PRACE NAUKOWE
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
RESEARCH PAPERS
of Wrocław University of Economics and Business

Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Research Papers of Wroclaw University of Economics and Business
Year 2024, Vol. 68, No. 5
ISSN 2392-0041
journals.ue.wroc.pl/pn

Zarządzanie ryzykiem jako kluczowy element raportowania ESG zgodnie z dyrektywą CSRD z perspektywy ogniw łańcucha dostaw

Sabina Wyrwich-Płotka

Uniwersytet Opolski

e-mail: swyrwich@uni.opole.pl

ORCID: 0000-0002-4723-7131

Iwona Pisz

Uniwersytet Opolski

e-mail: ipisz@uni.opole.pl

ORCID: 0000-0001-6079-3178

© 2024 Sabina Wyrwich-Płotka, Iwona Pisz

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji dostępna jest online na https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl

Cytuj jako: Wyrwich-Płotka, S. i Pisz, I. (2024). Zarządzanie ryzykiem jako kluczowy element raportowania ESG zgodnie z dyrektywą CSRD z perspektywy ogniw łańcucha dostaw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *68*(5), 27-42.

DOI: 10.15611/pn.2024.5.03

JEL: F64, L25, M21

Streszczenie

Cel: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie kluczowych aspektów zarządzania ryzykiem w ramach ESG oraz wymagań wynikających z wejścia w życie dyrektywy Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) z perspektywy uczestników łańcucha dostaw.

Metodyka: Aby odpowiedzieć na te zagadnienia, w artykule dokonano przeglądu dostępnej literatury tematu oraz wykorzystano metodę *desk research* obejmującą analizę aktów prawnych, raportów branżowych i wyników wcześniejszych badań dotyczących wdrażania zasad ESG. Dodatkowo przeprowadzono wywiady bezpośrednie z ekspertami zajmującymi się zrównoważonym rozwojem oraz przedstawicielami przedsiębiorstw objętych obowiązkiem raportowania zgodnie z dyrektywą CSRD.

Wyniki: Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że przedsiębiorstwa podejmują różnorodne działania w celu dostosowania się do nowych regulacji, jednak skala wdrażanych zmian jest zróżnicowana

w zależności od branży, wielkości firmy oraz poziomu świadomości w zakresie ESG. Kluczowe wyzwania obejmują m.in. wysokie koszty implementacji, brak jednoznacznych wytycznych interpretacyjnych oraz konieczność gromadzenia i raportowania szczegółowych danych dotyczących zrównoważonego rozwoju. Jednocześnie firmy dostrzegają szereg korzyści, takich jak poprawa wizerunku, większa atrakcyjność dla inwestorów oraz optymalizacja procesów wewnętrznych.

Implikacje i rekomendacje: Na podstawie uzyskanych wyników sformułowano szereg rekomendacji, które mogą wspierać przedsiębiorstwa w adaptacji do nowych wymagań ESG i CSRD. Wśród kluczowych działań wskazano rozwój systemów monitorowania i zarządzania ryzykiem ESG, standaryzację procesów raportowania oraz wzmocnienie współpracy pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw w zakresie wymiany dobrych praktyk. Szczególnie istotne jest wdrożenie nowoczesnych narzędzi cyfrowych, które mogą ułatwić zbieranie i analizowanie danych oraz minimalizować obciążenia administracyjne związane z raportowaniem.

Oryginalność/wartość: Niniejszy artykuł dostarcza aktualnych informacji na temat wpływu dyrektywy CSRD na zarządzanie ryzykiem ESG w łańcuchu dostaw. Opracowanie uwzględnia zarówno perspektywę teoretyczną, jak i praktyczne doświadczenia przedsiębiorstw, co czyni je wartościowym źródłem wiedzy dla menedżerów, analityków biznesowych oraz decydentów odpowiedzialnych za wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju.

Słowa kluczowe: ESG, dyrektywa CSRD, dyrektywa CSDD, raport niefinansowy, ryzyko, zarządzanie ryzykiem, łańcuch dostaw

1. Wstęp

Konieczność szybkiego reagowania na zmienne warunki rynkowe, katastrofy naturalne czy kryzysy, aby utrzymać ciągłość dostaw, wymusza na przedsiębiorcach umiejętność adaptacji do zmiennych warunków oraz odporność na czynniki oddziałujące na dane przedsiębiorstwo. Wzrost zagrożeń cybernetycznych i potrzeba zabezpieczenia przedsiębiorstw i ich partnerów w ramach łańcucha dostaw przed atakami i ryzykiem różnej natury są kluczowe w sprawnym funkcjonowaniu łańcucha dostaw. Należy podkreślić, że łańcuchy dostaw są kształtowane oraz zarządzane w obliczu wielu megatrendów. Megatrendy jako złożone zjawiska napędzają zmiany w łańcuchach dostaw i wpływają na sposób, w jaki produkty są produkowane, dystrybuowane i dostarczane do konsumentów. Wśród kluczowych megatrendów w łańcuchach dostaw wymienić należy m.in.: procesy automatyzacji, robotyzacji, digitalizacji i wdrożeń technologii przemysłu 4.0, takich jak Internet rzeczy (IoT), sztuczna inteligencja (AI), big data czy analiza danych. Zwiększenie globalnej wymiany handlowej sprawia, że łańcuchy dostaw stają się bardziej złożone, co wymaga elastyczności i umiejętności dostosowywania się do różnorodnych przepisów i norm. Kolejny trend w łańcuchu dostaw to dekarbonizacja oraz zrównoważoność (*Environmental-Social-Governance,* ESG). Wszystkie te megatrendy kształtują nowoczesne łańcuchy dostaw, wymuszając na firmach dostosowywanie się do zmieniających się warunków i inwestowanie w nowoczesne technologie i strategie oraz procesy, m.in. zarządzania ryzykiem.

Z drugiej strony wprowadzenie dyrektywy Corporate Sustainability Reporting Directive w sprawie sprawozdawczości niefinansowej i Europejskich Standardów Sprawozdawczości w zakresie Zrównoważonego Rozwoju (*European Sustainability Reporting Standards,* ESRS) stanowi znaczący krok naprzód w udoskonaleniu oczekiwań regulacyjnych dotyczących zrównoważonego rozwoju zarówno pojedynczych przedsiębiorstw, jak i łańcuchów dostaw, obejmujących szeroki wymiar, od aspektów środowiskowych po społeczne i związane z zarządzaniem. Nowe środowisko regulacyjne wymaga nie tylko ustanowienia możliwości technicznych w zakresie raportowania zrównoważonego rozwoju, ale także lepszego zrozumienia i proaktywnego zaangażowania w zarządzanie ryzykiem związanym ze zrównoważonym rozwojem. Przedsiębiorstwa będące ogniwami poszczególnych łańcuchów dostaw muszą nie tylko oceniać swoje własne działania pod kątem wpływu na środowisko i społeczeństwo, ale także badać, jak ich partnerzy biznesowi w ramach danego łańcucha wartości zarządzają ryzykiem ESG.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie kluczowych aspektów zarządzania ryzykiem w ramach ESG oraz wymagań wynikających z wdrożenia dyrektywy CSRD. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w ramach łańcucha dostaw w zakresie zarządzania ryzykiem, jak również raportowanie niefinansowe zgodnie z przyjętymi wymaganiami powinny przyczynić się do osiągnięcia trwałych korzyści dla danego przedsiębiorstwa, jak i pozostałych uczestników łańcucha dostaw oraz jego otoczenia. Ze względu na wysoki stopień zmienności i niepewności otoczenia łańcucha dostaw szczególną uwagę zwraca się na potrzebę podejmowania proaktywnych działań umożliwiających unikanie zagrożeń, a jednocześnie optymalne wykorzystywanie pojawiających się możliwości rozwoju. Działania te powinny być przedmiotem raportowania zgodnie z oczekiwaniami interesariuszy ze względu na rosnącą presję otoczenia. Przedsiębiorstwa, które skutecznie wdrażają i komunikują swoje zaangażowanie w te obszary, mogą zyskać przewagę konkurencyjną na rynku i zdobyć większe zaufanie klientów oraz inwestorów. Wdrożenie zasad ESG w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw może przynieść firmie wymierne korzyści. Z drugiej strony wprowadzenie standardów zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw to dodatkowe koszty i obowiązki. Stąd pojawiają się pytania: Jaki jest bilans szans i zagrożeń związanych z praktykowaniem reguł ESG w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw? Jak europejscy przedsiębiorcy są zaangażowani w proces zrównoważonego rozwoju? Jakie działania zostały podjęte przez przedsiębiorców w kierunku zrównoważonego rozwoju?

2. W kierunku zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw i łańcuchów dostaw

Potrzebę wzmocnienia relacji między zyskiem firmy a korzyściami społecznymi dostrzega coraz więcej liderów biznesu. Istotnym elementem strategii biznesowej powinien być dialog z kluczowymi interesariuszami umożliwiający poszukiwanie i wdrażanie rozwiązań sprzyjających budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej na podstawie tzw. wspólnej wartości ekonomiczno-społecznej (*shared value*) (Porter i Kramer, 2011), tworząc wartość dla społeczeństwa. Dyskusja na temat kryteriów środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego w ramach koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw nabrała w ostatnich latach znacznego tempa. Napędzana jest ewoluującymi oczekiwaniami społecznymi dotyczącymi nowych modeli produkcji i konsumpcji (Jouber, 2021; Nishitani et al., 2021). Do połowy lat 90. XX wieku, według Clarksona (1995), sukces firm koncentrował się przede wszystkim na zaspokajaniu potrzeb jednego interesariusza. Stopniowo inni interesariusze wywierali presję na firmy, co doprowadziło do włączenia kryteriów zarządzania ESG do procesu zarządzania strategicznego (Wang i in., 2018).

Samo pojęcie ESG definiuje konkretne obszary i grupy ryzyka, które powinno się uwzględnić w raporcie niefinansowym. Obszar środowiskowy (E) obejmuje ryzyko i szanse związane z klimatem i ze środowiskiem naturalnym. Oczekuje się, że przedsiębiorstwo przedstawi, w jaki sposób zarządza czynnikami środowiskowymi wpływającymi na jego działalność oraz jaki ma wpływ na środowisko. Obszar społecznej odpowiedzialności (S) dotyczy wartości i relacji, a więc takich dziedzin, jak prawa pracownicze, standardy w łańcuchu dostaw, polityka BHP, polityka prywatności czy działania na rzecz inkluzywności. Obszar ładu korporacyjnego (G) obejmuje zaś m.in. dane o strukturze i wynagrodzeniach zarządu czy polityce wobec lobbingu (Zieliński, 2023).

Przedsiębiorstwa reagujące na presję związaną z wdrażaniem kryteriów ESG muszą odpowiednio zarządzać ryzykiem środowiskowym, społecznym i ekonomicznym (*Triple Bottom Line* TBL), i zrozumieć ich krótko-, średnio- i długoterminowy wpływ (Bravi i in., 2020). W tym celu wiele firm przyjmuje systemy zarządzania związane z kryteriami ESG, aby zintegrować elementy potrójnej linii przewodniej, zaspokoić potrzeby interesariuszy i ograniczać ryzyko (Esquer-Peralta i in., 2008). W związku z tym kryteria ESG nie mogą być postrzegane wyłącznie jako koszt, ponieważ mogą przynieść firmie korzyści i stanowić przewagę konkurencyjną nad konkurentami (Barbosa i in., 2021; Zhang i in., 2021). Potrzeba innowacyjnego i spójnego obszaru badań skupionych na kwestiach ESG wzrasta wraz z nasilaniem się problemów środowiskowych, społecznych i zarządzania.

Dążenie do zrównoważonego rozwoju stało się trendem, który na stałe wpisał się do strategii wielu przedsiębiorstw. Konsekwencją tego była potrzeba wypracowania nowego podejścia do zarządzania

organizacją, uwzględniającego aspekty społecznej odpowiedzialności. Troska o czynniki ESG znalazła odzwierciedlenie również w łańcuchach dostaw. Należy zaznaczyć, że koncepcja ESG pojawiła się po raz pierwszy w 2006 r. i przyciągnęła uwagę środowisk akademickich, rządowych i biznesowych (Atkins, 2020; Baid i Jayaraman, 2022; Jayachandran i in., 2013). Wskaźniki w zakresie ESG danej firmy stały się kryterium dla oceny środowiska korporacyjnego i odpowiedzialności społecznej (Baid i Jayaraman, 2022; Bohdanowicz i Aluchna, 2023; Grzesik, 2023; Oczyp i Malinowska, b.d.).

Zachowanie zrównoważonego rozwoju jest jednym z problemów stojących dziś przed przedsiębiorstwami i łańcuchami dostaw (Agami i in., 2012; Raport ESG, b.d.; Raport EL&SCS, 2023). Wdrożenie koncepcji ESG do łańcuchów dostaw oznacza w praktyce minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko naturalne, promowanie uczciwych warunków pracy i rozwijanie zrównoważonej gospodarki. Ogniwa łańcucha dostaw muszą nie tylko oceniać swoje własne działania pod kątem wpływu na środowisko i społeczeństwo, ale także badać, jak ich partnerzy biznesowi w ramach danego łańcucha wartości zarządzają ryzykiem ESG.

Kolejnym krokiem milowym prowadzącym do upowszechnienie praktyk w zakresie zrównoważonego rozwoju jest przyjęcie Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju. Nowa Dyrektywa CSRD zastąpiła dyrektywę NFRD. Celem wdrożenia CSRD jest wymuszenie na przedsiębiorstwach większej transparentności w zakresie działań dotyczących zrównoważonego rozwoju, w tym wpływu na klimat, środowisko, pracowników czy społeczności lokalne. Dyrektywa ma również stanowić jednolity europejski standard raportowania danych niefinansowych, tak aby inwestorzy i inni interesariusze mogli w łatwy sposób pozyskiwać porównywalne dane z obszaru ESG.

Powstaje zatem pytanie: dlaczego łańcuchy dostaw są tak istotne w kontekście ESG oraz związanego z tym raportowania niefinansowego wynikającego z dyrektywy CSRD? Z natury łańcuchy dostaw mogą być bardzo złożone, ogniwa łańcucha dostaw zaś są rozproszone geograficznie, często rozciągają się na wiele krajów i obejmują wiele poziomów, które stają się jeszcze bardziej skomplikowane ze względu na stosowany outsourcing i offshoring. To utrudnia identyfikację i zarządzanie ryzykiem ESG na każdym etapie. Z drugiej strony przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw są jednocześnie niezbędne dla sukcesu prawie wszystkich firm i mogą być znaczącym źródłem tworzenia wartości i innowacji. Ponieważ łańcuchy dostaw wykraczają poza podstawową działalność firmy, narażają ją na ukryte i niekontrolowane ryzyko, zwykle powodowane przez czynniki ESG, takie jak wyczerpywanie się zasobów naturalnych, łamanie praw człowieka i korupcja. Kwestie te mogą zaszkodzić reputacji, działalności i wynikom finansowym przedsiębiorstw lub aktywów należących do inwestorów, a także renomie samych inwestorów i ich wynikom finansowym. Zgodność z lokalnymi przepisami rzadko wystarcza do spełnienia oczekiwań międzynarodowych interesariuszy (niektóre kraje, w których dostawca może prowadzić działalność, mogą mieć mniej rygorystyczne standardy prawne i regulacyjne niż inne). Negatywne praktyki w łańcuchu dostaw mogą mieć poważne konsekwencje dla reputacji danego ogniwa łańcucha dostaw, prowadząc do bojkotów, utraty klientów i szkód finansowych, co pokazują ostatnie przykłady z praktyki gospodarczej, np. działania firm Google czy LPP SA.

Należy zatem wskazać kluczowe wyzwania związane z zarządzaniem ryzykiem ESG w łańcuchach dostaw, do których należą m.in.:

- brak transparentności: często brakuje wystarczającej transparentności w łańcuchach dostaw, co utrudnia identyfikację i ocenę ryzyka ESG;
- różnorodność dostawców: przedsiębiorstwa mają często wielu dostawców działających w różnych krajach i branżach, co utrudnia standaryzację procesów zarządzania ryzykiem. Aby osiągnąć cele zrównoważonego rozwoju, przedsiębiorstwa muszą angażować swoich dostawców w działania na rzecz ochrony środowiska i poprawy warunków pracy;
- złożoność ryzyka: ryzyko ESG w łańcuchach dostaw jest często złożone i wzajemnie powiązane, co wymaga holistycznego podejścia;

- brak danych: często brakuje wiarygodnych i porównywalnych danych dotyczących praktyk ESG dostawców.

Pomiar oraz upublicznienie wyników środowiskowych i społecznych przez przedsiębiorców są obecnie ważniejsze niż kiedykolwiek ze względu na rosnące negatywne skutki działań organizacji (Guthrie i Farneti, 2008; Jouber, 2021). Oprócz wskaźników finansowych, wskaźniki w zakresie zrównoważonego rozwoju obejmują elementy, takie jak: naturalna ochrona zasobów, poziomy emisji, inicjatywy środowiskowe, bezpieczeństwo i higiena pracy, relacje społeczne, zaangażowanie interesariuszy oraz wpływ gospodarczy organizacji. Należy podkreślić, że inwestorzy, klienci i społeczeństwo coraz bardziej zwracają uwagę na działania firm związane z ochroną środowiska, zarządzaniem zasobami ludzkimi, etycznym postępowaniem i przejrzystym zarządzaniem (Sardanelli i in., 2022).

3. Wykorzystanie sprawozdawczości niefinansowanej przedsiębiorstw do budowania zrównoważonego rozwoju łańcuchów dostaw

Obserwowany wzrost zapotrzebowania na informacje na temat zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw oraz łańcuchów dostaw, który jest szczególnie zauważalny wśród inwestorów, ale coraz częściej również wśród różnorodnych interesariuszy, wynika ze zmiennego charakteru ryzyka dla jednostek i rosnącej świadomości inwestorów i interesariuszy na temat konsekwencji finansowych tego ryzyka. Dotyczy to w szczególności ryzyka finansowego związanego z klimatem. Rośnie również świadomość ryzyka i możliwości dla jednostek i inwestycji wynikających z innych kwestii środowiskowych, takich jak utrata różnorodności biologicznej, oraz kwestii związanych ze zdrowiem i społecznych, w tym związanych z pracą dzieci i pracą przymusową. Należy podkreślić, że wzrost zapotrzebowania na informacje tego typu wynika również ze wzrostu w dziedzinie produktów inwestycyjnych, które wyraźnie wiążą się ze spełnieniem określonych standardów zrównoważonego rozwoju lub osiągnięciem określonych celów zrównoważonego rozwoju i z zapewnieniem spójności z poziomem ambicji Porozumienia paryskiego w ramach Ramowej konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu przyjętego w dniu 12 grudnia 2015 r. (zwanego dalej „Porozumieniem paryskim"), Konwencji o różnorodności biologicznej i strategii politycznych Unii (dyrektywa CSRD, 2022).

Rys. 1. Kluczowe czynniki ESG będące przedmiotem raportu niefinansowego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Koncepcja ESG określa zakres raportowania pozafinansowego w obszarach środowiska, społecznej odpowiedzialności i ładu korporacyjnego, którego obowiązkiem jest objęta coraz większa grupa europejskich przedsiębiorstw. Wprowadzenie początkowo w krajach Unii Europejskiej dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE, tj. dyrektywy NFRD, zobligowało określone w dyrektywie spółki do aktywnych działań i ujawniania coraz szerszej gamy informacji niefinansowych, kształtując w ten sposób kierunek polityki spółek w zakresie CSR (Jackson i in., 2019) i zrównoważonego rozwoju. Działania te przyczyniły się do zwiększenia roli zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach i tym samym łańcuchach dostaw (Bohdanowicz i Aluchna, 2023; Kinderman, 2021; Raport ESG, b.d.). Została ona również zaimplementowana w Polsce, a tym samym spółki w naszym kraju zaczęły upubliczniać wiele nowych informacji z zakresu zrównoważonego rozwoju. W praktyce oznaczało to publikację danych na temat praktyk w zakresie zatrudnienia czy działań dobroczynnych aż po aktywności społeczne, interakcje z dostawcami i odbiorcami lub wpływ produktów na zdrowie i bezpieczeństwo konsumentów. W ślad za tym pojawił się nowy rodzaj sprawozdawczości przedsiębiorstw – obok sprawozdawczości finansowej pojawił się raport ESG, prezentujący informacje niefinansowe (Samelak, 2014).

W roku 2022 nastąpiły zmiany w zakresie raportowania pozafinansowego wynikające z przyjętej Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Do najważniejszych elementów dyrektywy CSRD możemy zaliczyć obowiązek raportowania, który w pierwszym etapie (od 1 stycznia 2024 r.) dotyczyć będzie największych przedsiębiorstw publicznych oraz niektórych dużych spółek niepublicznych podlegających pod dyrektywę NFRD. Następnie obowiązek raportowania niefinansowego zostanie rozszerzony na inne podmioty, w tym małe i średnie przedsiębiorstwa. W 2025 roku obowiązek raportowania rozszerzy się na wszystkie duże firmy, które spełniają dwa z trzech kryteriów: zatrudniają powyżej 250 pracowników, mają sumę bilansową przekraczającą 20 mln euro i/lub osiągają roczne przychody powyżej 40 mln euro. Ich pierwsze raporty według standardów ESRS będą wymagane w 2026 roku. Z kolei w 2026 roku małe i średnie przedsiębiorstwa notowane na rynkach regulowanych, spełniające dwa z trzech kryteriów: zatrudnienie powyżej 10 pracowników, suma bilansowa powyżej 350 tys. euro i/lub roczne przychody powyżej 700 tys. euro, będą zobowiązane do raportowania. Natomiast w roku 2027 wybrane spółki z siedzibą poza Unią Europejską, posiadające w Polsce filię lub jednostkę zależną i generujące na terenie UE przychody roczne powyżej 150 mln euro, będą musiały składać odpowiednie raporty ESG (rys. 2).

Rys. 2. Harmonogram wdrożenia dyrektywy CSRD

Źródło: opracowanie własne.

Według unijnych szacunków po wejściu w życie dyrektywy CSRD obowiązki przedstawiania raportów niefinansowych na podstawie czynników ESG będą obejmować około 50 tysięcy firm na terenie całej UE. Zgodnie z wymogami dyrektywy CSRD przedsiębiorstwa mają obowiązek ujawniania obszernych, szczegółowych informacji na temat wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju i powiązanych z nimi konsekwencji dla strategii biznesowej (tab. 1). Zbierane informacje będą ujawniane według wspólnych europejskich standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju, tzw. ESRS. Natomiast dla małych i średnich spółek giełdowych zostanie przygotowany, przeznaczony dla nich, uproszczony standard. Standardy zostały opracowane przez grupę EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*), wcześniej znaną jako Europejska Grupa Doradcza ds. Sprawozdawczości Finansowej, niezależny organ skupiający różnych interesariuszy.

Tabela 1. Zakres raportowania niefinansowego – ESRS

Lp.	Zakres raportowania		
	Środowisko	Społeczna odpowiedzialność	Ład korporacyjny
1.	ESRS E1. Zmiany klimatu	ESRS S1. Zasoby ludzkie	ESRS G1. Zarządzanie przedsiębiorstwem
2.	ESRS E2. Zanieczyszczenie	ESRS S2. Pracownicy w łańcuchu wartości	
3.	ESRS E3. Zasoby wodne	ESRS S3. Wpływ na społeczności	
4.	ESRS E4. Bioróżnorodność i ekosystemy	ESRS S4. Konsumenci i użytkownicy	
5.	ESRS E5. Zużycie surowców i zamknięta gospodarka		

Źródło: opracowanie własne.

Przygotowanie wiarygodnego raportu zrównoważonego rozwoju wymaga zebrania dokładnych i szczegółowych danych w tym zakresie. Ich zebranie i połączenie w spójną całość stanowi nie lada wyzwaniem dla osób odpowiedzialnych za te działania. Wynika to m.in. z faktu, że dane są rozproszone w całej organizacji i nie zawsze wiadomo, kto ma do nich dostęp, a ponadto dane wymagają wysokiego poziomu dokładności. Zbierane dane dotyczą bardzo wielu różnych obszarów (zasobów ludzkich, środowiska, szkoleń, procesów zakupów, transportu, produkcji, finansów, BHP itd.), a co za tym idzie – wymagają zaangażowania ludzi z różnych działów i części organizacji. Raportowanie niefinansowe angażować będzie osoby, które mają dostarczyć dane, na co dzień mają obowiązki oraz określone priorytety. Istotne jest przeprowadzenie zmian w przedsiębiorstwach oraz odpowiedni klimat dla wdrożenia koncepcji ESG.

4. Stan zaawansowania prac przedsiębiorców w kierunku raportowania ryzyka ESG

Jaki jest bilans szans i zagrożeń związanych z praktykowaniem reguł ESG w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw? Jak europejscy przedsiębiorcy są zaangażowani w proces zrównoważonego rozwoju? Jakie działania zostały podjęte przez przedsiębiorców w kierunku zrównoważonego rozwoju? W celu udzielenia odpowiedzi na postawione pytania badawcze wykorzystano *desk research* jako jedną z metod badawczych badań niereaktywnych. W tabeli 2 przedstawiono wybrane typy danych i ich źródła, które pozwoliły na uzyskanie informacji kontekstowych oraz odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

Wdrożenie praktyk zrównoważonego rozwoju zmusza firmy do wyjścia poza maksymalizację zysku jako jedyny cel biznesowy, a także wymaga od przedsiębiorstwa zastanowienia się nad swoimi podstawowymi wartościami, tożsamością korporacyjną, zasadami biznesowymi, a także nad tym, w jaki sposób wybiera swoich partnerów biznesowych i co uważa za „właściwe postępowanie". Aby opracować i wdrożyć podejście do odpowiedzialności biznesowej i zrównoważonego rozwoju, wymaga się od firm okresowego przeglądu istniejących praktyk biznesowych i odpowiedniego ich dostosowywania.

Tabela 2. Wybrane typy danych i ich źródła

Lp.	Zakres badawczy: Polska i świat	
	Rodzaj danych	Źródła danych
1	Statystyki, raporty, opracowania w zakresie ESG, raportowania finansowego i niefinansowego	Strony internetowe przedsiębiorstw publikujące dane w zakresie ESG, media społecznościowe przedsiębiorstw
2	Raport na temat zrównoważonego rozwoju, oceniający strategie i działania w zakresie ochrony środowiska, spraw społecznych i ładu korporacyjnego (ESG) w całej Europie, koncentrujący się na operacjach logistycznych i łańcuchu dostaw	Raport EL&SCS, 2023
3	Raport ogólnopolski na temat szans i zagrożeń dotyczących wdrożenia ESG w przedsiębiorstwach	Raport ESG. Raport koszty I wyzwania ESG, b.d.
4	Globalne badanie dotyczące zarządzania ryzykiem przez strony trzecie w 2022 r.	Raport Deloitte, Deloitte TPRM Survey 2022
5	Raport na temat ryzyka w globalnych łańcuchach dostaw	Raport 2023 Global Supply Chain Risk Report. Can supply chains withstand another global disruption crisis? WTW Global Supply Chain Survey
6	Globalne badanie dotyczące roli czynników środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego (ESG) w działalności związanej z fuzjami i przejęciami (M&A)	Raport Deloitte 2024, ESG in M&A Trends Survey, 2024
7	Raport prezentujący wnioski z ankiety skierowanej do inwestorów Private Equity działających w krajach Europy Środkowej, dotyczący nastrojów i oczekiwań wobec funduszy PE odnośnie do m.in: sytuacji ekonomicznej, rynku transakcyjnego, spodziewanych parametrów transakcyjnych oraz aktywności w ciągu kolejnych sześciu miesięcy	Raport Deloitte 2024, Deloitte Central Europe Private Equity Confidence Survey, 2024

Źródło: opracowanie własne.

Nie jest to ani szybkie rozwiązanie, ani łatwe do wykonania, a niewłaściwe podejście firm do tego zagadnienia skutkuje powierzchownymi działaniami bez większego wpływu, prowadząc do zjawiska greenwashingu (Font i in., 2012; Laufer, 2003).

Jak wynika z badań, czynniki ESG mogą mieć wpływ na wyniki finansowe firm, zaangażowanie pracowników, wartość marki oraz innowacje (Friede i in., 2015; Jahmane i Brahim, 2020; Khoury i in., 2022; Li i in., 2022). Jeżeli spojrzy się na dotychczasowe raporty w zakresie CSR/ESG wynikające z dotychczas obowiązującej dyrektywy NFRD, można stwierdzić, że część z nich jest powiązana z realnymi praktykami firm, nie jest zaś tylko okazją do promowania nieprawdziwego pozytywnego wizerunku firmy (Freundlieb i Teuteberg, 2013; Ioannou i Serafeim, 2017). Czynniki ESG przestały być prostą jednostką pomiaru, a zarządzanie nimi stało się filarem o ogromnym znaczeniu dla rozwoju strategii korporacyjnej firm. Poprzednie badania wykazały, że interesariusze kładą większy nacisk na spełnianie celów społecznych i zrównoważonego rozwoju, które umożliwiają im dostęp do nowych zasobów finansowych, a tym samym pozwalają na tworzenie większej wartości rynkowej. Autorzy tacy jak Borralho i in. (2022) potwierdzają, że ujawnianie informacji ESG łagodzi nieprzejrzystość informacji i poprawia jej przejrzystość.

Jak wynika z badań przeprowadzonych z wykorzystaniem *desk research* oraz wywiadów bezpośrednich z ekspertami w zakresie ESG, w tym przypadku osobami odpowiedzialnymi za realizację strategii ESG w przedsiębiorstwach oraz przedstawicielami instytucji otoczenia biznesu, takich jak: Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz Polskie Stowarzyszenie ESG, Agencja Wspierania Ochrony Środowiska, Green Climate, prowadzone są obecnie przyspieszone procesy analizy ryzyka, celów i zgodności własnych polityk ESG przedsiębiorstw z najnowszymi zmianami regulacyjnymi w zakresie raportowania niefinansowego zgodnie z dyrektywą CSRD. Należy dodać, że dla wielu innych podmiotów, np. ze względu na współpracę w ramach łańcucha dostaw z firmami Unii Europejskiej, konieczność zdiagnozowania swoich potrzeb, stworzenie strategii ESG i konsekwentne budowanie swojego profilu ESG stało się również pilną potrzebą. Ryzyko związane z ESG, np. zmiany klimatu, nierówności społeczne czy problemy związane z łańcuchem dostaw, może wpłynąć na wartość firmy na różnych poziomach. Podkreślenia

wymaga, że wdrożenie dyrektywy CSRD generuje koszty związane z dostosowaniem się do nowych regulacji czy wymogów rynkowych, ale może również wpłynąć na reputację przedsiębiorstwa, co z kolei może oddziaływać na jego pozycję rynkową i relacje z interesariuszami. Właściwe zrozumienie ryzyka związanego z ESG jest kluczowe dla zarządzania ryzykiem i ochrony wartości przedsiębiorstwa (Oczyp i Mikiewicz, 2023).

Z jednej strony ESG to prawny obowiązek obejmujący bezpośrednio od 2024 r. największe firmy, a pośrednio także ich dostawców. Z drugiej strony to szereg działań na rzecz środowiska i społeczeństwa. Holistyczne patrzenie na procesy, na każdy etap działalności, zaczynając od surowców, przez projektowanie urządzeń, po produkcję tych urządzeń i dystrybucję do klienta oraz ich użytkowanie, jest konieczne z perspektywy właściwego podejścia do zrównoważonego rozwoju w łańcuchu dostaw. Zmiany w funkcjonowaniu pojedynczych przedsiębiorstw w ramach łańcucha dostaw w kontekście systemu ESG mogą stanowić okazję do zmian o charakterze strategicznym, organizacyjnym, technologicznym, ekonomicznym oraz społeczno-regulacyjnym, wpływając na zrównoważony rozwój przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw. Wydatki na ESG można traktować jako koszt, ale można je również traktować jako inwestycje, które zwrócą się przedsiębiorstwu oraz otoczeniu zewnętrznemu firmy.

Z opublikowanego raportu (Raport ESG, b.d.) wynika, że stan zaawansowania w firmach jest skrajnie różny – od zera do wielu lat doświadczeń. Wielkie firmy, czy to giełdowe, czy międzynarodowe, wprowadzają raportowanie ESG już od dawna, pod wieloma nazwami, ale ponad połowa pytanych polskich firm zatrudniających od 150 do 500 pracowników (53%) nawet nie słyszała o ESG, a strategię zrównoważonego rozwoju opracowało dopiero 20 % z nich.

Najmniejsza świadomość jest w przemyśle i budownictwie (odpowiednio 62 i 57% firm z tych branży zupełnie nie zna tematu), relatywnie najlepiej jest – znowu w budownictwie i w usługach – odpowiednio 18 i 15% zna to zagadnienie doskonale. Nawet w grupie firm, które słyszały o ESG, czyli łącznie 46% ankietowanych, raporty przygotowuje jedynie 28%, najwięcej w budownictwie (33%), być może z powodu wymagań inwestorów, a najmniej – w przemyśle (13%). Także w budownictwie najwyższy odsetek badanych (29%) potwierdził, że ich firma zamierza wdrażać elementy ESG, gdy tylko 22 proc. spodziewa się tego w branży usługowej, a w przemyśle nikt tego nie zadeklarował. Najczęściej wskazywano na inwestycje związane z oszczędzaniem energii, termomodernizacją czy ochroną pracowników przed mobbingiem. Dla wprowadzania ESG znaczenie ma kultura organizacyjna, a ta w Polsce często jest hierarchiczna, autorzy raportu podpowiadają więc, że kluczowe jest pokazanie wymiernych, finansowych korzyści z raportowania i zysków, inaczej liderom wciąż będzie brakowało argumentów, by wdrażać te standardy. Co trzecia polska firma, która wdrożyła zasady ESG, zdecydowała się na to z powodu dostrzeganych szans na rozwój i dla lepszego postrzegania przez klientów oraz z troski o wizerunek. Ważne są oczekiwania kontrahentów w łańcuchu dostaw (30%) i wymogi inwestorów (26%). 42% firm budowlanych spotkało się z wymogiem przedstawienia kontrahentom sprawozdania nt. śladu węglowego i zrównoważonego rozwoju, w innych branżach jest to zdecydowanie rzadszy warunek współpracy. Drugim takim źródłem nacisku okazały się instytucje finansowe przyznające granty czy fundusze UE (33%), najrzadziej w polskiej praktyce spotykano się z pytaniami o ESG ze strony kredytodawców. Bardzo wysoko są za to oceniane koszty wdrażania ESG. Większość firm nie potrafi ich wprawdzie oszacować (85%), ale połowa z tych, które potrafią, spodziewa się, że ten proces będzie wymagał poświęcenia 15% przychodów, głównie z powodu inwestycji, ale też ze względu na zmiany struktury firmy. Z badania wynika też, że firmy boją się niepewności, ale też kosztów, które trudno dziś policzyć, i oczekują wsparcia z zewnątrz, trochę jakby zakładały, że skoro to podmioty publiczne wprowadzają przepisy o ESG, to niech teraz pomogą firmom je poznać. Najsilniejszymi motorami zmian będą wymagania kontrahentów czy instytucji finansowych, także tych decydujących o grantach; niebagatelną rolę odgrywa także dzisiejszy kryzys energetyczny i chęć oszczędzenia na wydatkach na energię.

Według raportu Deloitte z 2022 roku, aż 82% badanych firm wykazuje umiarkowany lub bardzo wysoki poziom świadomości oraz koncentracji na kwestiach związanych z ESG. Tylko 18% firm ocenia swój poziom jako niski. Wysoki poziom świadomości występuje we wszystkich segmentach branżowych, przy czym najwyższy jest w sektorze energetycznym (94%) oraz usług finansowych (83%). Relatywnie

niższy odsetek odnotowano w sektorze publicznym (78%), ochronie zdrowia (74%) oraz branży konsumenckiej (73%).

Z kolei w raporcie EL&SCS (2023), opracowanym przez HFW i Panattoni przy współpracy z Analytiqa, podkreślono, że ESG nie jest już opcjonalną aktywnością, ale koniecznością. W badaniu obejmującym 101 respondentów z 15 krajów (w tym z Polski) udział wzięli głównie przedstawiciele firm produkcyjnych oraz sprzedawcy (53%), a także reprezentanci sektora logistycznego. Pomimo wyzwań gospodarczych, potrzeba intensyfikacji działań ESG pozostaje wysoka. Firmy dostrzegają rosnącą odpowiedzialność oraz konieczność zbierania danych w celu zwiększenia przejrzystości swoich działań.

Głównym wyzwaniem w sektorze logistycznym jest pozyskiwanie wiarygodnych danych dotyczących łańcucha dostaw, w szczególności na etapie produkcji i zaopatrzenia. W przeciwieństwie do tego dane związane z transportem (drogowym, lotniczym, morskim) są łatwiej dostępne. Wdrożenie praktyk ESG przyniosło istotne korzyści dla 62% firm logistycznych typu 3PL, które wskazują na możliwość otwarcia nowych biznesów. Jednocześnie 13% wszystkich badanych firm straciło lub nie odnowiło umów magazynowych z powodu niespełnienia wymogów ESG. Kluczowym czynnikiem motywującym do działań proekologicznych jest presja klientów, wskazywana przez 66% firm 3PL.

Raport Deloitte (2022) wskazuje, że największe ryzyko w kontekście ESG wiąże się z etyką korporacyjną (69%), odpowiedzialnością za produkt (59%) oraz ryzykiem zatrudnienia (59%). W kontekście regionalnym firmy z EMEA w większym stopniu uwzględniają ryzyko klimatyczne (51%) w porównaniu z firmami obu Ameryk (28%) i regionu APAC (39%). Znacznie mniejszy odsetek firm z obu Ameryk i APAC uwzględnia odpowiedzialne inwestycje (21% i 29%) w porównaniu do 39% w EMEA. Istnieją więc duże różnice w podejściu do zarządzania ryzykiem ESG w różnych regionach.

ESG staje się coraz bardziej istotnym elementem konkurencyjności na rynkach międzynarodowych, co potwierdza badanie Panattoni. Zastosowanie zasad ESG przynosi nowe możliwości biznesowe dla 66% firm 3PL oraz 43% producentów i sprzedawców detalicznych. Aż 48% firm 3PL oraz 31% przedsiębiorstw produkcyjnych odnotowało poprawę współpracy wewnętrznej. Kluczowe obszary zrównoważonego rozwoju to dostęp do punktów ładowania pojazdów elektrycznych, ochrona zasobów wodnych oraz wdrażanie akumulatorów do magazynowania energii odnawialnej.

Raport Deloitte (2024) zwraca uwagę na rosnące znaczenie ESG w kontekście transakcji fuzji i przejęć, szczególnie w Europie i na Bliskim Wschodzie, gdzie wpływ zmian klimatycznych jest najbardziej odczuwalny (64%). W regionie APAC ESG jest to istotne dla 50% transakcji, a w Ameryce Północnej dla 46%. Najbardziej zorientowane na ESG są sektory usług finansowych (69%) oraz nauk przyrodniczych i opieki zdrowotnej (60%).

Mając na uwadze powyższe badania, można stwierdzić, że: ESG przekształciło się z dodatkowej aktywności w obowiązkowy element strategii biznesowej, a ponadto firmy z regionu EMEA wykazują większą gotowość do uwzględniania ryzyka klimatycznego i odpowiedzialnych inwestycji niż przedsiębiorstwa z obu Ameryk i APAC. Skuteczne wdrażanie ESG wymaga nie tylko świadomości, ale także narzędzi do formalnej oceny i kwantyfikacji ryzyka. Presja ze strony klientów jest kluczowym motorem działań ESG, zwłaszcza w sektorze logistycznym. Oprócz pozytywnego wpływu na wizerunek firmy ESG poprawia współpracę wewnętrzną, umożliwia lepsze zarządzanie ryzykiem oraz wpływa na strategiczne decyzje dotyczące fuzji i przejęć.

Podsumowując, należy stwierdzić, że ESG staje się coraz bardziej zintegrowane z działalnością biznesową firm, wpływając na ich strategie, relacje z klientami oraz pozycję konkurencyjną na rynku.

4.1. Bilans szans i zagrożeń wynikających

Praktykowanie zasad ESG w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw niesie ze sobą zarówno liczne korzyści, jak i potencjalne wyzwania. W dalszej części artykułu przedstawiono bilans tych aspektów.

Szanse związane z praktykowaniem zasad ESG:

- poprawa wizerunku i reputacji: przedsiębiorstwa, które angażują się w działania ESG, są postrzegane jako bardziej odpowiedzialne społecznie i ekologicznie, co przekłada się na lepszy wizerunek i wzrost zaufania klientów, inwestorów i pracowników, lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań interesariuszy, lepsze relacje z interesariuszami;
- zwiększone możliwości biznesowe: pozyskiwanie klientów w wyniku dodawania nowych lub poszerzania istniejących zrównoważonych produktów i usług; lepsza pozycja rynkowa;
- zwiększenie atrakcyjności dla inwestorów: inwestorzy coraz częściej zwracają uwagę na aspekty ESG przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Firmy z silną strategią ESG mają większe szanse na pozyskanie kapitału na korzystniejszych warunkach;
- innowacyjność i rozwój: wdrażanie zasad ESG często prowadzi do poszukiwania nowych, bardziej zrównoważonych rozwiązań, co może stymulować innowacyjność i rozwój przedsiębiorstwa;
- zwiększenie efektywności: działania na rzecz zrównoważonego rozwoju mogą przyczynić się do optymalizacji procesów, redukcji kosztów i zwiększenia efektywności działania, większej gotowości do zarządzania ryzykiem, lepszego długoterminowego planowania finansowego, oszczędności wynikających z bardziej racjonalnego wykorzystania zasobów;
- budowanie lojalności pracowników: pracownicy coraz częściej oczekują, że ich pracodawcy będą działać w sposób odpowiedzialny społecznie, angażowanie się w działania ESG może przyczynić się do zwiększenia zaangażowania pracowników i zmniejszenia rotacji, wyższa jest również produktywność pracowników;
- mniejsze ryzyko regulacyjne: firmy, które wcześnie wdrażają zasady ESG, są lepiej przygotowane na zmieniające się regulacje prawne;
- dostęp do nowych rynków: konsumenci coraz częściej wybierają produkty i usługi firm, które działają w sposób zrównoważony;
- dostęp do kapitału i finansowania: większy dostęp do finansowania inwestycji, niższe koszty/lepsze warunki finansowania (zielone finanse).

Wśród zagrożeń związanych z praktykowaniem zasad ESG w przedsiębiorstwach wymienić można następujące aspekty:

- kadra: brak specjalistów z zakresu ESG, wysokie koszty ich zatrudnienia;
- koszty wdrożenia: wdrożenie zasad ESG wymaga inwestycji finansowych, czasowych i zasobów ludzkich;
- złożoność i niepewność: ESG jest tematem złożonym i dynamicznym, a przepisy i oczekiwania społeczne ulegają ciągłym zmianom, zarządzanie ryzykiem ESG w złożonych łańcuchach dostaw jest trudne;
- ryzyko greenwashingu: istnieje ryzyko, że firmy będą próbowały przedstawiać swoje działania w sposób bardziej pozytywny niż w rzeczywistości, co może negatywnie wpłynąć na ich reputację;
- konkurencja: nie wszystkie firmy w danej branży będą wdrażać zasady ESG w takim samym stopniu. Firmy, które nie podejmą takich działań, mogą mieć przewagę konkurencyjną w krótkiej perspektywie;
- brak standardów: brak jednoznacznych standardów i wskaźników ESG utrudnia porównywanie różnych firm i ocenę ich postępów;
- krótkotrwałe myślenie: część przedsiębiorstw nadal stawia na krótkoterminowe zyski nad długoterminową zrównoważonością.

Bilans szans i zagrożeń związanych z praktykowaniem zasad ESG jest zdecydowanie pozytywny. Chociaż wdrożenie ESG wiąże się z pewnymi wyzwaniami, korzyści, jakie niesie ze sobą jej wdrożenie, są znacznie większe. Ogniwa łańcuchów, które podejmą decyzję o wdrożeniu zasad ESG, mogą zyskać przewagę konkurencyjną na dłuższą metę.

4.2. Poziom zaangażowania europejskich przedsiębiorców na rzecz ESG: analiza i perspektywy

Europejscy przedsiębiorcy pod wpływem rosnącej świadomości społecznej, regulacji prawnych (takich jak dyrektywa CSRD) oraz oczekiwań inwestorów i różnych grup interesariuszy, w tym coraz częściej klientów, częściej podejmują działania na rzecz zrównoważonego rozwoju. Chociaż poziom zaangażowania przedsiębiorstw europejskich w działania ESG różni się w zależności od branży, wielkości firmy i kraju, obserwuje się wyraźny trend wzrostowy. Wiele firm opracowało szczegółowe strategie ESG, inwestuje w technologie zrównoważone i raportuje o swoich osiągnięciach w tym zakresie. Do głównych czynników, które wpływają na zaangażowanie poszczególnych ogniw łańcucha dostaw na wdrożenie ESG, zaliczyć można:

- regulacje prawne: dyrektywa CSRD oraz inne przepisy dotyczące raportowania niefinansowego zmuszają firmy do większej transparentności w zakresie działań ESG;
- oczekiwania inwestorów: inwestorzy instytucjonalni i indywidualni coraz częściej uwzględniają czynniki ESG przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych;
- świadomość społeczna: rosnąca świadomość społeczna na temat problemów środowiskowych i społecznych wywiera presję na przedsiębiorstwa, aby działały w sposób odpowiedzialny;
- konkurencja: przedsiębiorstwa, które wdrażają praktyki ESG, mogą zyskać przewagę konkurencyjną, przyciągając klientów i talentów.

Identyfikacja działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju jest kluczowym elementem oceny ich zaangażowania w tworzenie bardziej zrównoważonego świata. Dzięki temu można nie tylko porównać różne przedsiębiorstwa, ale także zidentyfikować najlepsze praktyki i trendy w tym obszarze. Zakres działań na rzecz zrównoważonego rozwoju jest bardzo szeroki i obejmuje praktycznie wszystkie aspekty działalności przedsiębiorstwa. Można je podzielić na kilka głównych kategorii:

- ekologiczne:
  - redukcja emisji gazów cieplarnianych,
  - oszczędność energii i wody,
  - zarządzanie odpadami,
  - zastosowanie materiałów pochodzących z recyklingu,
  - ochrona bioróżnorodności;
- społeczne:
  - warunki pracy,
  - równość płci,
  - różnorodność i integracja,
  - zaangażowanie w lokalne społeczności,
  - etyczne łańcuchy dostaw;
- zarządcze:
  - transparentność i przejrzystość,
  - etyka biznesu,
  - odpowiedzialne inwestycje,
  - zarządzanie ryzykiem związanym ze zrównoważonym rozwojem.

Mając na uwadze przeprowadzone badania oraz wywiady z ekspertami w zakresie ESG, można wyróżnić następujące działania w ramach ESG podejmowane przez przedsiębiorstwa – w szczególności duże, w mniejszym stopniu przez małe i średnie podmioty:

- redukcja emisji gazów cieplarnianych: wiele przedsiębiorstw stawia sobie ambitne cele redukcji emisji, inwestuje w odnawialne źródła energii i poprawia efektywność energetyczną;
- zarządzanie odpadami: przedsiębiorstwa wprowadzają programy recyklingu, minimalizują ilość odpadów i promują gospodarkę obiegu zamkniętego;

- ochrona bioróżnorodności: przedsiębiorstwa podejmują działania na rzecz ochrony ekosystemów i bioróżnorodności, np. poprzez ochronę lasów lub wspieranie projektów związanych z ochroną przyrody;
- poprawa warunków pracy: przedsiębiorstwa coraz częściej dbają o godne warunki pracy swoich pracowników, promują równość płci i różnorodność;
- etyczne łańcuchy dostaw: przedsiębiorstwa współpracują z dostawcami, którzy również stosują zrównoważone praktyki;
- zaangażowanie w społeczność: przedsiębiorstwa wspierają lokalne społeczności poprzez działania charytatywne, wolontariat pracowników i inwestycje społeczne.

Oczekuje się, że zaangażowanie europejskich przedsiębiorstw w działania ESG będzie nadal rosło. Wzrost świadomości społecznej, coraz bardziej rygorystyczne regulacje oraz rosnące oczekiwania inwestorów będą napędzać te zmiany. W przyszłości można spodziewać się:

- powszechnego raportowania ESG: większość przedsiębiorstw będzie zobowiązana do publikowania raportów zrównoważonego rozwoju zgodnie z przyjętym harmonogramem w ramach dyrektywy CSRD;
- integracji ESG do strategii biznesowych: aspekty ESG będą coraz bardziej włączane do głównych strategii biznesowych;
- nowych modeli biznesowych: powstaną nowe modele biznesowe oparte na zasadach zrównoważonego rozwoju.

Zaangażowanie europejskich przedsiębiorstw w działania ESG jest coraz większe, jednak wciąż istnieje wiele wyzwań do pokonania. Aby osiągnąć prawdziwą transformację, potrzebna jest współpraca między rządami, biznesem i społeczeństwem obywatelskim.

5. Dyskusja i wnioski

Wejście w życie dyrektywy CSRD wymusza na przedsiębiorstwach publikację informacji na temat zrównoważonego rozwoju, ładu korporacyjnego oraz standardów w zakresie środowiskowym, społecznym i rządzeniu. Konieczna jest analiza powiązań w ramach łańcucha dostaw przy analizie ryzyka związanego z ESG, co znacznie zwiększa trudność definiowania, identyfikacji i przekazywania informacji dotyczących tego typu ryzyka. Przedsiębiorstwa muszą być świadome, że wysoka jakość danych wewnętrznych i zewnętrznych ma kluczowe znaczenie w procesie zarządzania ryzykiem ESG w łańcuchu dostaw. Działania te wymagają dostępu do wiedzy, jakie dane są niezbędne i jak pozyskać je z odpowiednich, rzetelnych i wiarygodnych źródeł, zarówno w ramach własnej organizacji, jak i od partnerów w ramach łańcucha dostaw.

Wdrożenie obowiązku raportowania ESG wpłynie na ryzyko i reputację podmiotów oraz zwiększy ich świadomość w zakresie zrównoważonego rozwoju. Odpowiednie raportowanie ESG pozwoli na poprawę środowiskowego śladu węglowego przedsiębiorstwa i zwiększenie zaangażowania interesariuszy w łańcuchu wartości. Działania te będą miały również wpływ na uzyskanie dodatkowych środków na zrównoważony rozwój i innowacje czy zyskanie przewagi w walce o pracowników na rynku pracy.

Raportowanie ESG można również uznać za ramy do oceny, w jaki sposób firma tworzy długoterminową, zrównoważoną wartość w szybko zmieniającym się świecie związanym ze zmianami środowiskowymi, społecznymi i gospodarczymi i gospodarczymi.

Podsumowując, należy stwierdzić, że działania związane z ESG mogą przynieść korzyści nie tylko dla środowiska i społeczeństwa, ale także dla samej firmy oraz łańcucha dostaw. Budowanie konkurencyjności dzięki ESG wymaga jednak długofalowego podejścia i zaangażowania zarządu oraz całej organizacji. Firma, która podejmuje proaktywne działania związane z ESG, może zyskać przewagę konkurencyjną na rynku oraz przyczynić się do budowania lepszego i bardziej zrównoważonego przyszłego biznesu. Do głównych korzyści wynikających z wdrożenia efektywnego systemu raportowania zgodnie

z dyrektywą CSRD można zaliczyć: większą skuteczność dzięki koncentracji na kwestiach istotnych z punktu widzenia realizacji celów strategicznych firmy, lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów oraz ograniczenie zdarzeń mogących przeszkodzić w osiągnięciu założonych celów, lepsze rozpoznanie szans i zagrożeń oraz dostarczanie kompleksowej informacji umożliwiającej bardziej świadome i aktywne zarządzanie firmą, wzrost wiarygodności firmy oraz poprawę relacji z interesariuszami. Wdrożenie praktyk ESG prowadzić może do redukcji kosztów dzięki optymalizacji procesów prowadzącej do ograniczenia materiałochłonności, energochłonności łańcuchów dostaw, zwiększenia zaangażowania i kreatywności pracowników, a także kształtowanie wizerunku oraz ulepszenia zarządzania łańcuchem dostaw, a ponadto zwiększenia wskaźników odporności, sprawności, elastyczności, dokładności, wydajności i jakości.

Bibliografia

Agami, N., Saleh, M. i Rasmy, M. (2012). Supply Chain Performance Measurement Approaches: Review and Classification. *Joms, 1*(20). https://doi.org/10.5171/2012.872753

Atkins, B. (2020). ESG History & Status. Pobrano 20 sierpnia 2024 z https://issuu.com/bajacorp/docs/esg_history___status

Baid, V. i Jayaraman, V. (2022). Amplifying and Promoting the "S" in ESG Investing: The Case for Social Responsibility in Supply Chain Financing. *Mf, 48*, 1279-1297. https://doi.org/10.1108/mf-12-2021-0588

Barbosa de, A. S., Bueno da Silva, L., de Souza, V. F. i Morioka, S. N. (2021). Integrated Management Systems: Their Organizational Impacts. *Total Qual Manag Bus Excell*, *33*, 794-817. https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1893685

Bohdanowicz, L. i Aluchna, M. (2023). Determinanty dokonań polskich spółek publicznych w zakresie ESG. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *67*(4).

Borralho, M., Hernández-Linares, R., Gallardo-Vázquez, D. i Choban de Sousa Paiva, I. (2022). Environmental, Social and Governance Disclosure's Impacts on Earnings Management: Family versus Non-Family Firms. *Journal of Cleaner Production*, *379*(1), 134603. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134603

Bravi, L., Santos, G., Pagano, A. i Murmura, F. (2020) Environmental Management System According to ISO 14001:2015 as a Driver to Sustainable Development. *CorpSoc Responsib Environ Manag*, *27*, 2599-2614. https://doi.org/10.1002/csr.1985

Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Acad Manag Rev, 20*, 92-117. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271994

Dorfleitner, G., Halbritter, G. i Nguyen, M. (2015). Measuring the Level and Risk of Corporate Responsibility – An Empirical Comparison of Different ESG Rating Approaches. *Journal of Asset Management*, *16*, 450-466.

Esquer-Peralta J., Velazquez, L. i Munguia, N. (2008). Perceptions of Core Elements for Sustainability Management Systems (SMS). *Manag Decis*, *46*, 1027-1038. https://doi.org/10.1108/00251740810890195

Font, X., Walmsley, A., Cogotti, S. i Mccobbes, L. (2012). Corporate Social Responsibility: The Disclosure–Performance Gap. *Tourism Management*, *33*(6), 1544-1553. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.02.012

Freundlieb, M. i Teuteberg, F. (2013). Corporate Social Responsibility Reporting – A Transnational Analysis of Online Corporate Social Responsibility Reports by Market-Listed Companies: Contents and Their Evolution. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, *7*(1). https://doi.org/10.1504/IJISD.2013.052117

Friede, G., Busch, T. i Bassen, A. (2015). ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More Than 2000 Empirical Studies. *J. Sustain. Finance Invest.*, *5*(4), 210-233.

Grzesik, K. (2023). Przywództwo w kontekście zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *67*(4).

Guthrie, J. i Farneti, F. (2008). GRI Sustainability Reporting by Australian Public Sector Organizations. *Public Money and Management*, *28*, 361-366. http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9302.2008.00670.x

Ioannou, I. i Serafeim, G. (2017). The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting. *Harvard Business School Research Working Paper*, 11-100.

Jackson, G., Bartosch, J., Avetisyan, E., Kinderman, D. i Steen Knudsen, J. (2020), Mandatory Non-financial Disclosure and Its Influence on CSR: An International Comparison. *Journal of Business Ethics*, *162*, 323–342. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04200-0

Jahmane, A. i Brahim, G. (2020). Corporate Social Responsibility, Financial Instability and Corporate Financial Performance: Linear, Non-Linear and Spillover Effects – The Case of the CAC 40 Companies. Finance Res. Lett., *34*(101483).

Jayachandran, S., Kalaignanam, K. i Eilert, M. (2013). Product and Environmental Social Performance: Varying Effect on Firm Performance. *Strat. Mgmt. J.*, *34*(10), 1255-1264. https://doi.org/10.1002/smj.2054

Jouber, H. (2021). Is the Effect of Board Diversity on CSR Diverse? New Insights from One-Tier vs Two-Tier Corporate Board Models. *Corporate Governance*, *21*(1), 23-61.

Khoury, R. E., Nasrallah, N., Harb, E. i Hussainey, K. (2022). Exploring the Performance of Responsible Companies in G20 during the COVID-19 Outbreak., *J. Clean. Prod*., *354*(131693).

Kinderman, D. (2019). The Challenges of Upwards Regulatory Harmonization: The Case of Sustainability Reporting in the UE. *Regulation & Governance*, *14*(4), 674-697.

Laufer, W. S. (2003). Social Accountability and Corporate Greenwashing. *Journal of Business Ethics*, *43*(3), 253-261. https://doi.org/10.1023/A:1022962719299

Li, Z., Feng, L., Pan, Z. i Sohail, H. M. (2022). ESG Performance and Stock Prices: Evidence from the COVID-19 Outbreak in China. *Hum. Soc. Sci. Commun*., *9*(1), 242.

Nishitani, K., Nguyen, T. B. H., Trinh, T. Q., Wu, Q. i Kokubu, K. (2021). Are Corporate Environmental Activities to Meet Sustainable Development Goals (SDGs) Simply Greenwashing? An Empirical Study of Environmental Management Control Systems in Vietnamese Companies from the Stakeholder Management Perspective. *J Environ Manage*, (296). https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113364

Oczyp, P. i Mikiewicz, M. (2023). Strategie ESG według najnowszych wytycznych i regulacji. Pobrano ze strony: https://kpmg.com/pl/pl/blogs/home/posts/2023/05/strategie-esg-wedlug-najnowszych-wytycznych-i-regulacji-esg-blog.html

Porter, M. E. i Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, , *89*(1/2), 62-67.

Raport 2023. (b.d.). *Global Supply Chain Risk Report. Can Supply Chains Withstand Another Global Disruption Crisis?* WTW Global Supply Chain Survey.

Raport Deloitte 2024. (2024a). *Deloitte Central Europe Private Equity Confidence Survey*.

Raport Deloitte 2024. (2024b). *ESG in M&A Trends Survey*.

Raport Deloitte. (b.d.). *Deloitte TPRM Survey 2022.*

Raport EL&SCS. (2023). European Logistics & Supply Chain Sustainability Report 2023.

Raport ESG. (b.d.). *Raport koszty i wyzwania ESG, 2023*. Polskie Stowarzyszenie ESG.

Samelak, J. (2014). Ramy koncepcyjne zintegrowanego sprawozdania jako formy raportowania CSR. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, *314*, 155-165.

Sardanelli, D., Bittucci, L., Mirone, F. i Marzioni, S. (2022). An Integrative Framework for Supply Chain Rating: From Financial-based to ESG-based Rating Models. *Total Quality Management & Business Excellence*, *1*(20). https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2069557

Venkatesh, G. (2010). Triple Bottom Line Approach to Individual and Global Sustainability. Problemy Ekorozwoju – *Problems of Sustainable Development*, *5*(2).

Wang, S., Li, J. i Zhao, D. (2018). Institutional Pressures and Environmental Management Practices: The Moderating Effects of Environmental Commitment and Resource Availability. *Bus Strateg Environ, 27*, 52-69. https://doi.org/10.1002/bse.1983

Zhang, Y., Ruan, H., Tang, G. i Tong, L. (2021) Power of Sustainable Development: Does Environmental Management System Certification Affect a Firm's Access To Finance? *Bus Strateg Environ*, 1-17. https://doi.org/10.1002/bse.2839

Zieliński, D. (2023). ESG a wyzwania dekarbonizacyjne przedsiębiorstw działających w Polsce. *Studia BAS*, *2*(74), 127-143.

Risk Management as a Key Element of ESG Reporting under the CSRD Directive from a Supply Chain Perspective

Abstract

Aim: The purpose of this article is to present key aspects of ESG risk management and the requirements arising from the entry into force of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) from the perspective of supply chain participants.

Methodology: To address these questions, the article reviews the available literature on the topic and employs a desk research method, including an analysis of legal acts, industry reports, and previous studies on the implementation of ESG rules. Additionally, face-to-face interviews were conducted with sustainability experts and representatives of companies subject to mandatory reporting under the CSRD.

Results: The findings indicate that companies are taking various measures to comply with the new regulations, but the scale of implementation varies depending on the industry, company size, and level of ESG awareness. Key challenges include the high cost of implementation, the lack of clear interpretive guidelines, and the necessity to collect and report detailed sustainability data. At the same time,

companies recognize several benefits, such as improved corporate image, increased attractiveness to investors, and optimization of internal processes.

Implications and recommendations: Based on the results, several recommendations were formulated to support companies in adapting to the new ESG and CSRD requirements. Key actions include the development of ESG monitoring and risk management systems, standardization of reporting processes, and enhanced collaboration among supply chain participants in sharing best practices. Of particular importance is the implementation of modern digital tools that facilitate data collection and analysis while minimizing the administrative burden associated with reporting.

Originality/value: This article provides an update on the impact of the CSRD on ESG risk management in the supply chain. The study incorporates both a theoretical perspective and practical experiences of companies, making it a valuable resource for managers, business analysts, and decision-makers responsible for implementing sustainability strategies.

Keywords: ESG, directive CSRD, risk, risk management, supply chain