Zdolność sektora usług hotelarskich do wdrażania zrównoważonej gospodarki turystycznej i modelu ESG

METODOLOGIA BADAŃ
ORAZ NARZĘDZIA BADAWCZE

KONWENCJA NARZĘDZI BADAWCZYCH POD KĄTEM ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU I ESG

Zespół autorski:

dr Bartłomiej Walas, prof. WSTiE
dr Wojciech Fedyk
dr Marek Łabaj, prof. WSTiE
dr Marek Nocoń, prof. WSTiE
dr Tomasz Pasierbek, prof. WSTiE
mgr Marcin Głuc

Sucha Beskidzka, 2025

Projekt: *Zdolność sektora usług hotelarskich do wdrażania zrównoważonej gospodarki turystycznej i modelu ESG*
dofinansowany ze środków budżetu państwa, przyznanych przez Ministra Edukacji i Nauki
w ramach Programu „Nauka dla Społeczeństwa II"

Spis treści

1. Wprowadzenie 1
1.1. Cel i zakres projektu 2
1.2. Uwarunkowania w otoczeniu wpływające na koncepcję metodologiczną 3
2. Założenia metodologiczne **9**
2.1. Postępowanie metodologiczne 9
2.2. Dobór próby badawczej 10
2.3. Empiryczne badania ilościowe i jakościowe 12
2.4. Wykorzystywane narzędzia badawcze 13
2.5. Ankieta techniką CAWI 15
2.6. IDI-Indywidualne wywiady pogłębione 15
2.7. Zarys koncepcji modelu zrównoważonego rozwoju i ESG w hotelu 17
2.8. Warsztaty 19
Zał. 1. Wzór kwestionariusza ankiety CAWI **22**
Zał. 2. Wzór kwestionariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) **28**
Zał. 3. Pakiet ćwiczeń warsztatowych techniką Canva **34**
Bibliografia **52**

1. Wprowadzenie

Współczesna gospodarka turystyczna stoi przed wyzwaniem integracji zasad zrównoważonego rozwoju z funkcjonowaniem wielu sektorów turystyki. W obliczu globalnych trendów proekologicznych, rosnącej świadomości społecznej oraz narastających lawinowo regulacji prawnych w zakresie ESG (Environmental, Social, Governance), przedsiębiorstwa muszą dostosowywać swoje strategie operacyjne do nowych wymagań rynkowych, w tym oczekiwań interesariuszy w otoczeniu bliskim i dalekim. Rok 2025 będzie zapewne okresem zmian regulacyjnych w zakresie zrównoważonego rozwoju w Europie, co już zapowiedziała Komisja Europejska w ogłoszony w lutym programie Czysty Ład Przemysłowy (Clean Industrial Deal - CID)[1]. W konsekwencji zmianie ulegną wymagania formalne wobec przedsiębiorstw, ale być może również źródła finansowania. Nieznane, ostateczne zmiany prawne, powodują, że w niniejszych badaniach empirycznych oraz modelu wdrożeniowym dla hoteli dopuszcza się merytoryczną elastyczność, co do treści zadawanych pytań i problemów czy wariantowości modelu.

Także współczesna branża hotelarska stoi przed istotnym wyzwaniem dostosowania się do globalnych trendów z zakresu zrównoważonego rozwoju oraz regulacji ESG. Wzrastające oczekiwania konsumentów, presja inwestorów oraz coraz bardziej rygorystyczne przepisy prawne sprawiają, że hotele muszą wdrażać rozwiązania pozwalające na zminimalizowanie ich wpływu na środowisko, poprawę warunków pracy oraz wzmocnienie ładu korporacyjnego. Zakłada się, że przyjęcie standardów ESG umożliwi optymalizację kosztów operacyjnych i zwiększenie konkurencyjności na rynku, chociaż na rynku krajowym obowiązek raportowanie obejmie niewiele hoteli. Implementacja dobrowolnie wdrażanego modelu zrównoważonego rozwoju i ESG, dostosowanego do możliwości i potrzeb obiektów noclegowych, może przyczynić się do nie tylko do realizacji celów SDG, ale także do lepszego zarządzania relacjami z interesariuszami, w tym pracownikami i dostawcami.

[1] COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS -The Clean Industrial Deal: A joint roadmap for competitiveness and decarbonisation, Brussels, 26.2.2025, COM (2025) 85 final.

Raport niniejszy przedstawia przyjętą metodologię badania cech i zjawisk wpływających na zdolność sektora usług hotelarskich do wdrażania zestandaryzowanego modelu zrównoważonego rozwoju i zasad ESG. Opracowanie koncentruje się na identyfikacji kluczowych czynników determinujących adaptację tych koncepcji, analizie obecnych praktyk oraz ocenie wyzwań i możliwości w obszarze transformacji sektora hotelarskiego w kierunku jego wielowymiarowego zrównoważenia. Zaprezentowane podejście badawcze opiera się na przyjęciu perspektywy wieloaspektowej analizy obejmującej zarówno dane ilościowe, jak i jakościowe oraz konieczność uwzględnienia różnorodnych aspektów operacyjnych, regulacyjnych i strategicznych. Metodologia dostosowana jest do specyfiki branży hotelarskiej, uwzględniająca wnioski z raportów wstępnych[2].

1.1. Cel i zakres projektu

Głównym zadaniem projektu badawczego jest identyfikacja nowych, kluczowych dla rozwoju społeczno-gospodarczego problemów związanych z wdrażaniem zasad zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w sektorze hotelarskim oraz podjęcie pionierskich prac badawczych ukierunkowanych na stworzenie standardów wdrożeniowych dotyczących tych zagadnień.

Cel naukowy i zakres projektu badawczego obejmują:

- ✓ Identyfikację obszarów i narzędzi zrównoważonego rozwoju dla sektora usług hotelarskich,
- ✓ Badania empiryczne ilościowe i jakościowe przedsiębiorstw hotelarskich zinwentaryzują: wdrożone rozwiązania w zakresie zrównoważonego rozwoju, postawy i zrozumienie zasad ESG, koszty wdrożeniowe rozwiązań zrównoważonego rozwoju i ESG, praktykowane mierniki monitoringu, oceny barier i ryzyk wdrożeniowych oraz relacje i wymagania wzajemne z dostawcami w zakresie zrównoważonego rozwoju i ESG.

[2] Fedyk, W., Walas, B., Łabaj, M., Nocoń, M., Pasierbek, T., Głuc, M. (2025a). Studia literaturowe (desk research). Raport 1, WSTiE w Suchej Beskidzkiej; Walas, B. Fedyk, W., Łabaj, M., Nocoń, M., Pasierbek, T., Głuc, M. (2025a). Trendy kształtujące politykę ESG. Raport 2. WSTiE w Suchej Beskidzkiej.

- ✓ Opracowanie modelu standardów ESG dla hoteli, który ma być formę przewodnika metodycznego dobrych praktyk wdrożeniowych, w szczególności dla hoteli niepodlegających formalnemu raportowaniu ESG.

Badania empiryczne mają doprowadzić do uzyskania odpowiedzi na postawiono następujące pytania badawcze:

- ✓ Czy sektor hotelarstwa wdraża i jakie narzędzia oraz techniki rozwiązania zrównoważonego rozwoju?
- ✓ Czy sektor hotelarstwa ma świadomość procesów ESG?
- ✓ Jakie narzędzia, techniki i mierniki zrównoważonego rozwoju i ESG są niezbędne oraz akceptowalne przez sektor hotelarski?

Celem końcowym jest dostarczenie narzędzia, które pozwoli hotelom na skuteczne wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju i ESG, w sposób pozwalający na harmonizację działań proekologicznych, społecznych i zarządczych z wymogami rynkowymi oraz regulacyjnymi. W efekcie, standardy zrównoważonego rozwoju oraz ESG dla hoteli mogą stać się kluczowym elementem strategii długoterminowego wzrostu i budowania wartości przedsiębiorstw hotelarskich.

Projekt ma także ma także pozwolić na osiągnięcie tzw. wskaźników miękkich, tj.:

- wzrost wiedzy podmiotów gospodarczych i sektora nauki o zasadach zrównoważonego rozwoju, modelu ESG i kształtowaniu się relacji na styku biznes i nauka na wskazanej płaszczyźnie projektowej,
- budowa współpracy między podmiotami naukowymi i gospodarczymi.

1.2. Uwarunkowania w otoczeniu wpływające na koncepcję metodologiczną

Eksperci odnosząc się do zjawiska zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelarstwie akcentuję różne punkty widzenia zestawione poniżej. Ich wydźwięk powinien zostać uwzględniony w narzędziach badawczych:

Opinie pozytywne lub neutralne
ESG to nie tylko imperatyw moralny. To także kluczowy czynnik napędzający tworzenie wartości i siły w sektorze hotelarskim. Wraz z ewolucją oczekiwań klientów, inwestorów i organów regulacyjnych, właściciele i operatorzy hoteli muszą dostosowywać się i wprowadzać innowacje, aby sprostać rosnącemu zapotrzebowaniu na zrównoważone i społecznie odpowiedzialne praktyki. Interesariusze będą w coraz większym stopniu oceniać wyniki hoteli w zakresie

Wskaźniki ESG zyskują w ostatnich miesiącach na znaczeniu w każdym sektorze i hotelarstwo nie jest tu wyjątkiem. Hotele w znaczącym stopniu przyczyniają się do degradacji środowiska (wysoka konsumpcja energii, wody oraz produkcja odpadów na szeroką skalę). Znaczący wpływ hoteli na społeczności lokalne przekłada się np. na konieczność efektywniejszego angażowania miejscowych pracowników oraz nawiązywania współpracy z okolicznym biznesem. Regulacje ESG to szereg wyzwań w obszarze łańcuchów dostaw, które w przypadku sektora hotelarskiego są najczęściej mocno rozdrobnione i trudne do kompleksowego zweryfikowania.

Markowe i duże hotele zazwyczaj kierują swoją ofertę do międzynarodowych korporacji, organizujących spotkania, imprezy motywacyjne, konferencje i wystawy- a tacy klienci cenią sobie certyfikaty ekologiczne. Ponadto, wielu renomowanych operatorów i najemców zachęca właścicieli do uzyskania certyfikatu, a niektórzy mają nawet własne programy w zakresie zrównoważonego rozwoju. Jednak większość rynków hotelowych w Europie Środkowo-Wschodniej ma stosunkowo niską penetrację marek. Co więcej, większość hoteli jest stosunkowo małych i znajduje się w starszych obiektach, często zabytkowych, co sprawia, że osiągnięcie zadowalającego poziomu certyfikacji jest trudniejsze.

Jeżeli pokazujemy konsumentom (w hotelu) bardziej prośrodowiskowe możliwości, to oni chętnie je wybierają.

W 2025 roku będziemy koncentrować się na dalszym urozmaicaniu oferty, wdrażaniu bardziej zrównoważonych rozwiązań oraz wykorzystaniu nowych technologii, aby zwiększyć komfort i satysfakcję naszych gości.

Wzrośnie w 2025 r. znaczenie turystyki zrównoważonej. Klienci, zwłaszcza młodsze pokolenia, coraz częściej wybierają obiekty hotelowe, które dbają o środowisko, oferują ekologiczne rozwiązania oraz angażują się w społecznie odpowiedzialne inicjatywy.

Branża hotelarska kładzie duży nacisk na zrównoważony rozwój, który jest odpowiedzią na oczekiwania naszych partnerów biznesowych.

Z naszej perspektywy z jednej strony dostrzegamy rosnące znaczenie nowych technologii i zaplecza technicznego, jak również powolne "przedzieranie się" tematów związanych z ekologią i zrównoważonym rozwojem, choć nadal nie są to kryteria decydujące o wyborze danego hotelu.

Coraz większa liczba gości zwraca uwagę na ekologiczne rozwiązania, dlatego też planujemy zwiększenie inwestycji na technologie energooszczędne, ograniczanie odpadów czy promowanie lokalnych produktów.

Sieci hotelowe przykładają więc ogromną wagę do edukacji i wsparcia swoich partnerów w obszarze ESG, co poniekąd stanowi nową wartość dodaną włączenia hotelu do sieci. Odczuwamy duży nacisk ze strony Accor, szczególnie w kontekście materiałów szkoleniowych, położony jest na kwestie zrównoważonego prowadzenia biznesu i ekocertyfikacji. Już dziś firmy i organizatorzy wydarzeń coraz częściej zwracają uwagę na zgodność obiektów hotelowych z zasadami zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej. Wybór hotelu do organizacji konferencji, spotkań biznesowych czy zawarcia długoterminowej umowy korporacyjnej będzie w dużej mierze zależał od tego, czy i w jakim zakresie obiekt wdrożył strategię ESG. Już nawet niektóre OTA np. booking.com wprowadziły specjalne oznaczenie dla obiektów, mogących pochwalić się certyfikatem zrównoważonego rozwoju.

Hotele z ESG … są trochę w lesie, pomijając oczywiście największe marki hotelarskie na świecie. Sprawdziłam, jak wygląda kwestia certyfikacji budynków hotelowych i efekty są bardzo biedne. Hoteli certyfikowanych w LEED i BREEAM jest łącznie ok. 30.

Accor angażuje się w kwestie zrównoważonego rozwoju już od lat 70. W 2011 r. wprowadzony został program Planet 21, a teraz przechodzimy przez jeszcze większą transformację. Koncentrujemy się na tym, żeby ESG nie było tylko czymś dodatkowym do biznesu, ale by każda decyzja i każde działanie podejmowane w firmie było oparte na tych kryteriach. To wymagania, do których spełnienia jesteśmy zobligowani przez naszych klientów, gości, inwestorów, przez OTA i regulacje.

Właściwe podejście do działań z tego obszaru może ograniczyć koszty biznesu. Jednak by faktycznie przyniosły one jakiś efekt, od każdej osoby zatrudnionej w hotelarstwie trzeba wymagać większej

uważności i konkretnych działań. Edukacja powinna objąć również gości. To tak niepozorne czynności jak pozostawienie na podłodze ręcznika, który ma być w trakcie pobytu w hotelu wyprany, a odwieszenia tego, który będzie użyty ponownie. Gościom krakowskich hoteli oferujemy także bilety komunikacji miejskiej, aby zmniejszyć ślad węglowy.
Sustainability w hotelarstwie nie jest drogą na skróty: może obniżyć lub – jak to często bywa na etapie wdrażania nowych rozwiązań – podwyższyć koszt pracy, ale jest absolutną koniecznością.
Opinie krytyczne
Popularność ESG nie tylko nie pozwoli zarobić stosującym je inwestorom, ale i w skali społeczeństwa przyniesie więcej szkód niż korzyści (bowiem zgodnie z teorią finansów firmy z wysokimi ocenami ESG nie powinny przynosić wyższych stóp zwrotu).
Rozbieżność co do uznawanych kryteriów etycznych ujętych w ramach ESG jest wśród ludzi zbyt duża, żeby zarządzający firmami mogli prowadzić politykę zgodną z przekonaniami swoich klientów.
Na ESG zarabiają towarzystwa inwestycyjne i firmy konsultingowe, a klienci będą mieli poczucie spełnionego dobrego uczynku, które jednak będzie złudne.
Wskaźniki ESG często się niespójne, co prowadzi do nieporozumień i manipulacji.
Brak jest jednoznacznych dowodów na to, że firmy z wysokim wynikiem ESG osiągają lepsze wyniki finansowe w dłuższej perspektywie.
ESG może działać jako forma „greenwashingu", gdzie firmy dostosowują się do trendu, ale nie wnoszą realnej wartości.
agencje ratingowe oferujące analizy i certyfikaty ESG mają różne metodologie oceniania, co prowadzi do niespójnych wyników.
ESG jest często wykorzystywane jako narzędzie marketingowe, a nie jako sposób na rzeczywiste rozwiązanie problemów społecznych czy środowiskowych (firmy mogą manipulować danymi, by wyglądać na bardziej „zielone" niż są w rzeczywistości).
ESG często staje się narzędziem politycznym, zamiast koncentrować się na realnych efektach ekonomicznych.
ESG może prowadzić do dodatkowych kosztów operacyjnych i regulacyjnych, które niekoniecznie przynoszą wymierne korzyści.
Firmy mogą być zmuszone do podejmowania decyzji niekorzystnych finansowo, aby dostosować się do ESG.

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Fedyk i in. (2025a).

Ostateczna, opisana poniżej koncepcja metodologiczna i zakres merytoryczny kwestionariuszy ankiet CAWI i wywiadów IDI, wymaga diagnostycznej analizy procesów zrównoważonego rozwoju oraz wymagań ESG, czemu służą dwa raporty o tytułach: „Studia literaturowe"[3] oraz „Tendencje w polityce ESG"[4].

Wybrane ze wskazanych opracowań tezy/fakty posłużyły między innymi do konstrukcji pytań i kafeterii odpowiedzi w proponowanych sondażach. Do najważniejszych należy zaliczyć:

Tezy/Fakty (korzystne)	Tezy/Fakty (niekorzystne)

[3] Fedyk, W., Walas, B., Łabaj, M., Nocoń, M., Pasierbek, T., Głuc, M. (2025a). Studia literaturowe (desk research). Raport 1, WSTiE w Suchej Beskidzkiej.
[4] Walas, B. Fedyk, W., Łabaj, M., Nocoń, M., Pasierbek, T., Głuc, M. (2025a). Trendy kształtujące politykę ESG. Raport 2. WSTiE w Suchej Beskidzkiej.

Firmy hotelarskie i gastronomiczne mają nieco wyższą średnią liczbę podejmowanych inicjatyw w sferze ESG niż firmy z pozostałych sektorów.	Zrównoważony rozwój jest postrzegany jako ograniczenie wzrostu gospodarczego, szczególnie w krajach rozwijających się, gdzie priorytetem jest poprawa warunków życia.
Ogólne zaangażowanie w praktyki związane z ESG jest w grupie polskich MŚP stosunkowo niskie. Hotelarstwo i gastronomia to branża najbardziej zaangażowana we wdrażanie praktyk ESG. Firmy z tej branży przejawiają też najbardziej pozytywny stosunek do zielonej transformacji.	Idea zrównoważonego rozwoju zakłada ewolucję, zamiast radykalnych działań, co jest niewystarczające wobec kryzysu klimatycznego. Wdrażanie zrównoważonych praktyk może być kosztowne i wymagać dużych inwestycji, co zniechęca przedsiębiorstwa i rządy.
Prawne regulacje zrównoważonego rozwoju oraz ESG nie są ukończone i będą modyfikowane w kierunku ich uproszczenia.	Koncepcja zrównoważonego rozwoju ma swoich krytyków i nie wywołuje jedynie skutków pozytywnych, ale i szereg obaw czy zjawisk uznawanych za problemy.
Oprócz standardów uniwersalnych (bazowych) do połowy 2026 roku opracowane zostaną standardy branżowe (sektorowe) ESRS (Standardy Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju), w tym dwa poświęcone sektorowi „hospitality" (Food &Beverage Service, Hotels & Lodging). Status tych wytycznych jest całkowicie dobrowolny. EFRAG opracował dobrowolne wytyczne (Voluntary ESRS -VSME ESRS) dla MŚP nienotowanych (na giełdzie), które wprost nie są objęte zakresem dyrektywy CSRD. Ich konstrukcja różni się znacząco od struktury pełnych ESRS oraz uproszczonych ESRS dla notowanych MŚP. Status tych wytycznych jest całkowicie dobrowolny i mają one zachęcać nienotowane MŚP do ujawniania kluczowych danych ESG, np. na potrzeby banków, natomiast nie jest jeszcze przesądzone, w jakiej formie zostaną one formalnie wydane w UE, czy będą mieć rangę wytycznych KE.	Z najnowszych badań PIE wynika, że polskie firmy są na wstępnym etapie wdrażania celów zrównoważonego rozwoju, bowiem z próby 1500 przedsiębiorstw wynika, że 78 proc. Dużych firm oraz 64 proc. Średnich ma ogólną świadomość istnienia celów zrównoważonego rozwoju. Równocześnie podejmowanie systematycznych działań na rzecz realizacji przynajmniej jednego celu zrównoważonego rozwoju deklaruje 64 proc. Dużych firm oraz tylko 7 proc. Średnich. Kompleksowe strategie w zakresie realizowania celów zrównoważonego rozwoju posiada tylko 43% dużych przedsiębiorstw i zaledwie 2% firm średniej wielkości. Polskie firmy najczęściej identyfikują swój wpływ na promowanie dobrostanu i zdrowia pracowników. Tymczasem mniejsze znaczenie przypisują one celom związanym z innowacyjnością, wzrostem gospodarczym oraz kwestiami środowiskowymi. Większość celów zrównoważonego rozwoju (56%) w Polsce jest na dobrej drodze do osiągnięcia wyznaczonych poziomów realizacji do 2030 roku. Jednakże, w przypadku prawie jednej trzeciej z nich (30%), odnotowano stagnację lub regres.
W specyficznej sytuacji jest sektor hoteli bowiem większość z nich nie podlega obowiązkowi prawnemu raportowania, ze względu chociażby na liczbę zatrudnionych. Niemniej udział w łańcuchu wartości (organizacja kongresów, konferencji, catering, np.) powoduje, że stykają się lub mogą zetknąć z postawionymi przez zleceniodawcę wymaganiami wykazania wskaźników	Małe i średnie obiekty hotelowe borykają się z niedostatecznym poziomem wiedzy o zasadach ESG i sposobach ich raportowania.

zrównoważonego rozwoju. O ile sektor podejmuje niektóre działania proekologiczne, o tyle nie jest to raportowane.	
Przykłady globalnych sieci hotelowych, takich jak Hilton czy Accor, wskazują, że wdrożenie wysokich standardów ESG nie tylko optymalizuje koszty operacyjne, ale także podnosi wartość rynkową tych podmiotów. Z kolei w Europie szczególny nacisk kładziony jest na aspekt środowiskowy, co przekłada się na poprawę wyników finansowych oraz wzrost akceptacji społecznej dla działalności hoteli.	Według danych Światowej Organizacji Turystyki (UNWTO), sektor turystyczny odpowiada za około 8%. Globalnych emisji gazów cieplarnianych. Zgodnie ze ścieżkami redukcji zużycia energii w narzędziu CRREM (Carbon Risk Real Estate Monitor) intensywność emisji dwutlenku węgla w hotelach w krajach CEE-6 (Bułgaria, Węgry, Polska, Rumunia, Słowacja i Czechy) powinna zmaleć o około 17%. Do 2025 r. i 53%. Do 2030 r. Działalność sektora hotelarskiego wiąże się z istotnymi konsekwencjami środowiskowymi, przy czym odpowiada on za 21% całkowitego śladu ekologicznego generowanego przez turystykę, a prognozy wskazują, że do 2035 roku odsetek ten wzrośnie do 25%.
Szereg międzynarodowych organizacji turystycznych, począwszy od UNWTO, podejmuje inicjatywy nie tylko w zakresie promocji zrównoważonego rozwoju, ale również własnych propozycji narzędzi i wskaźników. Inicjatywy te zawierają rekomendacje, kryteria i certyfikacje z zakresu zrównoważonego rozwoju i zrównoważonej turystyki. Wśród nich wymienić można: Tourism Sustainability Group (TSG), The Global Sustainable Tourism Council® (GSTC), Net Zero Carbon Events Initiative, World Sustainable Hospitality Alliance, ETIS (Europejski system wskaźników turystycznych -European Tourism Indicator System) czy Hotel Sustainability Basics. Wśród certyfikatów (poza ISO) ekologicznych potwierdzających zrównoważony charakter usług hotelowych wymienić można: BREEAM, LEED, Green Key, Green Globe, Earth Check, GSTC czy Travelife.	Najtrudniejszymi do spełnienia przez hotele są obszary raportowania ESG w zakresie „środowiska". Wyzwaniem jest także raportowanie filarów ESG: odpowiedzialności społecznej i zarządzania, szczególnie w kontakcie z interesariuszami.
Implementacja ESG sprzyja budowaniu lojalności konsumentów oraz wzmacnianiu reputacji marki. Młodsze pokolenia, takie jak Milenialsi i generacja Z, preferują usługi hotelowe zgodne z ich wartościami ekologicznymi i społecznymi, co skłania sektor hotelarski do dostosowania oferty. Aż 76% konsumentów deklaruje gotowość do bojkotowania firm niespełniających standardów zrównoważonego rozwoju, co podkreśla znaczenie ESG dla utrzymania	Wnioski z raportów ESG już dziś są brane pod uwagę np. przez banki, które np. odmawiają udzielania kredytów na przedsięwzięcia obciążające nadmiernie środowisko naturalne. Idąc dalej, kilka banków zapowiedziało, że nie będzie kredytować budowy hoteli, które nie będą certyfikowane. Europejski Bank Inwestycyjny zakłada, że w 2025 r. połowa inwestycji w jego portfelu będzie miała komponent klimatyczny lub środowiskowy.

konkurencyjności. Transparentna komunikacja, obejmująca rzetelne raportowanie, pomaga unikać zjawiska greenwashingu i buduje zaufanie klientów. Ponadto, pozytywny wpływ ESG jest widoczny w recenzjach hoteli w mediach społecznościowych.	
Inicjatywy hotelowe w obszarze zrównoważonego rozwoju obejmują: wzrost udziału OZE, programy oszczędnościowe i gospodarka odpadami redukujące zanieczyszczenia, integrację inteligentnych technologii, zrównoważone projekty budynków, praktyki odpowiedzialności społecznej, edukację gości formą oferty biznesowej	Poza hotelami sieciowymi hotele niezależne nie dysponują zasobami ludzkimi w zakresie polityki zrównoważonego rozwoju. Według szacunków poniżej 5% hoteli w największych miastach Europy Środkowo-Wschodniej posiada certyfikaty ekologiczne.
Cechy zrównoważanego hotelu stosującego zasady ESG: ✓ podejmuje decyzje inwestycyjne, zwraca uwagę na to, jakie to może przynosić skutki dla przyszłych pokoleń, ✓ dąży do zmniejszenia zasobów w każdym z procesów, ✓ nabywa produkty lokalne, bezpieczne dla środowiska, ✓ dąży do tego, aby zminimalizować ilość odpadów, ✓ kupuje produkty, materiały pochodzące z recyklingu, ✓ wdraża nowoczesne zeroemisyjne technologie (po dokonywaniu całościowych ocen śladu węglowego i wodnego), ✓ promuje zachowania prośrodowiskowe, ✓ uczy pracowników, klientów, innych interesariuszy, ✓ stale monitoruje swój wpływ na środowisko, ✓ ma dobrze funkcjonujący system zarządzania środowiskowego, ✓ jest w pełni transparentny (udostępnia nie tylko dane dotyczące podejmowanych działań, ale i wyniki pomiarów środowiskowych).	Spodziewane bariery w hotelarstwie: ✓ koszty rozwiązań ekologicznych, ✓ krótkoterminowe wysokie koszty wdrożenia ESG, które mogą przewyższać początkowe korzyści, co odstrasza przedsiębiorców, ✓ koszty analiz danych i raportowania, ✓ brak zrozumienia korzyści ekonomicznych wdrażania ESG, ✓ krótkoterminowa presja akcjonariuszy na wyniki finansowe jako sprzeczna z długoterminowymi celami ESG, ✓ zastępowanie raportowania certyfikatami, ✓ kompetencje wewnętrzne oraz nie zawsze wystarczająca wiedzę na temat ESG, ✓ opór przed zmianą i konieczność przekształcenia strategii biznesowej, ✓ chęć greenwashingu, ✓ brak transparentności i konsekwencji w działaniach, ✓ brak studiów empirycznych raportów ESG dla hotelowych MŚP, ✓ brak finansowego i instytucjonalnego wsparcia małych i średnich hoteli w procesie wdrażania ESG, ✓ stale ewoluujące przepisy (np. CSRD, Taksonomia UE,) wymagające stałego dostosowania się do nowych wymagań, ✓ kolejne zmiany wynikające z nowego programu Clean Industrial Deal.
Nieobowiązkowy charakter wymagań formalnych pozwala branży hotelowej na wprowadzenia własnego modelu wdrażania zrównoważonego rozwoju i ESG,	Istnieje szereg barier wdrażania konceptu zrównoważonego rozwoju i ESG: proceduralne, struktur wewnętrznych i zewnętrznych, zasobów finansowych oraz poziomu wiedzy kadr

minimalizującego oddziaływanie zidentyfikowanych barier.	
	Według szacunków poniżej 5% hoteli w największych miastach Europy Środkowo-Wschodniej posiada certyfikaty ekologiczne.

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Fedyk i in. (2025a); Walas i in. (2025a); ESG w opiniach i działaniach polskich przedsiębiorców z sektora MŚP, Departament Badań i Analiz (kwiecień 2024), Bank Gospodarstwa Krajowego.

2. Założenia metodologiczne

Istotnym aspektem każdego badania naukowego jest odpowiednia organizacja tego procesu, którą Lutostański i inni (2021, s. 185) definiuje jako „ramowy plan, który należy każdorazowo dostosować do potrzeb konkretnego procesu badawczego". A dalej przywołani autorzy wskazują, że główny wpływ na organizację procesu badawczego mają: charakter i cel badań, teren, na którym są prowadzone badania oraz techniki stosowane w trakcie badań (por. Lutostański i in., 2021, s. 185).

Przeprowadzenie badań wymaga zastosowania odpowiedniego warsztatu badawczego obejmującego metody badań, techniki badań oraz narzędzia badawcze. Istotnym elementem procesu badawczego jest wskazanie właściwych metod, technik oraz narzędzi badawczych, które pozwolą na realizację celu pracy i skuteczną odpowiedź na postawione pytania badawcze. Podstawą konstrukcji metodologicznej procesu badawczego były dwie wstępne analizy, a mianowicie „Studia literaturowe" (Fedyk i in., 2025a) oraz „Trendy kształtujące politykę ESG" (Walas i in., 2025a). W niniejszym badaniu przyjęty schemat procesu badawczego zaprezentowany w sekcji 2.1.

2.1. Postępowanie metodologiczne

Logika metodologiczne i założenia projektu badawczego zakłada konsekwencję etapów[5].

OCENA ODDZIAŁYWAŃ SPOŁECZNO – GOSPODARCZYCH ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU I WDRAŻANIA ESG W ŚWIETLE ŹRÓDEŁ WTÓRNYCH	
STUDIA LITERATUROWE (desk research)	**TRENDY KSZTAŁTUJĄCE POLITYKĘ ESG**
Raport 1 (Fedyk i in., 2025a)	Raport 2 (Walas i in., 2025a)
METODOLOGIA BADAŃ ORAZ NARZĘDZIA BADAWCZE. KONWENCJA NARZĘDZI BADAWCZYCH POD KĄTEM ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU I ESG	
Raport 3 (Walas i in. 2025b)	
EMPIRYCZNE BADANIA ILOŚCIOWE I JAKOŚCIOWE PRZEDSIĘBIORSTW HOTELARSKICH W ZAKRESIE: WDROŻONYCH ROZWIĄZAŃ W ZAKRESIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU, POSTAW I ZROZUMIENIA ZASAD ESG, KOSZTÓW WDROŻENIOWYCH ROZWIĄZAŃ ZRÓWNOWAŻONEJ TURYSTYKI I ESG, MIERNIKÓW MONITORINGU.	

[5] Koncept metodologii procesu badawczego jest także odbiciem przyjętych we wniosku o dotację założeń zaakceptowanym przez donatora, które musiały być uwzględnione.

Obszary badania obejmą wszystkie kluczowe zakresy przedmiotowe i czynniki kształtujące wdrażanie zrównoważonego rozwoju oraz modelu ESG
Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) wyłącznie wśród General Menager lub właścicieli 30 hoteli) / Ilościowe badania ankietowe techniką CAWI (200 respondentów, personel hoteli i osoby powiązane)
Raport 4 (Walas i in., 2025c)
MODEL STANDARDÓW ESG DLA USŁUG HOTELARSKICH wraz z rekomendacjami odnoszącymi się do regulacji i zaleceń prawa europejskiego (MODEL ZR-ESG)
Opracowanie w Power Point rekomendacji z badań i modelu celem ich korekty podczas warsztatów
Raport 5 (Fedyk i in., 2025c)
WARSZTATY WERYFIKUJĄCE MODEL STANDARDÓW DLA USŁUG HOTELARSKICH W OPARCIU O TECHNIKĘ CANVA (możliwe techniki do wykorzystania): SWOT, PESTEL, NPS[6], VPC[7], BMC[8], IM: ZR-ESG[9])
Działanie ma potwierdzić skuteczność i przydatność wypracowanych materiałów i określić obszary do korekty umożliwiającej ostateczne zamknięcie dokumentacji), 15 hoteli 15 godzin na hotel
KONFERENCJA MIĘDZYNARODOWA W WSTiE *w formie hybrydowej prezentująca wyniki*
Uczestnicy: kluczowa kadra naukowa, branża hotelarska, turystyki i zarządzania i jakości oraz przedstawiciele instytucji powiązanych)
PUBLIKACJA KOŃCOWA WRAZ Z MODELEM I ARTYKUŁAMI NAUKOWYMI (3)
REKOMENDACJA RADY PROGRAMOWEJ
Dokument

Źródło: opracowanie własne.

2.2. Dobór próby badawczej

Wyłonione do badania ankietowego hotele (ich przedstawiciele) będą spełniały określone wymagania kategoryzacyjne i typologiczne dla hotelu, kwalifikacje do obowiązku raportowania o wskaźnikach zrównoważonego rozwoju i ESG, zgodnie z zapisami adekwatnych dyrektyw UE i norm polskiego prawa, oraz te, dla których raportowanie będzie dobrowolne.

Realizacja badania prowadzona będzie z wykorzystaniem narzędzi on – line (CAWI)[10] w formie kwestionariusza oraz kontaktu bezpośredniego w przyjętej formule (IDI)[11] i dostosowana będzie do oczekiwań i potrzeb osób badanych. Celem takiego podejścia do respondentów jest uzyskanie pełnej i wyczerpującej informacji oraz najbardziej wiarygodnego wyniku badania.

Cechy wyboru hoteli do badania (IDI/CAWI):

[6] Net Promoter Score.
[7] Value Proposition Canvas.
[8] Business Model Canvas.
[9] Autorskie narzędzie budowy modelu zarządzania zrównoważoną gospodarką turystyczną i ESG dla hotelu.
[10] CAWI – Computer Assisted Web Interview.
[11] Individual In-depth Interview.

Kategoryzacja hotelu (*** - ****)	– tylko hotele skategoryzowane (min. 3 gwiazdki)
Lokalizacja hotelu	– miasto – obszar górski – obszar nadmorski – nad jeziorem – inna
Charakter hotelu	– hotele miejskie – hotele resortowe/wypoczynkowe[12]
Funkcja konferencyjna w hotelu	– minimum jedna sala pozwalająca na przyjmowanie uczestników
Liczba pokoi w hotelu	– wartości w 4 przedziałach

Źródło: opracowanie własne.

Kwalifikacja hotelu do badania – minimum 3 gwiazdki oraz funkcja konferencyjna muszą być spełnione łącznie. Pozostałe cechy mogą stanowić zmienną niezależną[13], w zależności od potrzeb analitycznych.

Kryteria charakterystyki respondentów do badania CAWI:

GM (General Manager)	Właściciel/ Współwłaściciel	Inny personel hotelu (np. kierownik/kierowniczka działu, pracownik operacyjny, inna osoba-pracownik)

W roku 2023 ogólna liczba hoteli w Polsce wynosiła 2581 obiektów, w tym 1844 co najmniej 3-gwiazdkowe. Przyjmując tę liczbę za 100 próby struktura udziału danych typów hoteli prezentuje się następująco:

Kategoria obiektu	Liczba obiektów w 2023 r.	Odsetek
5 gwiazdek	94	5,1
4 gwiazdki	461	25,0
3 gwiazdki	1289	69,9
Razem	1844	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Miklewski, J. (2023).

Liczebności prób w badaniach:

[12] Hotele resortowe – to obiekty noclegowe, które oferują pełną gamę usług i atrakcji rekreacyjnych, skierowane głównie na zapewnienie gościom komfortowego wypoczynku. Zwykle są zlokalizowane w miejscach o szczególnych walorach turystycznych, takich jak plaże, góry czy jeziora. Oprócz standardowych usług hotelowych, takich jak noclegi i wyżywienie, hotele resortowe oferują szeroką ofertę rozrywkową, sportową (np. baseny, korty tenisowe, centra fitness), wellness (spa, masaże). Celem hoteli typu „resort" jest zapewnienie gościom kompleksowego wypoczynku, łącząc relaks, zabawę i zdrowie w jednym miejscu.

[13] Zmienna niezależna (ang. independent variable) – to cecha, która może wpływać na zmienną zależną i według której grupuje się wyniki (np. lokalizacja hotelu, liczba gwiazdek).

- ankietowe badanie ilościowe: minimum 200 osób – personel hoteli i osoby powiązane (dostawcy-interesariusze)[14]; dobór celowy/nielosowy, w oparciu o przyjęte kryteria, w tym kryterium pierwszorzędne – kategoria hotelu: 3–4–5–gwiazdkowe w stosownych proporcjach. Operat losowania oparty o bazę członkowską wiodących grup i organizacji zrzeszających obiekty hoteli (m.in. IGHP),
- indywidualne wywiady pogłębione (IDI) – 30 osób (tylko GM/General Manager lub właściciel/współwłaściciel) z grupy obiektów 3–4–5–gwiazdowych. Dobór wygodny (convenience sampling)[15], przy założeniu spełnienia jednocześnie co najmniej trzech kryteriów (min. kategoria hotelu, charakter obiektu i lokalizacja),
- warsztaty: 3–5 osób reprezentujących ten sam hotel (15 spotkań w różnych obiektach).

Źródło: opracowanie własne.

2.3. Empiryczne badania ilościowe i jakościowe

Badanie sondażowe obejmie:

- Ilościowe badania ankietowe techniką CAWI (200 respondentów – personel hoteli i osoby powiązane[16] według przyjętych zasad z rozdziału 2.2.) – badania wspomagane komputerowo z wykorzystaniem platformy ankietowej[17] – Załącznik 1;
- Przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych[18] - IDI tylko z GM/General Manager lub właścicielami/współwłaścicielami 30 hoteli wybranych według przyjętych zasad z rozdziału 2.2.– Załącznik 2.

Obszary badania obejmą kluczowe zakresy przedmiotowe i czynniki kształtujące wdrażanie zrównoważonego rozwoju oraz zasad ESG.

[14] Osoby reprezentujące firmy/organizacje realizujące usługi na rzecz hotelu.
[15] Dobór wygodny – nielosowa metoda doboru próby polegająca na wyborze uczestników ze względu na ich dogodną dostępność i bliskość.
[16] Osoby reprezentujące firmy/organizacje realizujące usługi na rzecz hotelu.
[17] W odniesieniu do ankiety CAWI przeprowadzono badania pilotażowe (01-07.04.2025) testujące poprawność treści merytorycznych i stronę techniczną kwestionariusza opracowanego z wykorzystaniem platformy Microsoft Forms. Na podstawie jednostkowych uwag hotelarzy skorygowano semantycznie treść jednostkowych pytań dla poprawy ich zrozumienia przez docelowych respondentów.
[18] Ibidem przypis 17 także w odniesieniu do kwestionariusza wywiadu IDI.

2.4. Wykorzystywane narzędzia badawcze

W analizie wyników przeprowadzonych badań empirycznych będą opcjonalnie wykorzystywane wskazane poniżej narzędzia, zarówno na etapie kwestionariusza ankiety, scenariusza wywiadu, warsztatów jak i modelu standardu wdrożenia w sektorze hotelarskim zrównoważonego rozwoju i zasad ESG.

Narzędzie badawcze	Opis
Skala Likerta	Narzędzie pomiaru, stosowane w kwestionariuszach ankiet i wywiadach kwestionariuszowych, dzięki której uzyskać można wiedzę o stopniu akceptacji zjawisk, poglądów, procesów, cech, itp. Często wykorzystywana jest do mierzenia postaw wobec konkretnych oddziaływań, zachowań, zdarzeń, obiektów, projektów bądź problemów. Stosuje się pięcio- lub siedmiostopniową kafeterię odpowiedzi, z wykorzystaniem różnych „symetrycznych" sformułowań, zależnych od treści stwierdzeń i najlepiej pasujących do narracji: Przykładowa kafeteria wypowiedzi wobec problemowych zagadnień w kwestionariuszu: – absolutnie nie, – nie, – chyba nie, – nie wiem, – chyba tak, – tak, – absolutnie tak.
Skala Osgooda	Skala semantyczna/dyferencjał semantyczny – skala używana do oceny postaw, produktów czy usług. Skala składa się z kilku punktów, najczęściej 5 lub 7. Bieguny skali oznaczone są dwoma przeciwstawnymi pojęciami – antonimami (np. dobry – zły, łatwy – trudny, ciekawy – nudny, tani – drogi).
Wskaźnik NPS (Net Promoter Score/ Wskaźnik Rekomendacji Netto)	Net Promoter Score - pomiar satysfakcji z wprowadzonych działań z zakresu zrównoważonego rozwoju w skali od 0 do 10 gdzie „0" oznacza brak chęci polecenia, a „10" świadczy o pełnej lojalności oraz zadowoleniu. Wyniki pozwalają podzielić badanych na trzy grupy: *Krytyków* (którzy udzielili odpowiedzi w przedziale od 0 do 6), *Pasywnych* (w przedziale 7–8, czyli osób stosunkowo zadowolonych, ale mniej skłonnych do polecenia) oraz *Promotorów* (w przedziale 9–10, co wskazuje na pełną satysfakcję i chęć rekomendowania badanego działania).
Analiza SWOT	Analiza oparta w wagi i wskaźniki liczbowe ustali pozycję strategiczną hoteli wobec zrównoważonego rozwoju (max. 5 cech w każdej sekcji).
Macierze jakościowe	narzędzia stosowane w zarządzaniu jakością i analizie procesów, które pomagają w systematycznym porządkowaniu informacji oraz podejmowaniu decyzji. Dobór macierzy, np. decyzji, zależności, priorytetów dostosowana może w być do zakresu analizowanego problemu.
Macierz interesariuszy Johnsona-Scholesa	Narzędzie stosowane w zarządzaniu projektem lub przedsięwzięciem w celu identyfikacji, klasyfikacji i analizy interesariuszy. Jest to narzędzie graficzne, które pomaga menedżerom zrozumieć, którzy interesariusze są najważniejsi dla sukcesu oraz jaki mają oni wpływ na projekt. Dzięki macierzy interesariuszy menedżerowie mogą lepiej zarządzać relacjami z różnymi grupami interesariuszy i zminimalizować ryzyko związane z ich wpływem na projekt.
PESTEL	Metoda analizy czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych, technologicznych, środowiskowych i prawnych –

	(political, economic, social, technological, environmental, legal) otoczenia przedsiębiorstwa lub zjawiska. Istotą tego narzędzia jest określenie obszarów, które mogą mieć kluczowy wpływ na funkcjonowanie organizacji i jej przyszłą strategię działania. Pomaga przy tworzeniu planów długookresowych, opracowaniu analizy SWOT.
Drzewo PWS (problemów–wyzwań–szans/skutków)	Narzędzie, które może być zastosowane do porządkowania występujących problemów–wyzwań–szans/skutków rozwoju. Może być wykorzystana w procesie budowania dokumentów zarządzania rozwojem/ zmianą, w tym jako narzędzie uzupełniające, np. do analizy SWOT.
Szablon modelu Value Proposition Canvas (VPC) (Unikalna Propozycja Wartości)	Narzędzie służące do analizy i projektowania propozycji wartości oferowanych przez przedsiębiorstwo w kontekście potrzeb klientów. Składa się z dwóch głównych części: 1. Profil klienta – opisuje potrzeby, oczekiwania i problemy klientów, w tym: Zadania klienta (Customer Jobs) – co klient chce osiągnąć; Bóle (Pains) – trudności i frustracje klientów; Korzyści (Gains) – oczekiwane pozytywne efekty. 2. Propozycja wartości – prezentuje, jak produkt lub usługa adresuje potrzeby klientów poprzez: Produkty i usługi (Products & Services) – co oferuje firma; Uśmierzanie bólu (Pain Relievers) – jak eliminowane są trudności klientów; Tworzenie korzyści (Gain Creators) – jak dostarczane są pozytywne wartości. VPC pomaga lepiej dopasować ofertę do potrzeb rynku, zwiększając jej skuteczność i konkurencyjność.
Szablon modelu Business Model Canvas (BMC)	To narzędzie do analizy i projektowania modeli biznesowych, pomagające przedsiębiorstwom zrozumieć, jak tworzą, dostarczają i przechwytują wartość. Składa się z 9 kluczowych elementów: Segmenty klientów – określenie grup docelowych; Propozycja wartości – unikalne korzyści oferowane klientom; Kanały dystrybucji – sposoby dostarczania wartości do klientów; Relacje z klientami – metody budowania i utrzymywania relacji; Strumienie przychodów – źródła generowania przychodów; Kluczowe zasoby – najważniejsze aktywa potrzebne do działania; Kluczowe działania – główne procesy i operacje; Kluczowi partnerzy – podmioty wspierające działalność; Struktura kosztów – główne wydatki operacyjne. BMC pozwala na klarowne zobrazowanie modelu biznesowego, identyfikację obszarów do optymalizacji oraz innowacji.
Szablon Indywidualnego Modelu ZR–ESG	Narzędzie autorskie budowy modelu zarządzania zrównoważonym rozwojem i ESG dla hotelu.
Macierz stopnia istotności wskaźników ESG dla hotelu	
Macierz rekomendowanych standardów wskaźników ESG dla hotelu	

Źródło: opracowanie własne.

2.5. Ankieta techniką CAWI

Dystrybucja kwestionariusza ankiety nastąpi poprzez własne bazy WSTiE[19], bazę adresową hoteli zrzeszonych w wiodących grupach i organizacjach hotelarskich (wg przyjętych kryteriów doboru – patrz 2.2. i 2.3).

Analiza statystyczna przeprowadzona zostanie z wykorzystaniem arkusza Excel bez zastosowania technik statystycznych (statystyki opisowej, inferencyjnej). Będą zastosowane w opcji korelacje pomiędzy dwiema cechami, które badacze uznają za zasadne.

Zastosowano różne ujęcia możliwych odpowiedzi do wyboru w kwestionariuszach ankietowych CAWI i IDI, w tym trzy podstawowe typy kafeterii:

1. ułożonych w porządku od całkowitego odrzucenia do całkowitej akceptacji, np: zdecydowanie nie zgadzam się, raczej się nie zgadzam, nie mam zdania/nie wiem, raczej się zgadzam, zdecydowanie się zgadzam;
2. ułożonych w porządku od tez ważnych do nieważnych, np: kompletnie nieważne, nieważne, obojętne, ważne, najważniejsze;
3. ułożonych w porządku jakościowych zmiennej ocenianej, np. od bardzo dobrze do źle.

2.6. IDI-Indywidualne wywiady pogłębione

Przeprowadzonych zostanie 30 wywiadów IDI. Podmiotem badań będą osoby reprezentujące hotele – zarządzające hotelami od 3 do 5–gwiazdek (tylko GM/General Manager) i/lub właściciele/współwłaściciele hoteli (wybranych wg kryteriów doboru – patrz 2.2. i 2.3).

Przedmiotem wywiadu IDI będą:

- ✓ świadomość i postawy zarządzających procesów ESG w hotelu,
- ✓ wdrażane przez hotele rozwiązania zrównoważonego rozwoju z trzech filarów ESG,
- ✓ praktykowane i akceptowane przez hotele mierniki zrównoważonego rozwoju i ESG,
- ✓ wymagania w zakresie zrównoważonego rozwoju od dostawców i vice versa,
- ✓ bariery raportowania niematerialnego.

Scenariusz wywiadu IDI obejmie:

[19] Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej.

I. Wprowadzenie do IDI:

- ✓ Przedstawienie celu wywiadu: zrozumienie podejścia hotelu (jego przedstawicieli) do zrównoważonego rozwoju oraz działań podejmowanych w zakresie ESG (Environmental, Social, Governance).
- ✓ Zapewnienie anonimowości (jeśli wymagane przez Respondenta)[20].
- ✓ Metryczka respondenta: kategoria, rodzaj: miejski/resortowy/wypoczynkowy, sieciowość hotelu (tak/nie), lokalizacja (kilka typów), liczba pokoi (kilka przedziałów wartości), funkcja konferencyjna (min. 1 sala).

II. Obszary tematyczne IDI (ideowe tło do konstrukcji pytań w kwestionariuszu):

a) **Wypełnienie krótkiego kwestionariusza wartościującego tezy m.in. w skali Likerta.**
b) **Zrozumienie podejścia hotelu do zrównoważonego rozwoju:**

- ✓ Jakie znaczenie ma dla hotelu zrównoważony rozwój?
- ✓ Czy hotel posiada określoną strategię zrównoważonego rozwoju? Jeśli tak, jakie są jej kluczowe założenia? Jeśli nie, to dlaczego?
- ✓ Jakie są główne cele hotelu w zakresie ESG?

c) **Opinie na temat ESG:**

- ✓ Jak ocenia się znaczenie ESG w branży hotelarskiej?
- ✓ Czy ESG jest dla hotelu realną wartością dodaną?
- ✓ Czy hotel zamierza przygotować raport ESG?
- ✓ Jakie są kluczowe korzyści hotelu wynikające z wdrażania polityki ESG?
- ✓ Czy obserwuje hotel zmiany w oczekiwaniach gości i interesariuszy dotyczące ESG?

d) **Działania podejmowane przez hotel w zakresie trzech filarów ESG:**

- ✓ Jakie inicjatywy środowiskowe zostały wdrożone w hotelu? (np. efektywność energetyczna, zarządzanie odpadami, redukcja emisji CO_2, wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, minimalizacja użytkowania plastiku, etc.);
- ✓ Jakie działania społeczne realizuje hotel? (np. programy dla lokalnej społeczności, rozwój pracowników, etyka zatrudnienia);
- ✓ Jakie zasady ładu korporacyjnego są stosowane w hotelu? (np. transparentność procesów, etyka biznesowa, zarządzanie ryzykiem);
- ✓ Jakie certyfikaty hotel posiada w zakresie ESG lub zamierza się o nie ubiegać?
- ✓ Czy hotel mierzy efektywność swoich działań ESG? Jeśli tak, to w jaki sposób? Jeśli nie to dlaczego?

e) **Bariery i wyzwania związane z wdrażaniem ESG:**

[20] W opcji także potencjalna zgoda RODO w zakresie możliwości przytaczania wypowiedzi w publikacjach w projekcie.

- ✓ Jakie największe wyzwania napotyka hotel w zakresie wdrażania polityki ESG?
- ✓ Czy osoba zarządzająca hotelem (GM, właściciel, inna osoba) spotyka się z oporem ze strony pracowników, gości lub innych interesariuszy w zakresie ESG?
- ✓ Jakie wsparcie (np. regulacyjne, finansowe, technologiczne) mogłoby ułatwić skuteczniejsze wdrażanie ESG w hotelu?

f) Przyszłość ESG w hotelarstwie:

- ✓ Czy a jeśli tak - to jakie działania hotel planuje w przyszłości w zakresie ESG?
- ✓ Czy ESG będzie kluczowym elementem strategii hotelu w perspektywie najbliższych lat?
- ✓ Jakie trendy w zakresie zrównoważonego rozwoju i ESG uważa Pan/Pani za najważniejsze dla hotelu (branży hotelarskiej) w nadchodzących latach?

III. Podsumowanie i zakończenie IDI:

- ✓ Czy jest coś, co chciałby Pan/Pani dodać na temat ESG i zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie?

Podziękowanie za czas i udział w wywiadzie. Wzór kwestionariusza wywiadu w załączniku 2.

2.7. Zarys koncepcji modelu zrównoważonego rozwoju i ESG w hotelu

Opracowanie optymalnego modelu standardów wdrażania w sektorze hotelarskim zrównoważonego rozwoju i modelu ESG (dalej: Model ZR–ESG) powinno być powiązane z możliwością uzyskiwania korzyści poprzez synergię działań hotelu z celami Agendy 2030.

Korzyści, które płyną z integracji celów Agendy 2030 ze strategią hotelu

- **Zarządzanie ryzykiem i reputacją:** Wzmacnianie wizerunku firmy oraz budowanie zaufania wśród interesariuszy.
- **Innowacje i rozwój:** Pobudzanie innowacyjności, wspieranie nowoczesnych technologii i modeli biznesowych oraz ekspansja na nowe rynki.
- **Dostęp do finansowania:** Ułatwienie pozyskiwania kapitału i środków na projekty zrównoważonego rozwoju.
- **Optymalizacja kosztów i operacji:** Poprawa efektywności operacyjnej, obniżenie kosztów i generowanie oszczędności.
- **Kultura organizacyjna:** Wzmacnianie kultury organizacyjnej poprzez uwzględnianie oczekiwań pracowników w zakresie odpowiedzialności społecznej i ekologicznej.
- **Zgodność z regulacjami:** Przewidywanie kierunków zmian prawnych i dostosowanie działalności do przyszłych wymogów.
- **Odpowiedzialność wobec interesariuszy:** Długoterminowy wzrost wartości firmy oraz pozytywny wpływ na społeczeństwo i środowisko.

Źródło: opracowanie własne.

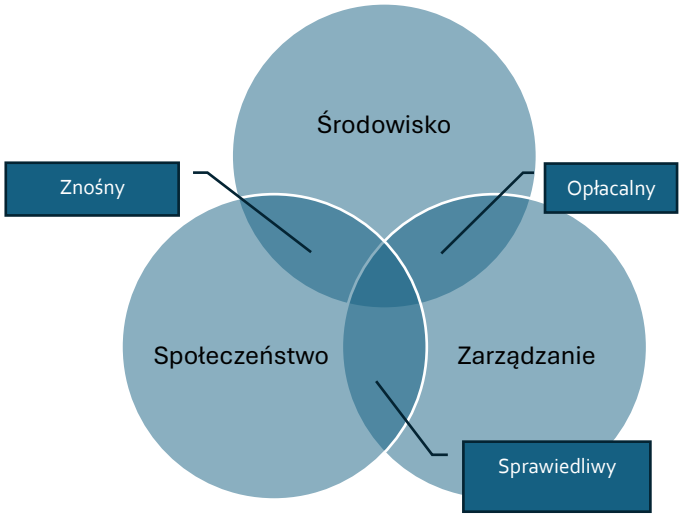
W tle docelowego procesu konstrukcji przywołanego modelu ZR–ESG dla hoteli będzie przyjęcie perspektywy uzyskania optymalnych korzyści z wdrożenia zasad ESG.

Korzyści hotelu odnoszące się do raportowania zrównoważonego rozwoju i ESG

Zarządzanie wizją, strategią i celami	• Pełniejsze i bardziej spójne określenie wizji, strategii oraz celów organizacji. • Skuteczniejsze podejmowanie kluczowych decyzji o charakterze długoterminowym. • Wzrost wiarygodności w realizacji założonych celów strategicznych.
Zarządzanie wydajnością	• Poszerzenie systemu oceny realizacji celów o mierniki niemające charakteru finansowego. • Monitorowanie i poprawa efektywności w kluczowych, dotychczas niediagnozowanych obszarach. • Analiza rentowności inicjatyw z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).
Zaangażowanie zarządu	• Aktywne zaangażowanie zarządu w kluczowe aspekty zrównoważonego rozwoju organizacji. • Skuteczniejsze rozpoznawanie i analiza potencjalnych ryzyk przez kadrę zarządzającą. • Wzrost poziomu zaufania akcjonariuszy do działań i strategii przedsiębiorstwa.
Systemy zarządzania i procesy wewnętrzne	• Lepsza identyfikacja atutów oraz obszarów wymagających usprawnienia w organizacji. • Wskazanie obszarów, w których można udoskonalić systemy kontroli i wewnętrzne mechanizmy pomiarowe. • Zwiększenie skuteczności procesów operacyjnych i produkcyjnych.
Współpraca wewnątrzorganizacyjna	• Wzmacnianie współpracy i integracji między działami. • Stymulowanie kultury innowacyjności w organizacji. • Lepsze zrozumienie roli i specyfiki działania poszczególnych jednostek.
Relacje z pracownikami	• Dogłębne zrozumienie struktury i funkcjonowania firmy przez zespół raportujący. • Skuteczniejsze pozyskiwanie utalentowanych specjalistów. • Lepsza świadomość pracowników na temat kluczowych wartości organizacji oraz wpływu ich pracy na wyniki firmy.
Zarządzanie przewagą konkurencyjną i przywództwem rynkowym	• Budowanie unikalnej pozycji konkurencyjnej na rynku. • Spełnianie oczekiwań klientów i partnerów biznesowych skoncentrowanych na zrównoważonym rozwoju. • Zwiększenie dostępności kapitału oraz redukcja kosztów jego pozyskania.
Zarządzanie ryzykiem reputacyjnym i regulacyjnym	• Ograniczenie ryzyka reputacyjnego dzięki lepszemu uwzględnieniu społecznych konsekwencji decyzji strategicznych. • Minimalizacja ryzyka reputacyjnego w łańcuchu dostaw poprzez większą kontrolę i wpływ na działania partnerów biznesowych. • Redukcja ryzyka regulacyjnego poprzez aktywny udział w kształtowaniu standardów raportowania zintegrowanego.
Relacje inwestorskie	• Podniesienie świadomości inwestorów na temat znaczenia zrównoważonego rozwoju w strategii firmy. • Wzrost zainteresowania spółką ze strony analityków finansowych i inwestorów. • Zwiększenie postrzeganej wartości przedsiębiorstwa w oczach inwestorów.

Źródło: opracowanie własne.

Co istotne docelowy model ZR–ESG w hotelu powinien być narzędziem zdolnym do mapowania i dostarczania firmie wskazówek w celu poprawy procesów w zakresie wpływu na środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny.



Źródło: opracowanie własne.

Równie ważnym wskazaniem dla procesu kreacji modelu ZR-ESG dla hotelu powinna być harmonizacja informacji pozyskiwanych w procesie raportowania ESG przez hotel ujmująca 3 filary ESG:

Środowisko	**Odpowiedzialność społeczna**	**Zarządzanie (ład korporacyjny)**
– Aspekty środowiskowe zgodne z celami ekologicznymi rozporządzenia UE dotyczącego taksonomii, obejmującymi przeciwdziałanie zmianom klimatu i adaptację do nich, ochronę zasobów wodnych i morskich, efektywne wykorzystanie surowców oraz gospodarkę o obiegu zamkniętym, ograniczanie zanieczyszczeń, a także zachowanie bioróżnorodności i ochronę ekosystemów.	– Równe możliwości dla wszystkich, obejmujące równość płci, jednakowe wynagrodzenie za tę samą pracę, dostęp do szkoleń i rozwój kompetencji, a także zatrudnienie i integrację osób z niepełnosprawnościami. - Warunki pracy uwzględniające stabilność zatrudnienia, godne wynagrodzenie, dialog społeczny, negocjacje zbiorowe i aktywne zaangażowanie pracowników, równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz bezpieczne i zdrowe środowisko pracy. – Poszanowanie praw człowieka oraz fundamentalnych wolności zgodnie z normami określonymi.	– Znaczenie ładu korporacyjnego oraz rola organów zarządzających i nadzorczych w kontekście zrównoważonego rozwoju oraz ich struktura. – Standardy etyki biznesowej i kultura organizacyjna, obejmujące przeciwdziałanie korupcji. – Współpraca z administracją publiczną, w tym działania związane z lobbingiem. – Relacje z partnerami biznesowymi, uwzględniające warunki płatności. – Systemy kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem, także w zakresie procesu raportowania.

Źródło: opracowanie własne.

2.8. Warsztaty

Przeprowadzone zostaną warsztaty dla 15 hoteli w przyjętym schemacie agendy, których celem jest analiza zaproponowanego modelu wdrażania zrównoważonego rozwoju i ESG w hotelu, jego uzupełnienia czy korekty na bazie zaproponowanych technik.

Czas	**Zakres**	**Uwagi**
Blok 1		
10.00-10.15	*Rejestracja uczestników*	

10.15-10.30	– Przywitanie uczestników i prezentacja programu warsztatów – Blok I	Moderator
10.30-11.30	– Część edukacyjna – Czym jest ESG ? – prezentacja szkoleniowa	
11.30-12.00	– Drzewo PWS (problemów–wyzwań–szans/skutków) – dyskusja moderowana – Ćwiczenie 1: Opracowanie w grupie uczestników inywidualnych kart drzewa PWS zrównoważonego rozwoju i ESG w hotelu – praca moderowana	
12.00-14.00	– SWOT w obszarze zrównoważonego rozwoju i ESG – dyskusja moderowana – Ćwiczenie 2: Opracowanie w grupie uczestników inywidualnych kart SWOT dla zrównoważonego rozwoju i ESG w hotelu – praca moderowana	
14.00-14.15	*Przerwa*	
14.15-15.45	– PESTEL w obszarze zrównoważonego rozwoju i ESG – dyskusja moderowana – Ćwiczenie 3: Opracowanie w grupie uczestników inywidualnych kart PESTEL w obszarze zrównoważonego rozwoju i ESG – praca moderowana	Moderator
15.45-16.00	*Podsumowanie*	
Blok 2		
10.00-10.15	– Przywitanie uczestników i prezentacja programu warsztatów – Blok II	Moderator
10.15-11.00	– Stan przeprowadzonych badań (CAWI/IDI) i składowych modelu ZR–ESG w hotelach (prezentacja kluczowych wyników i wzorca modelu)	
11.00-13.00	– Value Proposition Canvas (VPC) dla modelu ZR–ESG w hotelu – dyskusja moderowana - Ćwiczenie 4: Opracowanie w grupie uczestników inywidualnych kart VPC dla modelu ZR–ESG w hotelu – praca moderowana	
13.00-14.30	- Macierz Johnsona-Scholesa (MJS) dla modelu ZR-ESG w hotelach – dyskusja moderowana – Ćwiczenie 5: Opracowanie w grupie uczestników inywidualnych kart macierzy MJS dla modelu ZR–ESG w hotelu – praca moderowana	
14.30-14.45	*Przerwa*	
14.45-15.45	– Business Model Canvas (BMC**)** dla modelu ZR–ESG w hotelu – dyskusja moderowana – Ćwiczenie 6: Opracowanie w grupie uczestników inywidualnych kart BMC dla modelu ZR–ESG w hotelu – praca moderowana	
15.45-16.45	– Indywidualny Model ZR-ESG w hotelu – dyskusja moderowana	Moderator
	– Ćwiczenie 7: Opracowanie w grupie uczestników indywidualnej karty Modelu ZR–ESG w danym hotelu – praca moderowana	
	- Ćwiczenie 8: Opracowanie przez grupę listy stopnia istotności wskaźników ESG dla wybranych typów hoteli – praca moderowana	
	- Ćwiczenie 9: Opracowanie przez grupę listy rekomendowanych standardów wskaźników ESG dla hoteli danych typów – praca moderowana	
16.45-17.00	*Podsumowanie*	

Źródło: opracowanie własne.

Wybór hoteli zostanie dokonany w oparciu o zróżnicowane cechy, zapewniające szeroki wachlarz obiektów, w drodze ustaleń indywidualnych lub na życzenie hotelu (por. sekcja 2.2.-2.3.). Wyniki warsztatów posłużą do ustalenia ostatecznego kształtu modelu wdrożeniowego ZR–ESG w hotelu, który zostanie opublikowany w ostatnim etapie projektu.

3. Harmonogram realizacji

Harmonogram wdrażania, oparty o wykres Gantta[21], pozwala na klarowne przedstawienie zadań, ich sekwencji oraz zależności czasowych. Umożliwia podział projektu na etapy, określenie terminów realizacji oraz przypisanie zasobów, co minimalizuje ryzyko opóźnień i zwiększa efektywność działań. Ułatwia także identyfikację kluczowych kamieni milowych oraz potencjalnych problemów na wczesnym etapie realizacji. Dzięki harmonogramom organizacje mogą lepiej zarządzać zadaniami, optymalizować procesy i zwiększać przejrzystość projektu, co jest kluczowe dla skutecznego wdrażania strategii, np. w zakresie ESG, innowacji czy rozwoju biznesu. Przyjęty harmonogram jest zgodny z zaakceptowanym przez donatora wnioskiem projektowym.

Wykres Gantta dla projektu: Zdolność sektora usług hotelarskich do wdrażania zrównoważonej gospodarki turystycznej i modelu ESG

	2025												2026					
Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI
Zadania																		
Studia literaturowe (Raport 1)																		
Trendy kształtujące politykę ESG (Raport 2)																		
Metodologii badań oraz narzędzi badawczych (Raport 3)																		
Wywiady IDI																		
Ilościowe badania ankietowe techniką CAWI																		
Raport z badań (ankiety CAWI i wywiady IDI) (Raport 4)																		
Model standardów dla usług hotelarskich (Raport 5)																		
Warsztat z 15 hotelami weryfikujący model w oparciu o technikę Canvas																		
Upublicznienie materiałów projektowych (publikacja)																		
Konferencja międzynarodowa																		
Rekomendacja Rady Programowej (Dokument)																		
Monitoring i ewaluacja	Monitoring i ewaluacja - w aspekcie horyzontalnym już po realizacji - będzie badany w kolejnych etapach, poza projektem																	

Źródło: opracowanie własne.

[21] Diagram Gantta (także harmonogram Adamieckiego) – graf stosowany głównie w zarządzaniu projektami. Uwzględnia się w nim podział projektu na poszczególne zadania oraz rozplanowanie ich w czasie.

Zał. 1. Wzór kwestionariusza ankiety CAWI

Zaplanowany sondaż CAWI składa się z dwóch części:

- Pierwsza część ankiety to pytania metryczkowe istotne dla określenia cech Respondenta i hotelu lub Interesariusza;
- Druga część ankiety to pytania merytoryczne ujęte w kilku typach skali Likerta i Osgooda.

Preambuła do ankiety:

Szanowna Pani, Szanowny Panie, Szanowni Hotelarze, Szanowni Dostawcy-Interesariusze, Szanowni Państwo,

Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej, w ramach projektu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, przy wsparciu wiodących organizacji i grup hotelarskich prowadzi badania dotyczące wdrażania zrównoważonego rozwoju i ESG w hotelach. Komisja Europejska planuje do połowy 2026 roku opracowanie zestawu dobrowolnych obszarów i mierników w tym zakresie dla sektora hotelarskiego i rozpoczęła proces konsultacji. Zagregowane wynik sondażu posłużą do zdiagnozowania Państwa opinii i zbudowania rekomendowanego modelu wdrażania zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelach w Polsce, zgodnego z regulacjami prawnymi, oczekiwaniami i możliwościami oraz Państwa opiniami. Ankieta dotyczy wyłącznie skategoryzowanych hoteli co najmniej 3-gwiazdkowych z minimalnym zapleczem konferencyjnym.

Z góry dziękujemy za poświęcony czas!

Część I: Metryczka Respondenta i hotelu

Proszę wskazać czy jest Pani/Pan hotelarzem czy dostawcą-interesariuszem (osobą reprezentującą firmę/organizację realizującą usługi na rzecz hotelu)?

Hotelarz	TAK	NIE	Jak „TAK" proszę przejść do pytania 1 i kolejnych
Dostawca-Interesariusz	TAK	NIE	Jak „TAK" proszę przejść do pytania 9 i kolejnych

1.Jakie jest Pani/a stanowisko w hotelu?

GM (General Manager)	Właściciel/ Współwłaściciel	Inny personel hotelu (np. kierownik/kierowniczka działu, pracownik operacyjny, inna osoba-pracownik)

2.Cechy reprezentowanego przez Panią/a hotelu?

Cecha	Wartość cechy (proszę oznaczyć lub wpisać)				
Kategoryzacja hotelu (*** - *****)	***	****	*****		
Rodzaj hotelu	miejski	resortowy/wypoczynkowy			
Liczba pokoi w hotelu	do 50	51–150	151–300	powyżej 300	
Lokalizacja hotelu	miasto	obszar górski	obszar nadmorski	nad jeziorem	inna
Funkcja konferencyjna w hotelu	minimum 1 sala				

Część II: Świadomość zrównoważonego rozwoju oraz zasad ESG w hotelarstwie

3. Proszę na skali, od 0 (brak satysfakcji) do 10 (bardzo duża satysfakcja) zaznaczyć w jakim stopniu jest Pan(i) usatysfakcjonowany(a) tym, że:

Cecha	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
[1] rośnie zainteresowanie zrównoważonym rozwojem											
[2] powstają wymagania prawne dla przedsiębiorców w zakresie zrównoważonego rozwoju											
[3] dekarbonizacja jest oczekiwanym kierunkiem rozwoju											
[4] wprowadza się w hotelu rozwiązania proekologiczne											
[5] hotel angażuje lokalną społeczność w działania związane z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem											

4.Czy zna Pan(i) regulacje prawne dotyczące wdrożenia zasad ESG?

[1] Nie, nawet nie wiem, co ten skrót oznacza	
[2] Coś słyszałem(am), ale nie znam regulacji prawnych	
[3] To coś związane ze zrównoważonym rozwojem	
[4] Tak, znam pobieżnie	
[5] Tak, znam w miarę dobrze	

5.Czy i w jakim stopniu zgadza się Pan(i) ze stwierdzeniami w stosunku do reprezentowanego hotelu, że wprowadzanie rozwiązań i zasad zrównoważonego rozwoju i ESG ma:

Stwierdzenie	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zgadzam się	Zdecydowanie się zgadzam
[1] pozytywny wpływ ekonomiczny na działalność hotelu							
[2] przynosi korzyści wizerunkowe dla hotelu							
[3] ma wpływ dodatni na pracę w hotelu							
[4] jest dostrzegane przez gości hotelu							
[5] wpływa na wzrost ceny pokoju w hotelu							

6.Czy reprezentowany przez Pana(ią) hotel prowadzi zestawione działania?

Działanie	Tak	Nie	Nie wiem
[1] Posiada dokument strategiczny zrównoważonego rozwoju / ESG			
[2] Hotel monitoruje emisję CO_2 i oblicza ślad węglowy			
[3] Monitoruje i ogranicza zużycie energii			
[4] Monitoruje i ogranicza zużycie wody			
[5] Minimalizuje odpady, stosuje i promuje recykling			
[6] Pracownicy są szkoleni w zakresie zasad ESG i zrównoważonego rozwoju			
[7] Zatrudnia specjalistę ds. ESG			
[8] Współpracuje z dostawcami, którzy przestrzegają zasad zrównoważonego rozwoju / ESG			
[9] Wspiera inicjatywy zewnętrzne lub lokalne z zakresu zrównoważonego rozwoju i ESG			

7.Jaki jest Pani(a) zdaniem stopień ważności prezentowanych działań dla zarządzania i rozwoju hotelu?

Czynnik	Kompletnie nieważne	Nieważne	Obojętne	Ważne	Najważniejsze
[1] Monitorowanie i ograniczenie emisji CO_2					
[2] Rozwiązania ekologiczne identyfikowalne przez gości (kosmetyki, kubki, butelki, etc.)					
[3] Ograniczenie kosztów zużycia energii i wody					
[4] Minimalizacja i recykling odpadów					
[5] Użycie ekologicznych środków czystości					

[6] Przestrzenie i instalacje zielone w hotelu					
[7] Cyfryzacja, inteligentne pokoje i zrównoważone systemy IT					
[8] Pełne wdrożenie zasad ESG					
[9] Posiadanie dokumentu strategii (polityki) ESG					
[10] Posiadanie certyfikatów ekologicznych (np. Green Key, LEED)					
[11] Istnienie standardów etyki biznesowej i kultury organizacyjnej					
[12] Transparentne relacje pracownicze					
[13] Istnienie zasad równość płci pracowników					
[14] Transparentne wynagrodzenie za tę samą pracę					
[15] Aktywne zaangażowanie się pracowników w procesy zrównoważonego rozwoju i ESG					
[16] Świadomość pracowników o zasadach ESG					
[17] Podnoszenie kwalifikacji pracowników w zakresie zrównoważonego rozwoju					
[18] Angażowanie się hotelu w działania na rzecz lokalnej społeczności					
[19] Dobre relacje z partnerami biznesowymi w zakresie ESG					
[20] Współpraca z lokalnymi dostawcami					
[21] Programy lojalnościowe dla gości					
[22] Pozytywne i negatywne opinie i recenzje gości dotyczące działań ekologicznych					

KONIEC ANKIETY DLA HOTELARZY

ANKIETA DLA DOSTAWCÓW-INTERESARIUSZY

(Osoby reprezentujące firmy/organizacje realizujące usługi na rzecz hotelu)

8. W jakim stopniu uważa Pan(i), że hotele powinny wymagać od swoich Dostawców-Interesariuszy przestrzegania zasad ESG (Środowisko, Społeczna odpowiedzialność, Ład korporacyjny)?

Obszar ESG	Zdecydowanie nie powinny	Raczej nie powinny	Powinny być neutralne	Raczej powinny	Zdecydowanie powinny
[1] Obszar środowiskowy					
[2] Obszar społecznej odpowiedzialności					
[3] Obszar ładu korporacyjnego					

9. Jak ocenia Pan(i) przygotowanie firmy jako Dostawcy-Interesariusza do spełniania ewentualnych wymagań hoteli w zakresie zrównoważonego rozwoju i ESG?

Obszar ESG	Nie jesteśmy przygotowani	Jesteśmy słabo przygotowani	Jesteśmy średnio przygotowani	Jesteśmy dobrze przygotowani	Jesteśmy bardzo dobrze przygotowani
[1] Obszar środowiskowy					
[2] Obszar społecznej odpowiedzialności					
[3] Obszar ładu korporacyjnego					

10. W jakim stopniu Pana(i) firma jako Dostawca-Interesariusz jest skłonna dostosować swoje działania do wymagań hoteli w zakresie ESG?

Obszary ESG	W ogóle nie jesteśmy skłonni	Raczej nie jesteśmy skłonni	Chcemy być neutralni	Raczej jesteśmy skłonni	Zdecydowanie jesteśmy skłonni
[1] Obszar środowiskowy					
[2] Obszar społecznej odpowiedzialności					
[3] Obszar ładu korporacyjnego					

11. Czy Pana(i) firma jako Dostawca-Interesariusz spotyka się z wymaganiami stawianymi przez hotele w zakresie jakiś wskaźników zrównoważonego rozwoju i ESG?

	Nigdy *(nasza firma nie spełnia żadnych wymagań hoteli w tym zakresie)*	Sporadycznie *(zdarza się, ale bardzo rzadko)*	Czasami *(spełniamy wymagania w niektórych przypadkach)*	Często *(przeważnie nasza firma spełnia wymagania hoteli w tym zakresie)*	Zawsze *(nasza firma zawsze spełnia wymagania hoteli w tym zakresie)*
[1] Firma spotyka się z wymaganiami stawianymi przez hotele w zakresie wybranych wskaźników zrównoważonego rozwoju i ESG					

12. Czy Pana(i) firma jako Dostawca-Interesariusz stawia jakieś wymagania dla hoteli w zakresie jakiś wskaźników zrównoważonego rozwoju i ESG?

	Nigdy *(nasza firma nie stawia żadnych wymagań hoteli w tym zakresie)*	Sporadycznie *(zdarza się, ale bardzo rzadko)*	Czasami *(stawiamy wymagania w niektórych przypadkach)*	Często *(przeważnie nasza firma stawia wymagania dla hoteli w tym zakresie)*	Zawsze *(nasza firma zawsze spełnia wymagania hoteli w tym zakresie)*
[2] Firma stawia wymagania dla w zakresie wybranych wskaźników zrównoważonego rozwoju i ESG					

13. Jak ocenia Pani/(n) z pozycji Dostawcy-Interesariusza współpracę z hotelami, które wdrażają zasady ESG, w porównaniu do hoteli, które nie stosują tych zasad w odniesieniu do poniższych cech ?

Cecha pozytywna	Skala							Cecha negatywna
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	
Efektywna								Nieefektywna
Nieuciążliwa								Uciążliwa
Dająca satysfakcję								Nie dająca satysfakcji
Przewidywalna								Nieprzewidywalna
Oszczędna								Kosztowna
Przyjazna dla środowiska								Nieprzyjazna dla środowiska

Zał. 2. Wzór kwestionariusza indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI)

Zaplanowany wywiad indywidualny pogłębiony składa się z dwóch części:

- Pierwsza część wywiadu to kilka pytań z kafeterią odpowiedzi opartą m.in. o skalę Likerta oraz pytania z opcją otwartą (swobodny komentarz),
- Druga część wywiadu to rozmowa telefoniczna lub bezpośrednia (także w formie zdalnej) z Respondentem (swobodna wypowiedź moderowana) oparta o postawione problemy rozwojowe hotelu.

Preambuła do wywiadu:

Szanowna Pani, Szanowny Panie,

Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii w Suchej Beskidzkiej, w ramach projektu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, przy wsparciu wiodących organizacji i grup hotelarskich prowadzi badania dotyczące wdrażania zrównoważonego rozwoju i ESG w hotelach. Komisja Europejska planuje do połowy 2026 roku opracowanie zestawu dobrowolnych obszarów i mierników i rozpoczęła proces konsultacji. Uzyskane wyniki 30 anonimowych wywiadów General Managerów/Właścicieli hoteli, wraz z odrębnie przeprowadzanymi badaniami ankietowanymi, posłużą do zdiagnozowania Państwa opinii i zbudowania rekomendowanego modelu wdrażania zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelach zgodnego z regulacjami prawnymi, oczekiwaniami i możliwościami oraz Państwa opiniami. Wywiad zawiera w części pierwszej kilka pytań skategoryzowanych a następnie prosimy o ustosunkowanie się i komentarze własne. W rozmowie bezpośredniej po wypełnieniu kwestionariusza Moderator poprosi o kilka uszczegółowień w odniesieniu do Państwa opinii.

Z góry dziękujemy za poświęcony czas!

I. Część pierwsza:

1. Proszę o określenie Pani/a pozycji w hotelu:

Właściciel/Współwłaściciel	General Manager

2. Jakie są cechy reprezentowanego przez Panią/a hotelu:

Cecha	Wartość cechy (proszę oznaczyć lub wpisać)			
Kategoryzacja hotelu (*** - ****)	***	****	*****	
Rodzaj hotelu	miejski	resortowy /wypoczynkowy		
Liczba pokoi w hotelu	do 50	51–150	151–300	powyżej 300
Lokalizacja hotelu	miasto	obszar górski	obszar nadmorski	nad jeziorem
Funkcja konferencyjna w hotelu	minimum 1 sala			

3. Proszę na skali, od 0 (brak satysfakcji) do 10 (bardzo duża satysfakcja) zaznaczyć w jakim stopniu jest Pan(i) usatysfakcjonowany (a) tym, że:

Cecha	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
[1] rośnie zainteresowanie zrównoważonym rozwojem											
[2] powstają wymagania prawne dla przedsiębiorców w zakresie zrównoważonego rozwoju											
[3] dekarbonizacja jest oczekiwanym kierunkiem rozwoju											
[4] wprowadza się w hotelu rozwiązania proekologiczne											
[5] hotel angażuje lokalną społeczność w działania związane z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem											
[6] wprowadzanie zasad zrównoważonego rozwoju i ESG przynosi korzyści dla hotelu											

4. Czy reprezentowany przez Pan(ią) hotel prowadzi zestawione działania?

Stwierdzenie	Tak	Nie	Nie, ale zamierza
[1] Hotel posiada dokument strategiczny zrównoważonego rozwoju			
[2] Hotel opracował lub zamierza opracować raport ESG			
[3] Hotel monitoruje i ogranicza zużycie energii i zwiększa efektywności energetyczną swojej infrastruktury			
[4] Hotel monitoruje emisję CO_2 i oblicza ślad węglowy			
[5] Hotel monitoruje i ogranicza zużycie wody			
[6] Hotel minimalizuje odpady, stosuje i promuje recykling			
[7] Hotel wykorzystuje ekologiczne materiały oraz produkty w swoich usługach			
[8] Pracownicy hotelu są szkoleni w zakresie zasad ESG i zrównoważonego rozwoju			
[9] Hotel zatrudnia specjalistę ds. ESG			
[10] Hotel współpracuje z dostawcami, którzy przestrzegają zasad zrównoważonego rozwoju / ESG			
[11] Hotel wspiera inicjatywy zewnętrzne i lokalne z zakresu zrównoważonego rozwoju i ESG			

5. Jak Pani/Pan ocenia regulacje prawne czy możliwe zmiany w funkcjonowaniu hotelu wynikające z wdrożenia zasad zrównoważonego rozwoju i ESG?? (pytanie wielokrotnego wyboru)

[1] Nie mam ustalonego zdania w tej kwestii	
[2] Nie znam regulacji prawnych i prawdę mówiąc nie bardzo mnie to obchodzi	
[3] Regulacje prawne są nierealne do wdrożenia	
[4] Nic się nie zmieni	
[5] Zmiany nie są spowodowane prawem bowiem rynek (i jego otoczenie) tego także oczekuje	
[6] Sa szansą, bo daje nowe możliwości wizerunkowe	
[7] Są koniecznością, bo wkrótce współpraca hotelu z korporacjami będzie zależała od raportu dotyczącego śladu węglowego i zrównoważonego rozwoju	

[8] Są szansą, aby hotel był bardziej zielony, energooszczędny, nowocześniejszy	
[9] Są zagrożeniem, bo hotel nie ma specjalisty od wdrażania i raportowania ESG	
[10] Raport ESG nie jest dla nas priorytetem	
[11] Są zagrożeniem ze względu na koszty	
[12] Są zagrożeniem, bo nie widzę korzyści ekonomicznych dla hotelu	
[13] Są dodatkowym obciążeniem w procesie zarządzania hotelem	
[14] Inne.....	

6. Jakich korzyści oczekuje/oczekiwałby Pan/i dla hotelu z wprowadzania zasad zrównoważonego rozwoju i ESG? Skala od 1 (nie oczekuję) do 7 (bardzo oczekuję).

Typ korzyści	1	2	3	4	5	6	7
[1] Poprawy wizerunku hotelu							
[2] Obniżenia kosztów stałych w hotelu							
[3] Uzyskanie certyfikatów ekologicznych i jakościowych							
[4] Ułatwienie w pozyskiwaniu wsparcia finansowego (banki, fundusze)							
[5] Przyczynienie się chociażby minimalne do osiągania celów zrównoważonego rozwoju							
[6] Aby hotel nie wypadł z łańcucha dostaw (w tym od swoich interesariuszy stosujących ESG)							
[7] Aby hotel nie stracił współpracy z firmami z sektora MICE							
[8] Aby hotel nie tracił zamówień grupowych							
[9] Aby hotel nie tracił rezerwacji indywidualnych							
[10] Wzrostu konkurencyjności hotelu							
[11] Wzrostu lojalności gości hotelu zwracających uwagę na ekologiczne rozwiązania							
[12] Poprawy sprawności organizacyjnej działania hotelu							
[13] Ułatwienie mi osobiście codziennego zarządzania hotelem							

II. Część druga:

7. Proszę Panią/a o odniesienie się (poprzez zakreślenie wybranego numeru i komentarz własny) do wskazanych problemów rozwojowych hotelu w kontekście zrównoważonego rozwoju.

A. Jakie znaczenie ma dla Pani/a hotelu zrównoważony rozwój?
[A1] Jest kluczowym elementem strategii długoterminowej hotelu, wpływa na wizerunek, reputację i lojalność gości. [A2] Istotne – pomaga w oszczędnościach i zgodności z regulacjami. [A3] Marginalne – nie widzę bezpośrednich korzyści, a dużo nowych zadań i kosztów. [A4] Jest drugorzędny – skupiamy się na innych obszarach działalności hotelu.
Komentarz własny: .....

B. Czy Pani/a hotel posiada strategię zrównoważonego rozwoju? Jeśli tak, jakie są jej kluczowe założenia i cele? Jeśli nie, to dlaczego?
[B1] Tak, obejmuje ograniczanie śladu węglowego. [B2] Tak, obejmuje optymalizację zużycia energii i wody oraz ograniczenie odpadów. [B3] Tak, skupiamy się na współpracy z ekologicznymi interesariuszami i zrównoważonym zarządzaniu zasobami. [B4] Nie, ponieważ wdrożenie wymaga zbyt dużych nakładów finansowych i organizacyjnych. [B5] Nie – nie mamy odpowiednich zasobów kadrowych, aby stworzyć taki dokument.

Komentarz własny: .....
C. Jak ocenia Pani/a znaczenie ESG w branży hotelarskiej? Czy ESG jest dla Pani/a hotelu bardziej obowiązkiem regulacyjnym, czy realną wartością dodaną?
[C1] ESG to realna wartość dodana, podnosi konkurencyjność, może wspierać też wizerunek hotelu. [C2] ESG to wartość dodana, pomaga wyróżnić hotel na rynku i zwiększa zainteresowanie klientów. [C3] To obowiązek regulacyjny, ale wdrażamy go w sposób umożliwiający maksymalizację korzyści. [C4] ESG to dodatkowe obciążenie finansowe (kosztowny wymóg prawny), nie dostrzegam istotnych korzyści.
Komentarz własny: .....

D. Czy, a jeśli TAK to od kogo i jakiego oczekuje Pani/a hotel wsparcia w procesie dostosowywania do zasad zrównoważonego rozwoju i ESG?
[D1] Od państwa, które przyjmuje do naszego systemu prawnego wytyczne UE. [D2] Od organizacji samorządu gospodarczego (w tym hotelarskiego) [[D3] Od innych organizacji w otoczeniu zainteresowanych rozwojem zrównoważonej turystyki. [D4] Od instytucji finansowych i funduszy wspierających zrównoważoną turystykę.
Komentarz własny: .....

E. Jakie są największe bariery we wprowadzeniu strategii zrównoważonego rozwoju i zasad oraz raportów ESG w zarządzanym przez Panią/na hotelu?
[E1] Brak gotowych szablonów działania połączony z wysokimi kosztami diagnozy oraz wdrożenia ESG. [E2] Ograniczona wiedza i świadomość ESG wśród pracowników oraz kadry zarządzającej. [E3] Brak jednoznacznych regulacji i skomplikowany proces raportowania ESG. [E4] Wysokie koszty inwestycji i niepewny oraz długi czas zwrotu poniesionych nakładów.
Komentarz własny: .....

F. Czy wprowadzenie rozwiązań z obszaru zrównoważonego rozwoju oraz działań w zakresie ESG będzie miało wpływ na jakość usług i ich ceny w Pani/a hotelu?
[F1] Jakość usług wzrośnie, ale ceny pozostaną na podobnym poziomie. [F2] Ceny wzrosną, ale będzie to uzasadnione dodatkowymi korzyściami dla klientów i hotelu. [F3] Ceny początkowo muszą wzrosnąć przy dużych nakładach na wdrożenie zmian opartych o ESG.
Komentarz własny: .....

G. Czy obserwuje Pani/a w hotelu pozytywne reakcje gości na wprowadzane rozwiązania w zakresie zrównoważonego rozwoju i zasad ESG?
[G1] Tak, wielu gości dostrzega nasze działania w kierunku zrównoważonego rozwoju. [G2] Tak, goście chętnie korzystają z ekologicznych rozwiązań stosowanych w hotelu. [G3] Reakcje są mieszane – część gości to zauważa i docenia, ale nie dla wszystkich ma to znaczenie. [G4] Reakcje są mieszane – część gości docenia, inni nie zwracają uwagi lub mówią o wzroście ceny. [G5] Nie, większość gości nie zwraca uwagi na nasze inicjatywy związane z ESG.
Komentarz własny: .....

H. Czy Pani/Pana zdaniem pomiędzy pracownikami/kadrą zarządzającą/właścicielami hotelu jest różnica zdań co do wdrażania zrównoważonego rozwoju i ESG?
Komentarz własny: .....

I. Jakie zjawiska i trendy w zakresie zrównoważonego rozwoju i ESG uważa Pani/Pan za najważniejsze dla hotelu (branży hotelarskiej) w nadchodzących latach?
Komentarz własny: .....

8. Które ze elementów ESG w obszarze środowiska, zgodnych z celami ekologicznymi rozporządzenia UE dotyczącego taksonomii, są realne do wdrożenia w Pani/Pana hotelu?

Aspekty środowiskowe zgodne z celami ekologicznymi rozporządzenia UE dotyczącego taksonomii, obejmującymi:
[1] przeciwdziałanie zmianom klimatu i adaptację do nich,
[2] ochronę zasobów wodnych i morskich,
[3] efektywne wykorzystanie surowców oraz gospodarkę o obiegu zamkniętym,
[4] ograniczanie zanieczyszczeń,
[5] zachowanie bioróżnorodności i ochronę ekosystemów,
[6] żadne z wymienionych.

Komentarz własny: .....

9. Które ze wskazanych elementów ESG w obszarze odpowiedzialności społecznej są realne do wdrożenia w Pani/Pana hotelu?

[1] Równe możliwości dla wszystkich, obejmujące równość płci, jednakowe wynagrodzenie za tę samą pracę, dostęp do szkoleń i rozwój kompetencji, a także zatrudnienie i integrację osób z niepełnosprawnościami.
[2] Warunki pracy uwzględniające stabilność zatrudnienia, godne wynagrodzenie, dialog społeczny, negocjacje zbiorowe i aktywne zaangażowanie pracowników, równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz bezpieczne i zdrowe środowisko pracy.
[3] Poszanowanie praw człowieka oraz fundamentalnych wolności zgodnie z normami określonymi.
[4] Żadne z wymienionych.

Komentarz własny: .....

10. Które ze wskazanych elementów ESG w obszarze ładu korporacyjnego są realne do wdrożenia w Pani/Pana hotelu?

[1] Znaczenie ładu korporacyjnego oraz rola organów zarządzających i nadzorczych w kontekście zrównoważonego rozwoju oraz ich struktura.
[2] Standardy etyki biznesowej i kultura organizacyjna, obejmujące przeciwdziałanie korupcji.
[3] Współpraca z administracją publiczną, w tym działania związane z lobbingiem.
[4] Relacje z partnerami biznesowymi, uwzględniające warunki płatności.
[5] Systemy kontroli wewnętrznej i zarządzania ryzykiem, także w zakresie procesu raportowania.
[6] Żadne z wymienionych.

Komentarz własny: .....

11. Inne opinie i problemy poruszane podczas bezpośredniej rozmowy z Respondentem (wypełnia moderator)

Komentarz moderatora: .....

Zał. 3. Pakiet ćwiczeń warsztatowych techniką Canva

Uwaga: We wszystkich ćwiczeniach (od 1 do 9) prezentowane czynniki i zmienne oraz ich wartość będą potencjalnie modyfikowane na podstawie badań ilościowych i jakościowych (CAWI, IDI), a następnie poddane ocenie hotelarzy podczas warsztatów.

Ćwiczenie 1
Drzewo PWS (problemów – wyzwań – szans/skutków)
wdrożenia zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu

Zadanie:

- *Na podstawie własnej opinii członków grupy proszę o wytypowanie **maksymalnie do 4 z każdej sekcji kluczowych problemów – wyzwań – szans/skutków**, które uważają Państwo za cechy najbardziej adekwatnie i rzeczywiście opisujące stan wdrożenia zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu. Proszę wykorzystać poniższy schemat. **Państwa wybór powinien być oparty o eliminację zbędnych cech (ich skreślenie).***

Problemy	❖ **Wysokie koszty inwestycyjne** (np. modernizacja budynków, systemy oszczędzania energii i wody) ❖ **Brak wiedzy i kompetencji** w zakresie ESG wśród pracowników i kadry zarządzającej ❖ **Opór przed zmianą** – niechęć do inwestycji w działania długoterminowe wynikające z ESG ❖ **Brak jasnych regulacji prawnych** w sferze ESG lub ich szybkie zmiany ❖ **Ograniczona dostępność ekologicznych produktów i usług** dla hoteli ❖ **Niska świadomość gości** dotycząca zrównoważonego rozwoju i ESG
Wyzwania	❖ **Optymalizacja kosztów inwestycyjnych** poprzez dotacje, ulgi podatkowe i leasing ekologicznych technologii ❖ **Szkolenie personelu** w zakresie ESG i zrównoważonego zarządzania hotelem ❖ **Zarządzanie zmianą** i budowanie kultury ESG w organizacji ❖ **Monitorowanie wskaźników ESG** (np. ślad węglowy, zużycie wody) ❖ **Raportowanie wskaźników ESG** (np. ślad węglowy, zużycie wody) ❖ **Współpraca z dostawcami** ekologicznych i etycznych produktów ❖ **Edukacja gości i wdrażanie zachęt** do ekologicznych wyborów (np. programy lojalnościowe, zniżki za oszczędność wody)
Szanse/Skutki	❖ **Korzyści ekonomiczne z ESG** (oszczędność na energii i wodzie, wzrost atrakcyjności dla inwestorów) ❖ **Lepsza reputacja i większa lojalność gości** – goście wybierają hotele z certyfikatami ekologicznymi ❖ **Zmniejszenie wpływu negatywnego na środowisko** – redukcja śladu węglowego, mniejsze zużycie zasobów ❖ **Spełnienie wymagań organizatorów segmentu MICE** ❖ **Spełnienie wymogów prawnych i unijnych** (np. CSRD, Taksonomia UE) ❖ **Przewaga konkurencyjna** na rynku hotelarskim po wdrożeniu ESG ❖ **Poprawa warunków pracy i satysfakcji pracowników** po wdrożeniu ESG

Źródło: opracowanie własne.

Ćwiczenie 2

Analiza SWOT dla wdrożenia zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu

Zadanie:

- *Na podstawie własnej opinii członków grupy proszę o wytypowanie **maksymalnie 5 czynników w każdej z sekcji analizy SWOT**, które uważają Państwo za zmienne najbardziej adekwatnie i rzeczywiście opisujące stan wdrożenia zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu. **Państwa wybór powinien być oparty o eliminację zbędnych cech (ich skreślenie). Proszę nie zwracać uwagi na wskaźniki oceny znaczenia, prawdopodobieństwa i oceny ważonej.***

MOCNE STRONY				SŁABE STRONY			
Czynnik (max 5)	Waga (skala 0–1) *(np. 0,1; 0,15; 0,2)*	Ocena (skala 1–5)	Średnia ważona	Czynnik (max 5)	Waga (skala 0–1) *(np. 0,1; 0,15; 0,2)*	Ocena (skala 1–5)	Średnia ważona
Rosnąca świadomość ekologiczna	0,20	5	1,0	Wysokie koszty wdrażania ESG	0,20	5	1,0
Poprawa wizerunku hotelu	0,10	4	0,4	Brak wiedzy i doświadczenia kadr z obszaru ESG	0,10	4	0,4
Oszczędności kosztowe (funkcjonowania operacyjnego)	0,20	4	0,8	Opór pracowników i/lub zarządu/właściciela	0,05	2	0,1
Regulacje UE	0,10	2	0,2	Ograniczona infrastruktura hotelu	0,15	3	0,45
Wzrost konkurencyjności hotelu	0,10	3	0,3	Długi czas zwrotu z inwestycji w ESG	0,15	4	0,6
Doświadczony i otwarty na innowacje zespół zarządzający	0,10	2	0,2	Wysokie koszty certyfikacji i audytów ESG	0,15	3	0,45
Dostęp do innowacyjnych rozwiązań technologicznych poprzez partnerstwa branżowe (działanie w sieci)	0,10	1	0,1	Trudność w mierzeniu i raportowaniu efektów ESG	0,10	3	0,3
Możliwość wykorzystania ESG w działaniach komunikacji marketingowej	0,10	1	0,1	Ograniczona dostępność ekologicznych dostawców i produktów	0,10	2	0,3
SZANSE				ZAGROŻENIA			
Czynnik (max 5)	Waga (skala 0–1) *(np. 0,1; 0,15; 0,2)*	Ocena (skala 1–5)	Średnia ważona	Czynnik (max 5)	Waga (skala 0–1) *(np. 0,1; 0,15; 0,2)*	Ocena (skala 1–5)	Średnia ważona
Rosnący trend ekologiczny/Wzrost zainteresowania turystyką zrównoważoną	0,20	5	1,0	Zmienność regulacji prawnych i systemów certyfikacji	0,15	4	0,6
Nowe źródła zewnętrzne finansowania inwestycji proekologicznych	0,10	4	0,4	Greenwashing	0,10	3	0,3
Współpraca z lokalnymi dostawcami	0,15	4	0,6	Ryzyko reputacyjne w przypadku błędów w komunikacji ESG	0,15	5	0,75
Technologiczne innowacje	0,15	4	0,6	Rosnąca konkurencja hoteli deklarujących zgodność z ESG	0,15	4	0,6
Wymogi prawne np. w zamówieniach publicznych premiujące obiekty z ESG	0,10	3	0,3	Ryzyko operacyjne – zmiany w łańcuchu dostaw	0,05	3	0,15
Akceptacja społeczności lokalnej	0,05	2	0,1	Brak jednolitych standardów ESG utrudniających porównywanie wyników	0,20	4	0,80
Zwiększone zainteresowanie gości zielonymi hotelami	0,15	3	0,45	Negatywne zmiany w polityce finansowania ESG	0,10	2	0,20
Długoterminowe oszczędności operacyjne poprzez lepsze zarządzanie zasobami	0,10	3	0,3	Losowe kryzysy ekologiczne i klimatyczne koszty działalności hotelowej	0,10	1	0,10

Źródło: opracowanie własne.

Ćwiczenie 3
Analiza PESTEL dla wdrożenia zrównoważonego rozwoju i zasad w hotelu

Zadanie:

- *Na podstawie własnej opinii członków grupy proszę o wytypowanie* ***max. do 5 czynników w każdej z sekcji analizy PESTEL****, które uważają Państwo za czynniki najbardziej adekwatnie i rzeczywiście opisujące stan otoczenia hoteli w kontekście wdrożenia zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu.* ***Państwa wybór powinien być oparty o eliminację zbędnych cech (ich skreślenie).***

	Czynnik	*Ocena znaczenia*	*Prawdopodobieństwo wystąpienia*	*Ocena ważona*
		(skala 1–5)	(skala od 0 do 1; np. 0,1; 0,15; 0,2)	
Otoczenie **Polityczne**	Regulacje unijne i krajowe dotyczące ESG	*5*	*0,6*	3,0
	Subsydia i ulgi podatkowe – wsparcie rządowe dla inwestycji w ekologię	*5*	*0,7*	3,5
	Lokalne przepisy urbanistyczne	*2*	*0,4*	0,8
	Strategie rządowe na rzecz zrównoważonej turystyki	*2*	*0,3*	0,6
	Deglobalizacja	*3*	*0,2*	0,6
	Polaryzacja – Power of No	*2*	*0,2*	0,4
	Podejście rządów do ESG	*4*	*0,6*	2,4
	Czynnik	*Ocena znaczenia*	*Prawdopodobieństwo wystąpienia*	*Ocena ważona*
		(skala 1–5)	(skala od 0 do 1; np. 0,1; 0,15; 0,2)	
Otoczenie **Ekonomiczne**	Wzrost popytu turystycznego	*4*	*0,6*	2,4
	Niska rentowność sektora turystyki w stosunku do innych branż	*2*	*0,2*	0,4
	Globalne kryzysy gospodarcze	*4*	*0,3*	1,2
	Popyt na ekoturystykę	*4*	*0,4*	1,6
	Koszty surowców ekologicznych	*3*	*0,5*	1,5
	Ekonomia metawersum	*3*	*0,4*	1,2
	Siła nabywcza turystów	*4*	*0,6*	2,4
	Inflacja i ceny energii	*5*	*0,7*	3,5
	Dostępność funduszy unijnych	*4*	*0,7*	2,8
	Rosnące koszty inwestycji w zrównoważone technologie	*5*	*0,6*	3,0
	Czynnik	*Ocena znaczenia*	*Prawdopodobieństwo wystąpienia*	*Ocena ważona*
		(skala 1–5)	(skala od 0 do 1; np. 0,1; 0,15; 0,2)	
Otoczenie **Społeczne**	Segmenty plemienne/Hiperpersonalizacja	*2*	*0,3*	0,6
	Zmiany demograficzne	*3*	*0,6*	1,8
	Presja pracowników na odpowiedzialność społeczną i warunki pracy.	*3*	*0,5*	1,5
	Lokalność	*5*	*0,7*	3,5
	Świadomy konsumpcjonizm („slow travel", „zero waste".)	*4*	*0,6*	2,4

	Legacy w przemyśle spotkań	*3*	*0,4*	1,2
	Standaryzacja usług i procedury jakościowe	*5*	*0,8*	4,0
Otoczenie **Technologiczne**	Czynnik	*Ocena znaczenia (skala 1–5)*	*Prawdopodobieństwo wystąpienia* (skala od 0 do 1; np. 0,1; 0,15; 0,2)	*Ocena ważona*
	Blockchain	*2*	*0,2*	0,4
	Automatyzacja i cyfryzacja na rzecz zmniejszenie śladu węglowego	*4*	*0,7*	2,8
	Rozwój OZE (odnawialne źródła energii)	*3*	*0,6*	1,8
	E-mobilność	*3*	*0,6*	1,8
	Internet rzeczy (IoT)	*4*	*0,7*	2,8
	Zielone technologie w budownictwie	*4*	*0,6*	2,4
	Cyberbezpieczeństwo	*3*	*0,5*	1,5
Otoczenie **Ekologiczne**	Czynnik	*Ocena znaczenia (skala 1–5)*	*Prawdopodobieństwo wystąpienia* (skala od 0 do 1; np. 0,1; 0,15; 0,2)	*Ocena ważona*
	Presja społeczna w kierunku zrównoważonego rozwoju	*4*	*0,6*	2,4
	Overtourism – degradacja środowiska naturalnego	*4*	*0,8*	3,2
	Efektywność energetyczna	*5*	*0,6*	3,0
	Ekologiczne źródła zaopatrzenia (dostawcy)	*4*	*0,5*	2,0
	Zwiększenie świadomości ekologicznej konsumenta i przedsiębiorcy	*5*	*0,8*	4,0
	Rozwiązania zintegrowane z naturalnymi ekosystemami (np. projektowanie ekologiczne i zrównoważone przestrzeni obiektu i otoczenia)	*3*	*0,4*	1,2
	Klimatocentryzm	*4*	*0,7*	2,8
Otoczenie **Prawne**	Czynnik	*Ocena znaczenia (skala 1–5)*	*Prawdopodobieństwo wystąpienia* (skala od 0 do 1; np. 0,1; 0,15; 0,2)	*Ocena ważona*
	Certyfikaty ekologiczne	*3*	*0,6*	1,8
	Prawa pracownicze	*4*	*0,5*	2,0
	Standardy etyczne w biznesie	*4*	*0,6*	2,4
	Odpowiedzialność korporacyjna	*3*	*0,7*	2,1
	Protekcjonizm – narzędzia finansowe wsparcia popytu turystycznego	*5*	*0,5*	2,5
	Zmiany prawne regulacji e-usług	*4*	*0,6*	2,4

Źródło: opracowanie własne

Ćwiczenie 4
Value Proposition Canvas – VPC (Unikalna Propozycja Wartości) dla standardów wdrażania zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu

Zadanie:

- *Na podstawie własnej opinii członków grupy proszę wskazać najbardziej skuteczne i efektywne elementy składowe (max. 3 w każdej sekcji) w procesie wdrożenia zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu w oparciu o elementy koncepcji VPC na bazie wzorca. Proszę skorzystać z podpowiedzi wskazanych w szablonie. Państwa wybór powinien być oparty o eliminację zbędnych cech (ich skreślenie).*

Propozycje wartości z wdrożenia zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu		Segment gości korzystających z wdrożenia zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu	
	Tworzenie korzyści ✓ Poprawa reputacji hotelu jako zrównoważonego. ✓ Zwiększona atrakcyjność dla gości ceniących ekologię i etyczne podejście do biznesu. ✓ Redukcja kosztów operacyjnych poprzez efektywne zarządzanie energią i zasobami. ✓ Możliwość uzyskania certyfikatów ekologicznych obiektu oraz dostępu do dotacji i funduszy wspierających ESG. ✓ Lepsze relacje z partnerami biznesowymi i inwestorami.	**Korzyści** ✓ Większa lojalność i zadowolenie gości. ✓ Wzrost wartości marki i przewaga konkurencyjna na rynku. ✓ Lepsza retencja pracowników poprzez zwiększenie ich zaangażowania. ✓ Pozytywne oddziaływanie na społeczność lokalną i środowisko.	
Produkt i usługi ✓ Ekologiczne rozwiązania w hotelu (panele słoneczne, systemy oszczędzania wody, segregacja odpadów). ✓ Lokalne i ekologiczne produkty gastronomiczne. ✓ Certyfikowane rozwiązania ekologiczne wdrażane w hotelu. ✓ Edukacja i szkolenia dla pracowników oraz promocja wśród gości zrównoważonego rozwoju. ✓ Usługi hotelarskie dostosowane do standardów ekologicznych.	**VALUE PROPOSITION CANVAS** **„Uśmierzanie bólu"** ✓ Ograniczenie kosztów energii i mediów poprzez zastosowanie nowoczesnych technologii. ✓ Minimalizacja ryzyk prawnych i regulacyjnych związanych z brakiem zgodności z normami ESG. ✓ Poprawa jakości usług i komfortu gości dzięki ekologicznym rozwiązaniom. ✓ Zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko i spełnienie oczekiwań gości hotelowych.	**„Bóle"** ✓ Wysokie koszty początkowe związane z inwestycjami w technologie ESG. ✓ Oporność personelu i gości wobec zmiany nawyków. ✓ Konieczność dostosowania procedur operacyjnych do nowych standardów. ✓ Długotrwały proces uzyskiwania certyfikatów ESG i spełniania wymagań regulacyjnych.	**Zadania** ✓ Wdrażanie ekologicznych praktyk i systemów zarządzania ESG. ✓ Edukowanie pracowników i gości w zakresie ESG. ✓ Dostosowywanie infrastruktury hotelowej do zasad zrównoważonego rozwoju. ✓ Optymalizacja kosztów operacyjnych poprzez zarządzanie zużyciem energii i wody.

Źródło: opracowanie własne.

Szablon modelu VPC dla standardów wdrażania zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu – instrukcja

Propozycje wartości z wdrożenia zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu		Segment gości korzystających z wdrożenia zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu
Tworzenie korzyści *Jak Twoje (hotelu) rozwiązanie będzie generowało pozytywne emocje, korzyści społeczne, oszczędność czasu, zwiększenie przychodu/zysku dla gościa hotelu?*		**Korzyści** *Korzyściami mogą być wszelkiego rodzaju pozytywne emocje, społeczne wsparcie, zadowolenie, oszczędność, zwiększenie zysku. Co uszczęśliwia gościa hotelu?*
Produkt i usługi *Rozwiązanie, czyli propozycja wartości. Wszystkie pod-produkty i usługi hotelu, które Twoja (hotelu) propozycja wartości ma zawierać.*	**VALUE PROPOSITION CANVAS** Unikalna Propozycja Wartości	**Zadania** *Poznaj i przeanalizuj zadanie jakie Twój (hotelu) gość wykonuje na co dzień. Mogą to być cele, potrzeby lub po prostu klasyczne, codzienne „to zrobić".* *Jakie zadania hotel realizuje odpowiadające mapie pobytu gościa (guest journey map)?*
	„Uśmierzanie bólu" *W jaki sposób Twoje (hotelu) rozwiązanie wpływa na bóle gościa hotelu? Czy obniża jego negatywne emocje, prawdopodobieństwo wystąpienia nieprzewidzialnych sytuacji i kosztów?*	**„Bóle"** *Bóle, które pojawiają się podczas planowania realizacji, po wykonaniu wskazanych powyżej zadań. Będą to wszelkiego rodzaju negatywne emocje, ryzyka, nieprzewidziane sytuacje i koszty.*

Źródło: opracowanie własne.

Ćwiczenie 5
Macierz Johnsona – Scholesa relacji interesariuszy w sferze standardów wdrożenia zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu

Zadanie:

- *Na podstawie własnej opinii członków grupy proszę dokonać analizy możliwych zachowań wytypowanych interesariuszy (osoba/instytucja) wobec wdrożenia zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu* ***zaznaczając znakiem X na skali od -5 (kompletny brak siły wpływu lub poziomu zainteresowania) do +5 (pełna siła wpływu lub poziom zainteresowania) na wartość siły wpływu i poziom zainteresowania danego typu interesariusza****. Wartość zero oznacza brak zdania lub wartość obojętną.*

Interesariusz osoba/instytucja	**Siła wpływu na wdrożenie zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu**										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
1 – Inwestorzy/właściciele											
2 – Klienci korporacyjni											
3 – Samorząd gospodarczy											
4 – Zarząd i kadra kierownicza											
5 – Pracownicy hotelu											
6 – Kluczowi dostawcy											
7 – Lokalna społeczność											
8 – Organizacje turystyczne											
9 – Urzędy państwowe i samorządowe											
10 – Banki i instytucje finansowe											
11 – Goście hotelu											
Interesariusz osoba/instytucja	**Poziom zainteresowania wdrożeniem zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu**										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
1 – Inwestorzy/właściciele											
2 – Klienci korporacyjni											
3 – Samorząd gospodarczy											
4 – Zarząd i kadra kierownicza											
5 – Pracownicy hotelu											
6 – Kluczowi dostawcy											
7 – Lokalna społeczność											
8 – Organizacje turystyczne											
9 – Urzędy państwowe i samorządowe											
10 – Banki i instytucje finansowe											
11 – Goście hotelu											

Źródło: opracowanie własne.

Ćwiczenie 6

Business Model Canvas (BMC) dla modelu ZR–ESG [22]w hotelu

Zadanie:

- *Na podstawie własnej opinii członków grupy proszę wskazać najbardziej skuteczne i efektywne Państwa zdaniem elementy składowe* ***(max. 4 w każdej sekcji)*** *modelu ZR–ESG w hotelu w oparciu o elementy koncepcji BMC na bazie wzorca (strona 14). Proszę skorzystać z podpowiedzi wskazanych w szablonie na kolejnej stronie.* ***Państwa wybór powinien być oparty o eliminację zbędnych cech (ich skreślenie).***

Kluczowi partnerzy	Kluczowe działania/procesy	Propozycja wartości (unikalna propozycja wartości–VPC)	Relacje z gośćmi	Segmenty gości/ grupy odbiorców
✓ Lokalne i ekologiczne firmy dostawcze (żywność, kosmetyki, tekstylia, środki czystości). ✓ Organizacje certyfikujące i NGO zajmujące się ESG (doradztwo, wsparcie certyfikacyjne). ✓ Samorządy i instytucje wspierające zielone inwestycje i je promujące. ✓ Sieci hoteli i operatorzy turystyczni promujący ESG. ✓ Start-upy technologiczne dostarczające rozwiązania proekologiczne czy nowe rozwiązania zrównoważonego hotelarstwa. ✓ Firmy technologiczne – innowacje w zarządzaniu energią i odpadami.	✓ Optymalizacja i redukcja zużycia zasobów (woda, energia, odpady). ✓ Szkolenia dla pracowników w zakresie ESG. ✓ Współpraca z organizacjami certyfikującymi (np. Green Globe, GSTC, Travelife) – pozyskiwanie i odnawianie certyfikatów ekologicznych i ESG. ✓ Inwestycje w ekologiczne innowacje hotelowe. ✓ Współpraca z lokalnymi producentami i rzemieślnikami -promocja w obiekcie lokalnych wyrobów. ✓ Monitorowanie i raportowanie działań ESG. ✓ Organizacja eventów i warsztatów dla gości. ✓ Edukacja społeczności lokalnych.	✓ Hotel działający zgodnie z zasadami ESG (ślad węglowy, oszczędność wody, energia odnawialna) ✓ Certyfikaty ekologiczne (np. Green Key, LEED, EU Ecolabel). ✓ Zdrowe, organiczne, lokalne i wegańskie opcje gastronomiczne. ✓ Zero waste – minimalizacja odpadów, recykling, brak plastiku jednorazowego, biodegradowalne opakowania. ✓ Programy edukacyjne i ekologiczne dla gości. ✓ Promocja ekologicznych doświadczeń (guest experience) gości.	✓ Transparentna komunikacja o zrównoważonych praktykach (publikowanie raportów i wskaźników, unikanie greenwashingu. ✓ System i programy lojalnościowe dla eko-turystów (np. zniżki za ekologiczne wybory). ✓ Ankiety i konsultacje z gośćmi w zakresie ich oczekiwań w sferze ESG. ✓ Personalizacja usług w zgodzie z preferencjami ekologicznymi gościa. ✓ Możliwość kompensacji śladu węglowego przez dobrowolne dopłaty do ekologicznych inicjatyw (np. sadzenie drzew). ✓ Zaangażowanie w życie lokalnej społeczności – wspólne inicjatywy.	✓ Ekoturyści i świadomi ekologicznie podróżnicy. ✓ Rodziny ceniące sobie zdrowy styl życia. ✓ Influencerzy i media promujące eko-hotelarstwo. ✓ Firmy organizujące zrównoważone konferencje i eventy. ✓ Goście biznesowi szukający odpowiedzialnych noclegów. ✓ Organizacje promujące ESG i CSR.

[22] **ZR–ESG: Zrównoważony Rozwój–ESG.**

<table>
<tr>
<td>✓ Firmy dostarczające zautomatyzowane rozwiązania pomiaru wskaźników.</td>
<td>Kluczowe zasoby
✓ Budynki i infrastruktura o niskim wpływie środowiskowym (w tym z certyfikatem LEED/BREEAM).
✓ Energia odnawialna, systemy oszczędzania wody i energii.
✓ Specjalista ds. ESG i zrównoważonego hotelarstwa.
✓ Relacje z lokalnymi dostawcami i organizacjami ekologicznymi (łańcuch dostaw).
✓ Technologia (w opcji AI) do monitorowania śladu węglowego.
✓ Silna marka i wizerunek obiektu przyjaznego środowisku.</td>
<td>✓ Partnerstwo z lokalnymi dostawcami i społecznościami (w tym promowanie lokalnych produktów i rzemiosła).
✓ Komfort i luksus zgodny z ekologicznymi standardami.
✓ Zrównoważone miejsca pracy – etyczne warunki zatrudnienia, uczciwe wynagrodzenia.</td>
<td>Kanały dystrybucji
✓ Ujęcie na stronie internetowej hotelu sekcji ESG i certyfikatów.
✓ Wprowadzenie hotelu do platform rezerwacyjnych z filtrem „eko” (np. BookDifferent, Ecobnb, Green Pearls).
✓ Współpraca z biurami podróży i organizatorami zrównoważonej turystyki (pakiety eko).
✓ Media społecznościowe, kampanie content marketingowe o ESG, storytelling.
✓ Programy partnerskie z organizacjami ekologicznymi.</td>
<td>✓ Touroperatorzy i biura podróży specjalizujące się w eko-wyjazdach.</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Struktura kosztów
✓ Inwestycje w technologie odnawialne i efektywność energetyczną.
✓ Szkolenia dla personelu w zakresie ESG (wdrożenia kultury organizacyjnej zrównoważonego rozwoju).
✓ Opłaty za certyfikacje ekologiczne i ESG.
✓ Koszty związane z partnerstwami i zrównoważonymi dostawami.
✓ Promocja proekologicznej ofert.</td>
<td colspan="3">Strumienie przychodów
✓ Sprzedaż usług noclegowych i gastronomicznych (premium i standard zgodnie z ESG).
✓ Opłaty za eventy ekologiczne i zrównoważone konferencje biznesowe ESG.
✓ Wynajem przestrzeni dla firm i organizacji proekologicznych.
✓ Partnerstwa i sponsoring od firm ceniących standardy ESG.
✓ Sprzedaż produktów ekologicznych (np. kosmetyki, żywność, pamiątki).
✓ Certyfikowane warsztaty i szkolenia dla gości i firm.
✓ Odpłatne programy eko–edukacyjne dla gości.</td>
</tr>
</table>

Źródło: opracowanie własne.

Szablon BMC dla modelu ZR–ESG w hotelu – INSTRUKCJA

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Kluczowi partnerzy
(8)
(ludzie, infrastruktura, która może Ci pomoc znaleźć kluczowe zasoby, albo nawet je dostarczyć)

Kim są nasi kluczowi partnerzy hotelu?
Kim są kluczowi dostawcy w hotelu?
Jakie zasoby możemy pozyskać od partnerów hotelu?
Jakie działania wykonują partnerzy hotelu?</td>
<td>Kluczowe działania/procesy
(6)
(czynności, które musisz wykonać, aby dostarczyć i zrealizować i zaproponować swoje rozwiązanie)

Jakich działań hotelu wymaga nasza propozycja wartości, kanały sprzedaży, obsługa gości, źródła przychodów?</td>
<td rowspan="2">Propozycja wartości (unikalna propozycja wartości)
(1)

Jaką wartość dajemy gościowi hotelu?
W rozwiązaniu jakich problemów pomagamy gościowi hotelu?
Jakie potrzeby klienta hotelu spełniamy?
Jakie pakiety produktów/usług chcemy zaoferować poszczególnym grupom gości hotelu?</td>
<td>Relacje z gośćmi
(3)
(relacje z klientami, które rozwijasz dla poszczególnych segmentów (rynku) lub związane z konkretną aktywnością – w jaki sposób prowadzisz swoje działania)
Jakiego rodzaju relacji/obsługi oczekują od nas docelowe grupy gości hotelu?
Ile hotelu to będzie kosztowało?</td>
<td rowspan="2">Segmenty gości/Grupy odbiorców
(2)
(grupy, które mogą być zainteresowane Twoim rozwiązaniem, Ci którzy chcesz, aby je kupili i wykorzystali)

Dla kogo tworzymy naszą wartość w hotelu?
Kto będzie gościem hotelu?</td>
</tr>
<tr>
<td>Kluczowe zasoby
(7)
(zasoby, których potrzebujesz, żeby wykonać kluczowe czynności (zaczynając od zespołu)
Jakich zasobów hotelu wymaga nasza propozycja wartości, kanały sprzedaży, obsługa klientów, źródła przychodów?</td>
<td>Kanały dystrybucji
(4)
(sposoby jakimi docierasz do swoich segmentów (rynku)

Poprzez jakie kanały dystrybucji będziemy docierali do klientów hotelu?
Które kanały dystrybucji hotelu są efektywne kosztowo?</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Struktura kosztów
(9)
(koszty jakie poniesiesz za zebranie zasobów i wykonanie zaplanowanych aktywności)
Jakie są najważniejsze koszty związane z modelem naszego działania?
Które zasoby hotelu są najdroższe?
Które działania hotelu są najdroższe?</td>
<td colspan="3">Strumienie przychodów
(5)
(przychody, które będziesz miał za dostarczanie Twojego rozwiązania za pomocą kanałów dystrybucji w ramach relacji z Twoimi klientami)
Za które wartości klienci hotelu będą najbardziej skłonni zapłacić?
Za co i jak oni obecnie płacą, a jak by chcieli płacić?
Ile pojedyncze źródła przychodów hotelu wnoszą wkładu do przychodów ogółem?</td>
</tr>
</table>

Źródło: opracowanie własne.

Ćwiczenie 7
Indywidualny Model ZR–ESG w hotelu

Zadanie:

- *Na podstawie własnej opinii członków grupy oraz na bazie wcześniej wykonanych ćwiczeń proszę wskazać* ***(po max. 3 w każdej sekcji)*** *wzorca* ***Indywidualnego Modelu ZR–ESG****, cechy kluczowe dla skutecznego i efektywnego wdrażania zrównoważonego rozwoju i zasad ESG (przy proponowanym modelu ZR–ESG) w Państwa hotelu. Proszę skorzystać z podpowiedzi wskazanych w szablonie na stronie 17-18.* ***Państwa wybór powinien być oparty o eliminację zbędnych cech (ich skreślenie).***

<table>
<tr>
<td>Trudności
✓ Wysokie koszty wdrożenia ZR–ESG, obejmujące inwestycje w technologie, szkolenia i modernizację procesów.
✓ Oporność pracowników i kadry zarządzającej wobec zmian, wynikająca z braku wiedzy i obawy przed dodatkowymi obowiązkami.
✓ Trudności w zmianie rutynowych procesów operacyjnych, takich jak gospodarka odpadami, zarządzanie energią i zaopatrzenie.
✓ Niechęć gości do ponoszenia dodatkowych kosztów związanych z ekologicznymi rozwiązaniami.
✓ Wyzwania i problemy z dostosowaniem się do norm i certyfikatów ESG.</td>
<td>Zaangażowanie
✓ Niezbędne szkolenia dla pracowników i menedżerów dotyczące ESG oraz praktyk zrównoważonego rozwoju.
✓ Konieczność przeznaczenia czasu na dostosowanie polityki hotelu do standardów ZR–ESG.
✓ Dostosowanie strategii zakupowej do zasad zrównoważonego rozwoju, np. współpraca z lokalnymi dostawcami czy interesariuszami.
✓ Budowanie świadomości ekologicznej wśród klientów poprzez kampanie edukacyjne i marketingowe.
✓ Monitorowanie postępów wdrażania i dostosowywanie strategii.
✓ Integracja ESG z codziennymi operacjami biznesowymi.</td>
<td>Zwrot
✓ Wzrost atrakcyjności hotelu dla świadomych ekologicznie gości prowadzący do wzrostu konkurencyjności.
✓ Możliwość uzyskania certyfikatów i dotacji wspierających zrównoważony rozwój.
✓ Zmniejszenie kosztów operacyjnych dzięki efektywności energetycznej i ograniczeniu zużycia zasobów.
✓ Poprawa reputacji hotelu jako przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie.</td>
<td>Korzyści
✓ Pozycjonowanie hotelu jako lidera w zakresie zrównoważonego rozwoju.
✓ Zwiększenie satysfakcji poprzez ekologiczne rozwiązania i wzrost ich lojalności.
✓ Lepsze relacje z partnerami biznesowymi i instytucjami certyfikującymi ESG.
✓ Możliwość rozwoju nowych usług, np. eko-pakietów pobytowych.
✓ Zwiększona satysfakcja pracowników dzięki pracy w przyjaznym środowisku.
✓ Zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko.</td>
</tr>
<tr>
<td>Punkt wyjścia (zachowania wyjściowe)
✓ Ograniczona świadomość kadry hotelowej w zakresie ESG.
✓ Stosowanie standardowych, niekoniecznie ekologicznych rozwiązań.
✓ Brak jednolitej polityki i strategii ESG w hotelu.
✓ Koncentracja na krótkoterminowych zyskach</td>
<td colspan="3">Mapa doświadczeń
✓ Pracownicy przechodzą szkolenia i wdrażają nowe procedury.
✓ Goście zauważają ekologiczne rozwiązania i zmiany w usługach.
✓ Pierwsze korzyści finansowe z oszczędności na mediach i zasobach.
✓ Uzyskanie certyfikatów ESG jako przełomowy moment.
✓ Ocenianie postępów i mierzenie efektów.
✓ Pierwsze sukcesy w postaci oszczędności i pozytywnego odbioru klientów.</td>
<td>Zachowania wyjściowe
✓ Aktywne promowanie działań ESG wśród klientów i partnerów.
✓ Stosowanie trwałych i efektywnych praktyk ESG jako standardowej procedury w hotelu.
✓ Zmiana i zwiększona świadomość pracowników</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Zadania do wykonania
✓ Opracowanie i wdrożenie strategii ESG.</td>
<td>Interesariusz = hotel i jego kadra (zarząd,</td>
<td>Obietnica
✓ Poprawa i zwiększenie efektywności operacyjnej hotelu</td>
<td></td>
</tr>
</table>

zamiast długofalowej strategii zrównoważonego rozwoju. ✓ Niewystarczające inicjatywy proekologiczne.	✓ Wdrożenie ekologicznych rozwiązań w zarządzaniu zasobami. ✓ Dostosowanie infrastruktury do norm ESG. ✓ Edukacja personelu (kadry zarządzającej i pracowników) oraz klientów w zakresie zrównoważonego rozwoju. ✓ Monitorowanie wskaźników i efektów wdrożenia modelu ZR-ESG oraz stałe dostosowywanie działań.	**menedżerowie, pracownicy)**	✓ Większa lojalność gości ceniących ESG dzięki wdrożonym ekologicznym inicjatywom ✓ Lepsza reputacja i atrakcyjność obiekty na rynku ✓ Długoterminowe oszczędności.	i gości dotycząca zrównoważonego rozwoju.
	Instrukcja działania ✓ Organizacja regularnych szkoleń ESG dla kadry hotelowej. ✓ Stworzenie dedykowanego stanowiska lub poszerzenie zadań dla kadr hotelu d/t. wdrażanie ZR–ESG. ✓ Utrzymywanie i wdrożenie nowej, transparentnej polityki ESG. ✓ Wdrożenie nowych zasad dotyczących zarządzania zasobami. ✓ Pozyskanie certyfikatów potwierdzających zgodność z ESG.			
Oczekiwania ✓ Utrzymanie jakości usług pomimo zmian. ✓ Uznanie hotelu jako lidera w ESG. ✓ Wzrost zainteresowania ze strony klientów korporacyjnych. ✓ Pozytywny odbiór gości i ich zainteresowanie hotelem. ✓ Poprawa relacji z partnerami biznesowymi. ✓ Realizacja celów związanych z ochroną środowiska.	**Koszty** ✓ Inwestycje w technologie ekologiczne. ✓ Inwestycje w modernizację hotelu. ✓ Koszty konsultacji i certyfikacji ESG. ✓ Wydatki na szkolenia dla pracowników. ✓ Wydatki na kampanie edukacyjne.	**Przychody** ✓ Pozyskanie nowych, proekologicznych gości. ✓ Możliwość uzyskania dofinansowań (subwencji, dotacji, kredytów) na ESG i zrównoważony rozwój ✓ Oszczędności wynikające z redukcji użyciu energii i zasobów.	Satysfakcja ✓ Pozytywne opinie gości i ich lojalność. ✓ Lepsza motywacja i świadomość pracowników do działania zgodnie z ESG. ✓ Zwiększona konkurencyjność na rynku hotelarskim.	

Źródło: opracowanie własne.

Szablon Indywidualnego Modelu ZR-ESG w hotelu – INSTRUKCJA

Trudności

- ✓ Jakie wyzwania napotyka hotel (zarząd, menedżerowie, pracownicy) podczas wdrażania modelu ZR–ESG?
- ✓ Jakie są obawy związane z kosztami, złożonością, oporem ze strony pracowników lub gości?
- ✓ Co może powodować, że interesariusze czują się zniechęceni lub niechętni do zmiany w kierunku wdrożenia ZR–ESG?
- ✓ Jakie aspekty wdrożenia ZR–ESG są dla kadry hotelu najbardziej problematyczne (np. kosztowe, techniczne, zmiany w kulturze organizacyjnej)?
- ✓ Jakie napięcia mogą występować w związku z niechęcią do zmian w rutynowych procesach, które wywoła wdrożenie ZR–ESG?

Zaangażowanie

- ✓ Na jakie działania, czas i kompromisy powinni się zdecydować interesariusze, aby aktywnie uczestniczyć w procesie wdrażania modelu ZR–ESG?
- ✓ Jakie decyzje (w tym kosztowe i czasowe) muszą podjąć?
- ✓ Co jest dla nich trudne do zaakceptowania lub co nie będzie dla nich priorytetem?

Zwrot

- ✓ Jakie korzyści z wdrożenia modelu ZR– ESG są oczekiwane przez interesariuszy?
- ✓ Co interesariusz uzyska po zakończeniu wdrożenia modelu ZR–ESG?
- ✓ Co ma się zmienić w postrzeganiu hotelu po zakończeniu wdrożenia modelu ZR–ESG?

Korzyści

- ✓ Jakie są największe potrzeby lub o czym marzy, czego chce interesariusz w związku z modelem ZR–ESG?
- ✓ Jakie długoterminowe korzyści interesariusze szukają, chcą uzyskać dzięki wdrożeniu modelu ZR–ESG (np. poprawa reputacji, wzrost zadowolenia gości)?

Punkt wyjścia (zachowanie wejściowe)

- ✓ Jakie są obecne zachowania interesariuszy (zarządu, menedżerów, pracowników) w zakresie zrównoważonego rozwoju i ESG?
- ✓ Jakie mają umiejętności, wiedzę i nastawienie wobec ZR–ESG?
- ✓ Co i jak, w obszarze ZR–ESG, interesariusz:
  - – mówi i robi?
  - – zachowuje się wobec innych?
  - – jaką ma publiczną postawę?
  - – jakie jest postrzeganie (wizerunek)?

Mapa doświadczeń

- ✓ Jakie punkty styku (touchpoints) z ZR–ESG przechodzi (doświadcza) interesariusz w trakcie wdrożenia i po jego zakończeniu?
- ✓ Jakie etapy były dla interesariuszy najtrudniejsze?
- ✓ Jakie przełomowe momenty w procesie wdrażania ZR–ESG wpłynęły na zmianę postawy i zachowań interesariusza?
- ✓ Kiedy zauważono pierwsze pozytywne efekty wdrożenia ZR–ESG?
- ✓ Jak to doświadczenie wpłynęło na zamierzoną zmianę zachowania interesariusza wobec ZR–ESG?

Zadania do wykonania

- ✓ Co interesariusz próbuje osiągnąć poprzez wdrożenie modelu ZR–ESG?
- ✓ Jakie zadania interesariusz stara się wykonać, jakie problemy stara się rozwiązać, a jakie potrzeby stara się zaspokoić w ramach modelu ZR–ESG?
- ✓ Co znajduje się na liście zadań interesariusza w procesie wdrażania modelu ZR–ESG?

Interesariusz - hotel i jego kadra (zarząd, menedżerowie, pracownicy)

Obietnica

- ✓ Jaką wartość model ZR–ESG tworzy dla interesariusza?
- ✓ Dlaczego interesariusz ma chęć zaangażować się w proces?
- ✓ Jak model ZR–ESG wpłynie na efektywność działań interesariuszy?
- ✓ Czy przedmiotowa obietnica niweluje trudności i przynosi korzyści z wdrożenie modelu ZR–ESG?

Instrukcja projektu

Zachowania wyjściowe

- ✓ Jakie zadania interesariusze chcą osiągnąć poprzez wdrożenie modelu ZR–ESG?
- ✓ Jakie potrzeby próbują zaspokoić, a jakie problemy rozwiązać i jakie rezultaty osiągnąć poprzez model ZR–EGS?
- ✓ Jakie nowe umiejętności, wiedzę, nastawienie i kontakty otrzymuje interesariusz do wdrożeniu modelu ZR–ESG?
- ✓ Jaka jest publiczna postawa interesariusza wobec ZR–ESG?
- ✓ Jak opisać postrzeganie (wizerunek) interesariusza?
- ✓ Jak interesariusz zachowuje się wobec innych?

	✓ Czego interesariusz musi/powinien się nauczyć, aby skutecznie wdrożyć model ZR–ESG? ✓ Jakie umiejętności i wiedza interesariusza są niezbędne do osiągnięcia sukcesu w procesie wdrażania modelu ZR–ESG? ✓ Kogo interesariusz powinien poznać lub współpracować z nimi, aby wdrożenie modelu ZR–ESG przebiegło skutecznie? ✓ Jakie szkolenia i zasoby są niezbędne dla interesariusza do wdrożenia modelu ZR–ESG? ✓ Jakie nastawienie interesariusza do ZR–ESG należy zmienić?		
Oczekiwania ✓ Jakie są oczekiwania interesariuszy w kontekście ZR–ESG, oparte na ich doświadczeniach i opiniach z mediów społecznościowych, marketingowych lub osobistych? ✓ Jakie są stereotypy i przekonania interesariuszy dotyczące ZR–ESG? ✓ Jakie obawy mogą wyniknąć z tych oczekiwań wobec ZR–ESG?	**Koszty** ✓ Jakie są koszty stałe i zmienne związane z wdrożeniem modelu ZR-–SG dla interesariusza? ✓ Jakie inwestycje są konieczne w związku z wdrożeniem modelu ZR–ESG (np. technologie, szkolenia)?	**Przychody** ✓ Jakie są źródła przychodów finansowych interesariusza z wdrożenia ZR–ESG? ✓ Jakiej skali przychody finansowe można uzyskać w wyniku wdrożenia modelu ZR–ESG? (np. dzięki większej liczbie gości, nowym umowom biznesowym, subwencjom, certyfikatom)	**Satysfakcja** ✓ Co interesariusz mówi innym o wdrożeniu modelu ZR–ESG? ✓ Jak interesariusz klasyfikuje swoje doświadczenia związane z wdrożeniem modelu ZR–ESG?

Źródło: opracowanie własne.

Ćwiczenie 8 - Poziom istotności wskaźników ESG dla wybranych typów hoteli

Zadanie:

- *Na podstawie własnej opinii członków grupy oraz na bazie wcześniej wykonanych ćwiczeń proszę wskazać, które ze wskaźników ESG są istotne dla skutecznego i efektywnego wdrażania zrównoważonego rozwoju i zasad ESG (przy proponowanym modelu) w Państwa hotelu. Proszę skorzystać z podpowiedzi wskazanych w szablonie.* ***Państwa wybór powinien być oparty o wpisanie wartości wg skali od 1 do 3 dla danego typu wskaźnika dla danego typu hotelu (modelu ESG): 1- wskaźnik podstawowy, 2-wskaźnik może być istotny, 3-wskaźnik bywa istotny.***

	Macierz istotności – wybór tematów ESG istotnych ze względu na typ hotelu			
	Wskaźniki	ESG City Model	ESG Destination Model	ESG Corporate Model
Środowiskowe	Emisje CO_2 (dekarbonizacja)			
	Zużycie energii			
	Intensywność emisji gazów cieplarnianych			
	Zużycie wody			
	Zarządzanie zasobami wodnymi			
	Zarządzanie odpadami			
	Zużycie chemikaliów / detergentów			
	Mobilność zrównoważona (liczba punktów ładowania EV/liczba			
Społeczne	Różnorodność płci w zarządzie lub organach nadzorczych			
	Wskaźnik równości wynagrodzeń na tym samym stanowisku			
	Rotacja zatrudnienia			
	Wolność zrzeszania się i negocjacji zbiorowych			
	Bezpieczeństwo i higiena pracy			
	Programy społeczne / CSR			
	Szkolenia i rozwój w zakresie zrównoważonego rozwoju			
	Polityka praw człowieka			
	Procedury należytej staranności dot. praw człowieka			
	Satysfakcja pracowników (NPS)			
	Satysfakcja gości NPS (zrównoważony pobyt)			
Ład korporacyjny	Struktura (parytety wieku i płci) w organach zarządczych			
	Kodeks etyczny			
	Polityka antykorupcyjna			
	Mechanizm zgłaszania naruszeń			
	Polityka ochrony danych			
	Raportowanie ESG (częstotliwość, zakres)			
	Transparentność komunikacji (publikacja wskaźników i raportów ESG)			
	Polityka łańcucha dostaw (kryteria ESG przy wyborze dostawców)			

Źródło: opracowanie własne.

Ćwiczenie 9 - Rekomendowane standardy wskaźników ESG dla hoteli danych typów

Zadanie:

- *Na podstawie własnej opinii członków grupy oraz na bazie wcześniej wykonanych ćwiczeń proszę wskazać* ***(zaznaczyć znakiem X)*** *, które ze wskaźników ESG są istotne dla skutecznego i efektywnego wdrażania zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu (przy wskazanym przez moderatora jednym modelu).* ***Proszę wybrać maksymalnie po max 7 kluczowych wskaźników z danej grupy ESG dla wskazanego przez moderatora typu hotelu.***

Obszar ESG	Typ wskaźnika	ESG CITY MODEL	ESG DESTINATION MODEL	ESG CORPORATE MODEL
		ESG City Light	*ESG Resort Light*	*ESG Net Light*
Wskaźniki istotne dla obszaru środowisko:	• Emisje gazów cieplarnianych (energia elektryczna)			
	• Emisje gazów cieplarnianych (olej opałowy)			
	• Wskaźnik redukcji emisji rok do roku (%)			
	• Ślad węglowy na 1 gościa / nocleg			
	• Zużycie energii			
	• Odsetek energii pochodzącej OZE			
	• Wysokość inwestycji w zieloną energię			
	• Intensywność emisji NO_x / SO_2 (kg/rok)			
	• Udział transportu niskoemisyjnego we flocie obiektu (%)			
	• Liczba zainstalowanych punktów ładowania EV			
	• Zużycie wody			
	• Wskaźnik wykorzystania wody szarej / deszczówki			
	• Wielkość odpadów (w kg)			
	• Odsetek odpadów przekazanych do recyklingu (w kg)			
	• Poziom kompostowania odpadów organicznych (%)			
	• Zużycie plastików jednorazowych (kg/mies.)			
	• Liczba materiałów / urządzeń / itp. przekazanych do powtórnego wykorzystania			
	• Odsetek zwrotu kaucjonowanych butelek			
	• Udział dostawców posiadających certyfikat środowiskowy (%)			
	• Udział ekologicznych środków czystości (%)			
	• Zużycie chemikaliów / detergentów (kg/rok)			
	• Udział lokalnych produktów spożywczych w gastronomii (%)			
	• Udział produktów certyfikowanych (BIO, FairTrade) (%)			
	• Oferta gastronomiczna wegetariańska lub wegańska			
	• Zużycie papieru (kg/rok) i udział dokumentacji cyfrowej (%)			

	• Udział zamówień realizowanych elektronicznie (%)			
	• Certyfikaty środowiskowe (LEED, Green Key, itp.)			
	• Liczba akcji edukacyjnych dot. ochrony środowiska			
	• Liczba akcji sadzenia drzew / terenów zielonych			
	• Wskaźnik bioróżnorodności (udział terenów zielonych, roślin lokalnych)			
Wskaźniki istotne dla obszaru społecznego:	• Odsetek kobiet wśród zatrudnionych pracowników			
	• Odsetek kobiet zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych			
	• Odsetek zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami (%)			
	• Poziom różnorodności narodowościowej (%)			
	• Wskaźnik różnorodności (DEI Index)			
	• Odsetek osób pracujących w firmie powyżej 5 lat			
	• Wskaźnik średniego wieku pracowników			
	• Odsetek osób zatrudnionych na umowę o pracę			
	• Wskaźnik bezpieczeństwa pracy (liczba wypadków / 100 prac.)			
	• Liczba godzin szkoleń z zakresu BHP na pracownika			
	• Liczba dni chorobowych			
	• Liczba inicjatyw promujących zdrowie psychiczne / wellbeing			
	• Liczba szkoleń i konferencji pracowników w zakresie zrównoważonego rozwoju			
	• Liczba osób, które wzięły udział w szkoleniach i konferencjach			
	• Wydatki na szkolenia zewnętrzne dla pracowników i kadry kierowniczej			
	• Średni procentowy wzrost wynagrodzeń			
	• Równość płac na tym samym stanowisku			
	• Liczba projektów społecznych wspierających społeczność lokalną			
	• Liczba programów partnerskich z lokalnymi szkołami / uczelniami			
	• Udział w inicjatywach lokalnych / wolontariacie (%)			
	• Liczba godzin wolontariatu pracowniczego / rok			
	• Procent zakupów realizowanych u lokalnych dostawców (%)			
	• Poziom satysfakcji pracowników (%)			
	• Wskaźnik satysfakcji gości (średnia ocena ESG-friendly)			
	• Wysokość wydatków na inicjatywy ESG			
	• Udział kobiet w zarządzie i/lub organach nadzorczych (%)			
	• Kodeks postępowania etycznego			

Wskaźniki istotne dla obszaru ładu korporacyjnego:	• Polityka antykorupcyjna			
	• Regulamin przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji			
	• Liczba analizowanych ryzyk			
	• Liczba analizowanych Interesariuszy			
	• Audyt zgodności ESG (wewnętrzny / zewnętrzny)			
	• Liczba wdrożonych systemów IT wpływających na bezpieczeństwo danych			
	• Udział dostawców ocenianych pod kątem ESG (%)			
	• Liczba partnerstw międzysektorowych ESG (NGO, JST, uczelnie)			
	• Liczba skarg / naruszeń zasad etyki (potwierdzonych)			

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

ESG w opiniach i działaniach polskich przedsiębiorców z sektora MŚP Departament Badań i Analiz, Kwiecień 2024 r., Bank Gospodarstwa Krajowego.

Fedyk, W., Walas, B., Łabaj, M., Nocoń, M., Pasierbek, T., Głuc, M. (2025a). Studia literaturowe (desk research). Raport 1, WSTiE w Suchej Beskidzkiej.

Lutostański, M., Łebkowska, A., Protasiuk, M. (2021). Badanie rynku. Jak zrozumieć klienta, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Miklewski, J. (2023). Rok 2023. Śląskie liderem [w:] Raport 2023. Rynek hotelarski w Polsce. lipiec-sierpień 2023.

Walas, B. Fedyk, W., Łabaj, M., Nocoń, M., Pasierbek, T., Głuc, M. (2025a). Trendy kształtujące politykę ESG. Raport 2. WSTiE w Suchej Beskidzkiej.

© Copyright 2025 by Bartłomiej Walas, Wojciech Fedyk, Marek Łabaj, Marek Nocoń, Tomasz Pasierbek, Marcin Głuc

Prawa autorskie zastrzeżone, a modyfikacje lub inne niż wskazane wykorzystanie wymagają zgody autorów.