),
- transparentną komunikację z interesariuszami,
- spełnienie obowiązków prawnych i regulacyjnych.

Opracowała: Marta Mędrak



Manual do przedmiotu: Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 25 „Analiza wskaźników – podejście ilościowe i jakościowe”

## 1. Wprowadzenie do problematyki

Wskaźniki zrównoważonego rozwoju (ang. **Sustainability Indicators**), znane także jako **KPI – Key Performance Indicators**, to narzędzia, które pozwalają organizacji ocenić, czy jej strategia ESG przynosi oczekiwane rezultaty. Jednak same liczby nie wystarczą – potrzebna jest właściwa analiza, która daje szerszy kontekst, wykrywa trendy, pokazuje ryzyka i wskazuje możliwe ścieżki rozwoju.

Analiza wskaźników może mieć dwa główne wymiary:

- **Ilościowa** – matematyczna, statystyczna, skupiona na twardych danych.
- **Jakościowa** – interpretacyjna, kontekstowa, wyjaśniająca *dlaczego* coś się dzieje.

Oba te podejścia **uzupełniają się nawzajem**, zapewniając wielowymiarowy obraz skuteczności działań z zakresu zrównoważonego rozwoju. Należy postawić sobie pytanie **czym są wskaźniki zrównoważonego rozwoju**.

Wskaźniki ESG można pogrupować w trzech obszarach:

### E – Environmental (środowiskowe):

- Emisja CO<sub>2</sub> w tonach (zakres 1, 2, 3)
- Zużycie energii na jednostkę produktu
- Procent energii ze źródeł odnawialnych
- Ilość odpadów niebezpiecznych



## S – Social (społeczne):

- Wskaźnik rotacji pracowników
- Liczba godzin szkoleń na osobę
- Odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych
- Liczba wypadków przy pracy (LTI – Lost Time Injuries)

## G – Governance (ład korporacyjny):

- Liczba przypadków naruszeń etyki
- Przejrzystość polityki wynagrodzeń
- Liczba szkoleń z zakresu przeciwdziałania korupcji

## 2. Analiza ilościowa wskaźników (*quantitative analysis*)

Analiza ilościowa jest to analiza oparta na **mierzalnych danych liczbowych**. Obejmuje metody statystyczne, porównawcze i predykcyjne.

Jej cele to:

- Ocena postępu względem celów strategicznych
- Identyfikacja trendów
- Porównania międzyokresowe
- Benchmarking z innymi firmami

Posługuje się ona następującymi technikami:

- **Analiza trendów czasowych** – np. jak emisje CO<sub>2</sub> zmieniały się przez ostatnie 5 lat



---

Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk  
Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027

---

- Wskaźniki efektywności względnej – np. emisja CO<sub>2</sub> na 1 mln zł przychodu
- Analiza odchyleń (variance analysis) – różnica między planem a wykonaniem
- Korelacje – np. zależność między rotacją pracowników a liczbą szkoleń

W skład narzędzi stosowanych przez analizę ilościową wchodzi :

- Excel, Power BI, Tableau
- SPSS, R, Python (analiza statystyczna)
- Systemy ERP/BMS (do pobierania danych)

Można to odnieść do przykładu, jeśli firma planowała redukcję emisji o 5% rocznie, a dane pokazują spadek tylko o 2%, analiza ilościowa pozwala to dokładnie wyliczyć i wskazać konieczność korekty strategii.

### 3. Analiza jakościowa wskaźników (*qualitative analysis*)

Analiza jakościowa to **interpretacja danych** w kontekście otoczenia, kultury organizacyjnej, strategii i opinii interesariuszy.

Jej celami są:

- Zrozumienie przyczyn stojących za wynikami liczbowymi
- Ustalenie wpływu działań na relacje społeczne i reputację
- Ocena trudnych do zmierzenia aspektów, jak zaufanie, komunikacja, kultura

W skład metod analizy jakościowej wchodzi:

- Wywiady pogłębione z interesariuszami
- Grupy fokusowe



- Analiza SWOT wskaźników ESG
- Studium przypadku (*case study*)

#### Techniki kodowania danych jakościowych:

- Nadawanie kategorii odpowiedziom z ankiet (np. pozytywna/negatywna/neutralna)
- Analiza sentymentu (np. w opiniach pracowników lub klientów)
- Matryce oceny (np. poziom zaangażowania interesariuszy)

#### Narzędzia:

- NVivo, MAXQDA (narzędzia do analizy danych jakościowych)
- Formularze Google/Typeform do zbierania opinii
- Tableau i Power BI (do wizualizacji zintegrowanych danych)

Jeśli rotacja pracowników wzrosła o 10%, analiza jakościowa może wykazać, że powodem jest brak elastycznych form pracy lub niewystarczająca komunikacja.

#### 4. Połączenie analizy ilościowej i jakościowej – podejście mieszane

Najlepsze efekty przynosi **podejście hybrydowe**, które łączy dane twarde i miękkie. Dzięki temu organizacja nie tylko wie, **co się dzieje**, ale również **dłaczego**.

#### Przykład zintegrowanej analizy:

- Ilościowo: Emisje CO<sub>2</sub> wzrosły o 8% r/r.
- Jakościowo: Z powodu opóźnionego wdrożenia systemu fotowoltaicznego i braku szkoleń ekologicznych wśród kadry zarządzającej.



## 5. Wyzwania i dobre praktyki

Typowymi problemami są:

- Niekompletne dane wejściowe
- Niewłaściwa interpretacja wskaźników bez kontekstu
- Brak zrozumienia metod analitycznych w zespołach ESG
- Rozdzielenie analiz – zespoły finansowe analizują liczby, a HR – jakościowe aspekty

Dobre praktyki, które warto wprowadzić:

- Stosowanie ram analitycznych jak **GRI Standards** lub **ESRS**.
- Dokumentowanie źródeł danych i metodologii analiz.
- Regularne aktualizowanie i przeglądanie KPI.
- Szkolenie zespołu z podstaw statystyki i analizy jakościowej.
- Łączenie danych ESG z wynikami biznesowymi (np. EBITDA, ROI).

## 6. Znaczenie wdrażania dobrych praktyk dla organizacji

Dzięki analizie wskaźników ESG:

- Organizacja **może reagować na problemy, zanim się one nasilą**.
- Możliwość **optymalizować działania i zasoby**.
- Zyskuje **przewagę konkurencyjną** w oczach klientów, inwestorów.
- Wspiera **raportowanie niefinansowe** zgodne z dyrektywą CSRD.



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



---

*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk*

---

*Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

Dokonywanie analizy ilościowej i jakościowej wskaźników ESG to nie tylko obowiązek wynikający z raportowania – to **kluczowe narzędzie zarządzania strategicznego**. Pozwala ono na śledzenie efektywności działań, zrozumienie ich wpływ na interesariuszy, podejmowanie trafniejszych decyzji oraz budowanie zaufania i przejrzystości.

Opracowała: Marta Mędrak



Manual do przedmiotu: **Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji**  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 26 „Narzędzia raportowania działań z zakresu zrównoważonego rozwoju”

1. Definiowanie narzędzi raportowania działań z zakresu zrównoważonego rozwoju (ramy, standardy, indeksy i rankingi)

W dobie postępujących zmian klimatycznych, presji regulacyjnej oraz oczekiwań społecznych, organizacje są zobowiązane nie tylko do działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, ale również do **transparentnego i ustandaryzowanego raportowania** tych działań.

Raportowanie działań ESG (Environmental, Social, Governance) ma kilka głównych celów:

- Pokazanie interesariuszom wpływu organizacji na otoczenie.
- Zapewnienie przejrzystości i rozliczalności.
- Ocena postępów w realizacji strategii ESG.
- Spełnienie obowiązków prawnych i regulacyjnych (np. dyrektywa CSRD, rozporządzenie SFDR).
- Budowanie zaufania wśród inwestorów, klientów i pracowników.

Aby raportować skutecznie i porównywalnie, potrzebne są określone **narzędzia**, czyli ramy raportowania, standardy, indeksy i rankingi.

2. Kluczowe pojęcia: ramy, standardy, indeksy i rankingi



Ramy raportowania to struktury koncepcyjne, które wskazują **jakie informacje** raportować i w jaki sposób je **organizować**. Ułatwiają firmom zdefiniowanie kluczowych obszarów raportu.

Standardy raportowania to szczegółowe wytyczne, które określają **co konkretnie mierzyć, jak to wyrażać i jak przedstawiać dane**. Dają precyzyjne wskaźniki i definicje.

Indeksy ESG: to zbiory firm ocenianych pod kątem ich działań ESG według określonej metodologii. Włączenie do indeksu może poprawiać reputację i dostęp do kapitału.

Rankingi ESG (*rankings*): to zestawienia firm na podstawie analizy ich wyników ESG. Służą inwestorom, regulatorom i mediom do porównań firm.

### 3. Najważniejsze ramy raportowania zrównoważonego rozwoju

#### GRI – Global Reporting Initiative

- **Najbardziej rozpowszechnione ramy na świecie**
- Struktura oparta na tzw. „materiality” – kluczowych kwestiach istotnych dla firmy i jej otoczenia
- Dzieli wskaźniki na:
  - **Uniwersalne** (np. informacje ogólne, etyka, zarządzanie)
  - **Tematyczne** (środowisko, społeczeństwo, prawa człowieka, praca)

#### ESRS – European Sustainability Reporting Standards

- **Nowy obowiązujący standard w UE, powiązany z dyrektywą CSRD.**
- Wymaga raportowania zgodnie z określonymi zestawami wskaźników.



---

*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk  
Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

---

- Zawiera szczegółowe normy dotyczące środowiska (E1–E5), społecznych (S1–S4), i ładu (G1).
- Obowiązkowy dla dużych i średnich firm w UE od 2024–2026 r.

### SASB – Sustainability Accounting Standards Board

- Skupia się na informacjach istotnych dla inwestorów.
- Tworzy standardy dopasowane do ponad 70 branż.
- Popularny w USA i wśród spółek notowanych na giełdach.

### TCFD – Task Force on Climate-related Financial Disclosures

- Skupia się na ujawnianiu ryzyka i szans klimatycznych.
- Obowiązkowy w niektórych krajach (np. Wielka Brytania).
- Kluczowy dla inwestorów i instytucji finansowych.

### CDSB – Climate Disclosure Standards Board

- Koncentruje się na ujawnianiu informacji środowiskowych w raportach finansowych.
- Jest zintegrowany z podejściem „value creation”.

### IR – Integrated Reporting (IIRC)

- Łączy dane finansowe i niefinansowe.
- Podkreśla sposób, w jaki ESG wpływa na wartość firmy w długim terminie.

#### 4. Dobór odpowiedniego narzędzia raportowania

Kryteria wyboru ramy lub standardu zależą od:



*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk  
Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

- **Wielkości organizacji** – mniejsze firmy często korzystają z uproszczonych raportów (np. GRI Core).
- **Lokalizacji i regulacji** – np. w UE obowiązuje ESRS, a w USA popularne są SASB i TCFD.
- **Branży** – niektóre sektory (np. chemia, energetyka) mają specyficzne wytyczne.
- **Interesariuszy** – inwestorzy, konsumenci, klienci korporacyjni.
- **Strategii komunikacyjnej** – np. zintegrowane raporty IR vs. osobne raporty CSR.

Przyjrzyjmy się zatem następującemu przykładowi firmy i jej sposobów raportowania.

**Firma:** Międzynarodowy producent żywności

**Charakterystyka:** działa w UE, duża liczba interesariuszy, średnie emisje CO<sub>2</sub>, nacisk na dobrostan pracowników

**Dobór narzędzi:**

- **GRI Standards** (pełne, z naciskiem na społeczne i środowiskowe wskaźniki)
- **ESRS** – obowiązkowe z uwagi na lokalizację i wielkość
- **CDP** – zgłoszenia do rankingu klimatycznego
- **EcoVadis** – wymagania klientów B2B

## 5. Wyzwania i rekomendacje

**Typowe trudności:**

- Nadmiar i niejasność wytycznych
- Koszty raportowania i audytu



- Brak wewnętrznych kompetencji ESG
- Problem z integracją danych z różnych systemów

#### Dobre praktyki:

- Rozpoczęcie od prostych raportów, stopniowo ich rozwój.
- Wybór jednego narzędzia jako podstawy (np. GRI lub ESRS) i rozszerzenie go o inne.
- Korzystanie z gotowych szablonów i platform ESG.
- Inwestowanie w szkolenia zespołu.
- Dbanie o weryfikację danych przez audytora zewnętrznego.

#### 6. Znaczenie narzędzi raportowania dla strategii zrównoważonego rozwoju

Ramy, standardy, indeksy i rankingi ESG nie są jedynie narzędziem „dla raportu”. Są:

- **kompasem strategicznym** – wskazują, co mierzyć i gdzie zmierzać,
- **językiem komunikacji** z interesariuszami,
- **narzędziem budowania odpowiedzialnej marki,**
- **kluczem do dostępu do finansowania i rynku kapitałowego.**

Definiowanie narzędzi raportowania działań z zakresu zrównoważonego rozwoju to fundamentalna kompetencja organizacji odpowiedzialnej społecznie i środowiskowo. Znajomość i właściwe dobranie ram, standardów, indeksów i rankingów pozwala na systematyczne ocenianie i prezentowanie postępów ESG, zapewnianie zgodności z przepisami oraz budowanie zaufania u klientów, inwestorów i społeczeństwa.

Opracowała: Marta Mędrak



Manual do przedmiotu: **Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji**  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 27 „Dobieranie narzędzi raportowania działań z zakresu  
zrównoważonego rozwoju do specyfiki branży i organizacji”

## 1. Wprowadzenie do problematyki

Raportowanie zrównoważonego rozwoju nie jest działaniem uniwersalnym, które można wdrożyć w każdej firmie w ten sam sposób. Każda organizacja działa w odmiennym kontekście – ma inny model biznesowy, strukturę interesariuszy, profil ryzyka ESG, a także różne wymagania branżowe i regulacyjne.

Dlatego skuteczny dobór narzędzi raportowania musi uwzględniać specyfikę branży, wielkości i charakteru organizacji. Tylko wtedy raport ESG będzie:

- trafny i wiarygodny,
- zgodny z wymogami prawnymi i rynkowymi,
- rzeczywiście wspierał zarządzanie strategią zrównoważonego rozwoju.

## 2. Czynniki wpływające na dobór narzędzi raportowania

### Specyfika branży

Każda branża ma inne wyzwania ESG i inne obszary ryzyka, np.:

| Branża                | Priorytetowe obszary ESG                              |
|-----------------------|-------------------------------------------------------|
| Energetyka            | Emisje CO <sub>2</sub> , transformacja energetyczna   |
| Spożywcza             | Ślad wodny, dobrostan zwierząt, etyka łańcucha dostaw |
| Finanse               | Transparentność inwestycji, zrównoważone finanse      |
| Produkcja przemysłowa | Gospodarka obiegu zamkniętego, odpady, BHP            |
| Technologie           | Prywatność danych, wpływ cyfryzacji na społeczeństwo  |



## Branża

## Priorytetowe obszary ESG

Budownictwo

Efektywność energetyczna, materiały, ład przestrzenny

Dlatego raportowanie powinno być dostosowane do tych zagrożeń i oczekiwań.

## Wielkość i typ organizacji

- **Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP)** – często korzystają z uproszczonych form raportowania, np. GRI Core lub narzędzi sektorowych.
- **Korporacje międzynarodowe** – korzystają z wielu standardów (np. GRI, ESRS, TCFD, SASB) i raportów zintegrowanych.
- **Spółki giełdowe** – mają obowiązki regulacyjne wynikające z dyrektyw unijnych (CSRD, SFDR, Taksonomia UE).

## Lokalizacja i wymogi prawne

- **Unia Europejska** – obowiązuje ESRS od 2024 r. (dla największych spółek).
- **USA** – popularne są standardy SASB i TCFD.
- **Globalne firmy** – najczęściej korzystają z GRI jako uniwersalnego standardu.

## Interesariusze i cele organizacji

- Inwestorzy oczekują danych finansowych i klimatycznych → preferują TCFD/SASB.
- Klienci oczekują przejrzystości łańcucha dostaw → GRI + EcoVadis.
- Społeczność lokalna oczekuje raportów CSR → bardziej narracyjne i społeczne raportowanie.

## 3. Etapy doboru narzędzi raportowania do organizacji



## Analiza kontekstu organizacji

- Misja, wizja i wartości firmy
- Kluczowe procesy biznesowe
- Pozycja na rynku, łańcuch dostaw

## Identyfikacja kluczowych tematów ESG

- Analiza istotności (materiality assessment)
- Konsultacje z interesariuszami

## Ocena wymagań prawnych i oczekiwań inwestorów

### Dobór ram i standardów

- GRI dla kompleksowości
- SASB dla branżowej trafności
- ESRS dla zgodności z prawem UE
- TCFD dla klimatu
- CDP, EcoVadis, DJSI – dla pozycji rynkowej

Należy pamiętać, że nie ma jednego właściwego zestawu narzędzi – wszystko zależy od kontekstu. Dobrze dobrane narzędzie równa się skuteczniejsza komunikacja ESG i większe zaufanie. Należy zacząć od prostych narzędzi, rozbudowując ich użycie w miarę wzrostu organizacji. Wybór narzędzi musi być zgodny z wymaganiami klientów, inwestorów i regulatorów.

Dobór narzędzi raportowania działań z zakresu zrównoważonego rozwoju musi być procesem świadomym, strategicznym i opartym na analizie kontekstu organizacji.



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



---

*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk*

*Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

---

Dopasowanie tych narzędzi do specyfiki branży, skali działania i grupy interesariuszy:

- podnosi wiarygodność raportu,
- wspiera realną ocenę wpływu firmy,
- ułatwia zarządzanie ESG,
- buduje przewagę konkurencyjną.

Opracowała: Marta Mędrak



Manual do przedmiotu: **Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji**  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 28 „Europejskie Standardy Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju”

1. Wprowadzenie do problematyki Europejskich Standardów Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju (ESRS)

Europejskie Standardy Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju (ang. ESRS – *European Sustainability Reporting Standards*) to zbiór regulacji opracowanych przez Europejską Grupę Doradczą ds. Sprawozdawczości Finansowej EFRAG na potrzeby dyrektywy CSRD. Ich celem jest ujednolicenie raportowania niefinansowego (ESG) przez firmy w całej Unii Europejskiej. Standardy te dotyczą wpływu organizacji na środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny, a także odwrotnie – wpływu otoczenia na organizację (tzw. podwójna istotność).

2. Dlaczego standardy ESRS są ważne?

Od 2024 r. wiele firm w UE – w tym duże przedsiębiorstwa i podmioty sektora publicznego – musi stosować się do standardów ESRS. Wkrótce także mniejsze firmy, w tym z sektora turystycznego, będą raportować według tych zasad. Raport ESG może być istotnym elementem komunikacji z klientami, inwestorami, urzędami, a także narzędziem zarządzania ryzykiem i strategią.

Choć obowiązek raportowania formalnie dotyczy głównie dużych firm, małe i średnie organizacje też zyskują na transparentności. Dzięki prostemu raportowi ESG można:

- budować zaufanie klientów (np. turystów zagranicznych),
- lepiej organizować działania wewnętrzne (szkolenia, zakupy),
- przygotować się do współpracy z dużymi firmami (które mogą wymagać danych),
- aplikować o dotacje, które wymagają przedstawienia działań ESG.



### 3. Struktura standardów ESRS

ESRS dzielą się na kilka grup:

- 1) ESRS 1 – Zasady ogólne: m.in. cykl raportowania, kompletność danych.
- 2) ESRS 2 – Obowiązkowe informacje: kontekst organizacyjny, polityki ESG, zarządzanie ryzykiem.
- 3) ESRS E1–E5 – Środowisko: klimat, woda, zanieczyszczenia, bioróżnorodność, gospodarka cyrkularna.
- 4) ESRS S1–S4 – Społeczeństwo: pracownicy, łańcuch dostaw, społeczności lokalne, konsumenci.
- 5) ESRS G1 – Ład korporacyjny: struktury zarządzania, etyka, kontrola wewnętrzna.

### 4. Wskaźniki i dane w praktyce

Wybrane wskaźniki, które mogą być raportowane przez organizacje turystyczne:

- ✓ Liczba godzin szkoleń ESG przypadająca na pracownika (S1)
- ✓ Odsetek pracowników sezonowych zatrudnionych na umowę o pracę (S1)
- ✓ Zużycie energii na 1 m<sup>2</sup> powierzchni (E1)
- ✓ Ilość wody zużytej na 1 nocleg (E2)
- ✓ Liczba inicjatyw lokalnych wspieranych przez firmę (S3)
- ✓ Liczba zgłoszonych przypadków naruszeń etyki lub dyskryminacji (G1)
- ✓ Odsetek energii pochodzącej z OZE (E1)

### 5. Praktyczny przykład

Hotel może raportować:

- ✓ zużycie energii i wody (E1, E2),
- ✓ emisje CO<sub>2</sub> z ogrzewania (E1),
- ✓ działania proklimatyczne (np. odnawialne źródła energii),
- ✓ liczbę godzin szkoleń ESG dla pracowników (S1),
- ✓ działania promujące różnorodność (S1),
- ✓ zaangażowanie w inicjatywy lokalne (S3),
- ✓ strukturę zarządu i jego kompetencje w ESG (G1).



## 6. Studium przypadku – zadanie

Wyobraź sobie, że jesteś właścicielem pensjonatu w Szklarskiej Porębie. Chcesz przygotować pierwszy raport ESG zgodny z ESRS.

Twoim celem jest pokazanie gościom i partnerom biznesowym, że działasz odpowiedzialnie.

Kroki do podjęcia:

- 1) Wybierz odpowiednie standardy (np. E1, E2, S1, G1).
- 2) Zbierz dane: rachunki za energię i wodę, raporty pracownicze, ankiety gości.
- 3) Opisz działania: segregacja śmieci, szkolenia, polityka antymobbingowa.
- 4) Przygotuj krótkie podsumowanie (np. infografikę lub notkę na stronę www).

Na podstawie powyższego scenariusza przygotuj propozycję 1-stronicowego raportu ESG.

## 7. Ćwiczenie praktyczne – karta analizy ESRS

Wybierz profil organizacji turystycznej (np. hotel, uzdrowisko, biuro podróży, schronisko, restauracja). Wypełnij poniższą tabelę, oceniając które obszary ESRS są istotne dla organizacji oraz jakie dane można zgromadzić:

| Obszar ESG                                  | Przykładowy wskaźnik                | Czy dotyczy organizacji? | Przykład danych          |
|---------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| E1 – Zmiany klimatu                         | Emisje CO <sub>2</sub> z ogrzewania | Tak / Nie                | kg CO <sub>2</sub> / rok |
| E2 – Zasoby wodne i morskie                 | Zużycie wody                        | Tak / Nie                | m <sup>3</sup> / rok     |
| E3 – Zasoby i gospodarka obiegu zamkniętego | Zużycie materiałów jednorazowych    | Tak / Nie                | kg / rok                 |
| E4 – Zanieczyszczenie                       | Emisje ścieków                      | Tak / Nie                | m <sup>3</sup> / rok     |



|                                     |                                              |           |                                  |
|-------------------------------------|----------------------------------------------|-----------|----------------------------------|
| S1 – Własna siła robocza            | Szkolenia z równości i integracji            | Tak / Nie | Liczba godzin / pracownika / rok |
| S2 – Pracownicy w łańcuchu wartości | Zasady wynagradzania podwykonawców           | Tak / Nie | Opis / ocena zgodności           |
| S3 – Społeczności lokalne           | Wsparcie dla lokalnych NGO                   | Tak / Nie | Kwota / liczba działań / rok     |
| S4 – Konsumenci i użytkownicy       | Procedury dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa | Tak / Nie | Opis / liczba zgłoszeń           |
| G1 – Ład korporacyjny               | Polityka antykorupcyjna                      | Tak / Nie | Opis procedury                   |
| G1 – Ład korporacyjny               | Etyka w łańcuchu dostaw                      | Tak / Nie | Opis procedury / liczba audytów  |

## 8. Wyzwania i dobre praktyki

## a. Wyzwania

- ⇒ Brak danych historycznych lub brak systemu pomiaru.
- ⇒ Trudność w ocenie wpływu społecznego.
- ⇒ Brak wiedzy w organizacji o ESR.

## b. Dobre praktyki

- ⇒ Rozpocznij od zbierania prostych danych (energia, woda, liczba szkoleń).
- ⇒ Wdrażaj polityki ESG krok po kroku.
- ⇒ Przeglądaj raporty dużych firm jako inspirację.
- ⇒ Korzystaj z narzędzi online (np. przewodniki EFRAG, kalkulatory śladu węglowego).



## 9. Słowniczek pojęć

**Audyt zewnętrzny** – weryfikacja raportu przez niezależną firmę.

**Łańcuch wartości** – cały proces powstawania i dostarczania produktu/usługi (od dostawców po klientów).

**Materiały istotne** – dane i tematy, które mają znaczący wpływ na wyniki firmy lub są ważne dla interesariuszy.

**Podwójna istotność** – organizacja raportuje zarówno wpływ na otoczenie, jak i wpływ otoczenia na nią.

**Raportowanie zgodne** – przygotowanie dokumentu zgodnie ze standardami, np. ESRS.

**Ślad węglowy** – całkowita emisja gazów cieplarnianych związana z działalnością firmy.

Opracował: Przemysław Żukiewicz



Manual do przedmiotu: **Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji**  
na kierunku studiów: Biznes Turystyczny  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 29 „Przygotowanie raportu z działań ESG zgodnego ze standardami ESRS”

1. Wprowadzenie do problematyki przygotowania raportu z działań ESG zgodnego ze standardami ESRS

Raport ESG (*Environmental, Social, Governance*) to dokument, który opisuje wpływ organizacji na środowisko naturalne, społeczeństwo oraz sposób zarządzania. W Unii Europejskiej obowiązują standardy ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*), które określają, jakie informacje i wskaźniki powinny znaleźć się w takim raporcie.

2. Struktura uproszczonego raportu ESG
  - 1) Opis organizacji
  - 2) Zakres i ramy raportu
  - 3) Działania i wskaźniki środowiskowe (ESRS E)
  - 4) Działania i wskaźniki społeczne (ESRS S)
  - 5) Działania i wskaźniki ładu korporacyjnego (ESRS G)
  - 6) Podsumowanie i plany na przyszłość
3. Przykładowe dane do wykorzystania
  - ✓ Zużycie energii i wody (E1, E2)
  - ✓ Emisje CO<sub>2</sub> (E1)
  - ✓ Segregacja odpadów (E5)
  - ✓ Liczba godzin szkoleń z zakresu różnorodności (S1)
  - ✓ Wskaźniki zatrudnienia i fluktuacji pracowników (S1)
  - ✓ Liczba skarg etycznych i mechanizm ich zgłaszania (G1)
  - ✓ Informacje o strukturze zarządu i politykach etycznych (G1)



4. Jakie cechy powinien mieć dobry raport?
- Klarowność i zwięzłość
  - Dane liczbowe i konkretne wskaźniki
  - Przykłady działań i ich efekty
  - Informacje o planach i ambicjach na przyszłość
  - Transparentność – także w odniesieniu do trudności i wyzwań

5. Praktyczny przykład

Schronisko turystyczne Karkonoszach

Działania środowiskowe:

- ✓ Wprowadzenie oświetlenia LED
- ✓ Zbiornik na deszczówkę do podlewania roślin
- ✓ Przejście na energię z OZE

Działania społeczne:

- ✓ Szkolenia z zakresu przeciwdziałania dyskryminacji
- ✓ Zatrudnianie osób lokalnych i sezonowych na umowy o pracę

Ład korporacyjny:

- ✓ Kodeks etyczny dla pracowników i gości
- ✓ Procedura zgłaszania nadużyć.

6. Lista typowych błędów przy tworzeniu raportu ESG

- 1) Brak danych liczbowych (np. tylko ogólne opisy działań)
- 2) Nieprzejrzysta struktura dokumentu
- 3) Brak wskazania źródeł danych i sposobu pomiaru
- 4) Pomijanie działań z obszaru governance (ład korporacyjny)
- 5) Nieodnoszenie się do żadnych wskaźników ESRS.



## 7. Narzędzia do tworzenia raportów ESG

- ✓ Microsoft Word – do przygotowania tekstu raportu
- ✓ Excel – do zbierania i analizowania danych liczbowych
- ✓ Canva lub PowerPoint – do przygotowania graficznych streszczeń
- ✓ Oficjalny portal EFRAG – dostęp do aktualnych standardów ESRS
- ✓ Raporty innych firm – jako inspiracja formy i treści

## 8. Checklista – gotowość raportu ESG

- ⇒ Czy raport zawiera wszystkie trzy obszary ESG (E, S, G)?
- ⇒ Czy są użyte dane liczbowe lub konkretne wskaźniki?
- ⇒ Czy podano źródła danych?
- ⇒ Czy wskazano plany rozwojowe lub trudności?
- ⇒ Czy raport ma przejrzystą strukturę?

## 9. Zamiast słowniczka pojęć – główne wątki dyskusji akademickiej i eksperckiej wokół ESRS i raportowania ESG

### 1) Uciążliwość i kosztowność raportowania dla MŚP

**Problem:** Chociaż ESRS wprost dotyczy dużych firm objętych dyrektywą CSRD, wiele mniejszych organizacji (MŚP) czuje się zmuszonych do raportowania ESG, bo oczekują tego inwestorzy, partnerzy biznesowi i klienci.

**Wątpliwość:** Czy to nie prowadzi do przerzucania obowiązków sprawozdawczych na słabszych uczestników rynku, bez odpowiedniego wsparcia?

**Dyskusja:** Trwają prace nad dobrowolnymi ESRS dla MŚP (tzw. VSME – *voluntary standards for micro and small enterprises*), ale wiele organizacji branżowych twierdzi, że sam proces zbierania danych jest już zbyt kosztowny, zwłaszcza w turystyce.

### 2) Ryzyko „greenwashingu” pod przykrywką zgodności z ESRS

**Problem:** Organizacje mogą tworzyć raporty zgodne formalnie z ESRS, ale z pominięciem rzeczywistego wpływu lub działań (tzw. *compliance without substance*).



**Dyskusja:** Czy nie powinniśmy wprowadzić audytów jakościowych lub oceny interesariuszy jako narzędzia weryfikacji uczciwości raportów?

**Przykład do dyskusji:** Hotel deklaruje politykę *zero waste*, ale nie mierzy ilości wyrzucanych odpadów. Czy raport jest wtedy rzetelny?

### 3) Trudność w operacjonalizacji podwójnej istotności

**Problem:** Koncepcja *double materiality* jest ambitna, ale dla wielu organizacji trudna do zrozumienia i wdrożenia – zwłaszcza w kontekście jakościowych danych o społecznościach lokalnych czy zmianach klimatycznych.

**Dyskusja:** Jak mierzyć wpływ społeczny w turystyce (np. na kulturę lokalną)? Czy dane z ankiet gości lub lokalnych mieszkańców wystarczą?

### 4) Nadmierna standaryzacja a kontekst lokalny

**Problem:** ESRS są bardzo szczegółowe i często nie uwzględniają specyfiki branży (np. sezonowość, rozdrobnienie usług, lokalne uwarunkowania). To szczególnie istotne w turystyce.

**Dyskusja:** Czy raporty nie powinny mieć komponentu „lokalnej narracji”? Czy uniwersalne wskaźniki nie pomijają np. wpływu na krajobraz kulturowy, gościnność czy relacje międzykulturowe?

### 5) Brak zaufania do samooceny i samosprawozdawczości

**Problem:** Brak obowiązku zewnętrznego audytu dla wielu raportów ESG rodzi pytanie o ich wiarygodność.

**Dyskusja:** Czy raporty ESG nie powinny być recenzowane przez niezależnych ekspertów lub przedstawicieli interesariuszy (np. społeczności lokalnej)?

### 6) Zróżnicowanie terminologiczne i metodologia wskaźników



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



---

*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk*

---

*Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

**Problem:** Różne organizacje stosują odmienne definicje i metody pomiaru tych samych wskaźników (np. emisji, zużycia wody), co utrudnia porównywalność raportów.

**Dyskusja:** Czy ESRS powinny wprowadzać jednoznaczne metodologie i wzory? Jak edukować mniejsze podmioty w stosowaniu jednolitych metryk?

Opracował: Przemysław Żukiewicz



Manual do przedmiotu: **Zarządzanie Zrównoważonym Rozwojem Organizacji**  
na kierunku studiów: **Biznes Turystyczny**  
rok 2 semestr 3  
Manual nr 30 „Opracowanie rekomendacji ESG dla organizacji turystycznych”

1. Wprowadzenie do problematyki opracowywania rekomendacji ESG dla organizacji turystycznych

Rekomendacje ESG to propozycje nowych działań, ulepszeń lub inicjatyw, które organizacja może wdrożyć, aby lepiej realizować cele zrównoważonego rozwoju. Powinny być konkretne, uzasadnione i zgodne z potrzebami organizacji oraz oczekiwaniami interesariuszy.

2. Jak sformułować dobrą rekomendację?

Każda rekomendacja powinna zawierać:

- ✓ Oznaczenie obszaru ESG, którego dotyczy: środowisko (E), społeczeństwo (S) lub zarządzanie (G);
- ✓ Proponowane działanie: konkretne, realistyczne;
- ✓ Uzasadnienie: dlaczego warto ją wdrożyć;
- ✓ Korzyści dla firmy i otoczenia;
- ✓ Ramy czasowe i ewentualne koszty.

3. Przykładowe rekomendacje dla organizacji turystycznej

- ✓ E – Wprowadzenie fotowoltaiki w hotelu – redukcja emisji CO<sub>2</sub>.
- ✓ S – Organizowanie wydarzeń z lokalnymi społecznościami – budowa zaufania, promocja regionu.
- ✓ G – Wdrożenie polityki równości płci – sprawiedliwość, opłacalność, lepszy wizerunek.

4. Narzędzie pomocnicze – analiza SWOT ESG



Przed zaproponowaniem działań warto wykonać analizę SWOT (mocne i słabe strony, szanse, zagrożenia) w odniesieniu do ESG. Pomaga to dostrzec, gdzie są możliwości rozwoju i jakie przeszkody mogą wystąpić.

## 5. Narzędzie pomocnicze – wzór tabeli rekomendacji

| Obszar (E/S/G) | Proponowane działanie | Uzasadnienie | Oczekiwane efekty | Ramy czasowe |
|----------------|-----------------------|--------------|-------------------|--------------|
|                |                       |              |                   |              |
|                |                       |              |                   |              |
|                |                       |              |                   |              |
|                |                       |              |                   |              |
|                |                       |              |                   |              |

## 6. Lista typowych błędów przy tworzeniu rekomendacji ESG

- 1) brak konkretności (np. „zwiększyć ekologiczność”, „być bardziej inkluzywnym”),
- 2) brak mierzalności (nie wiadomo, jak ocenić skuteczność działania),
- 3) zbyt duże koszty bez uzasadnienia lub planu finansowego,
- 4) kopiowanie gotowych pomysłów bez adaptacji do lokalnych warunków,
- 5) brak powiązania z celami firmy lub potrzebami klientów.

## 7. Wartość dodana rekomendacji ESG

Dobre rekomendacje ESG nie tylko spełniają wymogi raportowania, ale budują przyszłość firmy:

- ✓ są podstawą do strategii ESG,
- ✓ inspirują pracowników i gości,
- ✓ mogą pomóc w zdobyciu środków (np. grantów, dotacji),
- ✓ budują reputację firmy jako lidera odpowiedzialności.

Dlatego ich przygotowanie wymaga nie tylko wiedzy, ale i wyobraźni oraz zrozumienia kontekstu lokalnego.



## 8. Zamiast słowniczka pojęć – główne wątki dyskusji akademickiej i eksperckiej wokół ESRS i raportowania ESG

W ostatnich latach raportowanie ESG (*Environmental, Social, Governance*) stało się jednym z najszybciej rozwijających się obszarów zarządzania organizacją – także w sektorze turystycznym. Coraz więcej firm publikuje raporty zrównoważonego rozwoju, prezentując działania związane z redukcją emisji, inkluzywnością, przejrzystością zarządzania czy współpracą ze społecznościami lokalnymi. W Europie proces ten uległ dodatkowej intensyfikacji za sprawą wprowadzenia nowych regulacji – zwłaszcza dyrektywy CSRD oraz Europejskich Standardów Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju (ESRS).

Jednak za dynamicznym wzrostem liczby raportów ESG niekoniecznie idzie realna zmiana. Pojawia się coraz więcej głosów krytycznych, które traktują ESG jako instrument służący głównie poprawie wizerunku firmy, a nie jako narzędzie transformacji jej modelu działania. To zjawisko bywa określane mianem *greenwashingu* (w przypadku środowiska) lub *purpose-washingu* (w przypadku celów społecznych i etycznych). Krytycy wskazują, że wiele organizacji ogranicza się do formalnego wypełniania raportów, prezentując selektywne dane, pomijając problemy, których nie chce ujawniać, i nie podejmując działań następnych.

Z drugiej strony, zwolennicy systemowego podejścia do raportowania ESG podkreślają, że sama konieczność mierzenia i ujawniania wpływu organizacji na środowisko i społeczeństwo zmusza ją do refleksji, diagnozy i często do inicjowania pierwszych realnych działań. ESG bywa w tym ujęciu postrzegane jako narzędzie instytucjonalizacji odpowiedzialności, umożliwiające nie tylko ocenę, ale też porównywanie firm, wyznaczanie standardów i monitorowanie postępów. Co więcej, presja ze strony inwestorów, klientów oraz młodego pokolenia pracowników skłania coraz więcej organizacji do traktowania ESG nie jako instrumentu „pudrowania rzeczywistości”, lecz jako krytycznego komponentu długofalowej strategii.

Dyskusja o tym, czy raporty i rekomendacje ESG służą rzeczywistej zmianie, czy jedynie budowaniu korzystnego wizerunku, dotyka fundamentalnego pytania o to, czym w ogóle jest „odpowiedzialność” w biznesie i czy da się ją zmierzyć, ustandaryzować i porównać. Z tej perspektywy, debata nad tą tezą nie sprowadza się tylko do oceny



Fundusze Europejskie  
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita  
Polska

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



---

*Projekt pod nazwą Kompetencje jutra - modyfikacja wybranych kierunków studiów w Karkonoskiej Akademii Nauk*

*Stosowanych w Jeleniej Górze realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027*

skuteczności konkretnego narzędzia, ale dotyczy szerszego konfliktu między etyką a efektywnością, intencją a deklaracją, działaniem a komunikacją.

Opracował: Przemysław Żukiewicz