

Analiza tematyczna

**Cele ESG w wynagrodzeniach
członków i członkiń zarządów**



Spis treści

Słowo wstępne | Maria Krawczyńska-Kaczmarek | członkini Zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu, przewodnicząca Komitetu Sterującego Chapter Zero Poland 2

Słowo wstępne | Lucyna Stańczak-Wuczyńska | przewodnicząca Rady Nadzorczej w Banku BNP Paribas, przewodnicząca Rady Programowej Chapter Zero Poland 3

Zasady Climate Governance Initiative i Program Chapter Zero Poland 5

Zarządy i rady nadzorcze w nowej rzeczywistości społeczno-gospodarczej 9

Wymogi regulacyjne związane z ustalaniem celów ESG 12

Dobra praktyka | Wpływ celów zrównoważonego rozwoju na politykę wynagrodzeń członków i członkiń zarządów 16

Dobra praktyka | Integracja celów ESG w Banku BNP Paribas 20

ESG a cel spółki 25

Dobra praktyka | Powiązanie celów ESG z wynagrodzeniami i benefitami kluczowej kadry menedżerskiej na przykładzie Orange Polska 28

Rola rad nadzorczych w wyznaczaniu i monitorowaniu celów ESG 30

Dobra praktyka | Wprowadzanie celów ESG do wynagrodzeń osób z Zarządu w Colliers Poland 34

Podsumowanie 36



Słowo wstępne

Maria Krawczyńska-Kaczmarek

**Członkini Zarządu Forum Odpowiedzialnego Biznesu,
przewodnicząca Komitetu Sterującego Chapter Zero Poland**

Szanowni Państwo, rolą Forum Odpowiedzialnego Biznesu, działającego już od dwudziestu czterech lat, jest edukacja rynku i wzmacnianie świadomości wokół odpowiedzialności biznesu i zaangażowania na rzecz zrównoważonego rozwoju. Jak wskazuje nasza misja: „Działając na rzecz zrównoważonego rozwoju, inspirujemy biznes, który zmienia świat, łączymy ludzi, którzy zmieniają biznes”. Wierzymy, że w obliczu narastających wyzwań globalnych oraz fali regulacji ESG dotyczących przedsiębiorstwa, nasza rola tylko nabiera na znaczeniu.

Wiemy, że dla wdrożenia odpowiedzialnego podejścia do biznesu konieczne jest zaangażowanie najwyższych struktur organizacji, stąd kluczowa jest edukacja organów nadzorczych i zarządczych. W związku z tym w 2021 roku powołaliśmy do życia Program Chapter Zero Poland, jako lokalną odstonę globalnej inicjatywy na rzecz edukacji klimatycznej członków i członkiń zarządów oraz rad nadzorczych.

Zrównoważona transformacja przedsiębiorstw będzie możliwa tylko wtedy, gdy aspekty ESG staną się integralną częścią strategicznego zarządzania organizacją i realizowanych modeli biznesowych. Potrzebę zdefiniowanej i rozliczanej odpowiedzialności kadry zarządzającej za zarządzanie wpływem, ryzykami i szansami zrównoważonego

rozwoju podkreślają też kluczowe regulacje, m.in. dyrektywa CSRD (ang. Corporate Sustainability Reporting Directive). Dlatego też w duchu naszej misji edukacyjnej i promującej odpowiedzialne postawy, jako Forum Odpowiedzialnego Biznesu i Program Chapter Zero Poland, postanowiliśmy przygotować przegląd kluczowych wymogów regulacyjnych w zakresie ustalania celów ESG w wynagrodzeniach osób z zarządów, a także opinii ekspertów, badaczy rynku, przedstawicieli środowiska Członków Rad Nadzorczych oraz dobrych praktyk rynkowych i doświadczeń przedstawicieli firm w tym zakresie.

Z największą przyjemnością oddajemy w Państwa ręce „Analizę tematyczną - Cele ESG w wynagrodzeniach członków i członkiń zarządów”. Serdecznie dziękuję wszystkim zaangażowanym w tworzenie publikacji, ekspertkom i ekspertom, instytucjom i przedsiębiorstwom, które zechciały podzielić się swoimi opiniami i doświadczeniami, zespołowi redakcyjnemu oraz wszystkim osobom zaangażowanym w tworzenie i rozwój Programu Chapter Zero Poland, jako środowiska promującego strategiczne przywództwo na rzecz ESG.

Życzę owocnej lektury i wraz z zespołem Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz Programu Chapter Zero Poland zachęcam do kontaktu i współpracy!

Słowo wstępne



Lucyna Stańczak-Wuczyńska

**Przewodnicząca Rady Nadzorczej w Banku BNP Paribas,
przewodnicząca Rady Programowej Chapter Zero Poland**

We współczesnej gospodarce czynniki ESG, odmieniane przez wszystkie przypadki, zyskują coraz większe znaczenie. Interesariusze: regulatorzy, inwestorzy, pracownicy czy klienci, oczekują od biznesu większej przejrzystości w działaniu i odpowiedzialności za otaczający nas świat. Oczekiwania te sprawiają, że firmy poszukują nowych rozwiązań, w tym nowych modeli biznesowych, uwzględniających zasady zrównoważonego rozwoju, oznaczającego pełną równowagę między czynnikami gospodarczymi, społecznymi i środowiskowymi. Takie działania minimalizują ryzyka i wpływają na konkurencyjność firmy w długim okresie.

Transformacja, której jesteśmy świadkami, i związane z nią wyzwania skupiły uwagę kadry kierowniczej na znaczeniu priorytetów długoterminowych oraz opracowaniu, wdrożeniu i wpisaniu strategii zrównoważonego rozwoju w spójny model biznesowy i budowanie wartości firm. Główna odpowiedzialność w tym obszarze spoczywa na zarządzie. To on, na podstawie posiadanych informacji, powinien wyznaczać cele oraz planować działania, które są niezbędne do skutecznej transformacji firmy oraz budować kulturę w firmie wspierającą te działania.

Ważną rolę w tym procesie mają również członkowie rad nadzorczych. To oni kształtują strukturę zarządu, dobierając do niego osoby posiadające, obok wiedzy z zakresu zarządzania, finansów czy ekonomii, również wiedzę i zrozumienie w obszarze środowiskowym i społecznym, tak aby aktywnie angażować się w realizację celów z zakresu ESG i skutecznie transformować firmę. Jednocześnie rolą rady nadzorczej w tym obszarze jest zwiększenie odpowiedzialności członków zarządu za postęp w realizacji tych celów, między innymi poprzez odpowiedni, motywacyjny system wynagradzania, o czym mówi niniejszy raport.

Bez wątpienia rada nadzorcza powinna zadbać o rozpowszechnianie wiedzy i tworzenie kompetencji w zakresie ESG wśród członków zarządu i kadry kierowniczej. Powodzenie transformacji zależy przede wszystkim od ludzi: ich kompetencji, innowacyjności, zaangażowania, kreatywności oraz chęci do współpracy. Właśnie w celu wymiany wiedzy i doświadczeń oraz rozwoju kompetencji klimatycznych, w 2019 roku powołana została do życia pod auspicjami Światowego Forum Ekonomicznego Climate Governance Initiative - globalna inicjatywa skupiająca członków i członkinie rad nadzorczych oraz prezesów i prezeski firm z różnych sektorów.

Częścią tej inicjatywy jest również Program Chapter Zero Poland, który od 2021 stara się dostarczać wiedzę, konkretne narzędzia i przede wszystkim tworzyć platformę wymiany doświadczeń pomiędzy członkami i członkiniami zarządów i rad nadzorczych oraz ekspertami i ekspertkami. W ramach tych działań Chapter Zero Poland zajmował się między innymi kwestiami zmiany klimatu, ryzyk ESG w łańcuchach wartości, dekarbonizacji w sektorze nieruchomości, roli sektora technologii wobec ryzyk i szans klimatycznych czy roli zrównoważonych finansów. W niniejszej publikacji podejmujemy tematykę odpowiedzialności członków zarządu za cele ESG i roli, jaką może tu odgrywać wspomniany wcześniej, motywacyjny system wynagradzania.

Zasady Climate Governance Initiative i Program Chapter Zero Poland



dr Daniel Kiewra

**Główny ekspert ds. klimatu i energii,
Forum Odpowiedzialnego Biznesu**

Od kilku lat biznes na całym świecie coraz częściej staje w obliczu rosnącej presji na dostosowanie swojej działalności do zasad ESG, tak aby być bardziej zrównoważonym i odpowiedzialnym. Presja rodzi szereg wyzwań, spośród których najważniejsze dotyczą zmiany klimatu, zrównoważonego rozwoju łańcucha dostaw, odpowiedzialności społecznej, w tym respektowania praw człowieka, prywatności danych i cyberbezpieczeństwa czy budowania relacji z interesariuszami, głównie inwestorami i klientami.

Tak jak ESG staje się nierozłączną częścią biznesu, tak poszczególne jego elementy są ze sobą powiązane. Kryteria społeczne pokrywają się z kryteriami środowiskowymi i ładem korporacyjnym. Coraz ważniejsze stają się jednak aspekty środowiskowe związane z klimatem, ponieważ to one, obok gospodarki o obiegu zamkniętym, bioróżnorodności czy ochrony zasobów wodnych i morskich, mają istotny wpływ na kształtowanie modeli biznesowych firm oraz ich pozycję konkurencyjną. Działania mityguacyjne i adaptacyjne do zmiany klimatu coraz częściej zaczynają definiować miejsce

organizacji i jej produktów oraz usług w nowej, niskoemisyjnej gospodarce.

Sukces tego procesu zależeć będzie przede wszystkim od przedsiębiorczości, innowacyjności, umiejętności ciągłego uczenia się, zdolności do szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków oraz od realnego i ambitnego zaangażowania przedsiębiorstw. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa kierownictwo firmy, przede wszystkim członkowie i członkinie zarządów oraz rad nadzorczych. To od tych osób oczekuje się zapewnienia odpowiedniego zaadresowania w modelu biznesowym zagrożeń i możliwości związanych z ryzykiem klimatycznym oraz pozostałymi czynnikami ESG.

Poszczególne czynniki ESG, a zwłaszcza zmiana klimatu, obejmują często złożone zjawiska wymagające właściwej oceny generowanego przez nie ryzyka oraz identyfikacji pojawiających się w ich efekcie szans dla biznesu, zarówno w krótko-, jak i długoterminowej perspektywie czasowej. To powoduje, że odpowiedzialność, jaka spoczywa

na członkach i członkiniach zarządów oraz rad nadzorczych za decyzje strategiczne, jest bardzo duża i wymaga od nich ciągłej edukacji i poszerzania kompetencji.

Niestety, jak pokazują badania, często odpowiednich kompetencji w obszarze ESG i w kwestiach klimatycznych brakuje, i nie jest to jedynie specyfika polska¹. Ważne jest więc, aby wspierać członków i członkinie zarządów oraz rad nadzorczych w pozyskiwaniu niezbędnej wiedzy i kompetencji oraz wyposażać ich w odpowiednie narzędzia do podejmowania najlepszych możliwych decyzji kształtujących trwałą wartość zarządzanych przez nich organizacji.

Takie wsparcie i narzędzia oferuje Program Chapter Zero Poland² będąca polską odsłoną międzynarodowej inicjatywy Climate Governance³ powołanej przez World Economic Forum (Światowe Forum Ekonomiczne). Dziś inicjatywy Chapter Zero działają w 72 krajach na świecie i skupiają ponad 100 tys. członków. Ich celem jest głównie podnoszenie świadomości konsekwencji zmiany klimatu dla biznesu i wpływu biznesu na klimat wśród członków i członkiń rad nadzorczych oraz zarządów. Inicjatywa dostarcza wiedzę, konkretne narzędzia i przede wszystkim tworzy platformę wymiany doświadczeń pomiędzy członkami i członkiniami zarządów i rad nadzorczych oraz ekspertami i ekspertkami. Zapewnia również wysoką jakość i dużą efektywność debat, które powinny stać się podstawą do podejmowania dobrych decyzji i budowania

strategii biznesowych w zakresie łagodzenia zmiany klimatu i przystosowania się do niej.

Jednym z narzędzi wykorzystywanych w ramach inicjatywy Chapter Zero jest zestaw 8 zasad zaproponowanych w publikacji Światowego Forum Ekonomicznego „How to Set Up Effective Climate Governance on Corporate Boards: Guiding Principles and Questions”⁴:

– **Zasada 1 – rozliczanie rad nadzorczych i zarządów z zagadnień dotyczących klimatu**

Odnosi się do odpowiedzialności organów nadzorczych i zarządczych za długofalową działalność przedsiębiorstwa. Rady nadzorcze i zarządy mają być rozliczane za działania związane z zapewnieniem długoterminowej odporności przedsiębiorstwa, w tym za reagowanie na zmiany w otoczeniu biznesowym wywołane skutkami zmian klimatu.

– **Zasada 2 – znajomość problematyki**

Zwraca uwagę na konieczność posiadania przez osoby decyzyjne odpowiedniej wiedzy i stosownych kompetencji do tego, aby móc prowadzić merytoryczną debatę na temat działań, kierunków, skutków i możliwości wynikających ze zmian klimatu.

– **Zasada 3 – struktura organów nadzorczych i zarządczych**

Zasada 3 wiąże się z zasadą 2. Zwraca uwagę na właściwą strukturę organów nadzorczych i zarządczych w kontekście ciał i komitetów dedykowanych kwestiom klimatycznym.

1 A. Rudnicka, H. Frańczak, A. Kłopotowska, D. Kiewra, *Raport. Rady nadzorcze wobec zmian klimatu*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2022.

2 <https://chapterzero.pl/>.

3 <https://climate-governance.org/>.

4 <https://hub.climate-governance.org/article/principles-for-effective-climate-governance>.

– **Zasada 4 – ocena istotnych rodzajów ryzyka i szans**

Organy nadzorcze i zarządcze powinny dopilnować, aby dokonywano bieżącej oceny krótko-, średnio- i długoterminowej istotności ryzyka oraz szans związanych z klimatem dla spółki. Ponadto osoby zasiadające w strukturach nadzorczych i zarządczych powinny zadbać, aby działania i reakcje organizacji w odniesieniu do kwestii klimatycznych były proporcjonalne do istotności tych kwestii dla spółki.

– **Zasada 5 – integracja strategiczna**

Zakłada integrowanie kwestii związanych ze zmianami klimatu na poziomie strategii, polityk, procesów, planowania inwestycji i innych procesów decyzyjnych.

– **Zasada 6 – motywowanie**

Zakłada włączenie celów i wskaźników związanych z klimatem do systemów motywacyjnych kadry kierowniczej. Założeniem stojącym u podstaw zasady 6 jest chęć wypracowania zachęt, które pozwolą na osiąganie przez firmę celów biznesowych z uwzględnieniem celów klimatycznych, zarówno w perspektywie krótko-, jak i długoterminowej.

– **Zasada 7 – sprawozdawczość i ujawnianie informacji**

Odnosi się do kwestii ujawniania i raportowania ryzyka, szans oraz decyzji podejmowanych w obszarze klimatycznym. Zakłada ona przejrzystość i dostępność danych dla wszystkich interesariuszy. Dodatkowo ujawnienia te powinny podlegać takim samym zasadom weryfikacji (audytu) jak sprawozdawczość finansowa.

– **Zasada 8 – wymiana poglądów**

Wymiana poglądów i dialog na poziomie branżowym, z decydentami,

partnerami – ważne są dla ciągłości przepływu informacji oraz bieżącego uzupełniania wiedzy na temat potencjalnych, nowych ryzyk, regulacji, metod oceny itp.

Zasady te mają na celu wskazanie radom nadzorczym i zarządom kierunków działań będących odpowiedzią na zmiany klimatu. W dużej mierze opierają się one na istniejących już wcześniej ramach ładu korporacyjnego, takich jak Globalne Zasady Ładu Korporacyjnego Międzynarodowej Sieci Ładu Korporacyjnego (International Corporate Governance Network – ICGN)⁵, a także na innych wytycznych dotyczących ryzyka związanego z klimatem i odporności na jego zmiany, jak zalecenia Grupy Zadaniowej Rady Stabilności Finansowej ds. Ujawniania Informacji Finansowych Związanych z Klimatem (Task Force on Climate-related Financial Disclosures – TCFD)⁶.

Powyższe zasady zostały zaprojektowane tak, aby miały szerokie zastosowanie w różnych organizacjach, sektorach czy jurysdykcjach. Jednocześnie praktycznie wszystkie je można rozciągnąć na pozostałe czynniki ESG. Mają one za zadanie przede wszystkim wzmocnić świadomość i odpowiedzialność organów zarządczych i nadzorczych za zarządzanie kwestiami klimatycznymi, jak również pozostałymi czynnikami ESG.

Niniejsza publikacja koncentruje swoją uwagę na zasadzie 6: na systemie motywacyjnym

⁵ <https://www.icgn.org/sites/default/files/2022-04/ICGN%20Global%20Governance%20Principles%202021.pdf>.

⁶ <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2021/10/FINAL-2017-TCFD-Report.pdf>.

i wynagradzaniu członków zarządów za realizację określonych wskaźników ESG, w tym wskaźników związanych z klimatem. Systemy te stanowią silną zachętę do kreowania wartości firm z uwzględnieniem założeń zrównoważonego rozwoju. Już dziś włączanie wskaźników ESG do planów motywacyjnych kadry kierowniczej stało się powszechną praktyką. Wskaźniki ESG są obecnie stosowane w 81% planów motywacyjnych dla kadry kierowniczej na całym świecie⁷.

W publikacji omówione zostaną zarówno wymogi regulacyjne związane z ustalaniem celów ESG, jak i przykłady praktyk rynkowych. Mamy nadzieję, że będą one stanowić cenną inspirację dla wszystkich, którzy chcą czynić biznes zrównoważonym i odpowiedzialnym. Jednocześnie zachęcamy przedstawicieli i przedstawicielki zarządów oraz rad nadzorczych do dołączenia do Programu Chapter Zero Poland, by wspólnie rozwijać i wypracowywać nowe pomysły na radzenie sobie z wyzwaniami współczesnego biznesu, a zwłaszcza wyzwaniami klimatycznymi.

⁷ 2023 Global Report on ESG Metrics in Executive Incentive Plans, Willis Towers Watson, London, 2023.



dr Agata Rudnicka

**Ekspertka zewnętrzna Forum Odpowiedzialnego Biznesu,
adiunktka na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego**

Mapa działań na rzecz zrównoważonego rozwoju zmienia się za sprawą ESG. Przedsiębiorstwa na nowo układają swoje procesy, dostosowując je do potrzeb rynku oraz zaspokajając własne potrzeby trwałości i stabilności. Szczególnego znaczenia nabiera odporność organizacji i budowanie przewagi konkurencyjnej uwzględniającej wyzwania społeczne i środowiskowe. Dla organów zarządczych i nadzorczych oznacza to dodatkową odpowiedzialność za osiągnięcie oczekiwanych rezultatów zgodnych z potrzebami interesariuszy przy jednoczesnym zaspokajaniu interesów właścicieli.

Tworzenie ładu korporacyjnego w turbulentnych warunkach otoczenia wiązać się może z nakładanymi na osoby zarządzające dodatkowymi zadaniami dotyczącymi inicjowania i rozwijania przedsięwzięć służących realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju. Osoby zarządzające – będąc odpowiedzialnymi za realizację strategii organizacyjnej – mają poszukiwać efektywnych sposobów na ograniczanie negatywnego wpływu na środowisko i wdrażać mechanizmy chroniące

prawa człowieka, nie deprecjonując przy tym kontekstu biznesowego. Z drugiej strony inwestorzy zaczynają oczekiwać konkretnych rezultatów, by ograniczyć ryzyko ESG i mieć możliwość osiągania zysków.

Jednym z podejść, które służyć ma realizacji celów ESG, jest powiązanie wynagrodzeń kadry menedżerskiej ze wskaźnikami wynikającymi z regulacji prawnych. W praktyce oznaczać to może tworzenie systemu motywacyjnego uzależnionego od osiągania wskaźników społecznych np. w obszarze zarządzania różnorodnością czy środowiskowych, jak redukcja gazów cieplarnianych.

W języku angielskim takie podejście określane jest terminem wynagrodzenia opartego na ESG (ESG-based remuneration) albo wynagrodzenia powiązanego z ESG (ESG-linked remuneration). Dotyczy ono zarówno corocznych, jak i długoterminowych planów motywacyjnych.

Uwzględnienie celów ESG w wynagrodzeniach może być realizowane na różne sposoby. Wyróżnić można:

- wskaźnik ważony (*discrete, weighted metric*) – w tym podejściu określony wskaźnik ESG ma wyznaczony cel i wagę (np. 15% planu jest powiązane z celem redukcji śladu węglowego, a 10% z określonym stopniem zadowolenia klienta),
- strategiczną kartę wyników (*strategic scorecard*) – w której określony procent planu motywacyjnego jest powiązany z pakietem dwóch lub większej liczby wskaźników (które mogą być ważne lub nie) mogących dotyczyć wyłącznie wskaźników ESG lub kombinacji wskaźników ESG oraz wskaźników finansowych,
- wskaźnik uznaniowy (*discretionary metric*) – w jego przypadku komisja ds. wynagrodzeń zachowuje dużą swobodę w ocenie wyników, która obejmuje osiągnięcia w zakresie ESG i która może mieć wpływ na wysokość wynagrodzenia⁸.

Włączenie kwestii ESG jako elementu determinującego wysokość wynagrodzenia osób zarządzających może być skutecznym narzędziem dla inwestorów. Zgodnie z rekomendacjami Principles for Responsible Investment dobrze zaplanowane narzędzia służące wynagrodzeniu pozwolą na osiągnięcie takich korzyści, jak: zwiększenie wartości przedsiębiorstwa, przeorientowanie sposobu myślenia o bieżących zyskach i wynagradzaniu za obecne wysiłki (co jest sprzeczne z długoterminowymi celami finansowymi i zrównoważonym rozwojem), zwiększenie

odpowiedzialności kadry zarządzającej za wyniki związane ze zrównoważonym rozwojem⁹. Za sprawą dyrektywy w zakresie zachęcania akcjonariuszy do długoterminowego zaangażowania¹⁰ oraz zasady say on pay¹¹ inwestorzy mogą w większym stopniu angażować się w ustalanie reguł wynagradzania organów zarządczych, wspierając tym samym realizację założeń zrównoważonego rozwoju.

Zwiększone zainteresowanie tematyką integracji celów ESG z wynagrodzeniami widoczne jest w wynikach badań. Jedną z globalnych analiz, które przeprowadzono na grupie 4400 firm w 21 krajach, wykazała, że już 38% przedsiębiorstw buduje w ten sposób system motywacyjny, co w porównaniu z 2011 rokiem, kiedy był to 1% badanych organizacji, świadczy o coraz większej dojrzałości biznesu w obszarze zarządzania zrównoważonym rozwojem. Wynagrodzenie oparte na ESG charakterystyczne jest dla krajów o większej wrażliwości na problemy społeczne i środowiskowe oraz z bardziej restrykcyjnymi przepisami w tym zakresie jak w przypadku Unii Europejskiej (ponad 60%

9 Principles for Responsible Investment, <https://www.unpri.org/executive-pay/esg-linked-pay-recommendations-for-investors/7864.article> [data dostępu 6.04.2024].

10 Directive (EU) 2017/828 of the European Parliament and of the Council of 17 May 2017 amending Directive 2007/36/EC as regards the encouragement of long-term shareholder engagement (Text with EEA relevance).

11 Say on Sustainability Pay: An Underutilized Tone of Shareholder Voice, <https://corpgov.law.harvard.edu/2024/03/09/say-on-sustainability-pay-an-underutilized-tone-of-shareholder-voice/> [data dostępu 7.04.2024].

8 M. Tonello, ESG Performance Metrics in Executive Pay, <https://corpgov.law.harvard.edu/2024/01/15/esg-performance-metrics-in-executive-pay/>, data dostępu 6.04.2024.

badanych organizacji deklarowało posiadanie celów ESG powiązanych z zarobkami kadry zarządzającej).

Zainteresowanie inwestorów instytucjonalnych może być czynnikiem przyspieszającym decyzję o włączeniu celów ESG do struktury wynagrodzeń. Co więcej, jest to metoda stosowana w przemysłach o dużym wpływie środowiskowym. Twórcy badania formułują wniosek, że mądre podejście i odpowiednio skomponowana struktura zarobków może przyczyniać się do zmniejszania emisji gazów cieplarnianych. O ile w obszarze środowiskowym obserwowane są namacalne korzyści związane z redukcją emisji CO₂, o tyle powiązanie wynagrodzeń ESG i wyników finansowych nie jest jednoznaczne. Badanie nie wykazało pozytywnego związku z wynikami finansowymi, jak zwrot z aktywów, a nawet wykazało ich spadek, co potwierdza ogólne założenie, że taki rodzaj wynagradzania nie łączy się z ideą krótkoterminowych zysków. Wpisuje się to w szersze rozumienie podejścia służącego wspieraniu myślenia o planowaniu dłuższej perspektywy dla realizacji celów biznesowych¹².

Potrzeba dalszej integracji systemów wynagrodzeń została zaakcentowana m.in. w raporcie roboczym eksperckiej grupy Platform on Sustainable Finance (PSF) dotyczącej

12 ESG-linked executive pay is on the rise, which is good news for the planet, IESE Insight, <https://www.iese.edu/insight/articles/esg-linked-executive-pay/> [data dostępu 6.04.2024].

Taksonomii UE. Propozycja dotyczy włączenia tej kwestii jako elementu Taksonomii. Argumentem przemawiającym za tym pomysłem jest możliwość bieżącej oceny sytuacji ekonomicznej danego podmiotu i jego realnych starań na rzecz ESG. Autorzy projektu widzą jednocześnie wiele wyzwań związanych z obowiązkiem realizacji takiego działania, jak chociażby złożoność zagadnienia. Ustalanie kryteriów wynagrodzeń, schematów i czynników, jakie mogą na nie wpływać, otwiera szeroką dyskusję. Rekomendację Platformy Zrównoważonych Finansów warto potraktować jako przyczynek do głębszej refleksji nad kształtem i komponentami wynagrodzenia odpowiadającymi na oczekiwania rynkowe zarówno w krótkim, jak i długim okresie¹³.

Skuteczne wdrożenie systemu wynagrodzeń związanych z celami ESG wymaga przemyślanej strategii zrównoważonego rozwoju i określenia mierzalnych wskaźników, by móc jednoznacznie zdefiniować cele dla zarządów i powiązać je z systemem zachęt. Dzięki wykorzystaniu różnych podejść, odpowiedniej kalibracji wskaźników i wypracowaniu systemu monitorowania osiągnięć organy nadzorcze będą mogły na bieżąco oceniać postępy z realizacji planów.

13 Platform on Sustainable Finance's draft report on a social taxonomy, https://finance.ec.europa.eu/document/download/6271a1c8-99fb-484a-9270-03ebb98e47ed_en?filename=sf-draft-report-social-taxonomy-july2021_en.pdf [data dostępu 6.04.2024].

Wymogi regulacyjne związane z ustalaniem celów ESG



dr Tomasz Gasiński
Partner,
Deloitte Climate Change & ESG Risks Sustainability Team



Katarzyna Średzińska
Senior Manager,
Deloitte Climate Change & ESG Risks Sustainability Team



Enrika Gawłowska-Nabożny
Konsultantka,
Deloitte Climate Change & ESG Risks Sustainability Team

Wprowadzanie wskaźników ESG do pakietów wynagrodzeń kadry kierowniczej – jako odpowiedź na wymogi dotyczące raportowania w zakresie zrównoważonego rozwoju stawiane przez regulatorów i inwestorów – staje się standardem. Jak każda podobna zmiana, także ta niesie ze sobą

wiele wyzwań, pytań o związane z nią ryzyka i szanse – jednak analiza związku między wynagrodzeniami zarządu a czynnikami ESG nabiera coraz większego znaczenia.

Jawność wynagrodzeń zarządu jest jednym z elementów sprawozdania uwzględnianych dotychczas w raportach zrównoważonego

rozwoju w ramach wskaźników GRI (Global Reporting Initiative – GRI 19; GRI 20). Natomiast już w 2025 roku największe przedsiębiorstwa zobowiązane będą do raportowania według zasad dyrektywy o sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSRD)¹⁴, zgodnie z Europejskimi Standardami Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju [ESRS 2 GOV-3 artykuł 29 (a) – (e)]. Stosownie do tych standardów ujawnienie dotyczące wynagrodzeń zarządu będzie musiało zawierać kompleksowe informacje na temat polityki wynagrodzeń powiązanej z kwestiami zrównoważonego rozwoju, aby zapewnić przejrzystość, a także odpowiedni nadzór realizacji celów w tym obszarze. Oto, co będzie musiało zostać uwzględnione¹⁵:

- posiadanie przez przedsiębiorstwo systemów zachęt i polityk wynagrodzeń powiązanych z kwestiami zrównoważonego rozwoju – dla członków organów administrujących, zarządzających i nadzorczych,
- opis kluczowych cech systemów zachęt,
- informacje, czy wyniki ocenia się w odniesieniu do konkretnych celów lub oddziaływań związanych ze zrównoważonym rozwojem, a jeżeli tak, to jakich,
- informacje, czy i w jaki sposób mierniki wyników związane ze zrównoważonym rozwojem uznaje się za wskaźniki referencyjne dotyczące wyników lub

uwzględnia się w polityce wynagrodzeń,

- część wynagrodzenia zmiennego zależnego od celów lub oddziaływań związanych ze zrównoważonym rozwojem,
- poziom, na którym zatwierdza się i aktualizuje warunki systemów zachęt w jednostce.

Poprzez włączenie wskaźników ESG do systemów wynagrodzeń i planów motywacyjnych oczekuje się, że kadra kierownicza będzie w większym stopniu uwzględniać aspekty ESG i podejmować działania zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju. Wybór i dostosowanie konkretnych mierników ESG wymaga dokładnego zrozumienia celów spółki i wzięcia pod uwagę przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa. Konieczne jest także uwzględnienie perspektywy wewnętrznych zespołów operacyjnych, działu ds. zrównoważonego rozwoju oraz finansów, a także wpisanie wszystkich działań w szerszy plan strategiczny.

Według analizy oświadczeń z 2023 roku: już 75,8% spółek z indeksu S&P 500 włącza mierniki wyników ESG do planów motywacyjnych dla swoich dyrektorów generalnych i kadry kierowniczej wyższego szczebla, w 2021 roku było to 6,5%¹⁶. Wskaźniki ESG stosowane dla kadry zarządzającej często obejmują także innych członków kadry kierowniczej wyższego szczebla. Niemniej jednak w niektórych przypadkach wskaźniki dla pozostałych członków kierownictwa mogą koncentrować

14 <https://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/csr-dyrektywa-parlamentu-europejskiego-i-rady-w-odniesieniu-do-sprawozdawczosci-przedsiębiorstw-w-zakresie-zrownowazonego-rozwoju/>

15 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:32023R2772>.

16 <https://corpgov.law.harvard.edu/2024/01/15/esg-performance-metrics-in-executive-pay/> [data dostępu 18.03.2024]; <https://www.conference-board.org/topics/ceo-executive-compensation/ESG-Incentive-metrics-screening-tool/> [data dostępu 18.03.2024].

się na zaangażowaniu interesariuszy w konkretnych obszarach funkcjonalnych, takich jak satysfakcja pracowników w przypadku dyrektorów HR lub relacje z klientami w przypadku dyrektorów ds. marketingu.

Działania, które firmy podejmują przy ustalaniu wskaźników, obejmują:

- identyfikację celów, które są istotne, trwałe i możliwe do skontrolowania,
- ocenę wartości działań innych firm w tym obszarze,
- decyzję o charakterze wskaźników, tj. czy mierniki wyników mają być bezwzględne czy względne, ilościowe czy jakościowe,
- określenie grup osób, na których wynagrodzenie mają wpływ cele ESG,
- rozważenie harmonogramu i ocenę, czy cel ESG jest odpowiedni dla rocznego lub długoterminowego planu motywacyjnego,
- zapewnienie, że rodzaj miernika jest spójny ze sposobem funkcjonowania firmy i jej kulturą organizacyjną,
- wzięcie pod uwagę opinii i potrzeb różnych grup interesariuszy,
- okresową ponowną ocenę celów, by zapewnić, że wybrane wskaźniki ESG są nadal istotne i skuteczne.

Wśród wskaźników stosowanych przez liderów ratingu S&P 500 ESG Index¹⁷ można zauważyć uzależnienie dochodu członków zarządu od promowania zrównoważonych praktyk biznesowych, które są sprawdzane przez odpowiednio powołane do tego

komitety ds. wynagrodzeń. Jeden z liderów ESG sektora finansowego wprost wskazuje następujące cele jako kluczowe w przyznawaniu podwyżek i bonusów dla kadry zarządczej: inwestowanie i wspieranie lokalnych społeczności, uwzględnianie zrównoważonego rozwoju środowiska w decyzjach biznesowych i operacyjnych, obsługa zróżnicowanej bazy klientów oraz propagowanie praktyk zarządzania opartych na najlepszych standardach i zasadach.

Firma Apple¹⁸ natomiast przyznaje bonusy na podstawie kluczowych wskaźników efektywności (KPIs) związanych z programem ESG. Zwiększanie lub zmniejszanie premii dla kadry kierowniczej o maksymalnie 10% następuje w oparciu o ocenę wyników w odniesieniu do sześciu podstawowych wartości firmy: dostępności, edukacji, środowiska, integracji i różnorodności, prywatności i bezpieczeństwa oraz odpowiedzialnych dostawców. „Pozytywna zmiana” została zdefiniowana poprzez strategię zrównoważonego rozwoju firmy w kategoriach środowiskowych i społecznych, a ostatnim dodatkiem do strategii jest zobowiązanie do osiągnięcia zerowej emisji CO₂ w całym łańcuchu dostaw. Apple planuje zmniejszyć emisję o 75% i opracować rozwiązania usuwania CO₂ dla pozostałych 25%. Bonusy dla kadry kierowniczej będą prawdopodobnie związane z postępami w realizacji tego celu.

Również liderzy sektora paliwowego podejmują kroki w kierunku powiązania wynagrodzenia z celami ESG. Już w 2018 roku jedna z firm – liderów branży paliwowej na świecie stała się pierwszym koncernem naftowym, który powiązał ESG z wynagrodzeniem.

¹⁷ <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/esg/sp-500-esg-index/#data> [data dostępu 18.03.2024].

¹⁸ https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_financials/2021/Proxy_Statement_2021.pdf.

W 2021 roku firma zwiększyła wagę długoterminowych celów dotyczących zmniejszenia śladu węglowego netto do 20% z 10%¹⁹, a w 2022 roku powiązała również wynagrodzenie ponad 16 500 pracowników z celem zmniejszenia intensywności emisji CO₂ swoich produktów energetycznych o 9–12% do 2024 roku w porównaniu z 2016 rokiem.

Z analizy podejścia do powiązania wynagrodzenia z celami ESG wśród największych globalnych korporacji wynika klarowna tendencja do coraz większej wagi aspektów związanych ze zrównoważonym rozwojem w procesach decyzyjnych. Stopniowe wprowadzenie premii powiązanej z wynikami ESG pozwala firmom w dalszym ciągu polegać na podstawowych wskaźnikach finansowych, takich jak sprzedaż i zysk, jako najbardziej wpływowych miarach wynagrodzenia, jednocześnie wprowadzając dodatkowe wskaźniki, które mogą być, przynajmniej na początku, trudniejsze do wyznaczenia i zmierzenia.

Powiązanie czynników ESG z wynagrodzeniami sprzyja tworzeniu bardziej stabilnych i zrównoważonych organizacji. Kadra kierownicza, której wynagrodzenia zależą od osiągnięcia celów związanych z ESG, jest bardziej skłonna podejmować strategiczne decyzje, które prowadzą do wzrostu, jednocześnie minimalizując negatywny wpływ na środowisko i społeczność. Ponadto włączenie ESG do wynagrodzeń kierownictwa może pomóc w identyfikacji ryzyk związanych z tymi obszarami i zachęcić do podejmowania działań mających na celu ich ograniczenie, co sprzyja długofalowej stabilności i rentowności przedsiębiorstwa.

¹⁹ <https://reports.shell.com/sustainability-report/2022/sustainability-at-shell/our-approach-to-sustainability/remuneration.html>.

Dobra praktyka

Wpływ celów zrównoważonego rozwoju na politykę wynagrodzeń członków i członkiń zarządów



Katarzyna Zawodna-Bijoch

**CEO i Prezesa,
Spółka biurowa Skanska w CEE**

Skanska, będąca jednym z wiodących przedsiębiorstw w branży budowlanej i deweloperskiej na świecie, od dawna przykładła wielką wagę do zasad zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności korporacyjnej. Zaangażowanie to znajduje odzwierciedlenie nie tylko w projektach realizowanych przez firmę, ale również w jej strategiach korporacyjnych, w tym w polityce wynagrodzeń.

Połączenie Celów Zrównoważonego Rozwoju z polityką wynagrodzeń ma za zadanie nie tylko promowanie odpowiedzialnych praktyk biznesowych, ale również zwiększenie wartości dla akcjonariuszy – poprzez wzmocnienie związku między wynikami firmy a jej długoterminowymi celami w tym obszarze. Taki model jest zgodny z rosnącymi oczekiwaniami różnych grup interesariuszy, że przedsiębiorstwa będą aktywnie przyczyniać się do rozwiązywania globalnych wyzwań środowiskowych czy społecznych. Dlatego Skanska od 1997 roku publikuje raporty niefinansowe na ten temat – do 2001 roku w formie „Raportów Środowiskowych”, między 2002 a 2018 rokiem w formie „Raportów Zrównoważonego Rozwoju”, a od 2019 roku

są one elementarną częścią raportów rocznych. Firma ma również świadomość, że łączenie aspektów środowiskowych z motywacją finansową kadry kierowniczej może znacząco przyczynić się do realizacji jej długoterminowych celów.

W 2022 roku, podczas Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy, Skanska zdecydowała o wprowadzeniu celu redukcji emisji ekwiwalentu dwutlenku węgla (eCO₂) do programu motywacyjnego Skanska Employee Ownership Program (SEOP) na lata 2023–2025. Program to inicjatywa mająca na celu zwiększenie zaangażowania pracowników poprzez udział własnościowy, a tym samym wzmocnienie związku między osobistymi osiągnięciami pracowników a sukcesem całej organizacji. Postanowiono wówczas, że dla ponad 300 menedżerów piastujących najwyższe stanowiska w strukturze korporacyjnej Grupy Skanska, będących uczestnikami programu, możliwość przydziału akcji przyznawanych w ramach programu SEOP zostaje powiązana z realizacją rocznego celu redukcji emisji eCO₂ w zakresach 1 i 2. Są one raportowane przez Skanska zgodnie

z Greenhouse Gas Protocol, a obrany cel zakłada zmniejszenie łącznej emisji o 7% na poziomie całej organizacji. Począwszy od 2023 roku, jeśli emisje węglowe są równe lub niższe od założonego rocznego poziomu progowego z poprzedniego roku, realizacja celu oceniana jest na 100%. Jeśli emisje CO₂ przekraczają założony roczny próg – realizacja celu oceniana jest na 0%.

Co ważne, cele te zostały powiązane nie tylko z wynagrodzeniem najwyższego szczebla zarządzającego, ale także z systemem premiowym wszystkich prezesów jednostek biznesowych. Taka struktura zapewnia, że kierownictwo na wszystkich szczeblach jest zaangażowane w realizację celów klimatycznych, co przekłada się na spójność działań w całej organizacji i są one zintegrowane z zarządzaniem ryzykiem na poziomie danego projektu. Oczekuje się, że zespoły projektowe będą identyfikować, oceniać i łagodzić istotne ryzyka klimatyczne jako część procesów inwestycyjnych i przetargowych. Jest to zgodne z wymaganiami określonymi w Taksonomii UE oraz w dyrektywie dotyczącej sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju korporacyjnego, a także podlega wewnętrznej ewaluacji poprzez specjalnie utworzone Skanska Tender Board (STB) oraz Project Review Committee (PRC).

Zmiany z 2022 roku przyczyniły się do osiągnięcia kolejnych kamieni milowych w kierunku dekarbonizacji, w tym wdrożenia zaktualizowanego planu klimatycznego, który został zakomunikowany wewnętrznie. Obejmuje on szereg działań oraz kluczowych wskaźników efektywności (KPIs), zgodnych z określonymi przez Skanska założeniami dotyczącymi działań na rzecz klimatu. Istotnym elementem była również rozbudowa zdolności do terminowego raportowania śladu węglowego oraz metod pomiaru intensywności emisji w zakresie 3 (pośrednie emisje powstałe

w całym łańcuchu wartości) we współpracy z działem zajmującym się zrównoważonym rozwojem w ramach całej Grupy.

Na rok 2024 zaplanowano cele powiązane z kolejnymi krokami na ścieżce dekarbonizacji, m.in. przygotowanie długoterminowych prognoz emisji eCO₂, a także rozwijanie oraz podnoszenie jakości „krzywych redukcji śladu węglowego”. Ma to także na celu zwiększenie wartości oferty produktowej dla klientów pod kątem efektywności energetycznej. Działania te są spójne z długofalową wizją firmy, która zakłada integrację zrównoważonego rozwoju z głównymi filarami działalności Skanska – na poziomie zarządczym i ładu korporacyjnego, a także oferty dla klientów.

Wprowadzenie Celów Zrównoważonego Rozwoju do systemu wynagrodzeń miało pozytywny wpływ na realizację długoterminowych celów firmy, motywując zarówno kadrę zarządzającą, jak i pracowników. Odnotowano postępy w redukcji emisji eCO₂, co jest bezpośrednio powiązane z zaangażowaniem i odpowiedzialnością przyjętą przez kierownictwo. Skanska przykłada wielką wagę do transparentności w komunikacji z interesariuszami, co stanowi kluczowy element budowania zaufania i podkreślenia zaangażowania w zrównoważony rozwój. Firma również pozostaje w dialogu z akcjonariuszami i inwestorami na temat swojej strategii, wykorzystując te interakcje do dalszego doskonalenia swoich praktyk. Zamierza nie tylko utrzymać, ale i zwiększyć swoje ambicje w zakresie Celów Zrównoważonego Rozwoju, co będzie miało odzwierciedlenie także w kolejnych cyklach wynagrodzeń i programach motywacyjnych.

Komentarze osób eksperckich

Znaczenie wynagrodzeń dla ESG w rankingach społecznej odpowiedzialności



dr hab. Bolesław Rok
**Profesor ALK,
Akademia Leona Koźmińskiego**

W kilku ostatnich edycjach „Rankingu Odpowiedzialnych Firm” (obecnie „Rankingu ESG. Odpowiedzialne Zarządzanie”) powtarzało się pytanie dotyczące okresowej oceny kadry kierowniczej wyższego i średniego szczebla. Pytaliśmy o to, czy uwzględniane są w tym procesie wskaźniki realizacji priorytetów zrównoważonego rozwoju przyjętych przez daną spółkę. Analiza wyników z trzech kolejnych lat – od 2021 roku – pozwala stwierdzić, że średnio 54% spółek biorących udział w „Rankingu Odpowiedzialnych Firm”, czyli – w liczbach bezwzględnych – 40 uczestników, potwierdzało uwzględnianie wskaźników ESG w mniejszym lub większym stopniu. Ale nawet w przypadku tych 40 spółek często okazywało się, że wskaźniki dotyczą np. całego zakładu produkcyjnego i nie są przypisane do poszczególnych osób z kadry kierowniczej lub też są bardzo ogólne.

Można przytoczyć takie wskaźniki ogólne: „liczba wdrożonych innowacji na potrzeby zielonej transformacji”, „liczba osób z kadry kierowniczej zaangażowanych w akcje ESG”, „dobre samopoczucie pracowników”, i te bardziej konkretne: „wskaźnik redukcji zużycia materiałów na 1 tonę produktów”, „wzrost

sprzedaży zielonych produktów w bankowości detalicznej”, „redukcja styropianu i folii w opakowaniach produktu”. Widać zatem, że nieliczna grupa najbardziej zaawansowanych spółek – a takie właśnie uczestniczą w „Rankingu” – już rozumie potrzebę włączania celów ESG i wskaźników realizacji tych celów w systemy motywacyjne kadry zarządzającej. Mało kto potrafi sobie z tym poradzić i często w komentarzu podawano informację, że już „zaczęto rozdzielać” na poziomie zarządu i części kadry cele ESG, zaś „nad operacjonalizacją będziemy pracować”.



Zofia Leśniewska,
Redaktor, dyrektor działu projektów specjalnych w tygodniku „Polityka”.
Pomysłodawca i organizator zestawienia Listków ESG POLITYKI

Pytania w ankiecie Listków ESG POLITYKI (wcześniej Listków CSR) ewoluują, tak jak działania firm w obszarze zrównoważonego rozwoju. Dopiero od dwóch edycji sprawdzamy, jak do kwestii ESG podchodzą osoby na stanowiskach zarządczych, a tym samym jakie miejsce zagadnienia te zajmują

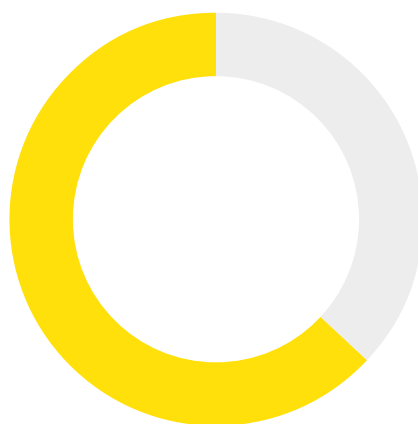
w strategiach firm. Wyniki pokazują, że rośnie zainteresowanie zarówno działaniami społecznymi, jak i ochroną środowiska oraz ładem korporacyjnym, ale dotyczy to przede wszystkim dużych firm. Małe i średnie przedsiębiorstwa są jeszcze na początku drogi.

Czy cele klimatyczne zostały uwzględnione w ramach celów indywidualnych (MBO) oraz zasad wynagradzania członków Zarządu?

Wyniki Listków CSR Polityki

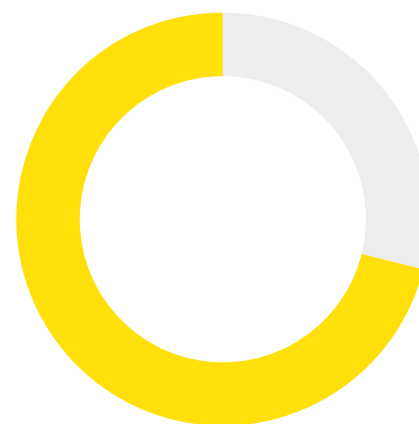
2023

127 firm | 47 odpowiedzi TAK (37%)



2023

123 firmy | 36 odpowiedzi TAK (29,3%)



Dobra praktyka

Integracja celów ESG w Banku BNP Paribas



Jarek Rot

**Dyrektor wykonawczy Obszaru Zrównoważonego Rozwoju,
Chief Sustainability Officer w BNP Paribas Bank Polska S.A.**

W obliczu globalnych wyzwań związanych ze zmianą klimatu, z nierównościami społecznymi i potrzebą transparentnego zarządzania, cele ESG (*environmental, social, governance*) stają się nieodłącznym elementem strategii każdej odpowiedzialnej instytucji. Bank BNP Paribas, jako lider zrównoważonych zmian w sektorze finansowym, doskonale rozumie tę dynamikę i aktywnie włącza cele ESG w swoją strategię, sposób zarządzania oraz podejście biznesowe.

Banki w gospodarce odgrywają podwójną rolę w kontekście Celów Zrównoważonego Rozwoju. Z jednej strony, same w sobie są organizacjami, które dążą do realizacji tych celów w ramach własnych struktur i działalności, co oznacza, że podejmują działania wewnętrzne, aby spełnić wymogi. Z drugiej, jako instytucje finansowe, kapitałowo wspierają realizację celów ESG przez innych uczestników rynku, w tym poprzez specjalne instrumenty, takie jak np. Sustainability-Linked Loan, czyli typ finansowania, który motywuje korzystające z niego podmioty do poprawy ich własnych wskaźników ESG. Ponadto bank zobowiązał członków Zarządu do wcielania w życie rocznych celów ESG, które są następnie przez nich przekazywane

Analiza wyników z trzech kolejnych lat – od 2021 roku – pozwala stwierdzić, że średnio 54% spółek biorących udział w „Rankingu Odpowiedzialnych Firm”, czyli – w liczbach bezwzględnych – 40 uczestników, potwierdziło uwzględnianie wskaźników ESG w mniejszym lub większym stopniu. Ale nawet w przypadku tych 40 spółek często okazywało się, że wskaźniki dotyczą np. całego zakładu produkcyjnego i nie są przypisane do poszczególnych osób z kadry kierowniczej lub też są bardzo ogólne.

do realizacji w podległych im strukturach. W 2023 roku cele ESG zostały przypisane członkom Zarządu, części wyższej kadry menedżerskiej, członkom Sustainability Council, wszystkim osobom zatrudnionym w jednostkach Obszaru Zrównoważonego Rozwoju oraz osobom odpowiedzialnym za rozwój i sprzedaż zrównoważonych produktów

i usług. Dodatkowo, bank dąży do tego, aby wszyscy pracownicy przestrzegali zasad zrównoważonego rozwoju jako podstawy kultury organizacyjnej oraz realizowali cele ESG, bank aktywnie promuje taką postawę. W 2024 roku cel ESG wskazujący na działanie zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju przypisany został wszystkim pracownikom i pracownicom – od Zarządu po osoby, które nie zarządzają zespołami.

Z formalnego punktu widzenia nadzór nad kwestiami środowiskowymi, społecznymi i ładu zarządczego oraz realizacją celów strategicznych w zakresie zrównoważonego rozwoju ujętych w strategii GOBeyond sprawuje Zarząd kierowany przez prezesa. Zarząd akceptuje kierunek i zakres działań, a także opiniuje i nadzoruje zintegrowanie działań w zakresie zrównoważonego rozwoju z działalnością biznesową banku. Zarząd otrzymuje opinie interesariuszy poprzez raporty, badania klientowskie i pracownicze oraz informacje pochodzące z realizowanych partnerstw z organizacjami pozarządowymi. Wszyscy członkowie Zarządu, w tym prezes, mają przypisane cele związane z realizacją założeń zasad zrównoważonego rozwoju, w tym cele wiążące się ze zwiększeniem udziału zrównoważonego finansowania oraz dodatkowe cele zgodnie z ich kompetencjami.

Aby osiągnąć cele związane z odpowiedzialnością społeczną i środowiskową, bank musi wykraczać poza zwykły nadzór zarządczy. Dlatego też stworzyliśmy specjalną jednostkę zajmującą się zrównoważonym rozwojem, która odpowiada za koordynację działań ESG. W 2022 roku utworzono Obszar Zrównoważonego Rozwoju (Sustainability Area), który koordynuje zadania z zakresu zrównoważonego rozwoju. Dyrektor wykonawczy Obszaru ZR raportuje bezpośrednio do prezesa Zarządu. Jego rolą jest również

informowanie Zarządu i Rady Nadzorczej o zagadnieniach ESG, powiązanych z nimi ryzykach i szansach oraz o wynikach i skuteczności polityk i działań z obszaru ESG.

Działania na rzecz zrównoważonego rozwoju są wspierane przez Sustainability Community, którą tworzą osoby reprezentujące obszary i linie biznesowe w ramach Sustainability Council (Rada ds. Zrównoważonego Rozwoju, 20 osób) oraz Sustainability Officers, czyli 250 osób – wybranych w wewnętrznej rekrutacji – które poza swoimi codziennymi obowiązkami przyjęły rolę wspierania realizacji inicjatyw z zakresu ESG w organizacji.

Sustainability Council odpowiada za to, aby cele strategiczne związane ze strategią GOBeyond były rozumiane i współdzielone we wszystkich obszarach działalności banku oraz wśród klientów. Do obowiązków Rady należy definiowanie oraz monitorowanie strategicznych działań ESG, nadzór nad rozwojem zrównoważonych produktów i usług oraz łączenie inicjatyw podejmowanych w różnych obszarach organizacji. Rada jest również odpowiedzialna za zatwierdzenie istotnych tematów raportowania. Sustainability Officers koordynują i wdrażają działania w zakresie zrównoważonego rozwoju i aspektów ESG oraz ściśle współpracują z Radą ds. Zrównoważonego Rozwoju.

Część wynagrodzenia zmiennego Zarządu, jak i wskazanych wyżej struktur zależy m.in. od osiągania celów ESG, zgodnie z obowiązującą w banku polityką wynagrodzeń. Ta polityka opiera się na jasnych zasadach i adreduje dobre praktyki rynkowe w zakresie wynagrodzeń. Od strony formalnej zasady związane z wynagrodzeniami zmiennymi ustalają odpowiednie regulaminy premiowania.

Systemy motywacyjne (premiowe) mają na celu wspieranie strategii banku poprzez nagradzanie pracowników za realizację

wyznaczonych im celów. Systemy te są oparte na formule zarządzania przez cele (*management by objectives* – *MbO*), co oznacza, że indywidualna premia pracownika powiązana jest z poziomem realizacji jego celów – zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Ponadto połączenie celów indywidualnych i zespołowych ukazuje pracownikowi poziom oczekiwanych od niego wyników, przy uwzględnieniu profilu ryzyka banku oraz dbałości o działania zgodne z interesem klienta.

Skuteczność i znaczenie takiego podejścia najlepiej pokazują pytania o powiązania celów ESG i wynagrodzeń, zadawane bankowi regularnie przez własnych akcjonariuszy i inwestorów, a także przy okazji rosnącej liczby ratingów, rankingów branżowych oraz konkursów. Stanowi to potwierdzenie, że podejście banku wskazało kierunek całej branży i w gospodarce – cele ESG w ramach organizacji stają się już powszechnym standardem.

Komentarze osób eksperckich

Wdrażanie polityk HR z uwzględnieniem celów ESG



Zbigniew Łobocki

**Senior Manager,
Human Capital, Deloitte**

Z reguły powiązanie celów ESG z wynagrodzeniami zarządu dotyczy części premii rocznej. Na taki model zdecydowały się również niektóre spółki w Polsce. Zwykle cele ESG dla zarządu ustalane są ad hoc lub stanowią część wieloletnich planów związanych na przykład z ograniczaniem emisji CO₂ lub zrównoważonym zatrudnieniem. W niektórych organizacjach składowym elementem celów ESG jest również współczynnik zaangażowania lub satysfakcji pracowników. Na tle innych celów zarządów cele związane z ESG wyróżniają się często złożonością – na ogólną ocenę ich realizacji składa się kilka mierników.

Wprowadzenie dodatkowych wskaźników ESG do oceny zarządu wymaga zmiany regulaminu wynagradzania zarządu i uwzględnienia celów ESG w paście tych, które będą stosowane cyklicznie lub które mogą być stosowane przez radę nadzorczą. Wiele polskich organizacji stosuje to drugie rozwiązanie, definiując w zasadach wynagradzania pewien zbiór celów lub kategorii, które następnie mogą być elastycznie wybierane rok do roku. Jednak nawet w tym wypadku warto odwoływać się do takich celów, które można łatwo wyrazić w kategoriach ilościowych, co umożliwi ich rzetelną ocenę.

Długofalowa strategia ESG wydaje się najlepszą podstawą do określenia celów zarządu, gdyż ułatwia wprowadzenie znaczących zmian w sposób systematyczny. Takie uformowanie strategii sprzyja zarówno jej kaskadowaniu, jak i zwiększa transparentność wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Odpowiedzialność prawna za realizację celów ESG



adw. Roksana Kałużna-Bałazy

Wiceprezes stowarzyszenia Sustainable Investment Forum Poland (POLSIF)

Zgodnie z ESRS, spółki objęte obowiązkiem sporządzania raportów zrównoważonego rozwoju na podstawie CSRD muszą ujawnić np. doświadczenie i kompetencje m.in. zarządu i rady nadzorczej w zakresie zrównoważonego rozwoju. CSRD nie nakłada na członków tych organów obowiązku ich posiadania. W praktyce obserwujemy jednak pierwsze pozwy, opierające się na podstawie z kodeksu spółek handlowych, z zakresu ESG przeciwko członkom tych organów. Na taki krok zdecydowała się Enea S.A. w związku z decyzją członków władz spółki o budowie bloku węglowego elektrowni Ostrołęka C.

Członek władz spółki może ponieść odpowiedzialność majątkową, jeżeli w wyniku jego działania lub braku działania, gdy było ono konieczne, spółka poniosła szkodę. Przez szkodę rozumie się poniesioną już przez spółkę realną stratę lub utracone korzyści, a działanie członka władz musi być niezgodne z prawem lub postanowieniami umowy spółki. Zgodnie z kodeksem spółek handlowych na członkach organów spółki ciąży obowiązek działania ze starannością wynikającą z zawodowego charakteru swojej funkcji oraz dochowania lojalności wobec spółki.

Zdaniem Enea S.A. podjęcie przez byłych członków władz spółki decyzji o rozpoczęciu budowy bloku węglowego elektrowni, gdy nie pozyskano pełnego finansowania, a uzyskanie go było utrudnione lub niemożliwe z uwagi na strategię banków oraz politykę klimatyczną UE, stanowiło działanie niezgodne z ww. obowiązkiem, a tym samym z prawem. W związku z rozpoczęciem realizacji inwestycji, która nie została sfinalizowana w pierwotnym kształcie, spółka poniosła nakłady finansowe, a tym samym stratę. Pozew przeciwko członkom zarządu i rady nadzorczej może złożyć spółka, a jeżeli spółka nie wytoczy powództwa w terminie roku od dnia ujawnienia czynu wyrządzającego szkodę – każdy odpowiednio akcjonariusz lub wspólnik.

ESG a cel spółki



Kamil Sobolewski
**Główny ekonomista,
Pracodawcy RP**



Marcin Marczuk
**Radca prawny,
Partner zarządzający w KMD Legal**

Autorzy są członkami Stowarzyszenia Niezależnych Członków Rad Nadzorczych

Wprowadzaniu nowych regulacji unijnych z zakresu ESG towarzyszy deficyt mechanizmów legislacyjnych, które w realizacji celów ESG wspomagałyby organy spółki w relacji z gronem właścicielskim. Przykładowo brakuje normatywnego wsparcia dotyczącego formułowania w umowach (statutach) celów spółki uwzględniających czynniki ESG, z których wywodzony będzie ich interes, obejmujący sposób działania spółki z uwzględnieniem czynników ESG.

Stanem oczekiwanym wedle ESG jest, aby spółka była świadoma, w jaki sposób korzysta z zasobów odnawialnych i nieodnawialnych, jak jej działalność wpływa na otoczenie społeczne – pracowników, klientów, dostawców i społeczność lokalną – oraz by wytworzyła i stosowała reguły i standardy między

organami i spółką, mające na celu poprawę efektywności zarządzania i nadzoru, także w obszarach środowiskowym i społecznym.

Czy realizacja celów ESG przez zarządy i rady nadzorcze nie będzie traktowana przez akcjonariuszy jako obniżanie rentowności, a zatem punktowo ujmując działanie na ich szkodę? Jaką rolę może odegrać w tym procesie choćby jeden akcjonariusz mniejszościowy, gdy w naszym ustroju prawnym urząd prokuratorski uprawniony jest do ścigania z urzędu każdego z takich przejawów, nawet wbrew woli właściciela?

W obecnym stanie prawnym nie dziwi, że realizacja polityki ESG staje się dla spółek w znacznie większym stopniu celem *compliance* (zgodności z prawem), niż celem

biznesowym (ukierunkowanym na skuteczne osiągnięcie rezultatu). Powstaje pytanie: czy nie warto zatem dążyć ochronnie do uzupełnienia definicji celu spółki o cele ESG i biznesowe ujęcie tych zadań w ramach jej interesu?

Kluczową rolę odgrywa w tym kontekście globalny wymiar konkurencyjności: konkurenci, którzy gdzie indziej cele ESG mogą zgodnie z prawem i priorytetami interesariuszy traktować po macoszemu, mogą zdobywać także i u nas udziały rynkowe i wygrywać walkę o naszego konsumenta ceną lub cechami jakościowymi produktu. Czy przetrwanie i wzrost rynkowy podmiotów realizujących politykę ESG zapewnią długoterminowe korzyści społeczne i środowiskowe? Czy zapewni je może obietnica odzyskania udziałów rynkowych z nawiązką za kilka lat, kiedy wejdą odpowiednie regulacje? A może cały europejski obszar gospodarczy prędzej podupadnie, niż zdobędzie przewagi konkurencyjne nad firmami z krajów, które nie staną się globalnym liderem ESG bądź które celowo, a nawet pod protekcją państwa macierzystego, mogą aspekty te pomijać?

W przypadku ewentualnej ustawowej redefinicji celu spółki opowiedzieć się należy za tezą o potrzebie jednoczesnej globalizacji myślenia o ESG, gdyż traktowanie go jedynie w odniesieniu do fragmentu zglobalizowanych rynków obniża konkurencyjność tych, którzy chcą być pionierami przemiany słusznego sposobu myślenia. Właśnie tu dostrzec należy pierwszy obszar strategicznego wsparcia państw i organizacji międzynarodowych, by upowszechnić stopniowe odchodzenie od modelu maksymalizacji zysków w krótkim okresie. Wyczekiwany jest moment uchwalenia uzgodnionej w ramach Parlamentu Europejskiego i Rady dyrektywy o obowiązku należytej staranności zrównoważonych spółek (Corporate Sustainability

Due Diligence Directive), tj. regulacji bezpośrednio ingerującej w ład korporacyjny najdonioślejszych spółek z siedzibą zarówno w UE, jak i poza nią.

W przypadku braku kierunkowych zmian ustawowych interesariusze spółek mogliby wspomóc i promować znaczenie czynników ESG dla rozumienia celu i interesu spółki. Skoro bowiem zawierając umowę, spółki (statut) zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu rozumianego tradycyjnie, doktrynalnie i orzecznictwo jako cel o charakterze zarobkowym, to wprowadzenie doń klauzul celu i klauzul obowiązków zarządu nakierowanych na realizację zrównoważonego rozwoju i zrównoważonego ładu korporacyjnego wyposaży zarząd w narzędzia do budowania wartości i reputacji spółki w długoterminowej perspektywie czasowej. Takie zdefiniowanie celu i interesu spółki pozostanie w zgodzie z unijnym i polskim prawem, wpisując się wręcz w aksjologię niedawno uchwalonych i planowanych rozwiązań normatywnych. Z powyższej konstrukcji wywodzić należy dopiero politykę wynagrodzeń opartych o ESG. Wpływ ESG na pozycję rynkową spółki zależeć bowiem winien od czynników specyficznych.

Takie klauzule statutowe wpłynęłyby modyfikując na obowiązki piastunów spółki zarówno na poziomie decyzji stricte biznesowych (menedżerskich), jak i w zakresie organizacji i funkcjonowania tych organów. Należyte wypełnienie tych obowiązków oznaczałoby podjęcie działań i wprowadzenie rozwiązań organizacyjnych ukierunkowanych na realizację statutowego celu spółki, co pozwoliłoby uniknąć posądzenia przedsiębiorstwa o fasadowość rozwiązań wewnętrznych i tzw. *greenwashing*.

Nawet przy realizacji celów ESG według podejścia *compliance* spółki powinny podjąć działania w celu raportowania informacji

ESG. Realizacja celów ESG w rozumieniu wykraczającym poza *compliance*, wobec oczekiwanej ekspansji regulacji w tym zakresie i zmian preferencji konsumentów, oznacza uwzględnienie odpowiedzialności społecznej i środowiskowej w misji spółki i jej strategii: w planowaniu produktów, procesów, przyszłych linii biznesowych czy źródeł przewag konkurencyjnych.

Dobra praktyka

Powiązanie celów ESG z wynagrodzeniami i benefitami kluczowej kadry menedżerskiej na przykładzie Orange Polska



Monika Tenerowicz
Chief Climate Officer,
Orange Polska

Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu są obecne w praktykach Orange Polska od wielu lat. W 2021 roku odpowiedzialność wobec klimatu i środowiska, relacje ze społecznościami i przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu zostały po raz pierwszy włączone do strategii biznesowej. W praktyce oznaczało to przejście od ducha CSR, czyli traktowania kwestii związanych z wpływem firm na ich otoczenie jako równoległych do codziennych operacji biznesowych, do ESG, czyli zintegrowania tych dwóch światów.

Również w 2021 roku Orange Polska ustanowił i ogłosił publicznie swoją strategię klimatyczną, będącą częścią średniookresowej, całościowej strategii firmy: Grow. Cele, które sobie wyznaczaliśmy, były oparte na naukowym konsensusie mówiącym o przyczynach i skutkach zmian klimatu oraz rzetelnej analizie wpływu, jaki spółka wywiera na klimat. Pozwoliło to na wyznaczenie nie tylko ostatecznej ambicji osiągnięcia neutralności klimatycznej netto do 2040 roku, ale też umożliwiło jasne określenie obszarów

priorytetowych, w których podjęcie działania jest niezbędne, i zwymiarowanie postępów tych działań. Ze względu na specyfikę działalności telekomunikacyjnej, ponad 90% emisji własnych, bezpośrednich i pośrednich (czyli z zakresów 1 i 2 wg GHG Protocol) pochodziło w naszym przypadku z energii elektrycznej. Mówiąc obrazowo, potrzebujemy prądu, aby móc zapewniać klientom łączność w sposób nieprzerwany. Jeśli dodamy do tego fakt, że w tamtym czasie 3/4 energii w Polsce pochodziło z paliw kopalnych²⁰ – węgla kamiennego, brunatnego lub gazu – jasnym i oczywistym krokiem na drodze do ograniczenia wpływu spółki na klimat stało się właśnie zarządzanie energią elektryczną.

I tak, w horyzoncie bardziej uchwytym, spójnym z okresem obowiązywania strategii biznesowej, naszym celem było zaspokojenie przynajmniej 60% zapotrzebowania na energię elektryczną ze źródeł odnawialnych,

²⁰ Wg: „Informacja Statystyczna o Energii Elektrycznej”, nr 6 (330), czerwiec 2021.

co z kolei miało wesprzeć nas w ograniczeniu o 65% emisji CO₂ w perspektywie lat 2015–2025. Jednym z mechanizmów wspierających realizację tych ambicji jest uwzględnienie ich w rocznych celach premiowych kadry menedżerskiej. Było to możliwe dzięki przyjętemu podejściu do wyznaczania ścieżki dekarbonizacji, pozwalającemu na przyjmowanie jasnych, mierzalnych i transparentnych celów rocznych.

Począwszy od 2022 roku, wszyscy menedżerowie – niezależnie od grade'u czy roli w organizacji – są rozliczani z uwzględnieniem rocznego celu redukcji emisji. Jest to jeden z tzw. celów solidarnościowych. Rozwiązanie to zostało wsparte przez ówczesnego prezesa Orange Polska, i niezależnie od zmian na czele firmy, rozumienie i podkreślanie istotności tego aspektu działalności pozostaje niezmiennie. Jest to szczególnie ważne, bo udział w programie premiowym danego wskaźnika to, używając barwnej metafory, odpowiednik nieruchomości w centrum dużego miasta: przestrzeń cenna i ograniczona.

Redukcja emisji występuje w naszym systemie premiowania obok typowo biznesowych parametrów, jak zadowolenie klientów czy rentowność. Cel emisyjny obejmuje obecnie emisje własne, czyli zakresy 1 i 2. W praktyce oznacza to, że każdego roku w toku procedury budżetowej wyliczane są zakładane poziomy redukcji emisji oraz udział odnawialnych źródeł energii w całkowitej konsumpcji energii elektrycznej na rok kolejny. Całkowitym założeniem było osiągnięcie poziomów zaplanowanych na 2025 rok zgodnie ze strategią klimatyczną.

Redukcje emisji są częścią zarówno programu oceny menedżerskiej w ramach MBO (gdzie ich udział w całościowej ocenie zależy od grade'u i wynosi od 5% dla kierowników do 10% dla członków Zarządu, dyrektorów wykonawczych i ich menedżerów liniowych),

jak i długofalowego programu benefitów dla kluczowej kadry menedżerskiej, oparte go o akcje spółki. W tym przypadku tzw. cel CSR dla lat 2020–2022 obejmował 20% całkowitej oceny i składał się (w równym stopniu) z zapewnienia odpowiedniego udziału energii odnawialnej w miksie spółki oraz tzw. intensywności węglowej usługi, czyli ilości wyemitowanego CO₂ per pojedyncza usługa. W kolejnym okresie obowiązywania, rozpoczętym w 2021 roku, 20% przypisane do realizacji ambicji CSR składa się w połowie z celu redukcji emisji, a w połowie z ambicji dotyczącej udziału kobiet na stanowiskach zarządczych.

Doświadczenie ostatnich trzech lat pokazuje, że decyzja o uwzględnieniu kwestii związanych z odpowiedzialnym prowadzeniem biznesu przez spółkę była trafna. W połączeniu z intensywnymi działaniami edukacyjnymi, potraktowanie redukcji emisji podobnie jak każdego innego celu w biznesie, tzn. w sposób zwymiarowany, podlegający regularnej analizie i ocenie, pozwoliło Orange Polska osiągnąć ambicje dotyczące udziału energii odnawialnej w miksie spółki i redukcji CO₂ na dwa lata przed wyznaczonym terminem: 2023 rok zakończyliśmy z wynikiem 79% mniej emisji CO₂ niż w 2015 roku, a energia odnawialna stanowiła 74% naszego całkowitego zużycia energii elektrycznej. Uwzględnienie tematu związanego z wpływem na otoczenie w celach kadry menedżerskiej bez wątpienia nadaje mu wagę. Bardzo ważne jest w tym aspekcie zaangażowanie członków Zarządu – pokazując, że podpisują się pod danym celem, wzmacniają go autorytetem swojego przywództwa.



Zofia Dzik



Milena Olszewska-Miszuris



Katarzyna Ishikawa

Autorki są członkiniami Stowarzyszenia Niezależnych Członków Rad Nadzorczych

Rada nadzorcza odgrywa kluczową rolę w wyznaczaniu i monitorowaniu realizacji celów ESG. Odpowiada ona za stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach (art. 382 k.s.h.), co obejmuje w szczególności:

- obszar strategii,
- obszar zarządzania ryzykiem,
- kształtowanie polityki wynagrodzeń,
- sprawozdawczość.

Do kluczowych zadań rady nadzorczej należy rola w wypracowywaniu strategii biznesowej spółki w horyzoncie krótko-, średnio- i długoterminowym. Strategia powinna obejmować wizję rozwoju organizacji uwzględniającą interesy różnych interesariuszy, w zgodzie z wartościami i misją danego przedsiębiorstwa i odnosić się do istotnych kwestii biznesowych, jak i zrównoważonego rozwoju.

Sposób włączenia kwestii ESG do strategii opisany jest w „Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW 2021” (DPSN2021²¹) oraz w dyrektywie CSRD (Corporate Sustainability *Reporting* Directive) i europejskich standardach raportowania zrównoważonego rozwoju (ESRS). Zgodnie z zasadą 1.3 DPSN2021, strategia biznesowa winna uwzględniać tematykę ESG, w tym kwestie środowiskowe, zawierające mierniki i ryzyka związane ze zmianami klimatu i zagadnienia zrównoważonego rozwoju; sprawy społeczne i pracownicze dotyczące m.in. podejmowanych i planowanych działań mających na celu zapewnienie równouprawnienia płci, należytych warunków pracy, poszanowania praw pracowników, dialogu ze społecznościami lokalnymi, relacji z klientami. Zgodnie z obowiązkowym standardem ESRS 2 – spółki będą zobowiązane do identyfikowania istotnych wpływów, ryzyk i szans zgodnie z zasadą podwójnej istotności, a także sposobu ich uwzględnienia w modelu biznesowym, strategii oraz zarządzania nimi we własnym łańcuchu wartości. Rada nadzorcza powinna zapewnić posiadanie przez spółkę tak skonstruowanej strategii wraz z mierzalnymi celami do realizacji.

21 Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2021, https://www.gpw.pl/pub/GPW/pdf/DPSN_2021.pdf

Jako że rada nadzorcza odpowiada za nadzór nad prawidłowością funkcjonowania systemu zarządzania ryzykiem w spółce, w kontekście raportowania zrównoważonego rozwoju warto, aby system ten uwzględniał także istotne wpływy i możliwości oraz aby zarządzanie każdym istotnym zidentyfikowanym tematem było przypisane do poszczególnych osób w zarządzie. Te kwestie powinny być też uwzględniane w tworzeniu rocznych planów audytów wewnętrznych, zatwierdzanych przez radę nadzorczą lub komitet audytu.

Biorąc pod uwagę, że rada nadzorcza uczestniczy zarówno w projektowaniu, jak i realizacji polityki wynagrodzeń przyjmowanej przez walne zgromadzenie akcjonariuszy, jej rolę powinno być odpowiednie uwzględnienie celów w odniesieniu do istotnych wpływów, ryzyk i szans oraz nadanie im właściwej wagi w programie wynagrodzenia zmiennego.

Wszystkie te elementy mają wpływ na sprawowanie stałego nadzoru nad obszarem sprawozdawczości. Rady nadzorcze największych spółek posiadają już kilkuletnie doświadczenie sprawowania nadzoru nad sprawozdawczością niefinansową. Dyrektywa CSRD wprowadza w odniesieniu do sprawozdań zrównoważonego rozwoju obowiązek atestacji tych sprawozdań przez niezależne podmioty, którymi w Polsce zgodnie z projektem zmiany ustawy o rachunkowości będą firmy audytorskie, które będą mogły posilkować się usługami niezależnych ekspertów. Na marginesie należy zwrócić uwagę, że projekt zmiany ustawy o rachunkowości zakłada kompetencję do wyboru firmy audytorskiej po stronie organu zatwierdzającego, a zatem walnego zgromadzenia lub zgromadzenia wspólników, pozwalając na przekazanie jej do rady nadzorczej na mocy zapisów statutu. Choć w pierwszych latach weryfikacja nie będzie tożsama z badaniem finansowej

części sprawozdania, będzie wymagać większego nakładu pracy zarówno ze strony firm audytorskich, jak i rad nadzorczych.

W kontekście „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW 2021” wynagrodzenie organów powinno być wystarczające dla pozyskania, utrzymania i motywacji osób kompetentnych, a jednocześnie powinno być adekwatne do zadań i obowiązków wykonywanych przez członków zarządu i rady nadzorczej, a także związanej z tym odpowiedzialności. Zasada 6.2 wprost mówi, że programy motywacyjne powinny być tak konstruowane, aby m.in. brały pod uwagę długoterminowe wyniki finansowe i niefinansowe, jak i długoterminowy wzrost wartości spółki i zrównoważony rozwój. Są to więc kwestie, które rady nadzorcze, mające wpływ na kształtowanie programów motywacyjnych, powinny uwzględniać.

Rada nadzorcza jest organem spółki. Natomiast jej poszczególne komitety działają jako ciała pomocnicze, opiniodawcze i doradcze w ramach rady. Nie ma zamkniętej listy komitetów, jakie mogą być tworzone w ramach rady. Do najczęściej występujących należą komitet audytu (obowiązkowy w jednostkach zainteresowania publicznego) oraz komitet nominacji i wynagrodzeń. Można również spotkać m.in. komitety inwestycyjne, komitety ds. strategii, ryzyka czy też komitety ESG.

Komitet audytu odpowiada za nadzór nad sprawozdawczością spółki, w tym sprawozdawczością niefinansową, a zatem i nad pozyskiwaniem danych dla celów tego raportowania, metodyką pracy nad sprawozdaniami, a także monitoruje system zarządzania ryzykiem, system zapewnienia zgodności (compliance) czy funkcje audytu wewnętrznego. ESG jest obecne we wszystkich tych obszarach.

Komitet nominacji i wynagrodzeń dba o opracowanie efektywnych systemów wynagradzania i premiowania, w tym opracowanie planów wynagrodzenia zmiennego. Powiązanie wynagrodzenia z celami ESG daje również temu komitetowi pole do działania w również w tym zakresie.

Wraz z wdrożeniem raportowania zrównoważonego rozwoju zgodnego z dyrektywą CSRD i standardami ESRS, rady nadzorcze otrzymają kluczowe narzędzie – listę istotnych kwestii zgodnie z badaniem podwójnej istotności. Rolą rady nadzorczej powinno być uwzględnienie tych istotnych wpływów, ryzyk i szans w polityce wynagrodzeń dla członków zarządu, przeniesienie tych istotnych kwestii na rozliczane cele z horyzontem realizacji oraz nadanie im odpowiedniej wagi w programie wynagrodzenia zmiennego. Mierniki powinny odpowiadać celom przyjętym w strategii firmy i być dostosowane do horyzontu realizacji. Przykładowo, krótko- i średnioterminowe cele mogą dotyczyć istotnych kwestii społecznych i pracowniczych, np. różnorodności kluczowej kadry kierowniczej czy niwelacji luki płacowej. Długoterminowe cele rady nadzorcze mogą wiązać się z newralgicznymi kwestiami środowiskowymi. Cele takie mogą obejmować np.: określone redukcje emisji gazów cieplarnianych (w zakresach 1, 2 i 3) liczone w procentach lub tonach ekwiwalentu CO₂, określenie zużycia emisji ze źródeł odnawialnych i nieodnawialnych. Ważne jest, aby rady nadzorcze z tego mechanizmu skorzystały.

Same kompetencje ustawowe rady nadzorczej wydają się wystarczające w odniesieniu do wyzwań, przed którymi stoi biznes, istnieje jednak znacząca i pilna potrzeba poszerzania wiedzy członków rad nadzorczych związanej z ESG. Efektywny nadzór i wykorzystanie posiadanych narzędzi wymaga od rad nadzorczych zrozumienia jej istotnych

wpływów, ryzyk i szans w całym łańcuchu wartości, którego model biznesowy spółki stanowi tylko część. Wyzwaniem może być też wymagane przez nową dyrektywę zapewnienie dochowania należytej staranności przez spółki przykładowo w odniesieniu do przestrzegania praw człowieka w łańcuchu wartości.

Na kompetencje rad nadzorczych warto spojrzeć też w kontekście ujawnienia GOV-1 w ESRS 2. Obowiązkowe do ujawnienia są m.in.:

- odsetek według płci i inne aspekty różnorodności, które przedsiębiorstwo bierze pod uwagę, a także
- wiedza fachowa związana ze zrównoważonym rozwojem oraz sposób, w jaki te umiejętności i wiedza fachowa są powiązane z istotnymi oddziaływaniami, ryzykiem oraz możliwościami jednostki.

Dane zbierane przez kampanię społeczną 30% Club Poland w odniesieniu do 140 największych spółek giełdowych wskazują na niską różnorodność władz tych spółek pod względem płci. Na koniec 2023 roku kobiety stanowiły 13,9% członków zarządów tych spółek, 20,6% rad nadzorczych i 18,0% tych organów łącznie. Zróżnicowanie władz spółek pod względem wieku i wykształcenia, podawane dla spółek z WIG20, też nie jest znaczące. Jednocześnie zebrane dane dotyczące dodatkowego wykształcenia w postaci studiów podyplomowych czy certyfikatów praktycznie nie wskazywały na dokształcanie się osób we władzach w obszarach związanych ze zrównoważonym rozwojem.

„Wycena” celów ESG winna się opierać na logicznie powiązanych z celami strategicznymi spółki miernikach kwestii ESG. Sukces przedsiębiorstwa polegający na spójności sukcesu ekonomicznego z celami ESG powinien być

mierzalny. Tylko wtedy będzie wycenialny. Postępy zaś w realizacji celów należy mierzyć za pomocą mierników krótko-, średnio- i długoterminowych. Rada nadzorcza powinna nadzorować postępy w realizacji celów.

Dobra praktyka

Wprowadzanie celów ESG do wynagrodzeń osób z Zarządu w Colliers Poland



Marta Machus-Burek
Wiceprezeska Zarządu Colliers Poland

Zrównoważony rozwój to dla nas dbałość o fundamenty naszej organizacji w długiej perspektywie czasowej i biznesowego ekosystemu, w którym działamy. Colliers jest aktywnym uczestnikiem sektora nieruchomości, który odpowiada za 10% globalnego PKB i 40% światowych emisji. Zaangażowanie w tym obszarze realizujemy na trzech płaszczyznach: zrównoważonej transformacji wewnątrz organizacji, wsparcia naszych klientów w ich procesach zielonej transformacji oraz bycia adwokatem ESG na rynku.

Jako zaufany doradca dla sektora nieruchomości komercyjnych towarzyszymy naszym klientom w dekarbonizacji nieruchomości od procesu koncepcji aż po realizację. Od lat oferujemy naszym klientom, właścicielom nieruchomości oraz firmom będącymi użytkownikami nieruchomości – kompleksowe portfolio usług z zakresu ESG, dekarbonizacji, certyfikacji i redukcji emisyjności. Nie zostawiamy naszych interesariuszy jedynie z raportami i zaleceniami – jesteśmy przygotowani, aby rekomendacje przekuć w realne wdrożenia na poziomie każdego typu nieruchomości

czy też różnego rodzaju powierzchni najmu zajmowanej przez najemcę.

W ramach naszej organizacji rozpoczęliśmy zrównoważoną transformację w czterech wymiarach: strategicznej, zarządczej, produktowej i edukacyjnej. Przygotowujemy się do raportowania zrównoważonego rozwoju z dwuletnim wyprzedzeniem, ponieważ wiemy, jak kompleksowy jest to proces. Jego pierwszym krokiem powinno być zbudowanie fundamentów zrozumienia idei zrównoważonego rozwoju w całej organizacji oraz zaangażowanie pracowników w ten proces. Ważne są dla nas takie Programy jak Chapter Zero Poland, ponieważ tworzą platformę do dzielenia się wiedzą i wzajemnego inspirowania pomiędzy różnymi graczami rynkowymi.

Jesteśmy przekonani, że nie należy oddzielać zrównoważonego rozwoju od strategii firmy, gdyż sprawy ładu korporacyjnego, oddziaływania na środowisko czy też wpływu społecznego obejmującego naszych pracowników są tak samo istotne dla biznesu jak nasze usługi, technologie i klienci.

Chcąc nadać wagę i skierować uwagę na ten obszar, podjęliśmy decyzję, że w tym roku 20% premii Zarządu będzie zależeć od realizacji celów niefinansowych. Cele te dotyczą wsparcia tworzenia strategii zrównoważonego rozwoju i przygotowania firmy do raportowania niefinansowego. Jest to ustawienie priorytetów przy podejmowaniu decyzji oraz kierowanie uwagi na strategiczne cele związane z realizacją podjętych globalnie zobowiązań. To pierwszy rok, kiedy indywidualne cele roczne członków Zarządu obejmują obszar zrównoważonego rozwoju, a ich realizacja przekłada się na poziom finansowy indywidualnej osoby.

Wierzymy, że zrównoważony rozwój to nie zadanie jednostki czy departamentu w firmie, a proces, w który demokratycznie należy włączać całą firmę i jej otoczenie: od Zarządu, przez pracowników, aż po klientów i dostawców. Równomierne rozłożenie wiedzy, celów i narzędzi pozwoli na współdziałanie i faktyczny postęp, tworząc koło napędowe do pozytywnych zmian w całym ekosystemie biznesowym.

Podsumowanie

Tematyka wynagrodzeń osób zasiadających w zarządzie w powiązaniu z celami ESG staje się częścią rzeczywistości biznesowej. Dzieje się to m.in. na skutek presji regulacyjnej. W rezultacie obserwuje się wzmożone działania służące raportowaniu kwestii zrównoważonego rozwoju, a co za tym idzie: potrzebę wypracowywania planów osiągania konkretnych wskaźników w obszarach społecznym, środowiskowym i zarządczym. Cele raportowania zrównoważonego rozwoju wymagają przemyślenia sposobu prowadzenia biznesu, zidentyfikowania kluczowych zagadnień oraz działań wdrożeniowych pozwalających na rozwój w obszarach strategicznych.

Otoczenie prawne skłania do głębszej refleksji nad rolą i odpowiedzialnością osób zarządzających oraz organów nadzorczych w wypełnianiu obowiązków raportowania. Wiąże się to z podejściem do motywowania osób decyzyjnych do podejmowania działań służących budowaniu długotrwałej przewagi konkurencyjnej wpisującej się w założenia ESG. Na osobach kierujących organizacjami biznesowymi spoczywa odpowiedzialność społeczna za decyzje, jakie podejmują, i za skutki tych decyzji dla społeczeństwa i środowiska. Wydaje się, że definicja społecznej odpowiedzialności bardzo dobrze sprawdza się w nowych warunkach, w których zarząd ma szczególną rolę do odegrania w zrównoważonej transformacji przedsiębiorstwa.

Projektowanie systemu zachęt powinno odbywać się z uwzględnieniem równowagi pomiędzy możliwościami osiągania celów ESG a utrzymywaniem trwałej motywacji do podejmowania wysiłków w tym zakresie. Dzięki analizie podwójnej istotności

przedsiębiorstwa zyskają wiedzę o obszarach newralgicznych własnej działalności i będą mogły kierować na nie adekwatną uwagę. Motywowanie do działań ESG to proces zorientowany na dłuższy horyzont czasu. Świadomość tego, że takie kwestie, jak zmiany klimatu czy rozwijanie założeń gospodarki o obiegu zamkniętym, rozwiązywane będą w perspektywie wieloletniej, pozwala stworzyć system wynagrodzeń uzależniony od realizacji celów ESG i jednocześnie dający przestrzeń na wykazanie sprawczości i na osiąganie rezultatów nie tylko w bieżącym roku obrotowym. Stąd tak ważne jest uwzględnianie zarówno bieżących oczekiwań, jak i przyszłych możliwości, które pojawią się na skutek planowanych przedsięwzięć i zdefiniowanych kamieni milowych.

Zarówno system zachęt, jak i sposób oceny pracy oraz związanej z nią wyników osób z zarządu będą się różniły w zależności od istotności poszczególnych tematów, tempa realizacji założeń transformacyjnych czy potencjału organizacyjnego. Dlatego projektowane rozwiązania powinny być specyficzne i adekwatne do skali i zakresu działalności każdego przedsiębiorstwa. Mają one dawać poczucie bezpieczeństwa wszystkim stronom relacji. Powiązanie wynagrodzeń z celami ESG ma służyć przedsiębiorstwu i być dodatkowym czynnikiem wspierającym wysiłki osób odpowiedzialnych za kluczowe decyzje biznesowe. Jest to mechanizm dostosowujący biznes do oczekiwań interesariuszy, w tym inwestorów. Wypracowanie ram wynagradzania zintegrowanego z obszarami ESG wspiera zarówno organy zarządcze, jak i nadzorcze w realizacji ich celów biznesowych.

Analizy tematyczne Forum Odpowiedzialnego Biznesu to cyklicznie wydawane dokumenty, których celem jest dostarczenie w zwięzłej i przystępnej formie podstawowych informacji na wybrany temat oraz przedstawienie różnych punktów widzenia, które pojawiają się w dyskursie publicznym. Analiza wskazuje również, dlaczego dany temat może być istotny dla przedsiębiorstw oraz na jakie aspekty powinny one zwrócić uwagę w kontekście realizacji ich strategii ESG.

Forum Odpowiedzialnego Biznesu jest najdłużej działającą organizacją pozarządową w Polsce, która zajmuje się koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu i ESG w kompleksowy sposób. Forum to organizacja typu think-and-do-tank, jest inicjatorem i partnerem przedsięwzięć kluczowych dla rozwoju i upowszechniania ESG. Inspirujemy

biznes, który zmienia świat, i łączymy ludzi, którzy zmieniają biznes. Działamy na rzecz zrównoważonego rozwoju. Forum Odpowiedzialnego Biznesu jest koordynatorem Programu Chapter Zero Poland, lokalnej odłony, powołanej przez Światowe Forum Ekonomiczne inicjatywy Climate Governance.

Celem polskiej odłony Climate Governance Initiative jest podniesienie świadomości konsekwencji zmian klimatycznych dla przedsiębiorstw oraz wpływu biznesu na klimat. Program oparty na międzynarodowej współpracy ma dostarczać wiedzę i narzędzia oraz stanowić platformę wymiany doświadczeń dla członkiń i członków rad nadzorczych i zarządów oraz eksperckiego środowiska, zajmującego się tematem zmian klimatu w Polsce i na świecie.



**Nadzór merytoryczny i redakcja:**

Agata Rudnicka
Daniel Kiewra
Maria Krawczyńska-Kaczmarek

Współpraca redakcyjna:

Olga Moskaiewicz-Lewandowska

Redakcja językowa:

Beata Saracyn

Wydawca:

Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Miejsce i rok wydania:

Warszawa 2024

ISBN:

978-83-966693-8-4

Grafika:

Krzysztof Warszawski

**W analizie znalazły się teksty
i wypowiedzi następujących osób
(w kolejności alfabetycznej):**

Zofia Dzik
dr Tomasz Gasiński
Enrika Gawłowska-Nabożny
Katarzyna Ishikawa
Maria Krawczyńska-Kaczmarek
Roksana Kałużna-Bołazy
Daniel Kiewra
Zbigniew Łobocki
Marta Machus-Burek
Marcin Marczuk
Milena Olszewska-Miszuris
dr hab. Bolesław Rok
Jarek Rot
Agata Rudnicka
Kamil Sobolewski
Lucyna Stańczak-Wuczyńska
Katarzyna Średzińska
Monika Tenerowicz
Katarzyna Zawodna-Bijoch

KONTAKT:

Forum Odpowiedzialnego Biznesu



biuro@fob.org.pl



odpowiedzialnybiznes.pl



@Forum Odpowiedzialnego Biznesu

Chapter Zero Poland



chapter.zero.poland@fob.org.pl



chapterzero.pl



@Chapter Zero Poland

#ZrównoważonyRozwój #CSRD #ESRS #Zarząd #RadaNadzorcza #ESG