

PROGRAM KURSU

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ – ZARZĄDZANIE ESG KADRA MENADŻERSKA ŚREDNIEGO SZCZEBŁA

Projekt ten został sfinansowany przy wsparciu Unii Europejskiej.
Niniejsza publikacja odzwierciedla wyłącznie poglądy autora,
a Unia nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek
wykorzystanie zawartych w niej informacji.

Projekt: Akademia zrównoważonego rozwoju - zarządzanie ESG
KA220-VET - Partnerstwa współpracy w sektorze kształcenia i szkolenia zawodowego



Współfinansowane przez
Unię Europejską



GREEN
INDUSTRY
FOUNDATION



WYŻSZA SZKOŁA
TURYSTYKI I EKOLOGII



Spis treści

MENEDŻER ŚREDNIEGO SZCZEBLA W ESG – ROLE I OBOWIĄZKI	3
ROLES I OBOWIĄZKI	3
ROLA REGULACYJNA	3
ROLA ŚRODOWISKOWA, ZDROWIA I BEZPIECZEŃSYWA.....	3
ROLA W ZARZĄDZANIU RYZYKIEM	4
KWALIFIKACJE I DOŚWIADCZENIE WYMAGANE W IRLANDII.....	4
DLA KOGO JEST TEN PROGRAM?	5
PROGRAM SZKOLEŃ PT. “ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ - ZARZĄDZANIE ESG”	5
GRUPY DOCELOWE	5
PROGRAM WSTĘPNY DLA KADRY ŚREDNIEGO SZCZEBLA	6
MODUŁ 1: WPROWADZENIE DO KONCEPCJI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU I ESG	6
MODUŁ 2: ZARZĄDZANIE ŚRODOWISKOWE I KWESTIE ZWIĄZANE Z KLIMATEM	7
MODUŁ 3: PODSTAWOWE ASPEKTY ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W KONTEKŚCIE BIZNESU	8
MODUŁ 4: ZRÓWNOWAŻONA STRATEGIA BIZNESOWA I JEJ WPŁYW NA WYNIKI FI- NANSOWE	9
MODUŁ 5: ZARZĄDZANIE RYZYKIEM ZWIĄZANYM Z ESG	10
MODUŁ 6: ZARZĄDZANIE SPOŁECZNĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ BIZNESU Z UWZGLĘD- NIENIEM RÓŻNORODNOŹCI I WŁĄCZENIA SPOŁECZNEGO W MIEJSCU PRACY (DIVER- SITY AND INCLUSION IN THE WORKPLACE)	11
INFORMACJE DLA DYDAKTYKÓW	13
FORMY ZAJĘĆ	13
METODY PRACY	13
ŚRODKI DYDAKTYCZNE I MATERIAŁY SZKOLENIOWE	13
TESTY SPRAWDZAJĄCE	14
MODUŁ 1	14
MODUŁ 2	15
MODUŁ 3	17
MODUŁ 4	18
MODUŁ 5	19
MODUŁ 6	20
SCENARIUSZ PROWADZENIA ZAJĘĆ – WZÓR	21
PRZYKŁADOWY SCENARIUSZ PROWADZENIA ZAJĘĆ	23
EWALUACJA	24
ANKIETA EX-ANTE / ANKIETA EX-POST	24
SŁOWNICZEK	26
OBOWIĄZKOWA WIEDZA	30
LITERATURA:.....	31

MENEDŻER ŚREDNIEGO SZCZEBŁA W ESG – ROLA I OBOWIĄZKI

Environmental, Social and Governance (ESG) mid-level manager będzie odpowiedzialny za rozwój i nadzór nad polityką i procedurami środowiskowymi, społecznymi i ładu korporacyjnego, w tym regulacjami dotyczącymi różnorodności i integracji w miejscu pracy. Wiedza na temat różnorodności i integracji oraz jak tworzyć politykę na tej podstawie, aby móc ją wdrożyć w ramach i w całej organizacji. Rozpoznawanie konfliktów w zróżnicowanym zespole, aby móc skutecznie reagować. Zapewnienie wiedzy specjalistycznej na temat kluczowych kwestii związanych z oceną ESG, a także różnorodności i włączenia, w projektowaniu, przygotowaniu, wdrażaniu i nadzorowaniu strategii, z uwzględnieniem najlepszych praktyk i standardów branżowych.

Role i obowiązki

- Zapoznanie się z raportami rekomendacyjnymi firmy (raporty roczne)
- Koordynowanie inicjatyw środowiskowych i społecznych oraz przestrzeganie prawa i wymogów regulacyjnych w miejscu pracy
- Opracowanie, wdrożenie i monitorowanie korporacyjno-średniego poziomu zarządzania, który będzie wdrażany we wszystkich obszarach biznesowych.
- Raportowanie do komitetu zarządzającego wysokiego szczebla.
- Koordynowanie i współpraca z zespołami HR i liderami biznesowymi w całej organizacji
- Zapewnienie wdrożenia i zgodności z zasadami ESG.

Rola regulacyjna

- Monitorowanie skuteczności wdrażania odpowiednich polityk, procesów i procedur CSR i ESG w celu zapewnienia aktualizacji zgodnie ze zmianami w prawie, regulacjach i dyrektywach korporacyjnych.
- Przegląd działań korporacyjnych i zapewnienie zgodności z polityką CSR i ESG, planami zarządzania i procedurami.
- Udzielanie wskazówek i porad zespołom w zakresie wymagań dotyczących identyfikacji i wdrażania lokalnych przepisów i regulacji związanych z CSR i ESG oraz monitorowanie ich przestrzegania.
- Wspieranie wyższego kierownictwa w prowadzeniu edukacji, komunikacji, szkoleń i wdrażaniu polityki CSR i ESG, planów zarządzania i procedur w całej firmie we wszystkich obszarach operacyjnych, w tym w powiązanych działaniach biznesowych, podwykonawcach i łańcuchach dostaw, w stosownych przypadkach.

Rola środowiskowa, zdrowia i bezpieczeństwa

- Wspieranie wyższego kierownictwa w opracowywaniu i wdrażaniu odpowiedniego systemu zarządzania w celu poprawy ogólnych wyników ESG firmy.
- Rozwijanie i zarządzanie solidnym zestawem polityk CSR i ESG, planów zarządzania i procedur związanych z systemem zarządzania zgodnym z europejskimi normami i wytycznymi. Przeprowadzać oceny ryzyka ESG dzięki wsparciu kierownictwa wyższego szczebla.
- Wdrażanie i monitorowanie systemu zarządzania CSR i ESG, planów i procedur bezpiecznej pracy.
- Koordynowanie wdrażania planu ESG dla zakładu, magazynu, laboratorium i biura zgodnie z polityką CSR firmy.
- Zapewnij praktyki i szkolenia z zakresu polityki bezpieczeństwa związane z ESG.
- Opracowanie, wdrożenie, monitorowanie i przegląd korporacyjnego planu reagowania ESG.
- Zapewnienie, że plany reakcji ESG są opracowane, udokumentowane, wdrożone i przetestowane.

- Bierze udział w analizie statystyk i proponuje plany i raporty poprawy.
- Przeprowadza audyty ESG.
- Analizuje dane i rejestry ESG z krajów członkowskich Unii Europejskiej w celu zapewnienia wysokiej jakości wdrożenia systemu zarządzania ESG.

Rola w zarządzaniu ryzykiem

- Współpracuj z różnymi biznesami w regionie w celu identyfikacji ryzyk związanych z ESG.
- Opracuj odpowiednie strategie, aby zająć się ryzykiem ESG i jego potencjalnymi skutkami.
- Przeprowadzać oceny ryzyka ESG dzięki wsparciu kierownictwa wyższego szczebla.
- Przygotowuje, organizuje i utrzymuje dokumentację kontroli oraz bada skargi i podejrzenia naruszenia regulacji dotyczących CSR i ESG.
- Monitoruje działania następcze w przypadkach, w których stwierdzono naruszenia, oraz dokonuje przeglądu raportów z monitorowania zgodności.

Kwalifikacje i doświadczenie wymagane w Irlandii

- Kandydat średniego szczebla z co najmniej 3-letnim doświadczeniem korporacyjnym.
- Tytuł licencjata lub wyższy, z kwalifikacjami zawodowymi w zakresie ESG, lub powiązanych standardów Unii Europejskiej.
- Doświadczenie w pracy w międzynarodowej firmie lub doświadczenie w zarządzaniu środowiskiem, społeczeństwem lub ładem korporacyjnym.
- Wiedza robocza w zakresie ESG np. redukcji śladu węglowego lub technik audytu ESG itp.
- Doświadczenie we wdrażaniu i ocenie programów, wydawaniu rekomendacji itp. w oparciu o CSR i ESG.

Kompetencje

- Sprawne posługiwanie się programami Word, PowerPoint, Excel.
- Dobre umiejętności szkoleniowe i komunikacyjne
- Biegła znajomość języka angielskiego.
- Niezależność, niezawodność i elastyczność.
- Dobra umiejętność nawiązywania kontaktów z innymi firmami, kierownictwem i pracownikami
- Znajomość sektora ESG
- Operacyjne tło ESG byłoby korzystne, w tym przygotowywanie raportów niefinansowych

Wynagrodzenie

- Konkurencyjne
- Negocjowalne, zgodnie z wcześniejszym doświadczeniem kandydata.

Dla kogo jest ten program?

Ten program jest dla:

Menedżerów lub pracowników, którzy chcą rozwinąć swoją wiedzę na temat korporacyjnego programu zrównoważonego rozwoju i ESG oraz tego, jak firmy muszą reagować na regulacje Unii Europejskiej. Mogą to być nowo mianowani członkowie zespołu ds. zrównoważonego rozwoju lub osoby pełniące inne funkcje, które mają do odegrania rolę we wdrażaniu strategii zrównoważonego rozwoju swojej firmy.

Niniejszy program nie jest skierowany do osób pracujących w sektorze usług finansowych, które muszą zrozumieć zasady zrównoważonego finansowania, inwestowania ESG i powiązane z nimi tematy, takie jak Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). Osoby poszukujące szkoleń na te tematy powinny poszukać specjalistycznego kursu z zakresu zrównoważonego finansowania.

Program szkoleń PT. „ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ - ZARZĄDZANIE ESG”

OPRACOWANO RAMY PROGRAMU SZKOLEŃ PT. „ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ - ZARZĄDZANIE ESG”:

- Wprowadzenie do zrównoważonego rozwoju i zarządzania ESG.
- Analiza ryzyka i szansa związanych z zrównoważonym rozwojem i zarządzaniem ESG.
- Zrównoważona strategia biznesowa i jej wpływ na wyniki finansowe.
- Zarządzanie zrównoważonymi łańcuchami dostaw.
- Analiza wpływu działań ESG na zaangażowanie pracowników i kulturę organizacyjną.
- Komunikacja i raportowanie ESG do inwestorów i interesariuszy.
- Innowacje związane z zrównoważonym rozwojem i zarządzaniem ESG.
- Praktyczne narzędzia i modele zarządzania ESG.
- Zrównoważone inwestowanie i finansowanie.
- Etyczne podejście do biznesu i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, dobrym pomysłem jest również uwzględnienie w materiałach edukacyjnych, przykładach konkretnej branży, w której działa firma.

Grupy docelowe


GRUPY w zależności od poziomu doświadczenia i zakresu odpowiedzialności:


- Szkolenie dla kadry zarządzającej wysokiego szczebla - skierowane dla osób na stanowiskach najwyższego szczebla w organizacji, takich jak dyrektorzy, prezesi czy członkowie zarządu. Tematy szkolenia mogą obejmować bardziej zaawansowane zagadnienia, takie jak strategia zrównoważonego rozwoju, inwestycje ESG, integracja zrównoważonego rozwoju z modelami biznesowymi itp.
- Szkolenie dla kadry zarządzającej średniego szczebla - skierowane dla osób na stanowiskach menedżerskich, takich jak kierownicy zespołów, managerowie, dyrektorzy departamentów. Tematy szkolenia mogą obejmować bardziej praktyczne zagadnienia, takie jak wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju w poszczególnych działach, zarządzanie ryzykiem ESG, analiza danych ESG, raportowanie itp.

PROGRAM WSTĘPNY DLA KADRY ŚREDNIEGO SZCZEBLA

MODUŁ 1: WPROWADZENIE DO KONCEPCJI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU I ESG

 **Czas trwania:** 16 godzin

 **Opis:** Moduł ten wprowadza uczestników w koncepcję zrównoważonego rozwoju i kwestie ESG (Environmental, Social, Governance). Uczestnicy zdobędą wiedzę na temat znaczenia tych kwestii dla biznesu i ich wpływu na funkcjonowanie organizacji. Nauczą się również, jakie narzędzia i metody są wykorzystywane w praktyce do monitorowania i zarządzania kwestiami ESG.

 **Cel szkolenia:** Celem szkolenia jest wprowadzenie uczestników do koncepcji zrównoważonego rozwoju i kwestii ESG. Uczestnicy zdobędą wiedzę na temat znaczenia kwestii ESG dla biznesu i społeczeństwa oraz nauczą się wykorzystywać narzędzia i metody monitorowania i zarządzania kwestiami ESG w praktyce.

Zawartość programowa:

- Wprowadzenie do zrównoważonego rozwoju i kwestii ESG
- Znaczenie kwestii ESG dla biznesu i społeczeństwa
- Narzędzia i metody monitorowania i zarządzania kwestiami ESG
- Praktyczne zastosowania ESG w biznesie

Metody dydaktyczne:


- Wykład
- Dyskusja grupowa
- Studium przypadków
- Ćwiczenia praktyczne


Efekty kształcenia:

- Zrozumienie koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz pojęć ESG i ich wpływu na biznes i społeczeństwo.
- Zdobycie wiedzy na temat narzędzi i metod wykorzystywanych do monitorowania i zarządzania kwestiami ESG w praktyce.
- Umiejętność identyfikowania zagrożeń i szans wynikających z kwestii ESG dla organizacji oraz podejmowania działań na ich rzecz.
- Umiejętność włączania kwestii ESG w strategię biznesową i w codzienne praktyki organizacji.
- Świadomość znaczenia odpowiedzialnego podejścia do biznesu i zrównoważonego rozwoju dla długotrwałego sukcesu organizacji.
- Zdolność do pracy z innymi członkami zespołu w celu wdrożenia praktycznych rozwiązań związanych z kwestiami ESG.
- Rozwinięcie umiejętności analitycznych i decyzyjnych w odniesieniu do kwestii ESG.

MODUŁ 2: ZARZĄDZANIE ŚRODOWISKOWE I KWESTIE ZWIĄZANE Z KLIMATEM

 **Czas trwania:** 16 godzin

 **Opis:** Moduł ten skupia się na kwestiach związanych z zarządzaniem środowiskowym i klimatycznym. Uczestnicy zdobędą wiedzę na temat wpływu działalności organizacji na środowisko oraz narzędzi i metod zarządzania kwestiami środowiskowymi. Nauczą się również, jakie wyzwania stawia przed nimi zmiana klimatu i jakie są skutki nieodpowiedzialnego działania organizacji w tym zakresie.

 **Cel szkolenia:** Celem jest zaprezentowanie wpływu działalności biznesowej na środowisko oraz przedstawienie sposobów zarządzania środowiskowego w firmie oraz przedstawienie aktualnych wyzwań związanych z klimatem i sposobów, w jakie firmy mogą wprowadzać zmiany, aby przyczynić się do poprawy sytuacji.

Zawartość programowa:

- Wpływ działalności organizacji na środowisko. Wpływ działalności biznesowej na środowisko: emisje gazów cieplarnianych, zużycie energii, gospodarka odpadami.
- Narzędzia i metody zarządzania kwestiami środowiskowymi
- Kwestie związane z klimatem i zmianą klimatu: zmiany klimatyczne, ich przyczyny i skutki, cele związane z redukcją emisji gazów cieplarnianych, rola firm w redukcji emisji i osiągnięciu celów klimatycznych, dobre praktyki w zakresie zarządzania klimatem.
- Skutki nieodpowiedzialnego działania organizacji w zakresie klimatu
- Skuteczne strategie zarządzania kwestiami środowiskowymi i klimatycznymi. Zarządzanie środowiskowe w firmie: koncepcja zrównoważonego rozwoju, polityka środowiskowa, certyfikaty i standardy, raportowanie i ocena wpływu na środowisko.

Metody dydaktyczne:


- Wykład
- Dyskusja grupowa
- Studium przypadków
- Ćwiczenia


Efekty kształcenia:

- Zdobywanie wiedzy na temat wpływu działalności organizacji na środowisko oraz sposobów zarządzania kwestiami środowiskowymi
- Poznanie wyzwań związanych z klimatem i zmianą klimatu oraz skutków nieodpowiedzialnego działania organizacji w tym zakresie
- Zrozumienie potrzeby wprowadzenia skutecznych strategii zarządzania kwestiami środowiskowymi i klimatycznymi
- Umiejętność zastosowania narzędzi i metod zarządzania kwestiami środowiskowymi w praktyce
- Świadomość roli organizacji w działaniach na rzecz ochrony środowiska i zmniejszenia negatywnego wpływu na klimat
- Zdolność do identyfikacji i zarządzania ryzykiem związanym z kwestiami środowiskowymi i klimatycznymi w organizacji
- Umiejętność opracowywania skutecznych strategii działań na rzecz ochrony środowiska i przeciwdziałania zmianom klimatu w organizacji.

MODUŁ 3: PODSTAWOWE ASPEKTY ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W KONTEKŚCIE BIZNESU

 **Czas trwania:** 16 godzin

 **Opis:** Moduł jest wprowadzeniem uczestników w podstawowe pojęcia związane z zrównoważonym rozwojem oraz zrozumienie ich znaczenia dla biznesu. Moduł obejmuje omówienie trzech wymiarów zrównoważonego rozwoju: ekonomicznego, społecznego i środowiskowego oraz ich wzajemnych relacji. Uczestnicy dowiedzą się, jakie korzyści dla biznesu wynikają z wdrażania zrównoważonych praktyk oraz jakie narzędzia i metody mogą być wykorzystane w tym celu. Moduł zawiera liczne przykłady firm, które skutecznie wdrażają zrównoważone praktyki oraz omawia najważniejsze wyzwania związane z wdrażaniem zrównoważonego rozwoju w biznesie.

 **Cel szkolenia:** Celem modułu jest przedstawienie podstawowych koncepcji zrównoważonego rozwoju i pokazanie, jakie korzyści biznesowe płyną z jego wdrażania oraz przedstawienie kluczowych zagadnień związanych z koncepcją zrównoważonego rozwoju oraz sposobów na ich realizację w firmie.

Zawartość programowa:


- Koncepcja zrównoważonego rozwoju: definicja i podstawowe aspekty, koncepcja trzech filarów zrównoważonego rozwoju (ekonomicznego, społecznego i środowiskowego), kluczowe wyzwania w zakresie zrównoważonego rozwoju.
- Korzyści biznesowe z zrównoważonego rozwoju: zwiększenie efektywności i oszczędności, poprawa wizerunku firmy, zwiększenie atrakcyjności dla pracowników i inwestorów, zmniejszenie ryzyka związanego z przepisami i regulacjami, dostęp do nowych rynków i klientów.
- Aspekty ekonomiczne zrównoważonego rozwoju: wdrażanie strategii biznesowych zorientowanych na zrównoważony rozwój, zrównoważone inwestowanie, zarządzanie ryzykiem związanym z zrównoważonym rozwojem, rozwój zielonych produktów i usług.
- Aspekty społeczne zrównoważonego rozwoju: dbałość o dobre relacje z pracownikami, społecznością lokalną i interesariuszami, rozwijanie programów społecznej odpowiedzialności biznesu, przeciwdziałanie dyskryminacji, promowanie różnorodności i inkluzji.
- Aspekty środowiskowe zrównoważonego rozwoju: zarządzanie środowiskowe, redukcja emisji gazów cieplarnianych i innych zanieczyszczeń, zrównoważone korzystanie z zasobów naturalnych, rozwój innowacyjnych technologii proekologicznych.


Efekty kształcenia:

- Zrozumienie podstawowych koncepcji zrównoważonego rozwoju oraz koncepcji trzech filarów zrównoważonego rozwoju (ekonomicznego, społecznego i środowiskowego)
- Zdolność do identyfikowania kluczowych wyzwań w zakresie zrównoważonego rozwoju i sposobów ich realizacji w firmie
- Znajomość korzyści biznesowych z zrównoważonego rozwoju, takich jak zwiększenie efektywności i oszczędności, poprawa wizerunku firmy, zwiększenie atrakcyjności dla pracowników i inwestorów, zmniejszenie ryzyka związanego z przepisami i regulacjami oraz dostęp do nowych rynków i klientów
- Znajomość aspektów ekonomicznych zrównoważonego rozwoju, w tym wdrażania strategii biznesowych zorientowanych na zrównoważony rozwój, zrównoważonego inwestowania, zarządzania ryzykiem związanym z zrównoważonym rozwojem oraz rozwoju zielonych produktów i usług
- Znajomość aspektów społecznych zrównoważonego rozwoju, takich jak dbałość o dobre relacje z pracownikami, społecznością lokalną i interesariuszami, rozwijanie programów społecznej odpowiedzialności biznesu, przeciwdziałanie dyskryminacji oraz promowanie różnorodności i inkluzji
- Znajomość aspektów środowiskowych zrównoważonego rozwoju, takich jak zarządzanie środowiskowe, redukcja emisji gazów cieplarnianych i innych zanieczyszczeń, zrównoważone korzystanie z zasobów naturalnych oraz rozwój innowacyjnych technologii proekologicznych

MODUŁ 4: ZRÓWNOWAŻONA STRATEGIA BIZNESOWA I JEJ WPŁYW NA WYNIKI FINANSOWE

 **Czas trwania:** 16 godzin

 **Opis:** Moduł ma na celu wprowadzenie uczestników w pojęcie zrównoważonej strategii biznesowej oraz przedstawienie sposobów, w jakie wpływa ona na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Uczestnicy będą mieli okazję poznać kluczowe elementy zrównoważonej strategii biznesowej, omówić korzyści wynikające z jej wdrożenia oraz poznać narzędzia wspierające jej realizację. W module zostaną poruszone również kwestie związane z raportowaniem i prezentowaniem wyników finansowych w kontekście zrównoważonej strategii biznesowej oraz praktyczne aspekty wdrażania tej strategii. Podsumowanie modułu obejmie najważniejsze elementy zrównoważonej strategii biznesowej i jej wpływu na wyniki finansowe, a także przykłady dobrych praktyk.

 **Cel szkolenia:** Celem modułu jest zapoznanie uczestników z pojęciem zrównoważonej strategii biznesowej i jej kluczowymi elementami, przedstawienie sposobów, w jakie zrównoważona strategia biznesowa wpływa na wyniki finansowe przedsiębiorstwa oraz omówienie narzędzi pozwalających na wdrażanie zrównoważonej strategii biznesowej w praktyce.

Zawartość programowa:

1. Wprowadzenie do zrównoważonej strategii biznesowej:
 - Definicja pojęcia i jego znaczenie dla biznesu.
 - Kluczowe elementy zrównoważonej strategii biznesowej.
 - Przykłady firm, które skutecznie wdrażają zrównoważoną strategię.
2. Wpływ zrównoważonej strategii biznesowej na wyniki finansowe:
 - Przedstawienie korzyści wynikających z wdrażania zrównoważonej strategii biznesowej.
 - Analiza wpływu zrównoważonej strategii na rentowność przedsiębiorstwa.
 - Omówienie kwestii związanych z raportowaniem i prezentowaniem wyników finansowych w kontekście zrównoważonej strategii biznesowej.
3. Narzędzia wspierające wdrażanie zrównoważonej strategii biznesowej:
 - Przedstawienie różnych narzędzi i metodologii, które pomagają w wdrażaniu zrównoważonej strategii biznesowej.
 - Omówienie ich wad i zalet oraz sposobów ich stosowania.
 - Przykłady firm, które skutecznie korzystają z narzędzi wspierających zrównoważoną strategię biznesową.
4. Praktyczne aspekty wdrażania zrównoważonej strategii biznesowej:
 - Omówienie kwestii związanych z wdrażaniem zrównoważonej strategii biznesowej w praktyce.
 - Przedstawienie przykładów firm, które z sukcesem wdrożyły zrównoważoną strategię biznesową.
 - Dyskusja na temat najczęstszych wyzwań i bariery, z jakimi spotykają się firmy w procesie wdrażania zrównoważonej strategii.
5. Podsumowanie najważniejszych elementów zrównoważonej strategii biznesowej i jej wpływu na wyniki finansowe.
6. Przykłady dobrych praktyk.


Efekty kształcenia:


- Zrozumienie pojęcia zrównoważonej strategii biznesowej i jej znaczenia dla biznesu.
- Poznanie kluczowych elementów zrównoważonej strategii biznesowej oraz przykładów firm, które ją skutecznie wdrażają.
- Zrozumienie korzyści wynikających z wdrażania zrównoważonej strategii biznesowej i analiza wpływu zrównoważonej strategii na rentowność przedsiębiorstwa.
- Umiejętność prezentowania wyników finansowych w kontekście zrównoważonej strategii biznesowej.

- Zrozumienie różnych narzędzi i metodologii, które pomagają w wdrażaniu zrównoważonej strategii biznesowej oraz ich wad i zalet.
- Poznanie praktycznych aspektów wdrażania zrównoważonej strategii biznesowej, przykładów firm, które ją skutecznie wdrożyły oraz dyskusja na temat najczęstszych wyzwań i barier, z jakimi spotykają się firmy w procesie wdrażania zrównoważonej strategii.
- Podsumowanie najważniejszych elementów zrównoważonej strategii biznesowej i jej wpływu na wyniki finansowe.
- Poznanie dobrych praktyk z zakresu zrównoważonej strategii biznesowej.

MODUŁ 5: ZARZĄDZANIE RYZYKIEM ZWIĄZANYM Z ESG

 **Czas trwania:** 16 godzin

 **Opis:** Moduł ten skupia się na kwestiach związanych z identyfikacją, analizą i zarządzaniem ryzykiem związanym z kwestiami ESG. Uczestnicy zdobędą wiedzę na temat narzędzi i technik wykorzystywanych do oceny ryzyka związanego z aspektami ESG. Nauczą się również, jak wdrożyć skuteczne strategie zarządzania ryzykiem ESG w swoich organizacjach.

 **Cel szkolenia:** Celem modułu jest zdobycie przez uczestników wiedzy i umiejętności związanych z identyfikacją, analizą i zarządzaniem ryzykiem związanym z kwestiami ESG. Uczestnicy nauczą się wykorzystywać narzędzia i techniki oceny ryzyka oraz planować i wdrażać skuteczne strategie zarządzania ryzykiem ESG w swoich organizacjach.

 **Zawartość programowa:**

- Co to jest ryzyko ESG i dlaczego jest ważne dla biznesu
- Metody identyfikacji ryzyka ESG
- Analiza ryzyka ESG i ocena wpływu
- Strategie zarządzania ryzykiem ESG
- Praktyczne narzędzia i techniki oceny ryzyka ESG
- Planowanie i wdrażanie skutecznych strategii zarządzania ryzykiem ESG w organizacji

 **Metody dydaktyczne:**


- Wykład
- Dyskusja grupowa
- Studium przypadków
- Ćwiczenia praktyczne


 **Efekty kształcenia:**

- Zdobycie wiedzy na temat koncepcji ESG oraz ich wpływu na ryzyko biznesowe.
- Zapoznanie się z różnymi rodzajami ryzyka związanego z ESG, takimi jak ryzyko klimatyczne, ryzyko społeczne czy ryzyko związane z zarządzaniem
- Zrozumienie narzędzi i technik wykorzystywanych do identyfikacji i oceny ryzyka ESG.
- Umiejętność planowania i wdrażania skutecznych strategii zarządzania ryzykiem ESG w organizacji.
- Poznanie przykładów dobrych praktyk i skutecznych rozwiązań w zarządzaniu ryzykiem związanym z ESG.
- Poznanie czynników wpływających na poziom ryzyka ESG w różnych branżach i sektorach gospodarki.

MODUŁ 6: ZARZĄDZANIE SPOŁECZNĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ BIZNESU Z UWZGLĘDNIENIEM RÓŻNORODNOŚCI I WŁĄCZENIA SPOŁECZNEGO W MIEJSCU PRACY (DIVERSITY AND INCLUSION IN THE WORKPLACE)

 **Czas trwania:** 16 godzin

 **Opis:** Moduł ten skupia się na kwestiach związanych z identyfikacją, analizą i zarządzaniem społeczną odpowiedzialnością w miejscu pracy zgodnie z dyrektywą CSRD oraz ESG w oparciu o uwzględnienie różności i różnorodności w miejscu pracy oraz włączeniem społecznym (Diversity and Inclusion). Uczestnicy zdobędą wiedzę na temat narzędzi i technik wykorzystywanych do oceny stopnia wdrożenia i oceny przepisów prawnych funkcjonujących w miejscu pracy.

 **Cel szkolenia:** Celem modułu jest zdobycie przez uczestników wiedzy i umiejętności związanych z identyfikacją, analizą i zarządzaniem społeczną odpowiedzialnością w miejscu pracy zgodnie z dyrektywą CSRD oraz ESG w oparciu o uwzględnienie różności i różnorodności w miejscu pracy oraz włączeniem społecznym (diversity and inclusion). Uczestnicy nauczą się również, jak wdrożyć skuteczne strategie zarządzania multikulturowym zespołem w odniesieniu do różnorodnych kompetencji twardych i miękkich swoich zespołów.

Zawartość programowa:

- Czym jest różnorodność i włączenie społeczne w miejscu pracy?
- Dyrektywy CSRD i ESG koncentrujące się na społecznym aspekcie organizacji (społeczna odpowiedzialność biznesu).
- Promowanie i wspieranie różnorodności w miejscu pracy jako ważnego aspektu dobrych praktyk zarządzania ludźmi.
- Korzyści płynące ze zróżnicowanej grupy pracowniczej i zespołów różnorodnych.
- Jak stworzyć przyjazne miejsce pracy?
- Przepisy Unii Europejskiej dotyczące dziewięciu cech różnorodności (nine characteristics). Standardy skutecznej polityki różnorodności w miejscu pracy, w oparciu o dyrektywy CSRD i ESG.
- Strategie zarządzania zróżnicowanym zespołem z uwzględnieniem kompetencji miękkich i twardych pracowników.
- Strategie włączenia społecznego z uwzględnieniem przepisów antydyskryminacyjnych w miejscu pracy.

Metody dydaktyczne:

- Wykład
- Dyskusja grupowa
- Burza mózgów
- Warsztat
- Prezentacje
- Studium przypadków
- Ćwiczenia praktyczne

Efekty kształcenia:

- Zrozumienie, dlaczego ESG znajduje się na szczycie globalnej agendy i jakie ma znaczenie dla polityki różnorodności i włączenia społecznego w miejscu pracy.
- Zdobycie wiedzy na temat kluczowych koncepcji różnorodności i włączenia społecznego w miejscu pracy.

- Poznanie narzędzi używanych przez organizacje jako forma przeciw działania łamania praw człowieka i dyskryminacji w miejscu pracy.
- Zdobywanie wiedzy na temat korporacyjnych strategii różnorodności i włączenia społecznego w miejscu pracy.
- Poznanie sposobów wdrażania strategii zgodnie z celami zrównoważonego rozwoju (Sustainable Development Goals).
- Zapoznanie się ze standardami raportowania, ramami, certyfikatami, dyrektywami, regulacjami, przepisami prawa i ocenami ESG, które są powszechnie stosowane w miejscu pracy.
- Zrozumienie, czym jest różnorodność i integracja w miejscu pracy oraz co pociąga za sobą skuteczne promowanie i wdrażanie włączenia społecznego.
- Zrozumienie różnic behawioralnych między ludźmi w kontekście różnorodności. Kompetencje menadżera w kontekście wspierania różnorodnych zespołów.
- Poznanie sposobów radzenia sobie z konfliktem w różnorodnym miejscu pracy
- Poznanie sposobów samorozwoju i samodoskonalenia interpersonalnych i intrapersonalnych kompetencji miękkich. Zarządzanie konfliktem w zróżnicowanym zespole.
- Poznanie sposobów na rozwiązywanie problemów związanych z różnorodnością i włączeniem społecznym w miejscu pracy.



INFORMACJE DLA DYDAKTYKÓW

FORMY ZAJĘĆ

- wykłady
- ćwiczenia
- warsztaty
- konwersatoria
- debaty

METODY PRACY

- wykład połączony z prezentacją multimedialną
- metoda warsztatowa – praca indywidualna, praca w małych zespołach.
- studium przypadku
- symulacje, w tym symulacje biznesowe
- burza mózgów
- drzewo decyzyjne
- dyskusja
- pokaz z wyjaśnieniem

ŚRODKI DYDAKTYCZNE I MATERIAŁY SZKOLENIOWE

- komputer / laptop /smartfon
- rzutnik multimedialny
- drukarka,
- tablica interaktywna
- portale internetowe
- platforma e-learningowa
- cyfrowe aparaty fotograficzne i kamery cyfrowe
- flipchart
- zdjęcia i plansze poglądowe
- prezentacje multimedialne
- filmy i programy telewizyjne
- podcasty
- podręczniki i publikacje naukowe oraz popularno-naukowe
- testy, quizy i ankiety w formie tradycyjnej lub cyfrowej

Testy sprawdzające

TESTY DO PROGRAMU:

MODUŁ 1

1. Co oznacza skrót ESG?
 - a) Etyczne Standardy Gospodarcze
 - b) Environmental, Social, Governance
 - c) Ekologia, Społeczność, Globalne rządy
 - d) Europejskie Standardy Gospodarki

2. Co to jest zrównoważony rozwój?
 - a) Model biznesowy oparty na zysku
 - b) Model biznesowy oparty na zrównoważonym wzroście ekonomicznym, społecznym i środowiskowym
 - c) Model biznesowy oparty na minimalizowaniu kosztów
 - d) Model biznesowy oparty na bezpieczeństwie pracy

3. Dlaczego kwestie ESG są ważne dla biznesu?
 - a) Zwiększają koszty działalności
 - b) Poprawiają wizerunek organizacji
 - c) Zwiększają ryzyko biznesowe
 - d) Wszystkie powyższe

4. Co to jest narzędzie służące do monitorowania kwestii ESG?
 - a) Rachunek zysków i strat
 - b) Bilans środowiskowy
 - c) Strategia biznesowa
 - d) Plan marketingowy

5. W jaki sposób organizacje mogą wykorzystać kwestie ESG w praktyce?
 - a) Poprzez zwiększenie kosztów
 - b) Poprzez minimalizowanie ryzyka
 - c) Poprzez zwiększenie zysków
 - d) Poprzez poprawę wizerunku i wyników finansowych

MODUŁ 2

1. Czym jest zarządzanie środowiskowe?
 - a) Zarządzanie kwestiami finansowymi w firmie
 - b) Zarządzanie kwestiami związanymi z ochroną środowiska w firmie
 - c) Zarządzanie kwestiami związanymi z marketingiem w firmie

2. Co to są gazów cieplarniane?
 - a) Gaz z butli gazowej
 - b) Gazy powodujące efekt cieplarniany i zmiany klimatu
 - c) Gaz butanowy stosowany w przemyśle

3. Dlaczego zarządzanie kwestiami środowiskowymi jest ważne dla organizacji?
 - a) Aby zapobiec karamboli na drodze
 - b) Aby chronić środowisko i poprawić wizerunek firmy
 - c) Aby wygospodarować dodatkowe zyski

4. Co to jest polityka środowiskowa?
 - a) Strategia prowadzenia działań w firmie
 - b) Przepisy dotyczące ochrony środowiska
 - c) Plan zakupu sprzętu i materiałów biurowych

5. Jakie narzędzia i metody można wykorzystać do zarządzania kwestiami środowiskowymi w firmie?
 - a) Analiza SWOT i PESTEL
 - b) Badania rynku i konkurencji
 - c) Audyt środowiskowy i system zarządzania środowiskowego

6. Jakie wyzwania stawia przed organizacjami zmiana klimatu?
 - a) Wzrost kosztów energii elektrycznej
 - b) Zmiany w uwarunkowaniach rynkowych
 - c) Zmiany klimatyczne i konieczność redukcji emisji gazów cieplarnianych

7. Jakie są skutki nieodpowiedzialnego działania organizacji w zakresie klimatu?
 - a) Utrata zysków
 - b) Zwiększenie kosztów działalności firmy
 - c) Zwiększenie ryzyka ekologicznego i finansowego

8. Czym jest raportowanie i ocena wpływu na środowisko?
 - a) Przygotowywanie raportów finansowych

- b) Monitorowanie wpływu działalności organizacji na środowisko i publikacja wyników
- c) Przygotowywanie raportów marketingowych

9. Co to są cele związane z redukcją emisji gazów cieplarnianych?

- a) Cele związane z poprawą stanu finansów firmy
- b) Cele związane z redukcją wpływu działalności organizacji na środowisko i klimat
- c) Cele związane z promocją marki firmy

10. Jakie dobre praktyki można stosować w zakresie zarządzania klimatem?

- a) Redukcja emisji gazów cieplarnianych
- b) Zwiększenie zużycia energii elektrycznej
- c) Zwiększenie produkcji odpadów.



MODUŁ 3

1. Jakie są trzy wymiary zrównoważonego rozwoju?

- a) Ekologiczny, kulturowy i finansowy
- b) Ekonomiczny, społeczny i środowiskowy
- c) Kulturowy, polityczny i technologiczny
- d) Społeczny, technologiczny i ekonomiczny

2. W jaki sposób wdrażanie zrównoważonych praktyk może przynieść korzyści dla biznesu?

- a) Poprawiając wizerunek firmy
- b) Zwiększając koszty produkcji
- c) Zmniejszając zyski firmy
- d) Wprowadzając dodatkowe przepisy i regulacje

3. Jakie narzędzia i metody mogą być wykorzystane w celu wdrażania zrównoważonych praktyk w biznesie?

- a) Koncepcja zrównoważonego rozwoju, certyfikaty i standardy, raportowanie i ocena wpływu na środowisko
- b) Koncepcja efektywności energetycznej, jednorazowe plastikowe opakowania, zwiększenie emisji gazów cieplarnianych
- c) Brak narzędzi i metod wdrażania zrównoważonych praktyk w biznesie
- d) Jedynie wprowadzenie regulacji i przepisów jest wystarczające, aby wdrożyć zrównoważone praktyki w biznesie

4. Jakie są najważniejsze wyzwania związane z wdrażaniem zrównoważonego rozwoju w biznesie?

- a) Brak wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju i jego znaczenia dla biznesu
- b) Konieczność zwiększenia kosztów produkcji i zmniejszenia zysków firmy
- c) Trudności w uzyskaniu niezbędnych certyfikatów i spełnieniu standardów
- d) Wyzwania związane z dostępnością i wykorzystaniem zasobów naturalnych

5. Czy wdrażanie zrównoważonych praktyk w biznesie może przyczynić się do poprawy jakości życia ludzi i ochrony środowiska naturalnego?

- a) Tak, wdrażanie zrównoważonych praktyk może przyczynić się do poprawy jakości życia ludzi i ochrony środowiska naturalnego
- b) Nie, wdrażanie zrównoważonych praktyk nie ma wpływu na jakość życia ludzi i ochronę środowiska naturalnego
- c) Tylko w niektórych przypadkach wdrażanie zrównoważonych praktyk może przyczynić się do poprawy jakości życia ludzi i ochrony środowiska naturalnego
- d) Nie wiadomo, czy wdrażanie zrównoważonych praktyk może przyczynić się do poprawy jakości życia ludzi i ochrony środowiska

MODUŁ 4

1. Czym jest zrównoważona strategia biznesowa?

- a) Strategią mającą na celu jedynie generowanie zysków
- b) Strategią uwzględniającą równocześnie cele ekonomiczne, społeczne i środowiskowe
- c) Strategią skupioną na osiągnięciu celów społecznych

2. Jakie korzyści wynikają z wdrożenia zrównoważonej strategii biznesowej?

- a) Poprawa wyników finansowych, zwiększenie satysfakcji klientów i pracowników, redukcja negatywnego wpływu na środowisko
- b) Poprawa wyników finansowych i zwiększenie sprzedaży
- c) Zwiększenie zysków i obniżenie kosztów produkcji

3. Jakie narzędzia pozwalają na wdrażanie zrównoważonej strategii biznesowej?

- a) Analiza SWOT i PESTEL
- b) Audyt środowiskowy i system zarządzania środowiskowego
- c) Obie odpowiedzi są poprawne

4. Jakie kwestie są poruszane w kontekście raportowania i prezentowania wyników finansowych w kontekście zrównoważonej strategii biznesowej?

- a) Tylko wyniki finansowe
- b) Wyniki finansowe oraz wyniki związane z cele społecznymi i środowiskowymi
- c) Tylko wyniki związane z cele społecznymi i środowiskowymi

5. Jakie praktyczne aspekty należy uwzględnić w procesie wdrażania zrównoważonej strategii biznesowej?

- a) Uwzględnienie opinii interesariuszy, wdrożenie narzędzi pomiaru i monitorowania postępów, regularna ocena skuteczności działań
- b) Skupienie się na generowaniu zysków, wprowadzenie nowych produktów i usług
- c) Zwiększenie wydajności pracy pracowników



MODUŁ 5

1. Jakie narzędzia i techniki mogą być wykorzystane do oceny ryzyka związanego z ESG?

- a) Analiza SWOT
- b) Analiza kosztów i korzyści
- c) Analiza wpływu na środowisko
- d) Wszystkie wymienione

2. Co obejmuje strategia zarządzania ryzykiem ESG?

- a) Identyfikację, analizę i zarządzanie ryzykiem związanym z aspektami ESG
- b) Tylko analizę i identyfikację ryzyka związanego z aspektami ESG
- c) Tylko zarządzanie ryzykiem związanym z aspektami ESG

3. Co oznacza E w skrócie ESG?

- a) Środowisko
- a) Etyka
- c) Ekonomiczne

4. Jakie są korzyści związane z wdrożeniem skutecznej strategii zarządzania ryzykiem ESG?

- a) Poprawa wyników finansowych i reputacji firmy
- b) Zwiększenie kosztów operacyjnych i zmniejszenie zysków
- c) Tylko poprawa wyników finansowych

5. Która z poniższych kwestii nie jest związana z ESG?

- a) Wpływ przedsiębiorstwa na środowisko naturalne
- b) Zachowania etyczne przedsiębiorstwa wobec pracowników
- c) Wysokość podatków, które przedsiębiorstwo płaci państwu

MODUŁ 6

Włączenie w miejscu pracy to:

- a) to sytuacja, w której różnice między ludźmi są cenione i wykorzystywane, aby każdy mógł się rozwijać w pracy
- b) jest tam, gdzie różnice międzyludzkie nie są cenione i nie są wykorzystywane, aby wszyscy mogli się rozwijać w pracy
- c) to sytuacja, w której różnice międzyludzkie stanowią problem dla kierownictwa.

Różnorodność w miejscu pracy:

- a) to tylko uznanie różnic
- b) to uznanie korzyści płynących z posiadania różnych perspektyw w zróżnicowanym środowisku
- c) oznacza, że wszyscy mamy wiele różnych, nakładających się na siebie tożsamości, które wpływają na nasze doświadczenia

3. Jakie są różne przyczyny dyskryminacji objęte prawem?

- a) płeć, stan rodzinny, wiek, niepełnosprawność, rasa
- b) kolor skóry/narodowość/pochodzenie etniczne lub narodowe
- c) płeć, stan cywilny, stan rodzinny, orientacja seksualna, religia, wiek, niepełnosprawność, rasa (w tym kolor skóry/narodowość/pochodzenie etniczne lub narodowe) oraz przynależność do społeczności wędrowniej

4. Różnice:

- a) obejmują czynniki widoczne i niewidoczne, np. cechy osobiste, takie jak pochodzenie, kultura, osobowość, styl pracy, akcent, język.
- b) obejmują czynniki widoczne, takie jak rasa, kolor skóry, pochodzenie etniczne lub narodowe
- c) obejmują czynniki niewidoczne, takie jak wiek, orientacja seksualna, religia, niepełnosprawność

5. Dyskryminacja w miejscu pracy może:

- a) wpływać na samopoczucie jednostki, jej wydajność w pracy i zamiar pozostania w niej, negatywnie wpływać na możliwości zatrudnienia i skutkować nieuznaniem zdolności, potencjału i doświadczenia opartego na umiejętnościach.
- b) skutkować znacznymi kosztami prawnymi, odszkodowaniami i ugodami płaconymi w celu uniknięcia obrony kosztownych pozwów o dyskryminację.
- c) wszystkie powyższe

SCENARIUSZ PROWADZENIA ZAJĘĆ – WZÓR

1. Grupa docelowa:
2. Moduł szkoleniowy:
3. Temat szkolenia:
4. Czas realizacji:
5. Cel główny:

Jest zawarty w programie kursu i odnosi się do przygotowania uczestników do pełnienia określonych funkcji, realizacji określonych zadań, zapewnienia rozwoju zawodowego w konkretnym obszarze.

6. Cele operacyjne (szczegółowe):

a. zapamiętanie wiedzy (uczestnik wie / zna):

.....

b. rozumienie wiedzy (uczestnik rozumie):

.....

c. stosowanie wiedzy (uczestnik potrafi / umie):

.....

d. kształtowanie postaw (uczestnik jest gotów do / jest zorientowany na / ma świadomość):

.....

Cele szczegółowe są zawarte w programie poszczególnych modułów szkoleniowych i opisują osiągnięcia uczestników po zakończeniu zajęć. Wskazują korzyści dla uczestników; powinny budować w uczestnikach wizję samego siebie. Określają, kim będą uczestnicy, co zyskają, jak się zmienią, co będą potrafili.

7. Metody pracy:

.....

Przy doborze metod należy kierować się następującymi zasadami: uczestnicy powinni uczyć się przez działanie, metody powinny być dla uczestników atrakcyjne i adekwatne do ich poziomu wiedzy i umiejętności, dobór metod zależy od treści, które mają realizować. Przykładowe metody pracy: studium przypadku, metoda sytuacyjna, gry symulacyjne, drzewo decyzyjne, wykład, dyskusja, opis, prezentacja multimedialna, ćwiczenia indywidualne, warsztaty grupowe, burza mózgów.

8. Środki dydaktyczne i materiały szkoleniowe:

.....

Środki dydaktyczne to wszelkiego rodzaju przedmioty wykorzystywane podczas zajęć, których zadaniem jest usprawnienie procesu szkoleniowego i pomagające w osiągnięciu jak najlepszych wyników edukacyjnych. Przykładowe środki dydaktyczne: komputer/ laptop / smartfon, rzutnik multimedialny, tablica interaktywna, kamera cyfrowa, cyfrowy aparat fotograficzny, flipchart, plansze; audycje, multimedia cyfrowe, w tym prezentacje, filmy, podcasty, quizy cyfrowe. Materiały szkoleniowe mogą być w formie elektronicznej lub tradycyjnej (drukowanej).

9. Opis przebiegu szkolenia z określeniem czasu trwania poszczególnych etapów:

Planując zajęcia, należy oprzeć się na programie kursu, zawierającym zestaw celów, zakres tematyczny zajęć oraz wykaz efektów uczenia się dotyczących wiedzy, umiejętności i postaw, które powinien posiadać uczestnik po zakończeniu określonego etapu szkolenia. Należy tak zaplanować pracę z uczestnikami, aby umożliwić każdemu z nich aktywne uczestnictwo w szkoleniu.

a. etap wstępny [podanie tematu, celu oraz zaplanowanych działań]

.....
czas trwania:

b. etap główny [w przypadku zajęć wykładowych: podanie treści zajęć, określenie trudności w przyswojeniu wiedzy, sformułowanie problemów, podanie zagadnień do dyskusji; w przypadku zajęć warsztatowych: omówienie zasad wykonania ćwiczeń, pokaz z objaśnieniem, próbne wykonanie zadań przez uczestników pod kontrolą prowadzącego, obserwacja wykonania ćwiczeń wdrażających; ocena opanowania wiedzy i umiejętności]

.....
czas trwania:

c. etap końcowy [podsumowanie zajęć, usystematyzowanie, powtórzenie i utrwalenie zdobytej wiedzy i umiejętności, w przypadku ćwiczeń zadanych do wykonania na zajęciach – porównanie uzyskanych wyników z celem i planem zajęć, ewent. zadanie pracy do samodzielnego wykonania]

.....
czas trwania:

10. Ewaluacja

.....

Ocena efektów przeprowadzonego szkolenia: w jakim stopniu zostały zrealizowane postawione cele; stopień nabycia wiedzy i umiejętności uczestników; jaka jest przydatność szkolenia dla jego uczestników; jaki jest poziom zadowolenia z uczestnictwa w szkoleniu; jakie są potrzeby i oczekiwania uczestników na przyszłość. Wybór formy ewaluacji: autoewaluacja (samoocena), ewaluacja ex ante, ex post. Narzędzia ewaluacyjne: ankiety, testy wiedzy, obserwacja nabytych umiejętności, symulacja, wywiad, ocena wzrostu efektywności organizacji.



PRZYKŁADOWY SCENARIUSZ PROWADZENIA ZAJĘĆ

1. Grupa docelowa: Kadra zarządzająca średniego szczebla.
2. Moduł szkoleniowy: Różność i różnorodność w miejscu pracy (Diversity and Inclusion in the workplace)
3. Temat szkolenia: Wprowadzenie – definicje i terminologia dot. Różności i różnorodności w miejscu pracy
4. Czas realizacji: 1 godz.
5. Cel główny: Poznanie podstawowych pojęć i definicji związanych z różnością i różnorodnością w miejscu pracy
6. Cele szczegółowe:
 - a. uczestnik zna pojęcia: różność, różnorodność, włączenie społecznie, Corporate Social Responsibility (CSR), Environmental Social Governance (ESG), zrównoważone przywództwo
 - b. uczestnik rozumie pojęcia zrównoważony rozwój, zrównoważony biznes, Corporate Social Responsibility (CSR), Environmental Social Governance (ESG), zrównoważone przywództwo, dyskryminacja, włączenie społeczne, różność, różnorodność w miejscu pracy
 - c. uczestnik potrafi przygotować przykłady działań firmy w zakresie CSR włączające pracowników / kadre z różnych środowisk
 - d. uczestnik jest gotów do motywowania innych na rzecz CSR i ESG oraz przeciwdziałanie dyskryminacji
7. Metody pracy:

Wykład z prezentacją multimedialną, konwersatorium, dyskusja, burza mózgów
8. Środki dydaktyczne i materiały szkoleniowe:

Sprzęt do prezentacji multimedialnej (projektor, laptop, flipchart, markery)
9. Przebieg szkolenia
 - I. Etap wstępny – 10 minut.
 - Przedstawienie celu zajęć i zakresu tematycznego.
 - Podanie planowanych działań:
 - Zaprezentowanie treści tematycznych w ramach formy wykładowej poprzez prezentację multimedialną oraz objaśnienie,
 - Pytania i odpowiedzi
 - Podsumowanie.
 - II. Etap główny – 40 minut Treść zajęć:
 - Czym jest różność i różnorodność w miejscu pracy (diversity and Inclusion in the workplace)?
 - Co należy rozumieć przez pojęcie: zrównoważony biznes (sustainable business) oraz włączenie społeczne kadry?
 - Termin: Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Social Responsibility Directive (CSRD),
 - Pojęcie Environmental Social Governance (ESG) – związek włączenia społecznego i przeciwdziałanie dyskryminacji w oparciu o ESG
 - Krótka dyskusja, burza mózgów, możliwość zadawania pytań, odpowiedzi.
 - III. Etap końcowy – czas trwania: 10 minut.
 - Podsumowanie zajęć, usystematyzowanie, powtórzenie zasadniczych treści.
 - Zadanie do pracy indywidualnej: przygotować przykłady działań w zakresie CSR dla wybranej branży oraz formy i rodzaju prowadzonej działalności.

Ewaluacja

Ankieta ex-ante online – udostępnienie uczestnikom do wykonania przed rozpoczęciem szkolenia.

Ankieta ex-post online – udostępnienie uczestnikom do wykonania po zakończeniu szkolenia.

Treść ankiety – poniższy formularz:

Imię i nazwisko:

ANKIETA EX-ANTE / ANKIETA EX-POST

Szkolenie: Podstawowe definicje i terminologia dot. zrównoważonego przywództwa, różnorodności i włączenia społecznego w miejscu pracy – MID-Level- Management

Prosimy o wskazanie odpowiedzi na poniższe pytania w skali do 1 do 5, gdzie: 1 oznacza bardzo słabo, 2 – słabo, 3 – przeciętnie, 4 wysoko, 5 – bardzo wysoko.

1. Jak oceniasz poziom zadowolenia z przystąpienia do udziału w szkoleniu?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Jak oceniasz przydatność tematyki poruszanej podczas szkolenia z zakresu zrównoważonego przywództwa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Jak oceniasz swoją wiedzę i zrozumienie w zakresie:

a/ definicji zrównoważonego rozwoju?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b/ pojęcia: zrównoważony biznes?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c/ pojęcia: Corporate Social Responsibility Directive (CSR D)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

d/ pojęcia Environmental Social Governance (ESG)?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

e/ terminu: włączenie społeczne?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Jak oceniasz swoją wiedzę i zrozumienie w zakresie:

a/ obszaru społecznego ESG?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b/ obszaru społecznego CSR?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c/ obszaru ładu zarządczego ESG?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Jak oceniasz swoje umiejętności w zakresie:

a/ analizy różnic pomiędzy CSR a ESG?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b/ analizy przykładów działań CSR w swojej firmie?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c/ samodzielnego efektywnego objaśnienia pojęć: CSR, ESG, CSRD zrównoważony biznes, zrównoważone przywództwo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. W jakim stopniu, Twoim zdaniem, udział w szkoleniu wpłynie na:

a/ Twoją wiedzę i zrozumienie pojęć: CSR, ESG, zrównoważony biznes, zrównoważone przywództwo, włączenie społeczne?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

b/ umiejętność samodzielnego efektywnego objaśnienia pojęć: CSR, ESG, zrównoważony biznes, zrównoważone przywództwo, włączenie społeczne?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

c/ gotowość do poszerzania kompetencji w zakresie tematyki szkolenia?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Jak oceniasz swoje szanse i predyspozycje do aktywności zawodowej i społecznej w zakresie CSR i ESG i przeciwdziałanie dyskryminacji w miejscu pracy?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. W jakim stopniu udział w projekcie wpłynie na Twoją samoocenę w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw dot. tematyki szkolenia?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Skala punktacji:

1. 18-36 – wynik negatywny, uczestnik musi zapoznać się ze wszystkimi materiałami,
2. 37-54 – wynik niezadowalający, uczestnik musi wrócić do elementów wskazanych w ocenie,
3. 55-72 – wynik dobry – materiał szkoleniowy może posłużyć odświeżeniu wiedzy i być źródłem inspiracji,
4. 73-90 – wynik bardzo wysoki.

SŁOWNICZEK

CSR - Społeczna odpowiedzialność biznesu - Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR) to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe, czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza inwestowanie w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska, relacje z otoczeniem firmy i informowanie o tych działaniach, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego.

Źródło: <https://www.parp.gov.pl/csr>

CSRD - Dyrektywa o sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive) została opublikowana w grudniu 2022 roku. Państwa członkowskie mają 18 miesięcy na zaimplementowanie przepisów dyrektywy do porządku krajowego. Zgodnie z nią wszystkie duże jednostki oraz małe i średnie spółki giełdowe będą przedstawiać w swoim sprawozdaniu z działalności informacje na temat: kwestii środowiskowych, społecznych i praw człowieka oraz ładu korporacyjnego. Informacje te będą raportowane według wspólnych europejskich standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju (tzw. ESRS). Dla małych i średnich spółek giełdowych zostaną opracowane uproszczone ESRS.

Źródło: <https://www.gov.pl/web/finanse/dyrektywa-o-sprawozdawczosci-przedsiębiorstw-w-zakresie-zrownowazonego-rozwoju-juz-opublikowana>

ESG - Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju to kierunek i koncepcja rozwoju społeczno-gospodarczego w oparciu o świadome decyzje, czyli takie które uwzględniają nie tylko aspekt ekonomiczny (przy czym nie ograniczający się tylko do zysku), ale także społeczny dotyczący wysokiej jakości życia, zdrowia i dobrobytu ze sprawiedliwością społeczną, środowiskowy związany z utrzymaniem zdolności Ziemi do podtrzymywania życia w całej jego różnorodności i szeroko pojętego ładu korporacyjnego, które wzajemnie się wspomagają. oспорządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, potocznie nazwane Taksonomią UE (inaczej: systematyka UE)

Ważne dokumenty:

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, potocznie nazwane Taksonomią UE (inaczej: systematyka UE)

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (The Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD) 2022/2464.

Pierwszy z dokumentów odnosi się do inwestycji, które mają być zrównoważone i zapewniające znaczący wkład w realizację co najmniej jednego z sześciu celów środowiskowych.

Zaś drugi do działalności i obowiązkowej publikacji (tzw. raportowania niefinansowego), która musi zawierać informacje z trzech zakresów. Środowiskowego E (Environmental) – związanego ze środowiskiem naturalnym (w tym oddziaływaniem na klimat). Społecznego S (Social) – związanego z ludźmi, na których organizacja ma wpływ tj. z pracowników, współpracowników, pracowników dostawców, klientów, społeczność lokalną i społeczność. Ładu korporacyjnego G (Governance) – związanego z zarządzaniem.

Źródło: <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/83679:co-to-jest-esg-i-jak-realizacja-celow-zrownowazonego-rozwoju-moze-wplynac-na-prowadzenie-twojego-biznesu>

ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ - Ideę zrównoważonego rozwoju trafnie oddaje zdanie z Raportu Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju z 1987 r. Nasza wspólna przyszłość „zrównoważony rozwój to taki rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie”.

Źródło: <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/zrownowazony-rozwoj>

KADRA ZARZĄDZAJĄCA wysokiego szczebla – Najwyższy poziom zarządzania (Poziom strategiczny) – Top Management: najwyższy poziom zarządzania ponosi odpowiedzialność za całokształt zarządzania przedsiębiorstwem, podejmuje on decyzje strategiczne, wyznacza rozwój firmy w długiej perspektywie czasowej. Podejmowane decyzje związane są z efektywnym wykorzystaniem zasobów organizacji. Kierownictwo najwyższego szczebla zarządzania stanowi najwięszą klasę całej zbiorowości managerów. Ich praca jest bardzo złożona. Do stanowisk zaliczanych do najwyższego szczebla zarządzania należą: prezes, wiceprezes, dyrektor naczelny.

Źródło: Encyklopedia zarządzania https://mfiles.pl/pl/index.php/Kadra_kierownicza

KADRA ZARZĄDZAJĄCA średniego szczebla – Średni poziom zarządzania (Poziom taktyczny) – Middle Management: średni poziom zarządzania to kierownicy jednostek organizacyjnych, którzy odpowiadają za realizację celów i strategii opracowanych na najwyższym szczeblu zarządzania. Kierownicy tego poziomu pełnią także funkcje doradcze wobec szczebla najwyższego, a równocześnie ponoszą odpowiedzialność za kierowaną jednostkę przedsiębiorstwa oraz zakres prac, które są do niego przypisane, nawet jeśli odnoszą się one do całego przedsiębiorstwa. W zależności od wielkości organizacji ta grupa kierowników może obejmować jeden lub nawet kilka szczebli zarządzania. Kierownicy tego poziomu zarządzania podejmują decyzje taktyczne związane z całokształtem funkcjonowania organizacji od strony technicznej, finansowej, organizacyjnej i pracowniczej. Podejmowane decyzje dotyczą średnich oraz bliskich przedziałów czasowych. Decyzje taktyczne stanowią przełożenie celów ustalonych na wyższym poziomie zarządzania na technikę i metodę wykonania zadania, którego realizacja ma miejsce na niższym poziomie zarządzania. W większości organizacji kierownictwo średniego szczebla zarządzania jest najliczniejszą grupą kierowników. Do stanowisk średniego szczebla zarządzania należą między innymi: zastępca dyrektora, kierownik zakładu, główny inżynier, księgowy

Źródło: Encyklopedia zarządzania https://mfiles.pl/pl/index.php/Kadra_kierownicza

SWOT - Analiza SWOT jest narzędziem służącym do wewnętrznej analizy przedsiębiorstwa i jego otoczenia w celu zoptymalizowania strategii zarządzania firmą bądź zbudowania nowego planu strategicznego. Przedmiotem analizy może być zarówno organizacja, projekt czy inwestycja, jak i dowolne zdarzenie z zakresu działalności firmy. Głównym celem analizy jest określenie aktualnej pozycji badanego przedmiotu i jej perspektyw, a wraz z tym najlepszej strategii postępowania. Sama nazwa SWOT pochodzi od pierwszych liter słów czynników klasyfikujących możliwości firmy:

- Strengths (mocne strony organizacji, które należycie wykorzystane będą sprzyjać jej rozwojowi, a w chwili obecnej pozytywnie wyróżniają organizację w otoczeniu; są przewagą w stosunku do konkurencji);
- Weaknesses (słabe strony organizacji, których nie wyeliminowanie bądź nie zniwelowanie siły ich oddziaływania będzie hamować rozwój organizacji; mogą nimi być: być brak wystarczających kwalifikacji, podziału zadań, złej organizacji pracy lub brak innych zasobów);
- Opportunities (szanse – uwarunkowania, które przy umiejętnym wykorzystaniu mogą wpływać pozytywnie na rozwój firmy);
- Threats (zagrożenia – czynniki obecnie nie paraliżujące funkcjonowania organizacji, ale mogące być zagrożeniem w przyszłości dla sprawności firmy).

Źródło: <https://www.iso.org.pl/uslugi-zarzadzania/wdrazanie-systemow/zarzadzanie-strategiczne/analiza-swot/>

INTERESARIUSZE - Interesariusze (ang. stakeholders) - pojęcie to zostało wprowadzone przez Stanford Research Institute w 1963 r. i początkowo określało „grupy, bez wsparcia których organizacja przestałaby istnieć”. Myśl ta była rozbudowywana w latach 70. ubiegłego wieku przede wszystkim przez R. Ackoffa- jednego z przedstawicieli podejścia systemowego. Później w latach 80. tematem tym zajął się, wraz ze swoimi współpracownikami, R.E. Freeman. Wg nich, w pojęciu szerszym, interesariusze stanowią każde organizacje lub osoby indywidualne, które uczestniczą w tworzeniu projektu (biorą czynny udział w jego realizacji) lub są bezpośrednio zainteresowane wynikami jego wdrożenia. Interesariusze mogą wywierać wpływ na daną organizację

Źródło: Encyklopedia zarządzania <https://mfiles.pl/pl/index.php/Interesariusze>

PESTEL – analiza mająca na celu ocenę środowiska makroekonomicznego firmy. Pomaga w podejmowaniu strategicznych decyzji dla przedsiębiorstwa np. wejście na nowy rynek zagraniczny Jest również pomocny

przy tworzeniu planów długookresowych, opracowaniu analizy SWOT, ponieważ wskazuje szanse i zagrożenia przedsiębiorstwa. (E. Kuklińska, D. Masłowski, M. Dendera-Gruszka 2018)

Polega na opisie wpływów na dowolną organizację, obszaru politycznego, ekonomicznego, społecznego, technologicznego, środowiskowego i prawnego, w których organizacja ta funkcjonuje. Analiza ta jest pomocna przy przygotowaniu planów strategicznych rozwoju, co zmusza niejednokrotnie do przyjrzenia się swojej instytucji pod kątem zachodzących w niej procesów. (D. Rebech. M. Wójtowicz-Kowalska 2016)

Analiza PESTEL jest rozszerzeniem analizy PEST (Political, Economic, Social, Technological).

Wyróżniamy sześć czynników (czynniki PESTEL):

- Political-polityczny
- Economic-ekonomiczny
- Social-społeczny
- Technological–technologiczny
- Environmental–środowiskowy
- Legal-prawny

Źródło: Encyklopedia zarządzania <https://mfiles.pl/pl/index.php/PESTEL>

DIVERSITY MANAGEMENT - Zarządzanie różnorodnością (ang. Diversity Management) – strategia zarządzania personelem, która zakłada, że różnorodność w miejscu pracy jest jednym z kluczowym zasobów organizacji, przyczyniającym się do jej rozwoju oraz realizacji celów biznesowych

D.A. Thomas zdefiniował zarządzanie różnorodnością jako zagregowany efekt subsystemu zarządzania zasobami ludzkimi, zawierający rekrutację, wynagrodzenia, ocenę wydajności, rozwój pracowników i indywidualne zachowania zarządcze mające na celu osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez przywództwo i pracę zespołową

Źródło: Sznajder A., Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością, W&B, Warszawa 2013

INCLUSION - to włączanie do życia i funkcjonowania firmy osób, które są inne, różnorodne czy nietypowe. To także stworzenie takiego środowiska pracy, które pozwoli ludziom być sobą w organizacji.

Źródło: <https://icomms.pl/inclusion-w-miejscu-pracy-o-co-tak-naprawde-chodzi/>

WŁĄCZENIE SPOŁECZNE - Inkluzja społeczna (społeczne włączenie; integracja społeczna) – proces włączania jednostek, grup czy kategorii społecznych (np. osób niepełnosprawnych) w funkcjonowanie szerszego społeczeństwa. Jest zjawiskiem odwrotnym do ekskluzji (wykluczenia społecznego, marginalizacji).

Źródło: Atlas dobrych praktyk inkluzji społecznej i zawodowej, "Europejska Federacja Banków Etycznych i Alternatywnych, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych", 2011

DYSKRYMINACJA - Jest to zjawisko występujące wtedy, gdy człowiek ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, wyznanie, światopogląd, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną, jest traktowany mniej korzystnie, niż byłby traktowany inny człowiek w porównywalnej sytuacji.

Dyskryminacja to traktowanie w inny sposób osób z pewnego powodu, który jest niewłaściwy w obiektywnym uzasadnieniu danej sytuacji. Dyskryminacja może być także rozumiana jako gnębienie, upośledzenie podmiotów lub grup pod kątem płci, pochodzenia, przynależności wyznaniowej, narodowej czy rasowej. Dyskryminacja pochodzi od łacińskiego słowa «discriminatio» i oznacza wybiórczą ocenę i zróżnicowane traktowanie. Słowo to, to przeciwieństwo równouprawnienia. Ważne jest, aby w danej kategorii podmiotów, których łączy wspólna cecha stosować takie samo kryterium wobec wszystkich członków oraz poddawać ocenie na równych zasadach. Za-

sada równości twierdzi, że «każdemu należy się to co przyznaje mu prawo” (pod red. prof. Z. Niedbała 2011).

Źródło: Encyklopedia zarządzania <https://mfiles.pl/pl/index.php/Dyskryminacja>

DZIAŁANIA ANTYDYSKRYMINACYJNE - działania mające jasny cel przeciwdziałania dyskryminacji. Jedną z fundamentalnych zasad prawa pracy jest zasada równości stanowiąca, że pracownicy mają równe prawa z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków, co dotyczy w szczególności równego traktowania mężczyzn i kobiet w zatrudnieniu (art. 112 Kodeksu pracy). Natomiast w myśl zasady zakazu dyskryminacji jakiegokolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu, bezpośrednia lub pośrednia, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy – jest niedopuszczalna (art. 113 Kodeksu pracy).

Źródło: <https://poradnikpracownika.pl/-zakaz-dyskryminacji>

RÓWNOWAŻONY BIZNES (SUSTAINABLE BUSINESS) - Zrównoważony rozwój biznesu to wysiłki, które firma podejmuje w celu utrzymania swojej działalności gospodarczej, biorąc pod uwagę czynniki społeczne i środowiskowe oraz czyniąc zarządzanie odpowiedzialnym działaniem z wykorzystaniem zasobów. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa – rozwój przedsiębiorstwa umożliwiający bieżące realizowanie aspiracji i osiąganie zysków bez naruszania możliwości realizowania aspiracji i osiągania zysków w przyszłości. Taki rozwój przedsiębiorstwa musi mieć charakter długofalowy i musi odbywać się w taki sposób, aby w przyszłości przedsiębiorstwo mogło również odnosić sukcesy. Również osiągnięcie aktualnej przewagi konkurencyjnej nie może uniemożliwić jej osiągnięcia w przyszłości.

Źródło:

A. Witek-Crabb: Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw – więcej niż ekorozwój [w:] H. Brdulak (red.), Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a relacje z interesariuszami. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, 2005

ZRÓWNOWAŻONE PRZYWÓDZTWO - Koncepcja Zrównoważonego Przywództwa, po angielsku Sustainable Leadership w oczywisty sposób znalazła się w naszym zestawieniu jako ten rodzaj podejścia do przywództwa, który daje nam możliwość zrównoważonego rozwoju z uwzględnieniem interesów różnych stron oraz środowiska.

Zasady Sustainable Leadership:

- Głębokość uczenia się i rzeczywiste osiągnięcia, a nie powierzchowna wydajność;
- Długotrwałe oddziaływanie na rozwijanie przywództwa, wykraczające poza przywództwo poszczególnych liderów, dzięki skutecznie zarządzanej sukcesji;
- Szerokie wpływy tam, gdzie przywództwo staje się rozproszoną odpowiedzialnością;
- Sprawiedliwość w zapewnieniu, że działania przywódcze nie szkodzą innym;
- Różnorodność, która zastępuje standaryzację i dostosowanie do różnorodności i spójności;
- Czerpanie z zasobów, by zachowywać i regenerować energię liderów przeciwdziałając ich wypaleniu;
- Ochrona, która opiera się na tym, co najlepsze było w przeszłości, aby stworzyć jeszcze lepsze warunki.

Źródło: Amr Sukkar Sustainability Leader in a Green Business Era A Middle East Perspective (2020)

O BOWIĄZKOWA WIEDZA

- Raportowanie niefinansowe – kluczowy element CSR/RBC
<https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/raportowanie-spoleczne>
- ESRS - European Sustainability Reporting Standards (ESRS) zaadaptowane przez Komisję Europejską
<https://www.efrag.org/lab6?AspxAutoDetectCookieSupport=1>
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, potocznie nazwane Taksonomią UE (inaczej: systematyka UE)
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (The Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD) 2022/2464.
- Co to jest ESG i jak realizacja Celów Zrównoważonego Rozwoju może wpłynąć na prowadzenie biznesu?
<https://www.parp.gov.pl/component/content/article/83679:co-to-jest-esg-i-jak-realizacja-celow-zrownowazonego-rozwoju-moze-wplynac-na-prowadzenie-twojego-biznesu>
- Rozporządzenie SFDR - (Sustainable Finance Disclosure Regulation)
<https://eurlex.europa.eu/legalcontent/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019R2088&from=PL>
- Dyskryminacja i równe prawa pracowników
<https://www.biznes.gov.pl/pl/portal/00179>
- Karta Różnorodności w Polsce

Literatura:

- Bogusław Kaczmarek: Formułowanie polityki i strategii ekologicznego rozwoju przedsiębiorstwa - zarys problematyki. www.pb.edu.pl 2020
- D.A. Thomas, Diversity as Strategy, Harvard Business Review, September 2004
- H. Brdulak: Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a relacje z interesariuszami. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH 2005
- G. Leśniak-Łebkowska: Wpływ zewnętrznych uwarunkowań na realizację zintegrowanej perspektywy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH 2011
- Griffin R.W. Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Gross-Gołacka E., Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji, Difin, Warszawa 2018
- Gross-Gołacka E., Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji, Difin, Warszawa 2018
- Guzek M. Rola kadry zarządzającej w przeciążeniu różnic kulturowych w przedsiębiorstwach międzynarodowych „Zarządzanie”, Vol XLV, Nr 2 201
- Kondraciuk J., Promowanie i zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy, <http://info.mergeto.pl/2014/09/promowanie-i-zarządzanie-roznorodnoscia-w-miejscu-pracy/> 2014
- Listwan T. Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy, Wydawnictwo „Mimex”, Wrocław 1993
- Listwan T. (Encyklopedia zarządzania, Difin, Warszawa 2004
- Pabian A. Sustainable personnel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości, Nr 5 2011 Peters T.J., Waterman R.H., Jr. In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies. New York: Warner Books 1984
- Rawłuszko M., Zarządzanie różnorodnością a przeciwdziałanie dyskryminacji, [w:] Podręcznik trenerski. Zarządzanie Firmą Równych Szans, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2008
- Robbins S.P., DeCenzo D.A. Podstawy zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
- Sarczyńska-Dobiesz A. Rola i umiejętności kierownicze w obliczu spowolnienia gospodarczego „Nauki o zarządzaniu”, Nr 8 2011
- Sznajder A., Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością, W&B, Warszawa 2013
- Talik W. Kompetencje managerskie a zadowolenie z osiągnięć firmy „Organizacja i kierowanie”, Nr 4 2008
- Urbański M. Manager w zarządzaniu kulturą organizacji „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska”, Nr 1933 2008
- Wiktorska-Święcka A., Zainwestuj w różnorodność. Logiczna decyzja biznesowa dla Dolnego Śląska. Opracowanie strategii zarządzania różnorodnością, Agencja Rozwoju Innowacji, Wrocław 2011
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu - Zarządzanie różnorodnością. Materiały dla osób uczestniczących Warszawa 2008