

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

Katedra Zarządzania

mgr Monika Płońska

**MODEL ZARZĄDZANIA ZRÓWNOWAŻONYM
ROZWOJEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE SEKTORA
CHEMICZNEGO W POLSCE**

Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:

prof. dr. hab. Marka Bugdola

opiekuna pomocniczego: dr. Zygmunta Kwiatkowskiego

Dąbrowa Górnicza 2024

Spis treści:

1. Przesłanki wyboru tematu pracy.....	3
2. Cele pracy i założenia badawcze	9
3. Przebieg badań i struktura pracy	12
4. Wyniki badań w kontekście założeń badawczych.....	16
5. Wnioski z badań	21
6. Kierunki dalszych badań	23
7. Wartość dodana pracy.....	24
8. Plan pracy	26

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Koncepcja zrównoważonego rozwoju od kilku lat jest wiodącym tematem międzynarodowych konferencji, głównie za sprawą 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju dla świata, ogłoszonych i przyjętych we wrześniu 2015 r. podczas szczytu ONZ w Nowym Jorku¹. Mija 9 lat od czasu przyjęcia tzw. Agendy 2030 przez 197 państw członkowskich ONZ, pomimo tego, nadal mamy do czynienia z niekontrolowanymi i trudnymi do przewidzenia zmianami klimatycznymi, które w sposób bezpośredni wpływają na przemysł chemiczny w Polsce. Rośnie liczba gwałtownych opadów i nawałnic, zwiększa się zagrożenie powodziami i suszą, prognozowane są problemy z bezpieczeństwem energetycznym i żywnościowym. Organizacja Global Carbon Project w swoim corocznym raporcie emisji gazów cieplarnianych na świecie², wskazuje na kolejne rekordy emisji CO₂ w 2023 r. Optymizmem napawa to, że tempo emisji zaczęło zwalniać, jednak nadal jest to zbyt mały postęp, aby ograniczyć wzrost średniej temperatury na świecie do 1,5 stopnia Celsjusza do 2050 roku, do czego zobowiązano się na konferencji klimatycznej w Paryżu w grudniu 2015 r.³ Proporcjonalnie rosną także koszty zakupu praw do emisji dla przedsiębiorstw. W ciągu ostatniej dekady opracowano szereg technologii ograniczenia emisji w przemyśle chemicznym, jednak nadal problemem branży pozostaje ich finansowanie, wdrożenie, zmierzenie efektywności. Wyzwaniem stojącym przed przemysłem chemicznym w XXI wieku jest implementacja zasad zrównoważonego rozwoju w całym łańcuchu wartości.

Strategiczne zarządzanie zrównoważonym rozwojem w przemyśle chemicznym może przyczynić się zarówno do ograniczenia negatywnych zmian klimatycznych, na które branża chemiczna wywiera wpływ bezpośredni jak i pośredni, ale także do wzrostu wartości przedsiębiorstw i wzrostu przychodów. Postrzeganie zmian klimatycznych jako szansę, a nie tylko zagrożenia, wymaga od sektora zarządzania strategicznego

¹Szczyt Zrównoważonego Rozwoju (25–27 września 2015 r. w Nowym Jorku), Nowa historyczna Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju jednogłośnie przyjęta przez 193 państwa członkowskie ONZ, Ośrodek Informacji ONZ w Warszawie.

² *Papers, Contributors and how to cite Global Carbon Budget 2019*, <https://www.globalcarbonproject.org/carbonbudget/19/publications.htm>

³Porozumienie paryskie, przyjęte podczas konferencji klimatycznej w Paryżu (COP21) w grudniu 2015 r., jest pierwszym w historii uniwersalnym, prawnie wiążącym porozumieniem w dziedzinie klimatu.

uwzględniającego perspektywę podwójnej istotności⁴ wpływu przedsiębiorstwa na klimat, a także zmian klimatycznych na działalność przedsiębiorstwa. Branża dysponuje szeregiem międzynarodowych standardów wspierających zarządzanie zrównoważonym rozwojem, z których korzysta i które wdraża od wielu lat. Dostępne narzędzia i modele były dotychczas implementowane do poszczególnych obszarów działalności przedsiębiorstw. Dezintegracja tych modeli w organizacji powoduje, że są jednak niewystarczające w procesie zarządzania strategicznego, które pozwoli zaplanować działania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa w minimum trzech perspektywach czasowych, uwzględniając wszystkie nowe wytyczne Komisji Europejskiej związane z klimatem⁵.

Doświadczenie zawodowe autorki, a także przeprowadzony przegląd literatury w zakresie nauk o zarządzaniu, zarządzaniu strategicznym i zarządzaniu zrównoważonym rozwojem, pozwala na stwierdzenie braku usystematyzowanej wiedzy w nauce, a także braku narzędzia pozwalającego na strategiczne zarządzanie zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwie sektora chemicznego w Polsce w kontekście globalnych zmian klimatycznych, które można zastosować w praktyce. Doświadczenie stosowania szeregu standardów i modeli wspierających zarządzanie zrównoważonym rozwojem i społeczną odpowiedzialnością biznesu, a także krytyczny przegląd literatury przedmiotu skłoniły autorkę do podjęcia wyzwania dysertacji doktorskiej zatytułowanej „Model zarządzania zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwie sektora chemicznego w Polsce”.

Potrzeba opracowania w/w modelu wynika z następujących przesłanek:

1. Brak narzędzia teoretycznego i praktycznego, które umożliwi wyznaczenie planu strategicznego zarządzania obszarem zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach sektora chemicznego w Polsce.
2. Dynamika publikacji nowych regulacji Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Zielonego Ładu, które nakładają obowiązki raportowania nie tylko działań i wskaźników, ale także strategii średnio i długoterminowej w obszarze

⁴ *Perspektywa podwójnej istotności w dyrektywie UE w sprawie sprawozdawczości niefinansowej (2014/95/UE) w kontekście przekazywania informacji związanych z klimatem.*

⁵ *Wytyczne Komisji Europejskiej dotyczące sprawozdawczości w zakresie informacji niefinansowych: Suplement dotyczący zgłaszania informacji związanych z klimatem (2019/C 209/01)*

zrównoważonego rozwoju, zaskoczyła spółki, a wypełnienie nowych obowiązków jest wyzwaniem, wynikającym głównie z tego, że znaczna część obowiązkowych obszarów do ujawnień, nie jest w przedsiębiorstwach sektora chemicznego zarządzana, ani strategicznie planowana. Dotychczas przedsiębiorstwa raportowały wybrane wskaźniki ESG w raportach rocznych, po zakończonym roku obrotowym.

3. W obliczu postępującego kryzysu klimatycznego rośnie świadomość i oczekiwania inwestorów, instytucji finansujących, klientów, a także innych interesariuszy, na informacje o wpływie biznesu na klimat, wpływie klimatu na biznes i sposobach zarządzania tymi wpływami przez przedsiębiorstwa. Badanie świadomości klimatycznej⁶ polskich spółek notowanych na GPW w Warszawie, w oparciu o raporty niefinansowe z lat 2018-2020 sektora chemicznego wykazało bardzo niską świadomość klimatyczną, co świadczyło o tym, że sektor chemiczny, choć jest strategiczną branżą o istotnym wpływie bezpośrednim i pośrednim na środowisko i klimat, nie zarządza strategicznie kwestiami klimatu.

Autorka nie tworzy modelu teoretycznego ani też nie ukazuje zależności między poszczególnymi zmiennymi. Pojęcie model nie ma więc wymiaru naukowego, a jedynie wiąże się z przekonaniem, że zaproponowane rozwiązania mogą być w dalszej kolejności zweryfikowane i mogą stanowić pewną bazę zasad, jakie mogą być wykorzystywane w praktyce zarządzania.

W dążeniu do wyjaśnienia w pełni tematu dysertacji oraz prezentacji koncepcji przeprowadzonych badań należy wyjaśnić podstawowe pojęcie zrównoważonego rozwoju.

Zrównoważony rozwój to termin zyskujący wciąż na popularności, od lat powszechnie używany w literaturze naukowej, aktach prawnych czy dokumentach strategicznych. I choć istota tej koncepcji wydaje się dość zrozumiała, to już zdefiniowanie i dokładna interpretacja tego, czym jest zrównoważony rozwój, rodziła

⁶ Badanie CCA – Badanie Świadomości Klimatycznej Spółek (corporate Climate Crisis Awareness study) jest projektem Fundacji Standardów Raportowania, Stowarzyszenia Emitentów Giełdowych i Bureau Veritas. W 2020 roku partnerami wspierającymi badanie zostały firmy doradcze Go Responsible i MATERIALITY. Celem projektu jest regularne badanie, które przedsiębiorstwa są świadome swojego wpływu na zmiany klimatu. Wyniki badania są ogłaszane do publicznej wiadomości. Badanie jest realizowane zgodnie z ustaloną i jawną metodologią i opierają się na informacjach przekazanych przez spółki w ich raportach rocznych.

ostre dyskusje, zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków. Główną kwestią sporną było to, czy jest to rozwój społeczno-gospodarczy czy środowiskowy. Pierwotnie zastosowanie pojęcia „zrównoważony rozwój” związane było z gospodarką leśną. Użyte przez Hansa Carla von Carlowitza na przełomie XVII i XVIII w. oznaczało taki sposób gospodarowania lasem, który opierał się na wycince tylko tylu drzew, ile mogło odrosnąć⁷.

Termin „zrównoważony” nie podlega większym dyskusjom: oznacza trwały rozwój. Zatem zrównoważony rozwój to taki, który trwa. Rozwój gospodarczy można zdefiniować wąsko, tradycyjnie jako realny produkt narodowy brutto (PKB) na mieszkańca lub realną konsumpcję na mieszkańca. Pamiętać jednak należy, że PKB nie pokazuje jakości życia i nie jest doskonałym wskaźnikiem ukazującym dobrostan ludności. Dlatego alternatywnie można go zdefiniować szerzej, obejmując inne wskaźniki rozwoju, takie jak edukacja, zdrowie i „jakość życia”, w tym wolność człowieka⁸.

Zrównoważony rozwój od dawna jest jednym z głównych celów polityki unijnej. W 2001 roku przywódcy UE przyjęli dokument „Zrównoważona Europa dla lepszego świata: Strategia zrównoważonego rozwoju dla Unii Europejskiej”, który został uaktualniony w 2006 roku pod nazwą „Odnowiona Strategia UE dotycząca Trwałego Rozwoju” (*Sustainable Development Strategy – SDS*)⁹. W nowym dokumencie zawarto najpopularniejszą definicję zrównoważonego rozwoju: „Trwały rozwój oznacza, że potrzeby obecnego pokolenia należy zaspokajać bez uszczerbku dla możliwości zaspokajania potrzeb przez przyszłe pokolenia”. Idea ta, zawarta w traktacie, jest nadrzędnym celem Unii Europejskiej przyświecającym całej polityce Unii i wszystkim jej działaniom.

Wnioskując z powyższych definicji, możemy stwierdzić, że środowisko naturalne i przeciwdziałanie zmianom klimatu jest fundamentem zrównoważonego rozwoju, gospodarka – narzędziem, natomiast dobrobyt społeczeństwa – celem.

Zarządzanie strategiczne przechodzi w ostatnim okresie gruntowne przeobrażenia. Narastająca zmienność, a w efekcie nieprzewidywalność warunków rozwoju

⁷ R. Lusawa, *Hans Carl von Carlowitz twórca pojęcia „trwałości”*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie” 2009, 1-2 (III).

⁸ D.W. Pearce, G.D. Atkinson, W.R. Dubourg, *The economics of sustainable development*, „Annual review of energy and the environment” 1994, nr 19(1), s. 458.

⁹ J.D. Sachs i in., *Six Transformations...*

doprowadziły do dezaktualizacji tradycyjnych metod planowania strategicznego. W to miejsce powstają nowe koncepcje zarządzania rozwojem, często interesujące i inspirujące intelektualnie, ale z natury słabo zoperacjonalizowane i przez to trudne do wykorzystania praktycznego¹⁰. Trudno wskazać główny nurt zarządzania strategicznego adresowany wprost do obszaru zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw, pozwalający na praktyczne wdrożenie w spółkach sektora chemicznego w Polsce. Niezbędna w tej sytuacji staje się empiryczna weryfikacja realnej wartości proponowanych metod i rozwiązań. Można przyjąć, że tylko te z nich mają wartość, które sprawdzają się w świecie realnej gospodarki.

Kwestię efektywności wdrożenia strategii zarządzania zrównoważonym rozwojem podnoszą przeciwnicy tej koncepcji. Ich zdaniem problem pojawia się już z samą definicją zrównoważonego rozwoju, która w opinii krytyków wydaje się wewnętrznie sprzeczna. Kluczowymi elementami dwóch z trzech składowych rozwoju zrównoważonego (rozwoju społecznego i wzrostu gospodarczego) są bowiem wolność gospodarcza i swoboda podejmowania określonych zachowań, wprowadzanie ograniczeń i sztucznych regulacji. Zrównoważony rozwój wolność tę ogranicza, przez co wpływa negatywnie na rozwój społeczny i wzrost gospodarczy. Co więcej, w rozważaniach nad przyczynami problemów współczesnego świata wskazuje się, że większość z nich jest bezpośrednio lub pośrednio efektem wzrostu gospodarczego, który z kolei jest również celem rozwoju zrównoważonego. Występuje tu więc kolejna sprzeczność, gdyż wzrost gospodarczy nie może być jednocześnie przyczyną i rozwiązaniem¹¹. Nie sposób nie zgodzić się z powyższym twierdzeniem, niewątpliwie istotną motywacją do podjęcia zarządzania zrównoważonym rozwojem dla firm z różnych branż są przede wszystkim regulacje prawne, a nie decyzje w dążeniu do maksymalizacji zysku. Bardzo ważnymi determinantami skutecznego zarządzania tym obszarem są źródła finansowania i mechanizmy realizacji projektów strategicznych¹².

Branża chemiczna, jako jedna z pierwszych gałęzi gospodarki w Polsce, przystąpiła do realizacji biznesu opierającego się na poszukiwaniu solidnych

¹⁰ A.Kaleta, A. Witek-Krab, „Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza”, *Strategie. Procesy i Praktyki, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 420 (2016)

¹¹ A. Poczta-Wajda, A. Sapa, *Paradygmat rozwoju zrównoważonego – ujęcie krytyczne*, „Progress in Economic Sciences” 2017, [S.l.], n. 4.

¹² Ibidem.

i wiarygodnych postaw zarządzania zrównoważonym rozwojem, prowadzącego do wzrostu przychodów z zachowaniem sprawiedliwości i poczucia bezpieczeństwa oraz trwałości funkcji ekologicznych. Polskie przedsiębiorstwa sektora chemicznego podjęły wysiłek wprowadzenia nowoczesnych programów zarządzania środowiskowego, wdrażania czystych i bezpiecznych technologii, a co najistotniejsze otwartej komunikacji społecznej na temat swojej działalności.

Aktualnie wszystkie kluczowe przedsiębiorstwa sektora chemicznego w Polsce deklarują posiadanie strategii zrównoważonego rozwoju, które prezentują w swoich Raportach Zintegrowanych¹³ czy sprawozdaniach nt. danych niefinansowych. W znakomitej większości są to aktualizowane strategie społecznej odpowiedzialności biznesu, które są także opracowane w oparciu o popularne międzynarodowe standardy CSR¹⁴, zawierające wskaźniki zrównoważonego rozwoju. Do wspomnianych standardów należą: GRI (Global Reporting Initiative, IIRC (International Integrated Reporting Council), 10 Zasad Global Compact, Wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych, Norma ISO26000, Norma SA8000, Standardy Serii AA1000, Norma ISO14001, Wytyczne ONZ dot. Biznesu i Praw Człowieka, 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ.

Agenda 2030 i Porozumienie Paryskie były bardzo dobrymi punktami odniesienia w planowaniu strategii zrównoważonego rozwoju, analizy scenariuszy i planu wdrożenia dla przedsiębiorstw, uzupełnione o wskaźniki i standardy zrównoważonego rozwoju (GRI i IIRC) stanowiły efektywny model zarządzania strategią, jej wdrożenia i osiągnięcia wyznaczonych celów. Taki model opracowania strategii zrównoważonego rozwoju był wystarczający do 2020 r. Dynamika zmian w obszarze zrównoważonego rozwoju, która rozpoczęła się pod koniec minionej dekady, spowodowała, że dotychczasowe modele i standardy są niewystarczające, aby spełnić wymagania i wytyczne regulacyjne oraz sprostać oczekiwaniom interesariuszy¹⁵.

¹³Zgodnie z definicją organizacji International Integrated Reporting Council: raportowanie zintegrowane to proces, którego skutkiem jest cykliczna komunikacja organizacji poprzez raport zintegrowany, w ramach, którego pokazuje ona tworzenie wartości w czasie. Raport zintegrowany to sposób i narzędzie komunikacji organizacji pokazujące, w jaki sposób jej strategia, ład korporacyjny i wyniki, w kontekście otoczenia zewnętrznego, pozwalają jej tworzyć wartość w krótkiej, średniej i długiej perspektywie czasowej

¹⁴ CSR (Corporate Social Responsibility) – Społeczna Odpowiedzialność Biznesu

¹⁵ Z. Malara, J. Kroik, *Innowacyjne nośniki modeli biznesu oraz ich obecność w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] *Oblicza innowacji w gospodarce i społeczeństwie*, (red.) Z. Malara, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2016, s. 121-136.

Dynamika publikacji regulacji unijnych i krajowych w zakresie zrównoważonego rozwoju, który ma zaprowadzić Europę do osiągnięcia celów dekarbonizacyjnych i jednocześnie postęp technologiczny, niewątpliwie wymagają nowoczesnych strategii zarządzania zrównoważonym rozwojem, które oprócz celów stricte biznesowych i inwestycyjnych, skoncentrują się na obszarze ładu korporacyjnego i przygotowania organizacji do pozyskania finansowania. Choć Europejski Zielony Ład i presja regulacyjna ma otworzyć nowe możliwości rozwoju gospodarczego, to jednocześnie zamyka wiele dotychczasowych ścieżek rozwojowych. Przykładem jest sektor przemysłowy, dla którego dekarbonizacja jest potencjalną szansą, nie pozostawia jednak wyboru, tylko konieczność transformacji z brakiem możliwości powrotu lub pozostania przy dotychczasowych modelach biznesowych. W takim kontekście sektor przemysłowy postrzega transformację regulacyjną jako wyzwanie lub wręcz ryzyko. Przedsiębiorstwa, które zarządzają zrównoważonym rozwojem w sposób strategiczny, będą w stanie odpowiednio wcześniej przygotować się do implementacji nowych regulacji, mitygować ryzyka transformacji, zanim one się pojawią, i wykorzystać szansę zanim stanie się ona zagrożeniem¹⁶.

2. Cele pracy i założenia badawcze

Celem pracy doktorskiej o charakterze wdrożeniowym jest opracowanie modelu zarządzania zrównoważonym rozwojem dla przedsiębiorstwa sektora chemicznego w Polsce.

Na potrzeby etapu diagnostycznego opracowano następujące problemy badawcze:

- Co determinuje zarządzanie zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwach branży chemicznej Polsce?
- Jakie są bariery utrudniające wdrożenie strategii zrównoważonego rozwoju, z uwzględnieniem kryteriów ESG, w przedsiębiorstwach sektora chemicznego w Polsce?
- Jakie są bariery związane z pomiarem wskaźników zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach sektora chemicznego w Polsce?

¹⁶ P. Stankiewicz, *Pięć sił zielonej transformacji. Jak Europejski Zielony Ład i dekarbonizacja oddziałują na polską gospodarkę*, „Studia BAS”, nr 2(74), s. 109-126.

- Jakie są wymagania sektora finansowego dotyczące zarządzania zrównoważonym rozwojem?
- Dlaczego spółki sektora chemicznego w Polsce mają problemy w skutecznym wdrożeniu strategii zrównoważonego rozwoju?
- Jak spółki w sektorze chemicznym w Polsce realizują wytyczne i obowiązki w kontekście zarządzania zrównoważonym rozwojem wynikające z prawa unijnego, w aspekcie globalnego kryzysu klimatycznego?

Przyjęto następujące założenia:

1. Zakładam, że zarządzanie zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwach sektora chemicznego determinują obowiązki wynikające z nowych regulacji europejskich, wymagania interesariuszy rynku kapitałowego i konieczność pozyskania finansowania dłużnego na inwestycje rozwojowe.
2. Zakładam, że do głównych barier utrudniających wdrożenie strategii zrównoważonego rozwoju należy brak odpowiednich struktur i kompetencji wewnątrz firmy, identyfikacja kluczowych aspektów wpływu w obszarach ESG, wyznaczenie celów i monitorowanie ich wdrożenia.
3. Przypuszczam, że do głównych barier związanych z pomiarem wskaźników zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach sektora chemicznego w Polsce należy wybór wskaźników GRI (Global Reporting Initiative) najistotniejszych z perspektywy sektora, brak wdrożenia wytycznych TCFD w obszarze ujawniania kwestii związanych z klimatem, brak pomiaru śladu węglowego organizacji, zgodnie ze standardem GHG Protocol.
4. Zakładam, że sektor finansowy, w obszarze zarządzania zrównoważonym rozwojem wymaga od przedsiębiorstw wdrożenia strategii ESG, wyznaczenia celów klimatycznych, (w szczególności redukcji emisji w zakresie 3), ujawnienia ryzyk klimatycznych, a także analiz odporności modeli biznesowych na zmiany klimatu.
5. Zakładam, że spółki w sektorze chemicznym w ramach zarządzania zrównoważonym rozwojem raportują dane niefinansowe, zgodnie ze standardem GRI, częściowo publikują swój ślad węglowy, nie wdrożyły w pełni wytycznych TCFD i rekomendacji KE w zakresie raportowania kwestii klimatu, nie

wyznaczyły celów klimatycznych, zgodnie ze scenariuszami Porozumienia Paryskiego

Tabela 1. Zestawienie problemów badawczych z założeniami i celami pracy

Pytania badawcze	Cele	Założenia
Jakie czynniki determinują zarządzanie zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwach sektora chemicznego w Polsce?	Identyfikacja determinantów zarządzania zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwie sektora chemicznego w Polsce	Zakładam, że zarządzanie zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwach sektora chemicznego determinują obowiązki wynikające z nowych regulacji europejskich, wymagania interesariuszy rynku kapitałowego i konieczność pozyskania finansowania dłużnego na inwestycje rozwojowe
Jakie są bariery utrudniające wdrożenie strategii zrównoważonego rozwoju, z uwzględnieniem kryteriów ESG, w przedsiębiorstwach sektora chemicznego w Polsce?	Identyfikacja czynników utrudniających wdrożenie strategii zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach sektora chemicznego w Polsce	Zakładam, że do głównych barier utrudniających wdrożenie strategii zrównoważonego rozwoju należy brak odpowiednich struktur i kompetencji wewnątrz firmy, identyfikacja kluczowych aspektów wpływu w obszarach ESG, wyznaczenie celów i monitorowanie ich wdrożenia.
Jakie są bariery związane z pomiarem wskaźników zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach sektora chemicznego w Polsce?	Identyfikacja wskaźników efektywności zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa w sektorze chemicznym w Polsce	Przypuszczam, że do głównych barier związanych z pomiarem wskaźników zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach sektora chemicznego w Polsce należy wybór wskaźników GRI (Global Reporting Initiative) najistotniejszych z perspektywy sektora, brak wdrożenia wytycznych TCFD w obszarze ujawniania kwestii związanych z klimatem, brak pomiaru śladu węglowego organizacji, zgodnie ze standardem GHG Protocol
Jakie są wymagania sektora finansowego dotyczące zarządzania zrównoważonym rozwojem?	Identyfikacja oczekiwań sektora finansowego w kontekście zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw w procesie ubiegania się o finansowanie strategii rozwojowych.	Zakładam, że sektor finansowy, w obszarze zarządzania zrównoważonym rozwojem wymaga od przedsiębiorstw wdrożenia strategii ESG, wyznaczenia celów klimatycznych, (w szczególności redukcji emisji w zakresie 3), ujawnienia ryzyk klimatycznych, a także analiz odporności modeli biznesowych na zmiany klimatu.
Jak spółki w sektorze chemicznym w Polsce realizują wytyczne i obowiązki w zakresie raportowania zrównoważonego rozwoju?	Ocena stanu realizacji obowiązków regulacyjnych w obszarze zarządzania zrównoważonym rozwojem w kwestiach klimatu.	Zakładam, że spółki w sektorze chemicznym w ramach zarządzania zrównoważonym rozwojem raportują dane niefinansowe, zgodnie ze standardem GRI, częściowo publikują swój ślad węglowy, nie wdrożyły w pełni wytycznych TCFD i rekomendacji KE w zakresie raportowania kwestii klimatu, nie wyznaczyły celów klimatycznych, zgodnie ze scenariuszami Porozumienia Paryskiego.

Źródło: opracowanie własne.

3. Przebieg badań i struktura pracy

Do realizacji zamierzonych celów i weryfikacji założeń badawczych zaplanowano wykorzystanie następujących metod badawczych:

- I. Badania jakościowe – wywiad pogłębiony (IDI – in-depth interview) z menedżerami średniego i wyższego szczebla zatrudnionymi w Grupie ORLEN, odpowiedzialnymi za kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem; a także interesariuszami zewnętrznymi Grupy ORLEN w kontekście podejścia do ujawniania kwestii zarządzania zrównoważonym rozwojem; analizy case study min. 3 spółek sektora chemicznego w Polsce, notowanych na GPW w Warszawie; desk research.

W pracy zastosowano analizę dokumentów dotyczącą treści, które są kluczowe dla badanego zjawiska. W przypadku niniejszej pracy jest to bogata literatura źródłowa, ale też materiały źródłowe, uzyskane w wyniku badań empirycznych od spółek branży chemicznej. Analizie zostały poddane przede wszystkim publicznie dostępne dane tj. raporty zintegrowane, sprawozdania nt. danych niefinansowych i strategii zrównoważonego rozwoju, a także wewnętrzne dokumenty organizacyjne, regulaminy, rozporządzenia, skodyfikowane przepisy i uregulowania wewnętrzne, obowiązujące w danym obszarze przepisy prawa, dokumenty i raporty udostępnione za zgodą przedsiębiorstw.

A ponadto, analiza międzynarodowych standardów zarządzania i wskaźników zrównoważonego rozwoju wykorzystywane przez badane podmioty: Global Reporting Initiative, UN Global Compact, normę ISO 26000, wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych, , Carbon Disclosure Project, International Integrated Reporting Council, które są uniwersalnym wzorcem do raportowania ekonomicznych, społecznych i środowiskowych aspektów.

- II. Badania ilościowe – badanie ankietowe do wybranej grupy menedżerów, zatrudnionych w Grupie ORLEN, którzy w zakresie obowiązków realizują zadania związane ze zrównoważonym rozwojem.

Etapy badań

Całość procesu badawczego podzielono na następujące etapy:

- a) etap I – dopracowanie koncepcji badań:
 - sformułowanie i uzasadnienie problemu badawczego,
 - wyznaczenie celów i określenie założeń,
 - dobór metod i technik badawczych,
 - opracowanie i przyjęcie procedury badawczej
- b) etap II - realizacja badań:
 - przeprowadzenie badań wstępnych i zasadniczych,
 - uporządkowanie wyników badań oraz analiza badań,
 - weryfikacja założeń i opracowanie wniosków końcowych,
 - sformułowanie przesłanek do dalszych badań i wdrożenia.

Wybór grup respondentów do badania ilościowego okazał się bardzo ograniczony. Z uwagi na koncepcję badawczą, cele pracy i założenia, grupa respondentów musiała znać podstawowe zagadnienia z obszaru zrównoważonego rozwoju, w zakresie swoich obowiązków służbowych realizować zadania związane z zarządzaniem czynnikami ESG, znać regulacje i standardy zrównoważonego rozwoju. Dokonano analizy istniejących struktur organizacyjnych i w konsekwencji wytypowano osoby, których obszary odpowiedzialności istotnie wpływają na zarządzanie zrównoważonym rozwojem w Grupie ORLEN.

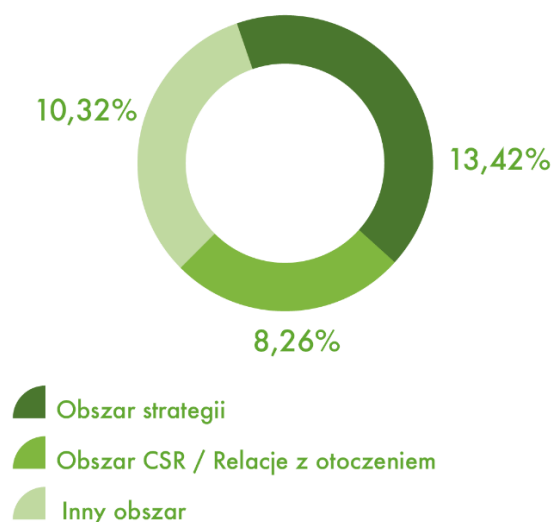
Najbardziej świadomą grupą pracowników były osoby z obszaru strategii, CSR i ESG, a także relacji inwestorskich. Z uwagi na zakres raportowanych wskaźników GRI do respondentów badania dołączono także wybranych pracowników z obszaru HR, ochrony środowiska, badań i rozwoju, a także M&A.

Ankiety rozesłano do 50 respondentów, z czego kilka osób po otwarciu ankiety nie przystąpiło w ogóle do jej wypełnienia z powodu braku wiedzy do udzielenia odpowiedzi na pytania, które w ich odczuciu wykraczały poza zakres ich kompetencji.

W badaniu ilościowym wzięło udział łącznie 31 respondentów, zatrudnionych głównie w obszarze strategii oraz obszarze CSR. Pozostałe osoby reprezentują inne obszary, wśród których wymieniono: ochronę środowiska, B+R, HR, relacje inwestorskie, M&A oraz obszar ESG.

Wyniki zrealizowanego badania zaprezentowano w postaci rozkładów liczebności oraz w postaci średnich arytmetycznych. Analizę zrealizowano przy zastosowaniu programu statystycznego PS Imago Pro 5.1 (SPSS Statistic).

Obszar zatrudnienia respondenta (N=31)



Rycina 1. Obszar zatrudnienia respondenta (N=31)

Źródło: obliczenia autorki na podstawie wyników badań własnych.

Badanie jakościowe przeprowadzono z 11 menedżerami średniego i wyższego szczebla z obszarów strategii, IR, HR, CSR, Ochrony Środowiska, zatrudnionych w PKN ORLEN, którzy w zakresie swojej odpowiedzialności zarządzają wybranymi obszarami zrównoważonego rozwoju. Rozmówcy posiadają doświadczenie w opracowaniu strategii biznesowych i dekarbonizacyjnych, opracowaniu raportów niefinansowych, współpracą z uczestnikami rynku kapitałowego i finansowego, a także raportowaniu wskaźników niefinansowych zgodnie z międzynarodowymi standardami.

Rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno–empiryczny. Struktura pracy obejmuje wstęp, dwa rozdziały teoretyczne, dwa empiryczne, jeden rozdział poświęcony wdrożeniu oraz zakończenie.

W części teoretycznej prezentowanej dysertacji zasadniczy etap stanowi analiza dotychczasowego stanu wiedzy dotyczącego tematu pracy. Omówione zostały badania literatury krajowej i zagranicznej oparte na analizie treści publikacji naukowych z zakresu zarządzania zrównoważonym rozwojem (przeгляд standardów, modeli, strategii), globalnego kryzysu klimatycznego, a także przyszłości polskiego sektora chemicznego

w wymienionych obszarach. Istotną częścią tego etapu jest analiza zidentyfikowanych w literaturze determinant zrównoważonego rozwoju. Podjęte zostały także rozważania nad wpływem globalnego kryzysu klimatycznego na zarządzanie zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw chemicznych w Polsce.

Część empiryczna dysertacji zawiera prezentację wyników badań własnych. Analiza regulacji, raportów spółek sektora chemicznego w Polsce, badania ilościowe i jakościowe przeprowadzone wśród pracowników przedsiębiorstwa chemicznego, pozwoliły na identyfikację luk w zarządzaniu zrównoważonym rozwojem i zdefiniowanie kierunków strategicznych w obszarach ESG, na podstawie których, opracowano elastyczny model zarządzania zrównoważonym rozwojem w kontekście zmian klimatu dla polskich spółek sektora chemicznego, który pozwoli na strategiczne zarządzanie tym obszarem w kilku perspektywach czasowych. Wyniki badań pozwoliły na opracowanie rekomendacji dla przedsiębiorstw sektora chemicznego w Polsce dotyczących strategicznego zarządzania zrównoważonym rozwojem, uwzględniając kwestię zmian klimatu.

Część wdrożeniowa rozprawy to prezentacja i opis modelu zarządzania zrównoważonym rozwojem w kontekście globalnego kryzysu klimatycznego, a także jego operacjonalizacja i wdrożenie w polskim przedsiębiorstwie sektora chemicznego PKN ORLEN S.A. Model, stanowiący cel pracy został wdrożony w postaci „Strategii Zrównoważonego Rozwoju Grupy ORLEN na lata 2021-2023”, do momentu zakończenia prac nad dysertacją model został w pełni wdrożony, a wykonanie strategii wynosiło 95% realizacji. Zarówno przed opracowaniem strategii, jak i w ostatnim roku wdrożenia przeprowadzono badanie opinii interesariuszy na temat oczekiwań względem zarządzania zrównoważonym rozwojem w Grupie ORLEN. Wyniki dialogu z interesariuszami, przeprowadzone badania empiryczne, jak i doświadczenia z etapów opracowania i wdrażania strategii pozwoliły na wypracowanie rekomendacji dla przedsiębiorstw sektora chemicznego w Polsce dotyczących strategicznego zarządzania zrównoważonym rozwojem, uwzględniając kwestię zmian klimatu.

4. Wyniki badań w kontekście założeń badawczych

Tabela 2. Wyniki badań w kontekście założeń badawczych

Założenia	Wyniki	Komentarz
<p>Zakładam, że zarządzanie zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwach sektora chemicznego determinują obowiązki wynikające z nowych regulacji europejskich, wymagania interesariuszy rynku kapitałowego i konieczność pozyskania finansowania dłużnego na inwestycje rozwojowe</p>	<p>Założenie potwierdzone</p>	<p>Respondenci, w badaniu ankietowym, za najważniejsze czynniki determinujące zarządzanie zrównoważonym rozwojem w Grupie ORLEN uznali obowiązki wynikające z regulacji krajowych i europejskich, a następnie wymagania inwestorów/banków/firm ubezpieczeniowych oraz w trzeciej kolejności: konieczność pozyskania finansowania na inwestycje. Badania jakościowe potwierdziły wyniki badań ilościowych.</p>
<p>Zakładam, że do głównych barier utrudniających wdrożenie strategii zrównoważonego rozwoju należy brak odpowiednich struktur i kompetencji wewnątrz firmy, identyfikacja kluczowych aspektów wpływu w obszarach ESG, wyznaczenie celów i monitorowanie ich wdrożenia.</p>	<p>Założenie potwierdzone</p>	<p>Jako główną barierę rozmówcy wskazali niedostrzeganie istotności tematyki zrównoważonego rozwoju na poziomie zarządu. Poza wielkością i wewnętrznym zróżnicowaniem firmy, rozmówcy nie wymieniają wielu barier o charakterze zewnętrznym, „twardym”. W pojedynczych przypadkach wspomniano o braku ekspertów z zakresu zrównoważonego rozwoju i Taksonomii oraz o braku jednolitego systemu elektronicznego do zbierania danych w całej Grupie. Natomiast ze zdecydowanie większą częstotliwością wskazywano na barierę „miękką” związaną ze świadomością znaczenia tego tematu wśród pracowników firmy. Niska świadomość pracowników w zakresie znaczenia zrównoważonego rozwoju i zarządzania ryzykami klimatycznymi to problem dostrzegany na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej i związany z bagatelizowaniem tematu lub z oporem wobec zmian (przyzwyczajenia do starych metod działania).</p>
<p>Przypuszczam, że do głównych barier związanych z pomiarem wskaźników zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach sektora chemicznego w Polsce należy wybór wskaźników GRI (Global Reporting Initiative) najistotniejszych z perspektywy sektora, brak wdrożenia wytycznych TCFD w obszarze ujawniania kwestii związanych z klimatem, brak pomiaru śladu węglowego organizacji, zgodnie ze standardem GHG Protocol</p>	<p>Przypuszczenie potwierdzone</p>	<p>Badania raportów niefinansowych spółek chemicznych w Polsce wykazały, że przedsiębiorstwa raportują wskaźniki ESG w podstawowym zakresie, nie spełniając wytycznych i wymogów regulacyjnych. Najczęściej wymienianą barierą w pomiarze wskaźników, którą wymieniali przedstawiciele Grupy ORLEN, jest raportowanie wskaźników śladu węglowego. Po pierwsze trudno go policzyć w tak ogromnej i zdwersyfikowanej firmie, w której</p>

		<p>liczne dane (np. od dostawców) nie są zbierane. Po drugie istnieje pewien opór wobec raportowania faktu, że działalność firmy jest szkodliwa dla środowiska. Zwrócono uwagę na trudności w dostosowaniu do standardów TCFD, nie tylko ze względu na obiektywnie wysoki poziom wymagań, ale również ze względu na brak zrozumienia istotności i celowości stosowania tych wymogów – na różnych szczeblach organizacji.</p>
<p>Zakładam, że sektor finansowy, w obszarze zarządzania zrównoważonym rozwojem wymaga od przedsiębiorstw wdrożenia strategii ESG, wyznaczenia celów klimatycznych, (w szczególności redukcji emisji w zakresie 3), ujawnienia ryzyk klimatycznych, a także analiz odporności modeli biznesowych na zmiany klimatu.</p>	<p>Założenie potwierdzone</p>	<p>Rozmówcy podkreślają nacisk instytucji finansowych na wdrożenie wytycznych TCFD, które koncentrują się na ujawnianiu ryzyk wynikających ze zmian klimatu. Uczestnicy sektora finansowego mierzą ryzyko finansowe w oparciu o odporność modeli biznesowych swoich klientów na zmiany klimatu. Działaniem strategicznym związanym z pozyskiwaniem finansowania, na które największy wpływ wywarły zmiany klimatu, jest raportowanie nowych wskaźników klimatycznych (średnia ocena na poziomie 4,19 pkt w skali od 1 pkt – brak wpływu do 5 pkt – bardzo duży wpływ). W drugiej kolejności wymienić należy opracowanie nowych polityk związanych z klimatem (4,00 pkt). Zdaniem respondentów zmiany klimatu w umiarkowanym stopniu wpłynęły na transformację kompetencji pracowników dotkniętych dekarbonizacją (3,06 pkt).</p>
<p>Zakładam, że spółki w sektorze chemicznym w ramach zarządzania zrównoważonym rozwojem raportują dane niefinansowe, zgodnie ze standardem GRI, częściowo publikują swój ślad węglowy, nie wdrożyły w pełni wytycznych TCFD i rekomendacji KE w zakresie raportowania kwestii klimatu, nie wyznaczyły celów klimatycznych, zgodnie ze scenariuszami Porozumienia Paryskiego.</p>	<p>Założenie potwierdzone</p>	<p>Ponad połowa respondentów (16 z 31 osób) nie potrafiła odpowiedzieć na pytanie o to, w jakim zakresie Grupa ORLEN raportuje dane zgodnie z Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Wśród jednoznacznych opinii zdecydowanie dominują te, świadczące o szerokim zakresie dopasowania do wytycznych TCFD (10 z 31 osób; 32,3%). Jeszcze mniejszą wiedzę przedstawiciele Grupy ORLEN posiadają w kwestii zakresu wdrożenia wytycznych Komisji Europejskiej dot. raportowania kwestii klimatu z lipca 2019 roku. Aż 20 z 31 osób (64,5%) nie potrafiło udzielić odpowiedzi na to pytanie. Bardzo pozytywnie wypada ocena zakresu, w jakim raportowanie danych jest zgodne ze standardami Global Reporting Initiative (GRI). Aż 19 spośród</p>

		31 osób (61,3%) uważa zakres zgodności za szeroki.
--	--	--

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnie trzy lata, ze względu na obowiązki wynikające z regulacji UE, ale też zmiany rynkowe, w tym oczekiwania klientów i konsumentów, wywarły presję na podejście przedsiębiorstw chemicznych do zarządzania zrównoważonym rozwojem. Stawiane firmom wymagania – zarówno przez regulatorów jak i innych interesariuszy – są postrzegane przez zarządy spółek chemicznych jako wyzwanie, wymagają zaangażowania zasobów kadrowych, także finansowych. Niosą one jednak ze sobą też szereg szans, które mogą być odpowiedzią na zmieniające się otoczenie i warunki rynkowe. Wdrożenie modelu zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa chemicznego w Polsce może okazać się kluczem do sukcesu, aby te szanse wykorzystać, a zaangażowane zasoby były inwestycją a nie kosztem.

Na etapie nawiązania współpracy z PKN ORLEN w celu wdrożenia modelu zarządzania zrównoważonym rozwojem, prace badawcze były na początkowym etapie – przeglądu literatury, analizy najważniejszych regulacji w obszarze zrównoważonego rozwoju dla spółek sektora chemicznego i analizy ich sprawozdań nt. danych niefinansowych. Fundament modelu, stanowiącego cel niniejszej dysertacji został opracowany w oparciu o doświadczenie zawodowe w spółkach chemicznych autorki i wspomniane badania. Kolejnym etapem była analiza ankiet ratingowych PKN ORLEN, które w bardzo szczegółowy sposób oceniały spółkę pod względem zarządzania czynnikami ESG i badanie interesariuszy, którego celem było sprecyzowanie oczekiwań pod względem zarządzania i ujawniania informacji na temat zrównoważonego rozwoju. Opisane etapy badań pozwoliły na opracowanie modelu zarządzania zrównoważonym rozwojem, pozostałe badania empiryczne, które były prowadzone w ramach realizacji dysertacji pozwoliły dopasować model do specyfiki sektora chemicznego i zweryfikować słuszność opracowanych filarów i kierunków strategicznych.

Na podstawie zidentyfikowanych barier we wdrażaniu strategii i braku wskaźników, sformułowano kierunki strategiczne w modelu, które stanowiły słaby punkt zarządzania zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwach sektora chemicznego w Polsce. Otwartość i szczerłość respondentów umożliwiła wypracowanie efektywnych

narzędzi i procesów, które stały się gwarantem skutecznego wdrożenia opracowanego modelu.

Rycina 4. Model zarządzania zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwie sektora chemicznego w Polsce.



Źródło: opracowanie własne.

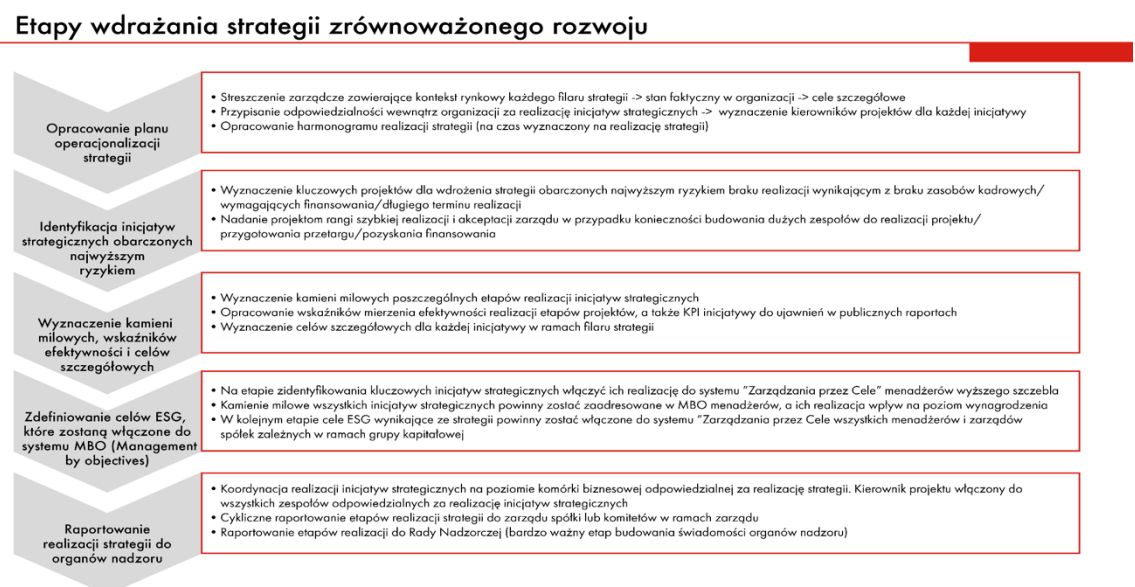
Opracowany model zarządzania zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwie sektora chemicznego w Polsce uwzględnia aktualne i zapowiadane obowiązki wynikające z regulacji krajowych i unijnych do 2030 r., analizy i benchmarki rynkowe, case study w PKN ORLEN. Jego celem jest skuteczne zarządzanie zrównoważonym rozwojem, a efektem zbudowanie wartości długoterminowej przedsiębiorstwa. Model w szczególności dedykowany jest przedsiębiorstwom przemysłowym w sektorze chemicznym, jest jednak uniwersalny i może zostać wykorzystany jako fundament do opracowania strategii zrównoważonego rozwoju dużych przedsiębiorstw europejskich, zobowiązanych do raportowania zrównoważonego rozwoju.

Model zarządzania zrównoważonym rozwojem został wdrożony w PKN ORLEN S.A. jako „Strategia Zrównoważonego Rozwoju Grupy ORLEN 2021-2023”. W momencie rozpoczęcia prac nad opracowaniem strategii, model nie był jeszcze w pełni gotowy do wdrożenia. Opracowano filary strategiczne modelu i zarys inicjatyw zrównoważonego rozwoju odpowiadających wymaganiom regulacyjnym

i oczekiwaniom interesariuszy rynku finansowego. Równoległe prace nad strategią, pozwoliły doprecyzować wiele kwestii o wysokim poziomie istotności dla sektora chemicznego i zaadresowanie ich w modelu, co przyniosło dużą praktyczną wartość dodaną. Przykładem może być celowe pominięcie w modelu bardzo podstawowych kwestii wpływu na środowisko (tj. bezpieczeństwo procesowe, standardy ISO) pomimo wysokiej istotności tego obszaru dla spółek sektora chemicznego w Polsce. Badania empiryczne prowadzone w PKN ORLEN i analizy raportów spółek chemicznych wykazały, że kwestie bezpośredniego wpływu na środowisko są w spółkach dobrze zarządzane i raportowane, a organizacja posiada kompetencje w tym zakresie. Wszystkie spółki miały natomiast duży problem z wyznaczeniem celów dekarbonizacyjnych zgodnie ze scenariuszami Porozumienia Paryskiego, choć przyjęły już strategii dekarbonizacji. Podobnie było w przypadku Grupy ORLEN, dlatego ta inicjatywa stała się kluczowa dla wdrożenia modelu. Strategia zrównoważonego rozwoju Grupy ORLEN jest w całości opracowana na podstawie modelu, stanowiącym cel niniejszej dysertacji.

Kluczowym czynnikiem skutecznego wdrożenia modelu zarządzania zrównoważonym rozwojem jest jego operacjonalizacja, dlatego operacjonalizacja Strategii Zrównoważonego Rozwoju Grupy ORLEN 2021-2023, była decydującym etapem, w który zostały zaangażowane różne obszary w organizacji, w których zakresie odpowiedzialności, znajdują się zidentyfikowane inicjatywy strategiczne.

Rycina 5. Schemat wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju opracowanej w oparciu o model zarządzania zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstwa sektora chemicznego w Polsce.



Źródło: opracowanie własne.

5. Wnioski z badań

W ramach przeprowadzonych w prezentowanej dysertacji badań ilościowych i jakościowych, wyciągnięto następujące wnioski:

1. Strategiczna pozycja sektora chemicznego w osiągnięciu celów Europejskiego Zielonego Ładu, a także dynamika publikacji regulacji unijnych w obszarze zrównoważonego rozwoju, powoduje, że przedsiębiorstwa, które nie podejmą działań w kierunku strategicznego zarządzania zrównoważonym rozwojem, spowodują, że szanse i możliwości wynikające ze zrównoważonej transformacji europejskiej gospodarki, z upływem czasu, staną się dla nich zagrożeniem.
2. Ujawniając informacje związane ze zrównoważonym rozwojem i dbając o progres w tym zakresie, firmy mogą budować swoją reputację i poprawić wizerunek marki. Pozycjonuje to przedsiębiorstwa w relacji z kontrahentami, którzy sami muszą zadbać o kwestie zrównoważonego rozwoju, jak i inwestorami, którzy odczuwają ogromną regulacyjną presję na zrównoważoną zawartość portfela inwestycyjnego. Rosnąca świadomość ekologiczna występuje także po stronie potencjalnych klientów, którzy w coraz większym stopniu kierują się aspektami pozafinansowymi przy dokonywaniu zakupów i korzystaniu z usług, mają sprecyzowane oczekiwania dotyczące zarządzania zrównoważonym rozwojem i certyfikatów zrównoważonej produkcji.
3. Pierwszym krokiem do zarządzania strategicznego zrównoważonym rozwojem powinien być przegląd organizacji. Analiza nie tylko podejmowanych działań i ich wyników, ale też przegląd istniejącego systemu ładu korporacyjnego, w tym polityk i procedur, w celu identyfikacji istniejących rozwiązań, ale też w poszczególnych obszarach ESG. Kolejnym zadaniem powinna być identyfikacja i ocena wpływu. W kontekście zrównoważonego rozwoju pojęcie wpływu jest podstawowym pojęciem, na którym opiera się zarówno proces budowania strategii, jak i raportowania. Przeprowadzając identyfikację i ocenę wpływu należy pamiętać, że organizacja może mieć zarówno pozytywny jak i negatywny wpływ na otoczenie, dlatego należy uwzględnić: skalę wpływu, zasięg wpływu, odwracalność wpływu, ewentualne inne, istotne czynniki pozwalające ocenić wpływ.
4. Zweryfikowanie gotowości przedsiębiorstwa do zarządzania zrównoważonym rozwojem i czynnikami ESG jest fundamentem, który należy podjąć w procesie

przygotowania strategii zrównoważonego rozwoju. Bardzo dobrym narzędziem, które pełni funkcję audytu organizacji, są ratingi ESG. Agencje ratingowe badają firmy na podstawie zarówno publicznie dostępnych informacji – co pozwala zweryfikować jakość raportowania, ale także na podstawie przedstawionych dokumentów – co w prosty sposób identyfikuje luki i obszarów wymagających poprawy w zarządzaniu kwestiami zrównoważonego rozwoju.

5. Zarządzając zrównoważonym rozwojem w sposób strategiczny, przedsiębiorstwo zyskuje przewagę konkurencyjną co najmniej w krótkim, a nawet w średnim horyzoncie czasowym. Wynika to, nie tylko z faktu posiadania informacji o wartości swoich wskaźników ESG i sprecyzowanego planu poprawy tych parametrów, ale także z tego, że wdrożenie strategii zrównoważonego rozwoju w organizacji wiąże się z bardziej zrównoważonym myśleniem o całym modelu biznesowym, co motywuje do szukania chociażby innowacyjnych rozwiązań, które pozwolą wyprzedzić konkurencję.
6. Ambitna agenda zrównoważonych i zielonych inwestycji w strategii przedsiębiorstwa chemicznego, to fundament budowania wiarygodności w relacjach z przedstawicielami rynku finansowego, zarówno bankami jak i firmami ubezpieczającymi aktywa. Zielone inwestycje w przemyśle chemicznym, oznaczają redukcję emisji i przyczynianie się do osiągnięcia celów Porozumienia Paryskiego, co w świetle nadchodzących rewizji regulacji, oznacza oszczędności na opłatach EU ETS. Realizacja zielonych projektów inwestycyjnych otwiera możliwość zgodności z Kryteriami Technicznymi Taksonomii, która jest kluczową kwestią w procesie starania się o finansowanie dłużne.
7. Kluczowym aspektem we wdrożeniu modelu zarządzania zrównoważonym rozwojem jest zapewnienie aktywnego zaangażowania i nadzoru zarządu, a także włączenie celów ESG wynikających ze strategii do systemu MBO menedżerów średniego i wysokiego szczebla. Rekomendacje TCFD w zakresie ujawniania kwestii klimatu, należy rozszerzyć o kwestie zrównoważonego rozwoju. Dojrzałe organizacje wyznaczają członka zarządu, odpowiedzialnego za zarządzanie ryzykami i szansami w obszarze zrównoważonego rozwoju, gwarantuje to odpowiednie pozycjonowanie obszaru ESG w strukturze firmy i tym samym motywuje zaangażowanie pracowników.

8. Kompetencje pracowników i organizacji do zarządzania zrównoważonym rozwojem to jedna z barier identyfikowanych przez pracowników spółki sektora chemicznego, biorących udział w badaniach empirycznych do niniejszej dysertacji. Warto rozważyć szkolenia pracowników, a także powołanie interdyscyplinarnego zespołu odpowiedzialnego za koordynację gromadzenia danych, analizę, raportowanie i planowanie działań w zakresie zrównoważonego rozwoju.
9. Żadna organizacja nie jest w stanie osiągnąć celów zrównoważonego rozwoju w pojedynkę, zwłaszcza przedsiębiorstwo z rozbudowanym łańcuchem wartości. Zaangażowanie partnerów biznesowych i dostawców jest strategicznym działaniem w celu realizacji strategii. Integracja celów społecznych i środowiskowych jest nowym obszarem do zarządzania w przedsiębiorstwach. Dlatego należy rozpocząć komunikację z dostawcami i innymi partnerami biznesowymi, aby upewnić się, że rozumieją oni wymogi ESG i będą w stanie dostarczyć niezbędne informacje ESG na potrzeby sprawozdawczości firmy raportującej.
10. Branża chemiczna jest jedną z najbardziej dotkniętych koniecznością dostosowania się do nowych regulacji, ESG może jednak stanowić szansę dla firm z tego sektora. Mimo tego, że wdrożenie ESG na początku będzie wymagało znacznych nakładów pracy i finansowania, umożliwi ono czerpanie długoterminowych korzyści, dlatego warto nowe obowiązki potraktować nie jako obciążenie, ale jako szansę. Jest to szczególnie kluczowe mając na względzie fakt, że branża chemiczna często konkuruje na rynku unijnym, a także międzynarodowym, gdzie presja na zintegrowanie ESG w działalność firmy jest coraz większa.

6. Kierunki dalszych badań

Przeprowadzona analiza literatury i wyników badań pozwoliła na zrealizowanie podstawowych celów rozprawy. Dla pełniejszego poznania sposobów zarządzania zrównoważonym rozwojem i skuteczności wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwach sektora chemicznego w Polsce i Europie, wartościowe byłoby przeprowadzenie badań na szerszą skalę z uwzględnieniem większej liczby

przedsiębiorstw oraz respondentów z jednej organizacji. Z uwagi na obowiązki wynikające z regulacji unijnych, można przyjąć założenie, że wszystkie duże przedsiębiorstwa sektora chemicznego w Europie po 2024 r. będą musiały zarządzać zrównoważonym rozwojem, co stwarza ogromną przestrzeń badawczą.

Wejście w życie dyrektywy CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), która w lipcu 2024 r. zostanie implementowana do Ustawy o Rachunkowości nałoży obowiązek raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju na wszystkie duże przedsiębiorstwa w Polsce, które spełnią określone kryteria finansowe i liczbę zatrudnionych pracowników. To bardzo istotny aspekt zarówno w kontekście dalszych badań nad wykorzystaniem modelu opracowanego w niniejszej dysertacji, jak i strategicznego zarządzania zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwach innych sektorów.

Wyzwaniem dla przedsiębiorstw, które będzie interesującym obszarem badawczym jest przyjęcie jednolitego Europejskiego Standardu Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju (ESRS), zawierającego zestaw wskaźników ogólnych i sektorowych, które mierzą efektywność realizacji wszystkich analizowanych w dysertacji standardów i wytycznych. Obowiązek raportowania w jednolitym standardzie umożliwi porównanie przedsiębiorstw między sobą, stopień i efektywność wdrożenia strategii zrównoważonego rozwoju. Z perspektywy zarządzania strategicznego zrównoważonym rozwojem ciekawym aspektem badawczym będzie tempo wdrożenia standardu i gotowość przedsiębiorstw do raportowania obowiązkowych wskaźników.

7. Wartość dodana pracy

Opracowanie modelu zarządzania zrównoważonym rozwojem dla przedsiębiorstwa sektora chemicznego w Polsce w kontekście globalnego kryzysu klimatycznego wypełniło lukę badawczą w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem. Wartość dodaną pracy można wskazać na trzech płaszczyznach: poznawczo – teoretycznej, metodycznej i empirycznej

1. Wartości teoretyczno- poznawcze:

- Uporządkowanie aparatu pojęciowego odnoszącego się do zarządzania zrównoważonym rozwojem.
- Przegląd standardów zarządzania zrównoważonym rozwojem w branży chemicznej w Polsce.
- Określenie specyfiki zarządzania zrównoważonym rozwojem w branży chemicznej w Polsce.

2. Wartości metodyczne:

- Opracowanie modelu zarządzania zrównoważonym rozwojem dla przedsiębiorstwa sektora chemicznego w Polsce.
- Analiza strategii zrównoważonego rozwoju i raportów danych niefinansowych wybranych spółek sektora chemicznego w Polsce.
- Opracowanie autorskich narzędzi badawczych w postaci kwestionariusza ankiety i scenariusza wywiadu (IDI).
- Opracowanie koncepcji badawczej wpływu globalnego kryzysu klimatycznego na zarządzanie zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwach sektora chemicznego w Polsce.

3. Wartość praktyczna:

- Model zarządzania zrównoważonym rozwojem dla przedsiębiorstwa sektora chemicznego w Polsce pozwoli na skutecznie opracowanie i wdrożenie strategii zrównoważonego rozwoju i dostosowanie modelu biznesowego przedsiębiorstwa do zmieniającego się klimatu.
- Opracowanie rekomendacji dla przedsiębiorstw sektora chemicznego w Polsce dotyczących zarządzania zrównoważonym rozwojem w obliczu globalnego kryzysu klimatycznego.

8. Plan pracy

Wstęp

Rozdział 1. Koncepcja zarządzania zrównoważonym rozwojem w krytycznym przeglądzie literatury przedmiotu

- 1.1. Istota i podstawowe elementy składowe pojęcia zrównoważony rozwój
- 1.2. Standardy zarządzania zrównoważonym rozwojem
- 1.3. Strategie i pomiar zrównoważonego rozwoju
- 1.4. Determinanty zarządzania zrównoważonym rozwojem
- 1.5. Wpływ globalnego kryzysu klimatycznego na zarządzanie zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw w Unii Europejskiej

Rozdział 2. Zarządzanie zrównoważonym rozwojem w kontekście globalnych zmian klimatycznych – przyszłość branży chemicznej w Polsce

- 2.1. Globalna perspektywa zrównoważonego rozwoju przemysłu chemicznego
- 2.2. Stan polskiego przemysłu chemicznego
- 2.3. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw sektora chemicznego w Polsce
- 2.4. Wpływ globalnego kryzysu klimatycznego na przyszłość przedsiębiorstw sektora chemicznego w Polsce
- 2.5. Wyzwania i szanse zarządzania zrównoważonym rozwojem w polskich przedsiębiorstwach chemicznych

Rozdział 3. Metodyka badań własnych

- 3.1. Cele pracy, problemy i założenia badawcze
- 3.2. Metody i techniki badawcze
- 3.3. Etapy badań

Rozdział 4. Determinanty zarządzania zrównoważonym rozwojem w przedsiębiorstwie sektora chemicznego w Polsce

- 4.1. Wnioski z analizy aktów prawnych w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem w kontekście zmian klimatu
- 4.2. Determinanty zarządzania zrównoważonym rozwojem
 - 4.2.1. Badanie ilościowe
 - 4.2.2. Badania jakościowe
- 4.3. Bariery wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju w Grupie ORLEN
 - 4.3.1. Badania ilościowe

- 4.3.2. Badanie jakościowe
- 4.4. Bariery związane z pomiarem wskaźników zrównoważonego rozwoju
 - 4.4.1. Badanie ilościowe
 - 4.4.2. Badania jakościowe
- 4.5. Wymagania sektora finansowego dotyczące zarządzania zrównoważonym rozwojem
 - 4.5.1. Badania ilościowe
 - 4.5.2. Badania jakościowe
- 4.6. Realizacja wytycznych i obowiązków w zakresie raportowania zrównoważonego rozwoju
 - 4.6.1. Badania ilościowe
 - 4.6.2. Badania jakościowe

Rozdział 5. Wdrożenie modelu zarządzania zrównoważonym rozwojem w kontekście globalnego kryzysu klimatycznego w wybranej spółce sektora chemicznego w Polsce

- 5.1. Model zarządzania zrównoważonym rozwojem dla branży chemicznej w Polsce
 - 5.1.1. Analiza istotności
 - 5.1.2. Misja i wizja
 - 5.1.3. ESG (Environmental, Social, Governanace) – fundamenty modelu zarządzania zrównoważonym rozwojem
 - 5.1.4. Sześć filarów modelu zarządzania zrównoważonym rozwojem
- 5.2. Opracowanie strategii zrównoważonego rozwoju na podstawie modelu zarządzania zrównoważonym rozwojem dla przedsiębiorstwa branży chemicznej w Polsce
 - 5.2.1. Opinie interesariuszy Grupy ORLEN, jako dane wejściowe do strategii zrównoważonego rozwoju
 - 5.2.2. Etapy opracowania strategii zrównoważonego rozwoju
- 5.3. Wdrożenie modelu zarządzania zrównoważonym rozwojem
 - 5.3.1. Operacjonalizacja Strategii Zrównoważonego Rozwoju Grupy ORLEN 2021-2023
 - 5.3.2. Opinie interesariuszy Grupy ORLEN – ewaluacja po dwóch latach od przyjęcia strategii zrównoważonego rozwoju
- 5.4. Rekomendacje dla polskiego sektora chemicznego dotyczące zarządzania zrównoważonym rozwojem w obliczu globalnego kryzysu klimatycznego

Zakończenie

Bibliografia

Wykaz tabel

Wykaz rycin

Streszczenie w języku polskim

Streszczenie w języku angielskim