

# **ESG dla MŚP.**

## **Praktyczny przewodnik wdrożenia według standardu VSME + wzory do pobrania**

Przejdź do produktu na [ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)

# Spis treści

O autorce .....	XIII
Wykaz skrótów .....	XV
Wykaz literatury .....	XIX
Wstęp .....	XXIII
<b>Rozdział I. Zrównoważony rozwój w MŚP – wprowadzenie .....</b>	<b>1</b>
<b>Rozdział II. Nowa era prowadzenia biznesu – od zysku do odpowiedzialności .....</b>	<b>7</b>
1. Źródła zmiany w podejściu do ESG .....	8
2. Nowa definicja wartości przedsiębiorstwa .....	10
3. ESG w praktyce biznesowej .....	11
4. ESG jako podstawa oceny współczesnego biznesu .....	12
5. ESG w przypadku MŚP, czyli nowa rzeczywistość rynkowa .....	13
6. Kaskadowanie ESG – nowa logika relacji biznesowych .....	14
7. Finansowanie i ryzyko ESG jako nowy standard oceny biznesowej .....	15
8. ESG jako nowy warunek relacyjności w biznesie .....	15
9. ESG jako źródło realnych oszczędności operacyjnych .....	16
10. Rola ESG w codziennym funkcjonowaniu MŚP .....	17
<b>Rozdział III. Nowe wymagania klientów – ESG jako standard dla dostawców .....</b>	<b>19</b>
1. ESG w łańcuchu dostaw .....	19
2. Presja ESG jako trwała zmiana rynku – perspektywa strategiczna .....	23
3. ESG jako nowy filtr kapitału .....	24
4. ESG – nowe realia dla MŚP .....	24
5. Bariery we wdrażaniu ESG .....	25
6. Od deklaracji do działania, czyli ESG w sektorze MŚP .....	26
<b>Rozdział IV. Diagnoza stanu ESG firmy .....</b>	<b>29</b>
1. Diagnoza ESG jako punkt wyjścia .....	29
2. Rola zarządu w diagnozie ESG .....	30
3. Etapy diagnozy ESG w MŚP .....	32

3.1. Ustalenie zakresu diagnozy i granic odpowiedzialności .....	33
3.2. Mapowanie źródeł danych i właścicieli informacji .....	33
3.3. Diagnoza środowiskowa – od mediów i odpadów do wpływu procesów .....	33
3.4. Diagnoza społeczna – stabilność zespołu, bezpieczeństwo i zdolność do rozwoju .....	34
3.5. Diagnoza zarządcza – wiarygodność, przejrzystość i odporność na ryzyka .....	35
4. Synteza diagnozy – obraz ryzyk, luk i gotowości rynkowej .....	36
5. Od diagnozy do priorytetów .....	38
5.1. Diagnoza jako punkt startowy decyzji .....	38
5.2. Niewłaściwe podejście do diagnozy ESG .....	39
6. Diagnoza ESG jako podstawa dalszych decyzji o zakresie VSME .....	40
6.1. Przyczyny paraliżu decyzyjnego .....	40
6.2. Przejście do świadomego wyboru priorytetów .....	40
6.3. Trzy filtry priorytetyzacji ESG w MŚP .....	41
6.4. Priorytetyzacja działań jako warunek skutecznego wdrażania ESG .....	42
6.5. Rola priorytetów w przełożeniu diagnozy na działania operacyjne .....	42
<b>Rozdział V. Standard VSME .....</b>	<b>45</b>
1. VSME – europejska odpowiedź na wyzwania ESG w sektorze MŚP .....	45
2. Zakres standardu VSME .....	49
3. VSME vs. ESRS .....	51
4. Zakres VSME jako mechanizm ograniczania obciążeń dla MŚP .....	52
5. Budowa standardu VSME .....	53
5.1. Moduł podstawowy – obowiązkowy fundament wiarygodności .....	53
5.2. Moduł kompleksowy – rozwinięcie adekwatne do presji rynkowej .....	54
5.3. Pozycja firmy w łańcuchu wartości .....	56
5.4. Dojrzałość wewnętrzna organizacji .....	56
5.5. Kierunki rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa .....	56
6. Zastosowanie standardu VSME w praktyce .....	57
6.1. Dostosowanie zamiast formalizmu .....	58
6.2. VSME jako narzędzie raportowania .....	58
6.3. Raport VSME jako narzędzie komunikacji biznesowej .....	59
6.4. Lokalizacja, dostępność i powielanie informacji .....	60
6.5. Ochrona informacji wrażliwych i tajemnicy przedsiębiorstwa .....	61
6.6. Skonsolidowane podejście według VSME .....	61
6.7. Model raportowania ESG w standardzie VSME .....	62
7. Moduł podstawowy .....	63
7.1. Informacje ogólne, czyli transparentność bez nadmiernej ingerencji .....	63
7.2. Mierniki środowiskowe w module podstawowym .....	64
7.3. Mierniki społeczne w module podstawowym .....	65
7.4. Mierniki ładu korporacyjnego w module podstawowym .....	67

7.5. Wymagania i zakres danych oraz znaczenie modułu podstawowego .....	69
8. Moduł kompleksowy .....	69
8.1. Moduł kompleksowy VSME – czas i zakres wdrażania .....	70
8.2. Znaczenie modułu kompleksowego w skalowaniu działań ESG .....	70
8.3. Rozszerzona perspektywa ESG .....	71
8.4. Część ogólna – strategia, model biznesowy i ESG w praktyce .....	72
8.5. Mierniki dotyczące środowiska naturalnego .....	73
8.6. Mierniki społeczne .....	74
8.7. Mierniki ładu korporacyjnego .....	76
9. Najczęstsze błędy w stosowaniu VSME .....	77
<b>Rozdział VI. Wdrażanie ESG bez chaosu i rewolucji .....</b>	<b>79</b>
1. Ustalenie punktu wyjścia i motywacji biznesowej .....	79
2. Zakres wdrożenia i struktura zarządzania ESG .....	80
3. Uporządkowanie danych .....	81
3.1. Diagnoza a priorytety i pierwsze działania .....	81
3.2. Zaprojektowanie pierwszego rocznego planu ESG .....	81
3.3. Zbudowanie pierwszej narracji ESG dla klientów i partnerów .....	82
4. Ustanowienie cyklicznego rytmu pracy z ESG .....	83
5. Budowanie świadomości ESG wśród pracowników .....	84
6. Mapa odpowiedzialności ESG w MŚP .....	86
7. ESG jako element decyzji biznesowych .....	87
8. Forma decyzji ESG dla MŚP .....	89
9. Interpretacja działań ESG MŚP według standardu VSME .....	91
10. Ryzyka i błędy w początkowej fazie wdrażania ESG w MŚP .....	93
10.1. Przeskalowanie .....	93
10.2. Pozycjonowanie ESG jako projektu wyłącznie księgowego .....	94
10.3. Projektowanie działań ESG wyłącznie w odpowiedzi na wymagania klientów .....	94
10.4. Brak decyzji .....	94
10.5. Pułapki, które niszczą kulturę ESG .....	95
11. Proces zbierania i analizowania informacji ESG .....	97
11.1. Dane operacyjne – fundament informacji środowiskowych .....	97
11.2. Dane społeczne .....	99
11.3. Dane zarządcze .....	100
11.4. Wykorzystanie posiadanych danych .....	101
12. VSME jako struktura porządkująca informacje ESG .....	101
13. Archiwizacja – roczna teczka ESG .....	103
14. Priorytety ESG w praktyce – od informacji do inicjatyw .....	103
14.1. Dane jako punkt wyjścia .....	104

14.2. Trzy filtry dla MŚP .....	104
14.3. Działania dostosowane do możliwości organizacji .....	105
15. Od priorytetów do inicjatyw .....	106
16. ESG i zrównoważony rozwój jako proces rozwojowy .....	107
<b>Rozdział VII. Strategia ESG jako praktyczny plan dla MŚP .....</b>	<b>109</b>
1. Strategia ESG jako integralna część strategii biznesowej .....	109
2. Kontekst regulacyjny i rola VSME w budowaniu strategii ESG .....	110
3. Interesariusze i analiza istotności .....	112
4. Określenie ambicji i celów ESG adekwatnych do skali firmy .....	114
5. Priorytetowe inicjatywy i plan działania .....	114
6. Zarządzanie, odpowiedzialności i miejsce ESG w codziennym zarządzaniu firmą .....	115
7. Strategia ESG jako dokument zarządczy i komunikacyjny .....	116
<b>Rozdział VIII. Strategia i działanie – od priorytetów ESG do codziennej praktyki firmy .....</b>	<b>119</b>
1. Strategia ESG – podział ról .....	120
2. Od priorytetów do działań – zmiana założeń ESG w operacyjny plan działań .....	122
3. Włączanie ESG w istniejące procesy .....	123
4. Cykle przeglądu w działaniach ESG .....	126
5. Dojrzałość ESG jako proces .....	128
<b>Rozdział IX. Filar środowiskowy ESG .....</b>	<b>131</b>
1. Oczekiwania rynku .....	132
2. Profil środowiskowy firmy .....	133
2.1. Energia .....	134
2.2. Woda .....	135
2.3. Odpady i zasoby .....	136
2.4. Bioróżnorodność, hałas i emisje lokalne .....	137
3. Priorytetyzacja działań środowiskowych w sektorze MŚP .....	138
4. Finansowanie działań środowiskowych .....	139
5. Zielony wymiar w praktyce – studia przypadku .....	140
<b>Rozdział X. Filar społeczny ESG .....</b>	<b>143</b>
1. Kapitał ludzki .....	144
2. Bezpieczeństwo i zdrowie pracowników .....	144
3. Rozwój i kompetencje .....	145
4. Zakres filaru społecznego w standardzie VSME .....	146
5. Społeczny filar jako realna przewaga w łańcuchu dostaw .....	148
6. Zatrudnienie jako fundament przewagi konkurencyjnej .....	148
7. Kultura organizacyjna firmy a ESG .....	150

---

8. Skuteczne wskaźniki społeczne w MŚP .....	151
9. Narzędzie diagnozy kultury organizacyjnej .....	153
<b>Rozdział XI. Filar zarządczy ESG .....</b>	<b>157</b>
1. Fundament wiarygodności, przewidywalności i odporności organizacji .....	157
2. Zestaw dokumentacji dla obszaru zarządczego .....	161
3. Systemowe łączenie filarów ESG .....	162
3.1. Wzajemne powiązania obszarów ESG w zarządzaniu przedsiębiorstwem ...	162
3.2. Środowisko jako fundament odpowiedzialności społecznej .....	163
3.3. Filar społeczny jako warunek skuteczności działań środowiskowych .....	164
4. Filar zarządczy jako mechanizm spajający ESG .....	165
5. Trzy filary ESG jako jeden system zarządzania .....	166
6. ESG jako stały obszar zarządzania firmą .....	167
7. ESG jako spójny model zarządzania przedsiębiorstwem .....	168
<b>Rozdział XII. ESG w relacjach z otoczeniem biznesowym MŚP .....</b>	<b>169</b>
1. Relacje z otoczeniem jako drugi wymiar ESG .....	170
2. Interesariusze w MŚP – kto wpływa na decyzje biznesowe .....	170
3. Relacja z klientem korporacyjnym – ESG jako filtr dostępu do łańcucha dostaw .	172
4. Relacja z bankiem – ESG jako nowy wymiar wiarygodności finansowej .....	173
5. Relacja z instytucjami publicznymi i regulatorem .....	175
6. Społeczność lokalna i otoczenie społeczne przedsiębiorstwa a ESG .....	176
7. ESG w łańcuchu dostaw – podwójna rola MŚP jako klienta i dostawcy .....	177
8. ESG jako język dojrzałych relacji z otoczeniem .....	179
9. Spójna narracja ESG .....	181
10. ESG jako system zarządzania w MŚP .....	182
<b>Rozdział XIII. Najczęstsze błędy MŚP w ESG .....</b>	<b>185</b>
1. Kopiowanie rozwiązań korporacyjnych .....	186
2. ESG jako projekt finansowy lub komunikacyjny .....	187
3. Brak diagnozy i natychmiastowe przechodzenie do działań .....	188
4. Zbyt szeroki zakres działań .....	189
5. Brak przypisania odpowiedzialności i struktury .....	189
6. Brak lub niespójność danych .....	190
7. <i>Greenwashing</i> i deklaracje bez pokrycia .....	191
8. Ignorowanie łańcucha dostaw .....	192
9. Brak dokumentacji i dowodów .....	192
10. Brak utrzymania ciągłości .....	193
11. Siła MŚP .....	194
12. Komunikacja ESG w łańcuchu dostaw .....	196
12.1. Systematyczne pogłębianie pytań dotyczących danych ESG .....	196
12.2. Oczekiwanie przedstawienia polityk i procedur .....	197

12.3. Zapowiedź audytu dostawcy .....	197
12.4. Zainteresowanie łańcuchem dostaw i podwykonawcami .....	197
12.5. Nacisk na zgodność prawną i ryzyko reputacyjne .....	197
12.6. Warunkowanie dalszej współpracy wdrożeniem ESG .....	198
12.7. Zmiana narracji bez jednoznacznych wymagań .....	198
13. Proaktywność jako fundament relacji biznesowych .....	198
<b>Rozdział XIV. Komunikacja wewnętrzna ESG jako warunek trwałości wdrożenia ....</b>	<b>201</b>
1. Komunikacja ESG jako mechanizm zarządzania .....	201
2. Podstawy skutecznej komunikacji wewnętrznej ESG .....	202
2.1. Znajomość ESG .....	203
2.2. Cel wdrażania zmian .....	204
2.3. Poczucie wpływu – przydzielenie ról pracownikom .....	205
3. Komunikacja ESG – od wewnętrznego zrozumienia do zewnętrznej wiarygodności .....	207
4. Budowanie wiarygodności na zewnątrz .....	209
5. Materiały zewnętrzne ESG jako narzędzia wiarygodnej komunikacji .....	211
6. Skutki braku informacji i niespójności komunikacyjnej w organizacji .....	213
7. Znaczenie odpowiedniej komunikacji .....	214
8. Komunikacja i działania praktyczne ESG .....	215
9. Trwałe osadzenie komunikacji ESG w procesach firmy .....	216
9.1. ESG w procedurach ofertowych jako realna przewaga konkurencyjna .....	217
9.2. ESG w rytmie komunikacji z klientami jako system budowania zaufania ....	218
9.3. Zrównoważony rozwój w komunikacji wewnętrznej – praktyki, które utrzymują zaangażowanie .....	219
9.4. ESG w dokumentach i procedurach – utrwalanie odpowiedzialności .....	220
10. Odpowiednia komunikacja wewnętrzna jako źródło przewagi konkurencyjnej ..	222
11. Najczęstsze nieporozumienia wokół ESG .....	224
12. ESG jako naturalny język firmy .....	225
<b>Rozdział XV. ESG w perspektywie .....</b>	<b>227</b>
1. ESG jako cykl operacyjny .....	227
2. ESG staje się systemem – od działań do trwałości .....	228
3. ESG jako część kultury organizacyjnej .....	228
4. <i>Checklista</i> gotowości ESG .....	229
5. Mapa rozwoju ESG – od poziomu reaktywnego do strategicznego .....	232
<b>Rozdział XVI. Rola MŚP w zrównoważonym rozwoju i transformacji rynku .....</b>	<b>235</b>
1. MŚP jako realny uczestnik transformacji .....	235
2. Rzeczywisty wpływ małej firmy .....	236
3. VSME jako gwarancja proporcjonalności .....	237
4. MŚP jako fundament zaufania w łańcuchach dostaw .....	237

---

5. Wpływ mierzony konkretem .....	238
6. Rola komunikacji ESG w budowaniu pozycji rynkowej .....	239
7. Mała firma – wielki wpływ .....	239
<b>Glosariusz</b> .....	241

[Przejdź do księgarni →](#)

[ksiegarnia.beck.pl](https://ksiegarnia.beck.pl)