Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

NAUKA DLA SPOŁECZEŃSTWA

WYŻSZA SZKOŁA TURYSTYKI I EKOLOGII

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

MODEL STANDARDÓW ESG DLA USŁUG HOTELARSKICH

Zespół autorski:

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

Sucha Beskidzka, 2025 r.

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

WPROWADZENIE 1

1. ESG W HOTELARSTWIE – KONTEKST, WYZWANIA I ZNACZENIE 4

1.1. CEL I ZAKRES 6
1.2. MODELOWANIE JAKO PROCES 6
1.3. METODOLOGIA OPRACOWANIA MODELU STANDARDÓW ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU I ESG 10
1.4. KONTEKST I ZNACZENIE ESG W SEKTORZE HOTELARSKIM 11
1.4.1. Stan branży hotelarskiej w Polsce 13
1.4.2. Kluczowe trendy w zrównoważonym hotelarstwie 20
1.4.3. Wyzwania związane z wdrażaniem zasad ESG w hotelarstwie 30
1.4.4. Międzynarodowe regulacje, normy i inicjatywy oraz certyfikaty ESG w hotelarstwie 40
1.4.5. Istota ESG w hotelu 42
1.4.6. Zrównoważone hotele w opinii hotelarzy i gości 46
1.4.7. ESG w europejskiej kategoryzacji HSU 50
1.5. RAPORTOWANIE ESG W HOTELARSTWIE 53
1.5.1. Znaczenie raportowania ESG dla firm hotelarskich 54
1.5.2. Integracja ESG z modelem biznesowym hotelu 56
1.5.3. Składowe raportu ESG dla hotelu 59
1.5.4. Kadry hotelu a wdrożenie ESG 65

2. ZAŁOŻENIA MODELU ZR-ESG DLA HOTELU 73

2.1. POSTAWY I OCZEKIWANIA HOTELARZY W SFERZE ESG NA TLE BADAŃ 74
2.2. MODELE VPC I BMC DLA HOTELU WDRAŻAJĄCEGO ESG 86
2.3. STRUKTURA MODELU I ZAKRES STANDARDÓW ESG 92
2.4. KRYTERIA STANDARDÓW I WSKAŹNIKI ESG 108
2.5. NARZĘDZIA I TECHNOLOGIE WSPIERAJĄCE WDRAŻANIE ZASAD ESG 141
2.6. ETYKIETY - OZNAKOWANIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU I ESG W HOTELACH 144
2.7. CERTYFIKACJE GREEN KEY JAKO ALTERNATYWA ESG DLA HOTELI 148
2.8. PRZYKŁADOWE FRAGMENTY RAPORTÓW ESG 152

3. WDRAŻANIE STANDARDÓW ESG - EWOLUCJA 156

3.1. WPŁYW ESG NA KONKURENCYJNOŚĆ HOTELU I SATYSFAKCJĘ KLIENTÓW 156
3.2. KIERUNKI PRZYSZŁEGO ROZWOJU STANDARDÓW ESG W HOTELARSTWIE 157

4. PODSUMOWANIE 183

BIBLIOGRAFIA 166

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"

Wprowadzenie

Współczesny sektor hotelarski odgrywa kluczową rolę w globalnej gospodarce turystycznej i wykazuje się wzrostem w ostatnich latach, zwiększając swoje obroty z 4673,63 mld USD w 2023 r. do 4993,71 mld USD w 2024 r. przy średniorocznej stopie wzrostu (CAGR-skumulowany roczny wskaźnik wzrostu) wynoszącej 6,8%. Oczekuje się, że rynek hotelarski utrzyma silny wzrost, który ma osiągnąć 6189,59 mld USD w 2028 r. przy CAGR wynoszącej 5,5%. Przewidywany wzrost sektora hotelarstwa, w okresie prezentowanej prognozy, jest napędzany między innymi poprzez: inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju, rozwój turystyki wellness, elastyczne opcje rezerwacji, współpracę ze społecznościami lokalnymi oraz wdrażanie standardów zdrowia i bezpieczeństwa. Wśród zauważalnych trendów w okresie przywołanej prognozy dla sfery hotelarstwa znajdują się m.in.: personalizacja i sztuczna inteligencja, integracja technologii bezkontaktowych, postęp technologiczny, spersonalizowane doświadczenia gości, a także wpływ marketingu cyfrowego i mediów społecznościowych[1].

Wzrost rynku hotelarskiego jest dodatkowo wspierany przez stabilny wzrost gospodarczy prognozowany w wielu krajach rozwiniętych i rozwijających się. Według raportu Business Research Company[2] wzrost realnego produktu krajowego brutto (PKB) będzie napędzał rynek hotelarski. Hotele stanowią jedno z głównych źródeł przychodów w sektorze turystycznym – średnio 30–50% wydatków turystów w krajach rozwiniętych przypada na zakwaterowanie. W 2023 r. inwestycje w sektor hotelarski wyniosły ponad 150 miliardów USD globalnie, z największym udziałem w regionie Azji i Pacyfiku oraz Bliskim Wschodzie (Travel, 2024).

Hotelarstwo jest jednocześnie jednym z głównych sektorów wpływających na środowisko, gospodarkę oraz społeczeństwo. Hotele należą do najbardziej energochłonnych typów nieruchomości, a zgodnie z indeksem ESG Deepki[3], sektor hotelowy ma najwyższe

[1] Global Hospitality Market Analysis: Size, Drivers, Trends, Opportunities and Strategies; https://blog-tbrc-info.translate.goog/2024/10/hospitality-market-analysis/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pl&_x_tr_hl=pl&_x_tr_pto=rq (dostęp: 30.05.2025 r.).
[2] Hospitality Global Market Raport, Business Research Company, January 2025. https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/hospitality-global-market-report (dostęp: 30.05.2025 r.).
[3] Indeks ESG Deepki - narzędzie benchmarkowe dla branży nieruchomości, które mierzy i porównuje wyniki w zakresie środowiskowym (E) w oparciu o rzeczywiste dane o zużyciu energii (kWh/m²) i emisji CO2 (kgCO2eq/m²) dla różnych typów budynków w całej Europie, pomagając firmom w ocenie ich portfeli

średnie zużycie energii wśród segmentów nieruchomości komercyjnych w Europie[4]. I tak: średnio w przeliczeniu na 1 pokój hotelowy powstaje od 160 kg do 200 kg dwutlenku węgla rocznie, a zużycie wody wynosi od 170 do 400 litrów w przeliczeniu na gościa na 1 dobę w przypadku hotelu 5-gwiazdkowego (przy 144 litrach w przypadku przeciętnego mieszkańca). Hotele wytwarzają także średnio 1 kg odpadów na 1 gościa na 1 dobę hotelową (Fatoki, 2019).

W obliczu tych faktów zachowania prośrodowiskowe należy uznać za konieczne do wdrażania na różnych płaszczyznach funkcjonowania hoteli. Z tego też powodu, konieczne staje się wdrażanie strategii i standardów z zakresu zrównoważonego rozwoju, w tym modelu ESG (Environmental, Social, Governance)[5]. Jednocześnie, jak zauważają Bugdol i inni (2019), hotele reprezentują różne poziomy proekologicznej orientacji, co może wynikać m.in. ze zbyt słabej aktywizacji działań ze strony struktury organizacyjnej. Niniejszy raport koncentruje się na analizie zdolności sektora hotelarskiego do implementacji standardów ESG oraz na przedstawieniu wariantowego modelu ich wdrażania w praktyce. Co prawda zdecydowana większość hoteli nie będzie objęta prawnym obowiązkiem raportowania niematerialnego ESG, niemniej wiele z nich (szczególnie sieciowych) już raportuje dobrowolnie wdrożone praktyki.

Celem raportu jest określenie ram koncepcyjnych, metodologicznych i praktycznych dla standardów ESG w hotelarstwie. Obejmuje on przegląd aktualnych wyzwań, trendów oraz najlepszych praktyk w zakresie zrównoważonego zarządzania hotelami[6]. Ponadto zawiera rekomendacje dla sektora hotelarskiego dotyczące wdrażania standardów ESG oraz oceny ich wpływu na funkcjonowanie branży.

Zrównoważona gospodarka turystyczna zakłada optymalne wykorzystanie zasobów naturalnych, ochronę środowiska oraz rozwój społeczno-ekonomiczny. Hotelarstwo jako kluczowy element branży turystycznej, musi sprostać rosnącym oczekiwaniom

---

i zgodności z taksonomią UE, dostarczając punkt odniesienia do monitorowania postępów i poprawy efektywności energetyczne.

[4] Raportu „Trends Radar" Cushman & Wakefield, https://www.e-hotelarz.pl/artykul/115551/cushman-wakefield-rekordowy-ruch-turystyczny-w-polsce/?brid=BsHC37TPjmp2vHi5axSPQw

[5] Environmental – Środowisko, Social – Społeczna odpowiedzialność, Governance – Ład korporacyjny.

[6] Szerszy kontekst opisano w raportach: Studia literaturowe (Fedyk in. 2025a) oraz Trendy kształtujące politykę ESG (Walas i in. 2025b).

ekologicznym i społecznym. Model ESG, obejmujący trzy główne obszary: środowisko (E), społeczeństwo (S) i ład korporacyjny (G), stanowi narzędzie do oceny i poprawy zrównoważonego funkcjonowania hoteli. W kontekście ESG sektor hotelarski boryka się z wyzwaniami takimi jak efektywność energetyczna, zarządzanie odpadami, prawa pracownicze, inkluzywność czy transparentność operacyjna. Wdrażanie wybranych modeli ESG nie tylko wspiera realizację celów zrównoważonego rozwoju, określonych przez Organizację Narodów Zjednoczonych w ramach Agendy 2030 na rzecz Zrównoważonego Rozwoju, ale również poprawia reputację hoteli, wzmacnia ich konkurencyjność oraz przyciąga inwestorów zainteresowanych odpowiedzialnym biznesem. Stanowi również wymaganie stawiane hotelom przez potencjalnych zleceniodawców, w tym z sektora MICE.

Powyższe konstatacje prowadzą do wniosku o istniejącej pilnej potrzebie wskazania modelu wdrażania standardów ESG dla hoteli w oparciu o naukowe i ekspercie analizy. Warto zaznaczyć, że modelowanie jest metodą badania i poznania, m.in. złożonych zjawisk, poprzez formułowanie podstawowych właściwości przedmiotu modelowego (modelu – tu hotelu). Pozwala także na odkrywanie nowych prawd i prawidłowości występujących w zagadnieniach już opisanych, lecz w innej konwencji metodologicznej czy z innej perspektywy ocennej.

Z kolei modelowanie procesów jest zbiorem czynności, które wykonują eksperci w odniesieniu do procesów zachodzących w firmie, które mogą odzwierciedlać przyszłe stany organizacji, czy też sugerować potencjalne kierunki zmian. Przy taki ujęciu przedmiotowe modelowanie może być prowadzone na kilka sposobów jako: normatywno-nakazowe czy, jak w niniejszym raporcie, opisowe i wyjaśniający.

1. ESG w hotelarstwie – kontekst, wyzwania i znaczenie

Z badania Grant Thornton wynika, że 45% firm nie wie, czy jest lub będzie objęta obowiązkiem raportowania ESG, a 44% firm nie ma strategii ESG. Odsetek przedsiębiorstw, które przygotowały odrębny dokument strategiczny dotyczący ESG wzrósł (wobec poprzedniego badania) z 3% do 6%, a udział przedsiębiorstw, które inkorporowały ten obszar do ogólnej strategii rozwoju zwiększył się z kolei z 24% do 26%. Co piąty (21%) przedsiębiorca wskazał na koszty finansowe jako największą barierę związaną z dostosowaniem swojej firmy do wymogów zrównoważonego rozwoju. Kolejne 15% ankietowanych oceniło, że przytłaczające jest tempo w jakim zmieniają się regulacje oraz wymagania z obszaru ESG, a 12% nie ma wystarczających zasobów kadrowych i czasowych, żeby być z nimi na bieżąco. Także 10% firm nie wie natomiast od czego zacząć proces wdrożenia wymogów ESG w swojej organizacji, a 7% ma problemy ze zrozumieniem przepisów wymaganych w różnych jurysdykcjach. "Co trzecia duża i średnia firma w Polsce decyduje się na podejmowanie inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju ze względu na wymagania swoich klientów i dostawców, a 23% respondentów jako motywację wskazuje konkurencję na rynku. Przedsiębiorcy mają świadomość, że nie funkcjonują w próżni, spełniając wymogi ESG zmniejszają ryzyka biznesowe nie tylko w swojej organizacji, ale także u kontrahentów. Zwiększają przy tym swoją pozycję konkurencyjną i zyskują szanse na pozyskanie kolejnych wartościowych kontraktów. Przy tym widać wyraźnie, że motywacja ma charakter zewnętrzny – jedynie 8% firm wskazało na presję ze strony udziałowców, właścicieli oraz inwestorów w tym obszarze, a 3% zwróciło uwagę na oczekiwania i inicjatywy pracowników" (za Grant Thornton). Z badania wynika również, że Polska wyróżnia się silnym wpływem wymagań klientów i dostawców na decyzje w obszarze ESG. Na taki czynnik wskazało bowiem 33% badanych – więcej niż średnio w Europie – 25% oraz na świecie – 27%[7].

W obliczu dynamicznie rosnącej świadomości ekologicznej oraz rosnących wymagań konsumentów, zrównoważony rozwój stał się nieodłącznym elementem nowoczesnych

[7] Badanie zostało prowadzone na zlecenie Grant Thornton International w ramach cyklu International Business Report w grudniu 2024 r. Co roku realizowane jest wśród 10 tys. właścicieli lub członków zarządu średnich i dużych przedsiębiorstw na świecie. W Polsce badanie prowadzone jest metodą CATI (wywiady telefoniczne) przez firmę Biostat wśród właściciel i członków zarządu 100 średnich i dużych przedsiębiorstw. Za: https://www.horecatrends.pl/inne/900/ankieta_prawie_polowa_firm_nie_wie_czy_jest_objeta_obowiazkiem_raportowania_esg,64061.html, (dostęp: 23.03.2025).

strategii zarządzania, także w sektorze hotelarskim. Coraz więcej hoteli, działając dobrowolnie, angażuje się w inicjatywy proekologiczne, dążąc do poprawy wizerunku, redukcji kosztów operacyjnych oraz minimalizacji negatywnego wpływu na środowisko naturalne. Zrównoważony rozwój staje się nie tylko obowiązkiem wynikającym z wprowadzanych regulacji prawnych, ale także naturalną odpowiedzią na współczesne wyzwania i oczekiwania rynku.

Hotele stoją przed koniecznością adaptacji do standardów ESG, które zyskują na znaczeniu jako kluczowy element odpowiedzialnych praktyk biznesowych. Zjawisko to jest wynikiem zarówno wzrostu świadomości ekologicznej konsumentów, gości oraz inwestorów, jak i rosnącego nacisku regulacyjnego ze strony instytucji krajowych i międzynarodowych, szczególnie Unii Europejskiej. W efekcie pojawiają się nowe wymagania, obejmujące m.in. wdrażanie rozwiązań proekologicznych, a także ocenę wpływu działalności hotelowej na lokalną społeczność i środowisko.

Wpływ konsumentów, którzy coraz częściej preferują hotele przestrzegające zasad zrównoważonego rozwoju, znacząco przyspieszył proces integracji tych praktyk z codzienną działalnością hotelową. W rezultacie, zrównoważony rozwój staje się integralną częścią operacji hotelowych, mając wpływ na wszystkie aspekty jego działalności.

W związku z powyższym, rośnie potrzeba opracowania dla sektora hotelarskiego jednolitych, porównywalnych wzorców, standardów i procedur wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju oraz ESG. Celem tych działań jest umożliwienie hotelom opracowywanie i publikowanie pełnych lub ograniczonych raportów ESG, które będą służyć jako narzędzie do monitorowania postępów w zrównoważonej transformacji, a nawet wdrażania rozwiązań bez ich raportowania. Niemniej raporty te, stanowiące podstawę ujawnienia transparentności, powinny kompleksowo przedstawiać stan przedsiębiorstwa w obszarach związanych z ochroną środowiska, jakością środowiska pracy oraz dobrym zarządzaniem, umożliwiając w ten sposób skuteczne komunikowanie wyników działań proekologicznych i społecznych. Brak obowiązku formalnego raportowanie przez większość hoteli nie stoi w sprzeczności z dobrowolnym wdrażaniem działań i rozwiązań w zakresie zrównoważonego rozwoju i ESG a w konsekwencji ich komunikowania interesariuszom.

1.1. Cel i zakres

Celem niniejszego raportu jest stworzenie narzędzia wspierającego hotele we wdrażaniu zasad zrównoważonego rozwoju i ESG (Environmental, Social, Governance). Dokument definiuje standardy ESG dostosowane do branży hotelarskiej oraz ich integrację z wymaganiami regulacyjnymi i rynkowymi. W szczególności obejmuje analizę aktualnych trendów, wyzwań oraz dobrych praktyk, a także prezentuje rekomendacje dla hoteli w zakresie implementacji i monitorowania ESG.

Zakres obejmuje wszystkie kluczowe aspekty działalności hotelowej, w tym zarządzanie środowiskowe (np. efektywność energetyczna, redukcja odpadów), aspekty społeczne (np. prawa pracowników, inkluzywność, zaangażowanie lokalne) oraz ład korporacyjny (np. etyka biznesu, przejrzystość, raportowanie ESG). Dodatkowo, opracowanie wskazuje na wpływ ESG na konkurencyjność hoteli, identyfikuje metody pomiaru i oceny efektów wdrożenia oraz dostarcza modeli standaryzacji dla sektora hotelarskiego, w zależności od cech i funkcji obiektu.

1.2. Modelowanie jako proces

Słowo „model" wywodzi się od łacińskiego słowa *modus* (*modulus*), które oznacza miarę, obraz, sposób. W języku potocznym termin ten kojarzony jest z pewnym standardem (doskonałości), z czymś, co być powinno, do czego należy dążyć. Z kolei *Słownik języka polskiego* definiuje to pojęcie m.in. jako: „wzór, według którego coś jest lub ma być wykonywane", lub „przedmiot będący kopią lub wzorcem danego przedmiotu wykonany zwykle w mniejszych rozmiarach".[8]

Tworzenie wzorców (standardów) wymaga wykorzystania modelowanie procesów, które to działanie jest dziś uznanym elementem analizy biznesowej. Często realizowane są projekty i tworzone wzorce, których celem jest mapowanie i optymalizacja procesów, czy opracowanie wskaźników KPI (Key Performance Indicators - Kluczowe wskaźniki efektywności)[9], które także mają wymiar istotny dla prowadzenia biznesu.

[8] Por. https://sjp.pwn.pl/szukaj/model.html,(dostęp: 04.03.2025).
[9] KPI – to finansowe i niefinansowe wskaźniki stosowane jako mierniki w procesach pomiaru stopnia realizacji celów organizacji, i obejmują grupy miar tj.: jakość produktów i usług, zarządzanie operacyjne, zarządzanie zasobami ludzkimi i bhp, klienci i obsługa klienta, łańcuch dostaw, marketing, wskaźniki finansowe.

Modelowanie procesów biznesowych, także dotyczące pojedynczych obiektów czy sieci hoteli, stanowi integralną część współczesnych teorii zarządzania, szczególnie w kontekście podejścia procesowego, które zyskuje na znaczeniu również w hotelarstwie. Podejście to zakłada horyzontalne, a nie pionowe, spojrzenie na strukturę hotelu, koncentrując się na zarządzaniu oraz optymalizacji procesów w całym obiekcie i jego otoczeniu, w tym w sieci powiązań z organizacjami/instytucjami z otoczenia. Z tym, że procesy biznesowe, w tym ujęciu, są rozumiane jako zestaw powiązanych ze sobą działań, które mają na celu dostarczenie produktów lub usług (w tym eko), które odpowiadają na zróżnicowane (nierzadko też niezbieżne) potrzeby zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych interesariuszy (tu gości hotelu, dostawców, pracowników, inwestorów czy właścicieli). Celem takiego modelowania jest uzyskanie sprawności (skuteczności, efektywności i korzystności) działania hotelu poprzez precyzyjne odwzorowanie oraz analizę procesów dla ich optymalizacji.

W kontekście teorii nauk o zarządzaniu, modelowanie procesów w hotelach związane jest z koniecznością zmiany dotychczasowego spojrzenia z tradycyjnej, funkcjonalnej struktury pionowej (podległość obiektów w sieci, działania według hierarchii wobec właściciela czy GM[10]) na bardziej złożoną, procesową i horyzontalną strukturę (tu odwołującą się do filarów ESG czy CSR[11]), co pośrednio jest także wynikiem oddziaływania trendów w otoczeniu hotelu czy nasilającej się presji interesariuszy z otoczenia bliskiego i dalszego. W tym procesie kluczową rolę odgrywa menedżer procesów (np. GM hotelu/właściciel), którego zadaniem jest nie tylko nadzorowanie, ale i koordynowanie przebiegu działań w obrębie danego procesu biznesowego, w tym takiego jak wdrażanie ESG.

Przywołane modelowanie procesów biznesowych ma na celu nie tylko dokumentację i wizualizację procesów w hotelu (np. organigramy, strategie czy polityki ESG), ale również ich optymalizację oraz docelowo archiwizację. Wymaga to jednak znajomości struktury organizacyjnej hotelu, zrozumienia celów poszczególnych działów operacyjnych i towarzyszących im procesów oraz trafnej identyfikacji zasobów niezbędnych do ich realizacji. Kolejnym kluczowym elementem jest wybór odpowiedniej notacji, która pozwala

[10] General Manager
[11] CSR (Corporate Social Responsibility – społeczna odpowiedzialność) – to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe, czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami.

na jednoznaczne odwzorowanie procesów. Dwa główne podejścia do modelowania procesów obejmują stworzenie specyficznej notacji dopasowanej do potrzeb organizacji (tzw. „meta model"), lub skorzystanie z już istniejących standardów modelowania (w tym studiów przypadku), które opierają się na ustandaryzowanych regułach.

Zdecydowana większość hoteli, niezależnie od ich wielkości, dysponuje pewnym modelem procesów czy wzorców działania (np. w formie regulaminów), choć może się on różnić w zależności od stopnia formalizacji oraz używanych narzędzi (w tym na przykład CRM)[12]. Należy zauważyć, że mimo rozwoju standardów modelowania (szczególnie w łańcuchach i sieciach dużych hoteli), małe i średnie hotele często decydują się na tworzenie własnych narzędzi, co pozwala na lepsze dostosowanie modelu do specyfiki działalności.

Modelowanie to proces ciągły, który wymaga regularnej aktualizacji oraz dostosowywania do zmieniających się warunków organizacyjnych, rynkowych czy prawnych (tu np. dyrektyw UE odnoszące się do zrównoważonego rozwoju czy ESG). Istotnym elementem w tym kontekście jest wykorzystywanie przez hotele już istniejących sprawdzonych procesów w celu tworzenia nowych modeli standardów dotyczących wdrażania zrównoważonego rozwoju i ESG (studia przypadków hoteli np.: Qubus, ACCOR, PHH, Kempiński, Gwiazda Morza Resort SPA&SPORT, PURO i inne).[13] Takie podejście gestorów hoteli pozwala na zmniejszenie kosztów związanych z opracowywaniem procesów od podstaw, a także na szybkie wdrażanie sprawdzonych rozwiązań.

Standardy wdrożenia ESG dotyczą głównie obiektów sieciowych hoteli, które mają odpowiednie zasoby kadrowe i finansowe, aby samodzielnie przygotowywać raporty ESG, a hotele średni i małe są w tej kwestii pozostawione same sobie. I to właśnie te hotele chcą lub muszą dążyć do ciągłego doskonalenia swoich procesów, poszukując metod modelowania (wzorców do naśladowania), które pozwolą na jak najbardziej efektywne wykorzystanie dostępnej wiedzy i zasobów, aby włączyć się w proces wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju i ESG, co jest ich współczesnym problemem i wyzwaniem.

Modelowanie wiąże się z szeregiem wyzwań, które muszą zostać pokonane, aby uzyskać spójny i efektywny model. Pierwszym z nich jest właściwe zdefiniowanie oraz wybór

[12] System CRM (Customer Relationship Management) – system informatyczny, który automatyzuje i wspomaga procesy na styku klient-organizacja w zakresie pozyskania oraz utrzymania (obsługi) klienta, czyli system wspomagający pracę działów: marketingu, sprzedaży, obsługi klienta, zarządu.
[13] Szerzej: Fedyk i in. (2025a); Walas i in., (2025a).

odpowiednich zadań, które wchodzą w skład procesu i są etapowane. Następnie, istotne jest ustalenie sekwencji tych zadań, przydział zasobów i narzędzi, które będą wykorzystywane w trakcie ich realizacji, oraz przypisanie odpowiednich ról do osób/jednostek wykonujących poszczególne działania. Dodatkowo, kluczowe jest planowanie zadań współbieżnych (np. dodatkowych analiz, certyfikacji), które wymagają synchronizacji i współpracy różnych działów lub jednostek organizacyjnych hotelu. Ostatecznie, proces modelowania kończy się walidacją i weryfikacją zaprezentowanego modelu (np. w formule warsztatów lub empirycznie poprzez wdrożenie), co pozwala na jego optymalizację oraz identyfikację ewentualnych niedoskonałości.

Modelowanie procesów, w tym takich jak wdrażanie standardów ESG (w tym opartych o ERSR)[14] jest nieodłącznym elementem współczesnego zarządzania hotelami. Pozwala na uzyskanie lepszego zrozumienia przepływów i skuteczne zarządzanie zasobami oraz optymalizację działań wewnętrznych hotelu czy w sieci powiązań z dostawcami. To modelowanie wymaga nie tylko znajomości metod analiz (w tym tj. istotności finansowej czy wpływu, SWOT[15], PESTEL[16], Macierz Johnsona – Scholesa[17], etc.) oraz technik modelowania (tj. np. VPC[18], BMC[19]), ale również głębokiej analizy specyfiki hotelu i jej procesów, co tym bardziej jest trudne, gdy mówimy o całym spektrum czynników ujętych w zasadach ESG. W miarę jak współczesne hotele, w swoim działaniu operacyjnym, stają się coraz bardziej

[14] ERSR – Europejskie Standardy Raportowania Zrównoważonego Rozwoju: Rozporządzenie delegowane Komisji (UE) 2023/2772 z dnia 31 lipca 2023 r. uzupełniające dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE w odniesieniu do standardów sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju.
[15] SWOT – popularna heurystyczna technika służąca do porządkowania i analizy informacji; nazwa jest akronimem od angielskich słów określających cztery elementy składowe analizy (Strengths – silne strony, Weaknesses – słabe strony, Opportunities – szanse, okazje i Threats – zagrożenia).
[16] PESTEL – analiza mająca na celu ocenę środowiska makroekonomicznego firmy. Pomaga w podejmowaniu strategicznych decyzji dla przedsiębiorstwa czy organizacji np. wejście na nowy rynek czy obszar działania. Jest również pomocna przy tworzeniu planów długookresowych, opracowaniu analizy SWOT, ponieważ wskazuje szanse i zagrożenia. Wyróżniamy sześć czynników (czynniki PESTEL): Political – polityczny, Economic – ekonomiczny, Social – społeczny, Technological – technologiczny, Enviromental – środowiskowy, Legal – prawny.
[17] Macierz interesariuszy Johnsona–Scholesa - jest narzędziem stosowanym w zarządzaniu projektem lub przedsięwzięciem w celu identyfikacji, klasyfikacji i analizy interesariuszy. Jest to narzędzie graficzne, które pomaga menedżerom projektów zrozumieć, którzy interesariusze są najważniejsi dla sukcesu projektu oraz jaki mają oni wpływ na projekt. Dzięki macierzy interesariuszy menedżerowie mogą lepiej zarządzać relacjami z rożnymi grupami interesariuszy i zminimalizować ryzyko związane z ich wpływem na projekt.
[18] VPC (Value Proposition Canvas – Unikalna Propozycja Wartości) – to szablon wskazujący na kluczowy komponent Business Model Canvas obejmujący propozycję wartości oraz segmentów klientów, którzy z tej wartości mają korzystać.
[19] BMC (Business Model Canvas Aleksanda Ostewaldera) – szablon startowy modelu biznesowego zagregowany w 9 głównych bloków przedstawionych w formie graficznej.

złożonymi jednostkami, proces modelowania staje się coraz bardziej wymagający, ale także coraz bardziej niezbędny do osiągania trwałej efektywności operacyjnej i satysfakcji szerokiego spektrum interesariuszy. Pozostaje także grupa hoteli, która nie mając żadnego obowiązku prawnego, wprowadza własne rozwiązania prośrodowiskowe czy prospołeczne, w miarę własnych potrzeb i możliwości, celem obniżenia kosztów czy odpowiedzi na zapotrzebowanie Gości.

1.3. Metodologia opracowania modelu standardów zrównoważonego rozwoju i ESG

W procesie opracowanie modelu standardów zrównoważonego rozwoju i ESG dla hoteli (dalej: model ZR-ESG) oparto się na przyjętej metodologii dla całego projektu[20], a kluczowe etapy tworzenia modelu prezentuje poniższy schemat:

Analizy	▪ Studia literaturowe (desk reserch) ▪ Trendy kształtujące politykę ESG (desk research)
Proces	▪ Metodologia badań i narzędzia badawcze
Badania empiryczne	▪ Indywidualne wywiady pogłębione (GM/właściciele hoteli - 30) ▪ Sondaż CAWI (pracownicy hoteli i osoby powiązane- 200)
Kreowanie modelu	▪ Drzewo PWS (problemów-wyzwań-skutków) ▪ Analiza SWOT ▪ Analiza PESTEL ▪ Koncept Value Proposition Canvas ▪ Macierz Johnsona – Scholesa relacji z interesariuszami ▪ Koncept Business Model Canvas
Modelowanie	▪ Zmienne w modelu ZR–ESG ▪ Struktura modelu ZR–ESG ▪ Wskaźniki w modelu ZR–ESG ▪ Metody pomiaru wskaźników w modelu ZR–ESG ▪ Instrukcje wdrażania modelu ZR–ESG
Testowanie modelu	▪ Warsztaty weryfikujące model ZR–ESG (15 spotkań w hotelach)
Zatwierdzenie modelu	▪ Opracowanie końcowego modelu ZR–ESG z instrukcją wdrożenia (jako elementu tematycznej monografia)
Upowszechnienie modelu	▪ Konferencja międzynarodowa i publikacja

[20] Walas i in. (2025), Metodologia badań oraz narzędzia badawcze. Konwencja narzędzi badawczych pod kątem zrównoważonego rozwoju i ESG. WSTiE w Suchej Beskidzkiej.

Źródło: opracowanie własne.

1.4. Kontekst i znaczenie ESG w sektorze hotelarskim

Raportowanie ESG stanowi element strategii zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem hotelarskim, obejmując kompleksową prezentację działań pozafinansowych. Jest to istotne źródło informacji dla szerokiego grona interesariuszy, w tym inwestorów, analityków, partnerów biznesowych, klientów, pracowników oraz społeczności lokalnych.

Sprawozdawczość w zakresie ESG pełni kilka istotnych funkcji. Umożliwia ocenę skuteczności podejmowanych działań, monitorowanie postępów we wdrażaniu zasad zrównoważonego rozwoju oraz analizę realizacji wcześniej przyjętych założeń. Ponadto raporty ESG stanowią cenne narzędzie inwestycyjne, umożliwiające porównywanie przedsiębiorstw pod kątem ich zaangażowania w aspekty środowiskowe, społeczne i ładu korporacyjnego. Ułatwiają one zarówno podejmowanie świadomych decyzji inwestycyjnych, jak i ocenę poziomu ryzyka inwestycyjnego. Przejrzystość raportowania pozwala inwestorom unikać tych hoteli, których działalność odbiega od zasad odpowiedzialności społecznej i środowiskowej. Dane zawarte w raportach ESG mogą również wpływać na decyzje instytucji finansowych, w tym banków, dotyczące np. warunków kredytowania lub dostępu do usług finansowych. Hotele o wysokim negatywnym wpływie na środowisko lub budzące kontrowersje społeczne mogą spotkać się z ograniczonym dostępem do finansowania, co dodatkowo podkreśla rosnące znaczenie raportowania ESG jako narzędzia oceny wiarygodności i długoterminowej stabilności organizacji. Na razie nie wiadomo czy w przyszłości nie będą wymaganym elementem prawa zamówień publicznych lub konkursów grantowych. Coraz więcej firm, organizacji i instytucji kładzie nacisk na zrównoważony rozwój, co sprawia, że wskaźniki ESG zaczynają być brane pod uwagę na przykład przy wyborze miejsca na konferencje i kongresy. To, czy potencjalni zleceniodawcy stawiają takie warunki, zależy od kilku czynników. Duże korporacje i instytucje międzynarodowe z rozbudowanymi programami CSR (Corporate Social Responsibility) i polityki zrównoważonego rozwoju, oczekują, że partnerzy – w tym hotele – będą mogły przedstawić dowody na przestrzeganie standardów ESG. Przykładowo firma z sektora consultingowego organizująca coroczną konferencję „Green Future 2030" wymaga od miejsc, które zgłaszają się do współpracy, przedstawienia certyfikatów potwierdzających standardy środowiskowe,

np. ISO 14001 lub LEED. Innym przykładem jest szersza inicjatywa Kraków Network, która przyjęła strategię dekarbonizacji dla przemysłu spotkań, mającą na celu zmniejszenie wpływu tej branży na środowisko[21]. Organizacje, które chcą pokazywać, że dbają o środowisko i społeczność, mogą wymagać informacji dotyczących zużycia energii (np. zużycie energii na m²), gospodarowania odpadami, stosowanych praktyk inkluzywnych, informacje o inicjatywach społecznych (np. programy wspierające lokalną społeczność czy działania z zakresu równości i różnorodności) czy polityki antykorupcyjnej.

Nawet jeśli pełne raporty ESG nie są obowiązkowe, proste wskaźniki oparte na wewnętrznych danych operacyjnych (energetyka, gospodarka odpadami, polityka równościowa, certyfikacje środowiskowe, terminowość płatności) mogą stanowić znaczący atut. Działania te często wymagają jedynie optymalizacji już istniejących procesów i niewielkich inwestycji, a w dłuższej perspektywie mogą przyczynić się do budowania pozytywnego wizerunku hotelu oraz zwiększenia szans na pozyskanie prestiżowych kontraktów konferencyjnych. Tak więc udostępnienie przystępnych, potwierdzonych danych z obszaru ESG może być dużym atutem i wpływać na decyzję o wyborze miejsca na wydarzenia.

W roku 2007 wskazywano (Kachniewska, 2007) na niski poziom konkurencyjności małych i średnich hoteli, ograniczone know-how w zakresie technologii, marketingu oraz słaba znajomość aktualnych trendów rynkowych, utrudnionym dostępem do kanałów dystrybucji. O ile od tego czasu sytuacja się zmieniła, to funkcjonują zapewne małe hotele, które biernie poddają się zachodzącym przemianom rynkowym, w tym tak skomplikowanych procesom jak wdrażanie zrównoważonego rozwoju i zasad ESG, choć można także wskazać, że tego typu obiekty podejmują wyzwania implementacji elementów zrównoważonego rozwoju do swoich działań operacyjnych.

Hotel Uroczysko 7 Stawów, Gola Dzierżoniowska	– zastosowanie pompy ciepła, system odzysku wody szarej i własny warzywniak.
Hotel Skipper, Rewa	– zastosowanie technologii ogrzewania wody z kolektorów słonecznych.
Hotel Ramka, Poznań	– zastosowanie paneli fotowoltaicznych i montaż trójwarstwowych szyb, – umożliwienie gościom ładowanie samochodów elektrycznych.

[21] Strategia dekarbonizacji. Od WHY po offset. Carbon Footprint Foundation, Kraków, 2024.

Hotel Eco Tatry, Kościelisko	– korzystanie z paneli solarnych, – ogrzewanie ekologicznym piecem, – wykorzystywanie lokalnej żywności.
Młyn Klekotki Resort & Spa, Klekotki	– własna oczyszczalnia ścieków, elektrownia wodna, kolektory słoneczne, pompy ciepła, stacja uzdatniania wody – ogród warzywno- ziołowego uprawiany bez użycia środków ochrony roślin – organizacja tzw. zielonych eventów – obejmujące zarówno sferę biznesu, jak i imprez rodzinnych (np. wesela).

Źródło: https://esg.wprost.pl/11791038/ekohotele-przyszlosc-czy-juz-standard.html (dostęp: 22.03.2025); desk research stron www.

Jednym z kluczowych wyróżników małych hoteli jest ich zdolność do prezentowania „ludzkiej twarzy gościnności" (za Sala, 2006, s.34). Charakteryzują się one przyjazną, rodzinną atmosferą, co sprzyja lepszemu dostosowywaniu się do zmieniających się preferencji i oczekiwań gości. Dodatkowo, produkty oferowane przez te obiekty często bazują na lokalnych i regionalnych zasobach, co przyczynia się do rozwoju lokalnej gospodarki i aktywuje efekt mnożnika ekonomicznego. Takie podejście jest również zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju, w tym z wymogami dotyczącymi społeczeństwa i ładu korporacyjnego w ramach koncepcji ESG czy społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw (Jagieła, 2022).

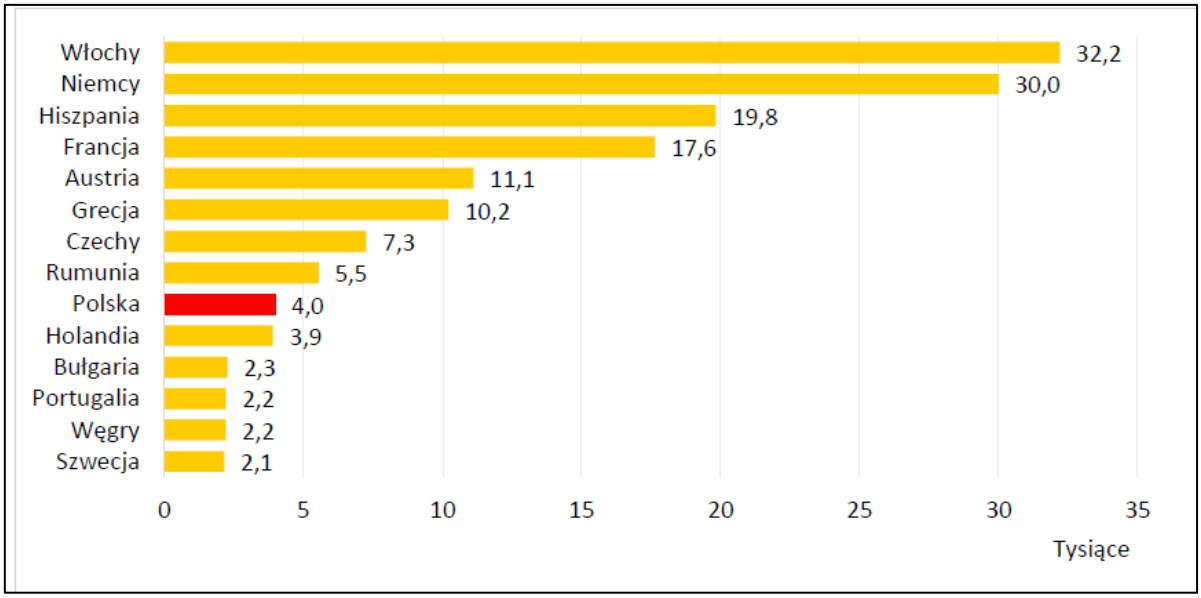
1.4.1. Stan branży hotelarskiej w Polsce

W 2023 roku w Polsce funkcjonowało około 9,8 tys. obiektów noclegowych oferujących ponad 793 tys. miejsc noclegowych. Pod względem liczby obiektów noclegowych Polska zajęła 12. miejsce wśród krajów UE, a pod względem liczby miejsc noclegowych – 10. miejsce. Najbardziej zbliżoną liczbą obiektów noclegowych charakteryzowały się: Portugalia (8,1 tys.), Holandia (9,1 tys.), Czechy (10,3 tys.), Belgia (10,7 tys.), Słowenia (10,9 tys.) i Rumunia (11,6 tys.). Na terenie pozostałych krajów UE znajdowało się mniej niż 5 tys. lub więcej niż 25 tys. obiektów noclegowych[22].

W ogólnej licznie obiektów noclegowych funkcjonowało 4,0 tys. obiektów hotelowych (w tym hoteli). Podobną liczbę odnotowano w Holandii (3,9 tys.). Na rysunku 1 przedstawiono liczbę obiektów hotelowych w 14 krajach UE, w których przekroczyła ona 2 tys. W pozostałych 13 krajach liczba ta wyniosła mniej niż 2 tys. (Irlandia, Słowacja, Słowenia,

[22] Raport o stanie gospodarki turystycznej w Polsce i założeń polityki turystycznej kraju do 2030 roku z perspektywą do 2036 roku, Landbrand, praca wykonana na zlecenie Ministerstwa Sportu i Turystyki, 2024.

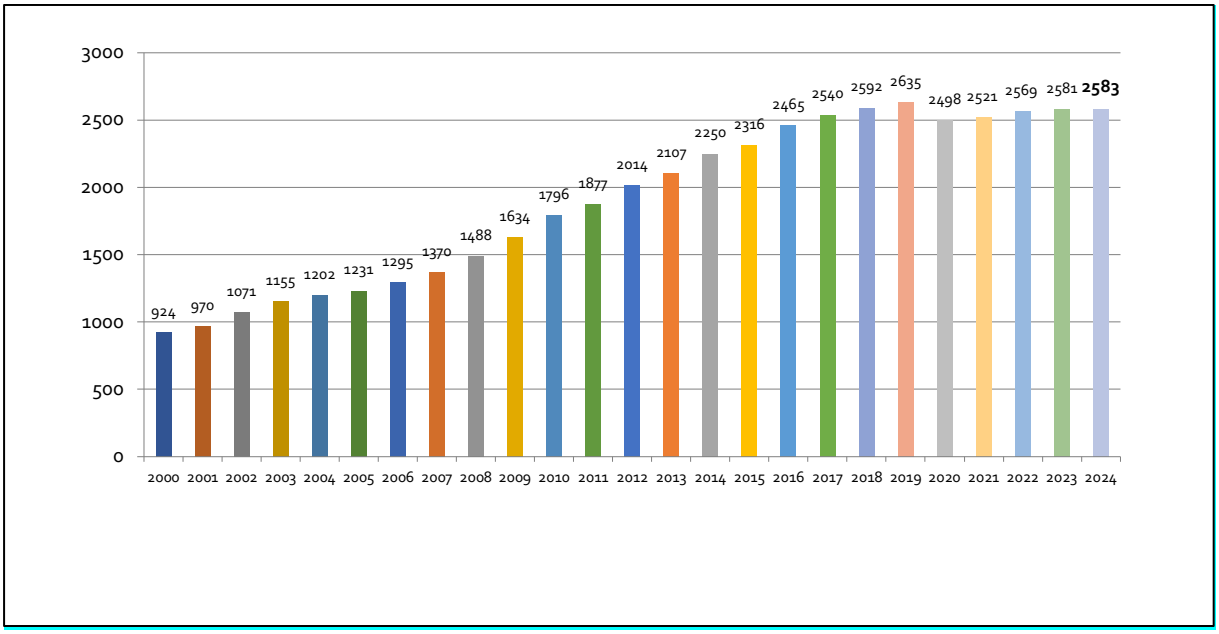
Belgia, Chorwacja, Finlandia, Cypr, Dania, Litwa, Estonia, Łotwa, Malta, Luksemburg). Obiekty hotelowe w Polsce w 2023 roku stanowiły 41% wszystkich obiektów noclegowych, podobnie jak w Holandii (43%) i Austrii (43%).



Rysunek 1. Liczba obiektów hotelowych w wybranych krajach UE w 2023 roku (w tysiącach)

Źródło: Raport o stanie gospodarki turystycznej w Polsce i założeń polityki turystycznej kraju do 2030 roku z perspektywą do 2036 roku, Lanbrand, 2024.

Po gwałtownym spadku liczby hoteli w Polsce w 2020 roku, rok 2024 był czwartym z rzędu, w którym liczba hoteli rosła. Z danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) wynika, że w 2024 roku, funkcjonowało w Polsce 2583 obiektów (Rysunek 2). Wzrost tych zasobów należy ocenić jako powolny.



Rysunek 2. Liczba hoteli w Polsce w latach 2000-2024

Źródło: za J. Miklewski, Raport 2025. Rynek hotelarski w Polsce (2025, s. 4-5).

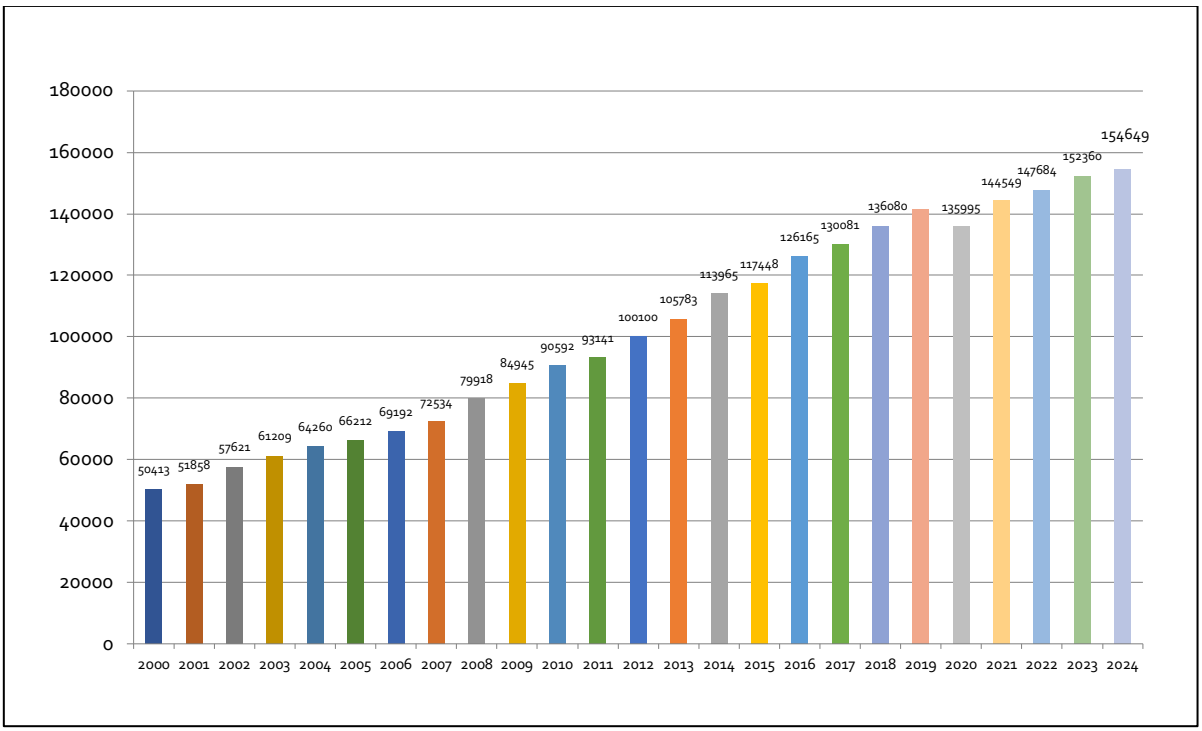
Średnie tempo wzrostu liczby hoteli w Polsce w latach 2000–2019, wynosiło 83 obiekty rocznie. W kolejnych latach tempo wyraźnie spadło (Tabela 1). Do przesunięć doszło w ramach poszczególnych kategorii hoteli. Wycofano z rynku aż 27 obiektów, w tym 19 hoteli 2-gwiazdkowych, 6 hoteli 3-gwiazdkowych i 2 hotele 1-gwiazdkowe. Część z nich zapewne pojawi się ponownie w statystykach GUS lub wręcz już się w nich pojawiła, ale w innej niż do tej pory kategorii. Równolegle odnotowano wzrost zasobów o 29 obiektów: najwięcej w kategorii hoteli „w trakcie kategoryzacji" (13 obiektów) i 4-gwiazdkowych (12). Liczba obiektów w kategorii hoteli 5-gwiazdkowych wzrosła o 4 obiekty.

Tabela 1. Struktura hoteli w Polsce w 2025 roku (stan na sierpień)

Kategorie	Liczba obiektów w kategorii
5-gwiazdkowe	94
4-gwiazdkowe	461
3-gwiazdkowe	1289
2-gwiazdkowe	502
1-gwiazdkowe	121
w trakcie kategoryzacji	111
Ogółem	**2583**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Miklewski J. (2025); Baza Danych Lokalnych, GUS.

Liczba pokoi w hotelach wzrosła w 2024 r. do 154 649 jednostek w stosunku do 2023 r. (wzrost o 2289 jednostek). Na to saldo złożył się, z jednej strony, wzrost o 2916 i, z drugiej strony, spadek o 627 jednostek.



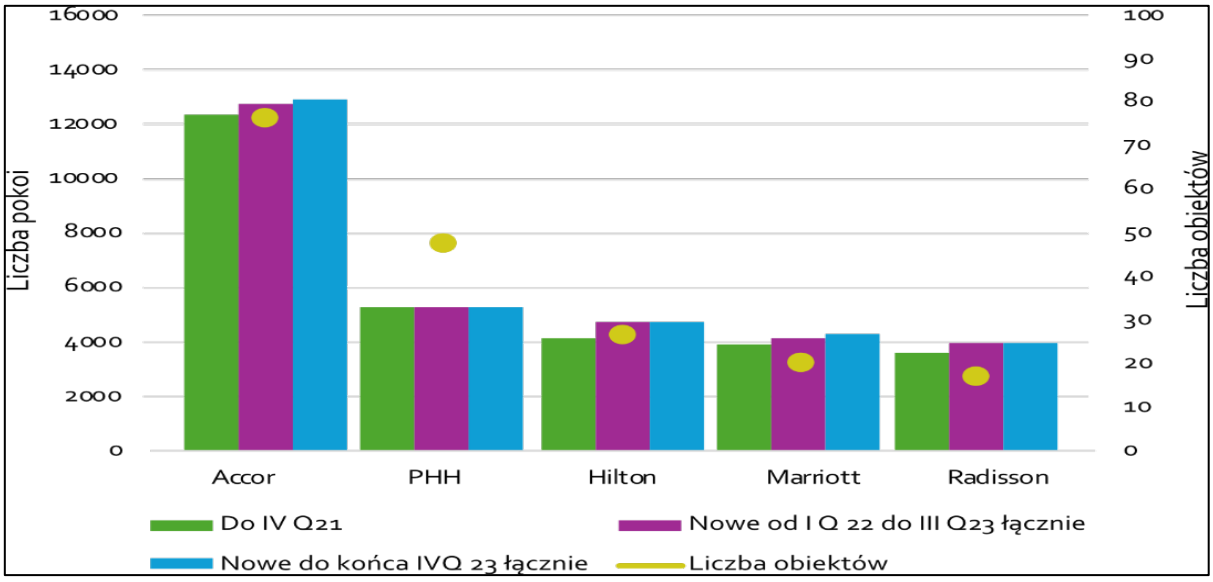
Rysunek 3. Liczba pokoi w hotelach w Polsce w latach 2000-2024
Źródło: J. Miklewski, Raport 2025. Rynek hotelarski w Polsce (2025, s. 5).

W zasobach poszczególnych kategorii hoteli na saldo 2289 pokoi złożył się wzrost o 2695 i spadek o 406 pokoi. Aż o 1309 wzrosła liczba pokoi w hotelach 4-gwiazdkowych. Wzrost zasobów liczby pokoi w hotelach 5-gwiazdkowych był niższy niż 4-gwiazdkowych i wyniósł 1070 pokoi. Liczba pokoi w kategoriach 3-gwiazdkowych i „w trakcie kategoryzacji" zwiększyła się o 316 (odpowiednio o 136 i 180). Spadki liczby pokoi odnotowano w kategoriach 1- i 2-gwiazdkowych. Odpowiednio o 181 i 215 pokoi.

Ogólnie rośnie liczba miejsc noclegowych. W 2024 r. było ich 321 tys., a w ciągu dwóch lat liczba ta zwiększyła się o 6%. Wskazuje to na sporą rotację – wycofywanie mniejszych obiektów i równoczesne powstawanie nowych, znacznie większych hoteli. W 2024 roku stopień wykorzystania miejsc noclegowych w hotelach wyniósł 44% i był nieznacznie wyższy niż rok wcześniej (43,6%), osiągając poziom sprzed pandemii (44,1% w 2019 r.). W 2024 r. obłożenie wzrosło w hotelach wyższych kategorii (4 – i 5-gwiazdkowych), natomiast zmniejszyło się w hotelach niższych kategorii. Wyniki finansowe branży w 2024

r. nieznacznie się pogorszyły w porównaniu z rokiem poprzednim, choć nadal pozostawały dobre. Stopa zysku brutto wyniosła 10,6% wobec 11,7% w 2023 r., kształtując się dokładnie na poziomie średniej z pięciolatki (2015–2019), która również wynosiła 10,6%. W 2024 r. 66% firm działających w branży było rentownych, wobec 71% rok wcześniej. Relatywnie niski odsetek rentownych hoteli jest stałą cechą sektora – w latach 2015–2019 średni udział firm zyskownych wynosił 71%[23].

W czołówce największych operatorów hotelowych w Polsce znajdują się takie sieci jak Accor, Grupa Polski Holding Hotelowy (PHH), Hilton, Marriott International czy Radisson Hotel Group (patrz Rysunek 4).



Rysunek 4. Liczba pokoi i obiektów największych operatorów hotelowych w Polsce
Źródło: Rynek hoteli w Polsce, MBank, 2023, s.4.

W 2024 r. z hoteli w Polsce skorzystało 26,3 mln turystów, którym udzielono 50,3 mln noclegów. W porównaniu z rokiem poprzednim liczba turystów wzrosła o 4,2%, a liczba noclegów o 3%. Był to czwarty z rzędu rok odbudowy ruchu turystycznego po pandemicznym załamaniu z 2020 r. Mimo to, liczba turystów nocujących w hotelach wciąż pozostaje o ok. 3% niższa, a liczba noclegów o ok. 6% niższa niż przed pandemią. Dla porównania, w 2019 r. hotele odwiedziło 27,2 mln osób, którym udzielono 53,7 mln noclegów. Jednocześnie w pierwszej połowie 2025 r. z bazy noclegowej w Polsce skorzystało 18,2 mln turystów,

[23] za: Stabilizacja liczby obiektów, rosnące obłożenie i wyzwania kosztowe - opr. na podstawie raportu branżowego BOŚ BANK, Rynek hoteli, 2025, s.15-19.

generując łącznie 44,9 mln noclegów (+8,5 proc. rok do roku vs 1 poł. 2024). Prognozy na 2026 rok przewidują przekroczenie liczby 61 mln udzielonych noclegów. [24]

Tabela 2. Struktura wykorzystania hoteli w Polsce w latach 2019-2024

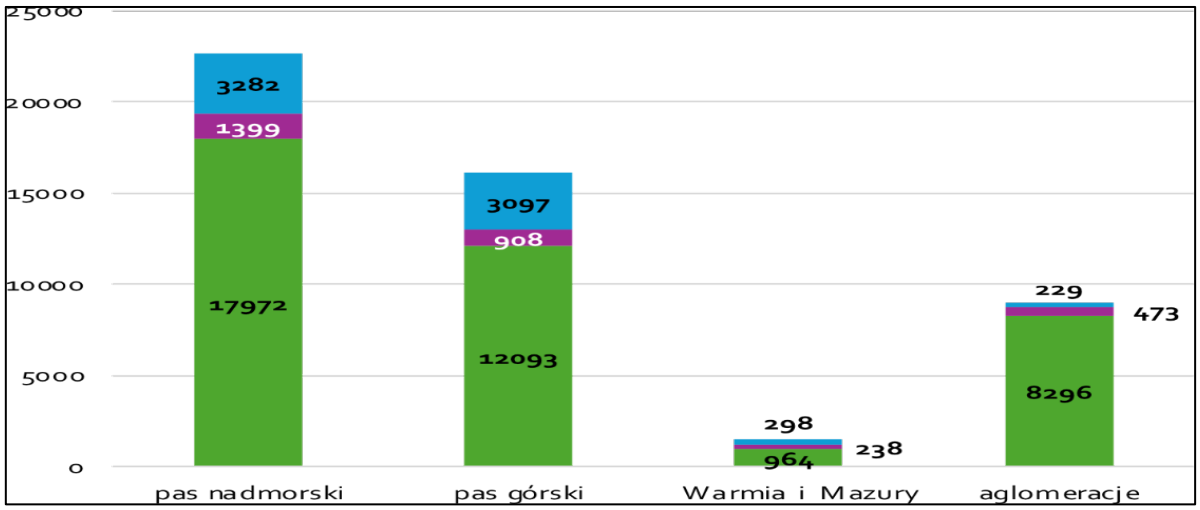
Kategoria	2019	2023	2024
Liczba turystów w hotelach (mln)	23,512	25,260	26,312
Liczba turystów zagranicznych w hotelach (mln)	6,014	5,809	6,244
Liczba noclegów udzielonych w hotelach (mln)	44,848	48,923	50,396
Liczba noclegów udzielonych turystom zagranicznym w hotelach (mln)	13,203	12,693	13,258
Liczba wynajętych pokoi w hotelach (mln)	27,109	29,093	29,754
Liczba pokoi wynajętych turystom zagranicznym w hotelach (mln)	8,266	7,877	8,162
Stopień wykorzystania miejsc noclegowych	44,1%	43,6%	44,0%
Obłożenie hoteli	53,8%	53,2%	53,5%

Źródło: Stabilizacja liczby obiektów, rosnące obłożenie i wyzwania kosztowe - opr. na podstawie raportu branżowego BOŚ BANK, Rynek hoteli, 2025, s.15-19

Częścią rynku są hotele w formule condo[25] i pomimo obserwowanego nasycenia rynku i trudnościami ograniczonego finansowania przez banki, model ten opiera się głównie o wpłaty nabywców, z wszystkimi jego konsekwencjami. Tylko na koniec 2022 roku podaż hoteli typu condo i obiektów z apartamentami wypoczynkowymi wzrosła o około 2400 apartamentów w porównaniu do roku 2021. Prognoza do końca roku 2025 także sygnalizują kolejny wzrost (Rysunek 5).

[24] Raport „Trends Radar" Cushman & Wakefield (2026), https://www.e-hotelarz.pl/artykul/115551/cushman-wakefield-rekordowy-ruch-turystyczny-w-polsce/?brid=BsHC37TPjmp2vHi5axSPQw

[25] Condohotele – funkcjonują w taki sam sposób jak tradycyjne hotele, a jedyną różnicą jest to, że właścicielami poszczególnych pokoi są osoby prywatne. Za wynajem właściciel pokoju otrzymuje z góry określony czynsz lub czerpie zyski stosownie do dochodu generowanego przez hotel.



Rysunek 5. Prognozowany przyrost podaży apartamentów inwestycyjnych do 2025 roku
Źródło: Rynek hoteli w Polsce, MBank, 2023, s.12.

Prognozy krótkoterminowe przewidują stabilizację poziomu obłożenia na poziomie sprzed pandemii, wzrost RevPAR[26], wzrost przyjazdów cudzoziemców, ale równocześnie wyższe koszty utrzymania, ekspansję sieci i ograniczenie podaży typu condo poza pasem nadmorskim.

Zgodnie z raportem *Trends Radar „Nieruchomości na fali zmian"* (Cushman & Wakefield), polski sektor hotelarski odnotowuje systematyczny wzrost zapotrzebowania oraz kluczowych wskaźników operacyjnych. Prognozy na 2024-2025 rok sugerowały dalszą poprawę sytuacji, w tym odbudowę poziomu rezerwacji dokonywanych przez turystów zagranicznych. I tak: liczba noclegów udzielonych turystom zagranicznym w I połowie 2025 roku w sięgnęła 3,8 mln i przebiła poziomy z 2019 roku. Oczekuje się, że w latach 2025-2029 liczba noclegów krajowych w hotelach wzrośnie o 2,4% w ujęciu CAGR, natomiast liczba noclegów turystów międzynarodowych będzie rosła dwukrotnie szybciej i wzrośnie o 5,3% w ujęciu CAGR (Cushman & Wakefield, 2026). W dłuższej perspektywie rynek hotelowy będzie kładł większy nacisk na modernizację istniejących obiektów, integrację nowoczesnych technologii oraz implementację rozwiązań zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju i standardami ESG.

Zgodnie z analizą przedstawioną w raporcie przygotowanym przez Cushman & Wakefield oraz CMS („*Hotel Investment Scene in CEE: Getting Real about ESG in Hotel Real*

[26] RevPAR (Revenue per Available Room (przychód na dostępny pokój)) – wskaźnik w branży hotelarskiej, który mierzy przychód generowany przez każdy dostępny pokój w hotelu w określonym czasie.

Estate"), Warszawa zajmuje miejsce w czołowej dziesiątce największych rynków hotelowych w Europie pod względem odsetka obiektów posiadających uznane certyfikaty ekologiczne, który wynosi blisko 10%. Polska, w kontekście państw Europy Środkowo-Wschodniej, wyróżnia się jako lider pod względem liczby hoteli spełniających rygorystyczne wymogi certyfikacyjne, takie jak BREEAM czy LEED. Warto podkreślić, że tylko w 2024 roku w Polsce liczba certyfikowanych obiektów hospitality wzrosła o 21 % (Cushman & Wakefield, 2026).

Kwestie związane z ESG zyskują na znaczeniu w procesach decyzyjnych zarówno operatorów hotelowych, jak i instytucji finansujących ten sektor nieruchomości. Wyniki badania *Hotel Operator Beat H1 2023* (Cushman & Wakefield), wskazują, że 42% respondentów reprezentujących operatorów hotelowych jest skłonnych zaakceptować wyższy czynsz za obiekty spełniające najwyższe standardy ESG. Ponadto, 30% ankietowanych deklaruje gotowość zaoferowania wyższego depozytu zabezpieczającego (key money) właścicielom hoteli wyróżniających się zaawansowanymi rozwiązaniami w zakresie zrównoważonego rozwoju[27].

W pespektywie długoterminowej wskazuje się na uwzględnianie (nawet dobrowolne) raportowania ESG, dostosowanie oferty do potrzeb segmentu osób starszych, presję społeczną na hotele o podwyższonych standardzie czy automatyzację procesów zarządzania obiektem.

1.4.2. Kluczowe trendy w zrównoważonym hotelarstwie

Zrównoważony rozwój stanowi wyzwanie dla współczesnego hotelarstwa, determinując kierunki jego transformacji w kontekście globalnych zmian klimatycznych, rosnącej świadomości ekologicznej konsumentów oraz wymogów regulacyjnych. Potrzebna i konieczna dynamiczna ewolucja sektora hotelarskiego wymaga wdrażania innowacyjnych strategii operacyjnych, technologicznych oraz zarządczych, które umożliwiają minimalizację śladu środowiskowego, optymalizację zasobów oraz kreowanie wartości społecznej.

Wśród najistotniejszych trendów kształtujących zrównoważone hotelarstwo wyróżnia się implementację zasad gospodarki obiegu zamkniętego, dekarbonizację

[27] Rynek hotelowy w Polsce: wzrost popytu i poprawa wyników, modernizacja i ESG w tle. https://ceo.com.pl/rynek-hotelowy-w-polsce-wzrost-popytu-i-poprawa-wynikow-modernizacja-i-esg-w-tle-45727, (dostęp: 23.03.2025).

działalności operacyjnej, wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, inteligentne zarządzanie wodą i odpadami, a także rozwój zielonych certyfikacji i standardów branżowych. Równocześnie coraz większego znaczenia nabiera integracja nowoczesnych technologii, takich jak sztuczna inteligencja czy IoT[28], w celu zwiększenia efektywności energetycznej oraz personalizacji doświadczeń gości przy zachowaniu wysokich standardów etycznych i społecznych.

Poniżej w skondensowanej formie podjęto próbę przedstawienia kluczowych megatrendów wpływające na kształtowanie strategii zrównoważonego rozwoju i polityk ESG w hotelarstwie, uwzględniając zarówno uwarunkowania regulacyjne i technologiczne, jak i oczekiwania interesariuszy, które redefiniują modele biznesowe i konkurencyjność branży hotelarskiej w perspektywie długoterminowej.

Wybrane trendy wywierające wpływ bezpośredni na zrównoważoną turystykę (ZT) i zrównoważone hotelarstwo (ZH) ilustruje Tabela 3.

Tabela 3. Globalne trendy wpływające na zrównoważony rozwój

Zrównoważona turystyka (ZT)		**Zrównoważone hotelarstwo (ZH)**	
Decentralizacja	Standaryzacja Big Tech	Hiperlokalność	Gospodarka obiegu zamkniętego
Deglobalizacja	Starzenie się społeczeństw	Dekarbonizacja	Klimatocentryzm
Digitalizacja konfliktów	Prywatność	Pokolenie Zalpha	Inkluzywność
Depopulacja	Deglobalizacja	Rezyliencja	Dobrostan
Kryzys relacji	Nierówności cyfrowe	Gospodarka blockchain	Konwergencja usług
ZT+ZH			
Rozwój zrównoważony	Etyczna AI	Zrobotyzowane życie	Gig economy
Antytech	Migracje	Nierówności cyfrowe	A-commerce
Osamotnienie	Polaryzacja	Power of NO	Inne nie wskazane

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: Infuture.institute, Gdańsk 2024.

Swoistym nowym trendem o skali globalnej jest uruchamianie ekohoteli, zbudowanych zgodnie z zasadami architektury organicznej[29], tak aby te obiekty tworzyły środowisko sprzyjającego rekreacji, zintegrowaniu obiektu z środowiskiem naturalnym przy minimalizacji negatywnego wpływu na jego zmianę (Ziółkowska-Weiss, 2021). Zasady

[28] IoT (Internet Rzeczy) - to sieć urządzeń i obiektów fizycznych, które są połączone i wymieniają dane za pośrednictwem Internetu.
[29] Istotą architektury organicznej jest traktowanie otoczenia jako żywej przestrzeni, której ukształtowanie ma służyć człowiekowi (za Szuba, 2012, s. 327).

ekologicznego zakwaterowania mogą zaskakiwać hotelowych gości swoim nietypowym charakterem. W niektórych obiektach tego typu brak jest zasięgu telefonii komórkowej, dostępu do prądu czy innych standardowych udogodnień. Często wykorzystuje się tam naturalne źródła energii, np. podgrzewanie wody za pomocą słońca lub oświetlenie wyłącznie świecami. Wiele hoteli posiada również własne ogrody lub niewielkie farmy, na których uprawia się organiczne owoce i warzywa. Jednocześnie Ziółkowska-Weiss (2021, s. 30) wskazuje, że samo pojęcie ekohotelu jest raczej szerzej nieznane (37% badanych), a dla 18% respondentów pojęcie to jest zdecydowanie nieznane, a aż 79% wszystkich osób biorących udział w badaniu nie potrafi wskazać, żadnego tego typu obiektu w Polsce[30].

Choć ekohotele stanowią innowacyjny trend w globalnej branży turystycznej, ich rozpoznawalność wśród klientów pozostaje ograniczona, co może wpływać na tempo ich rozwoju i adaptacji na rynku. Jednocześnie, wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie wymaga uwzględnienia szeregu czynników, które determinują zarówno możliwości, jak i wyzwania dla przedsiębiorców działających w tym sektorze. Branża hotelarska, funkcjonująca bowiem w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu makroekonomicznym, podlega wpływowi różnorodnych czynników zewnętrznych, które determinują jej rozwój i konkurencyjność, i jako takie powinny one być także brane pod uwagę w procesie wdrażania zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelarstwie. W tym kontekście kluczową rolę odgrywa analiza PESTEL jako narzędzie badawcze umożliwiające identyfikację oraz ocenę istotnych czynników kształtujących możliwości i ograniczenia związane z implementacją zrównoważonych praktyk i ESG w hotelarstwie (Tabela 4a).

Tabela 4a. Analiza PESTEL otoczenia hoteli w procesie wdrażania ESG - koncept autorski

	Czynnik	*Ocena znaczenia* *(skala 1–5)*	*Prawdopodobieństwo wystąpienia* (skala od 0 do 1)	*Ocena ważona*
Otoczenie **Polityczne**	Regulacje unijne dotyczące ESG	*5*	*0,6*	3,0
	Finansowe formy wsparcia rządu dla inwestycji w ekologię	*5*	*0,7*	3,5
	Lokalne przepisy urbanistyczne	*2*	*0,4*	0,8
	Strategie samorządowe 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

[30] Badania objęły 236 respondentów w okresie 12.2020-03.2021.

	Czynnik	*Ocena znaczenia* (skala 1–5)	*Prawdopodobieństwo wystąpienia* (skala od 0 do 1)	*Ocena ważona*
Otoczenie **Ekonomiczne**	Wzrost popytu turystycznego	4	0,6	2,4
	Niska rentowność hotelarstwa w stosunku do innych branż	2	0,2	0,4
	Globalne kryzysy gospodarcze	4	0,3	1,2
	Zwiększona lojalność gości świadomych ekologicznie	2	0,2	0,4
	Koszty surowców ekologicznych	3	0,5	1,5
	Ekonomia metawersum	3	0,4	1,2
	Siła nabywcza turystów	4	0,6	2,4
	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
Otoczenie **Społeczne**	Czynnik	*Ocena znaczenia* (skala 1–5)	*Prawdopodobieństwo wystąpienia* (skala od 0 do 1)	*Ocena ważona*
	Hiperpersonalizacja	2	0,3	0,6
	Segmenty plemienne	1	0,3	0,3
	Starzenie się społeczeństw europejskich	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 („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)	*Ocena ważona*
	Blockchain i AI	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)	*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*	*Prawdopodobieństwo wystąpienia*	*Ocena ważona*

		(skala 1–5)	(skala od 0 do 1)	
	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 z wykorzystaniem wyników badań.

Istotnym komponentem procesu wdrażania ESG w hotelach jest dokonanie analizy SWOT ukazującej stopień przygotowania hoteli do implementację zasad ESG do praktyki organizacyjnej (Tabela 4b).

Tabela 4b. SWOT dla hoteli w procesie wdrażania ESG – koncept autorski

MOCNE STRONY				SŁABE STRONY			
Czynnik (max 5)	Waga (skala 0–1)	Ocena (skala 1–5)	Średnia ważona	Czynnik (max 5)	Waga (skala 0–1)	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)	Ocena (skala 1–5)	Średnia ważona	Czynnik (max 5)	Waga (skala 0–1)	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 z wykorzystaniem wyników badań.

Warto i należy wsłuchać się także w bezpośrednie opinie hotelarzy, zebrane z różnych analiz, odnoszące się do spodziewanych i prognozowanych w latach 2025– 2026 trendów w otoczeniu i bezpośrednio w sferze zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w sektorze hotelarskim (Tabela 5).

Tabela 5. Opinie hotelarzy o trendach 2025–2026 w sferze zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w sektorze hotelarskim

E–Środowisko	S–Społeczeństwo	G–Ład korporacyjny		Zrównoważone idee
Zrównoważony rozwój: ekologia jako konieczność	Wellbeing i holistyczne podejście do zdrowia	AI w hotelarstwie	Personalizacja dla wyjątkowych doświadczeń	Mobilność: wszystko w zasięgu ręki
Marketing autentyczności: opowiedz swoją historię	Dynamiczne zarządzanie cenami	Wirtualna rzeczywistość (VR) i rozszerzona rzeczywistość (AR)	Oferta dla pokolenia Z: nowoczesność i autentyczność	Różnorodność i inkluzywność
Hiperpersonalizacja	Zrównoważona turystyka i ekologiczne podróże	Lokalny koloryt (genius loci) - personalizacja przestrzeni	Optymalizacja przychodów z grup biznesowych	Inteligentne pokoje
Bezkontaktowe technologie	Etycznie pozyskiwane produktów do kuchni	Elastyczność i wielofunkcyjność wnętrz	Lokalna kuchnia	Elastyczność w strategiach
Maksymalizacja przychodów z przestrzeni eventowych	Biofilni designe pomieszczeń (kontakt z naturą)	Oferta do podróżników poszukujących autentycznych doświadczeń	Dobrostan gości	Naturalne materiały w wystroju
Wysoki standard higieny i bezpieczeństwa	Automatyzacji procesów obsługi Gości	Skupienie na rentowności	Hotele lifestyle	Zwiększanie komfortu i satysfakcji Gości
Dostosowanie oferty do wzrastającego zainteresowania MICE	Rekrutacja wykwalifikowanego personelu	Zrównoważony rozwój, pod presją oczekiwań partnerów biznesowych	Elastyczna cena pobytu	Krótsze okno rezerwacyjne
Atmosfera współpracy hotel-Gość	Podtrzymywanie lojalności wśród Gości i klientów	Presja klientów na optymalizację budżetu i zapewnienie rozbudowanych usług przy zachowaniu stałej ceny	Zwracanie przez Gości uwagi na ekologiczne rozwiązania	Rodzinna atmosfera w miejscu pracy
Wzrost znaczenia turystyki zrównoważonej w młodszym pokoleniu	Pozyskanie i utrzymanie dobrych pracowników	Check-in online	Większa elastyczności w rezerwacjach oczekiwana przez klientów	Doświadczenia jako nowy luksus
Immersyjność – wciągające doświadczenia	Longevity (przestrzenie sprzyjające regeneracji i równowadze)	"Money can't buy" events	Holistyczne podejście do zdrowia (programy wellness)	Co-creation gości zamiast pasywnego doświadczania
NoLo (No Alcohol, Low Alcohol) – bezalkoholowe i niskoprocentowe doświadczenia	Edukacja ESG gości formą oferty biznesowej	Wzrost udziału OZE w działaniu hoteli	Inicjatywy angażowania społeczności	Zrównoważone projekty budynków

Wyzwaniem przyciąganie i utrzymanie wartościowych pracowników	Poszukiwanie bezpiecznych i komfortowych destynacji	Rozwój oferty dla turystów indywidualnych (w tym wellness i turystyki zdrowotnej)	Urozmaicanie oferty przez wdrażanie bardziej zrównoważonych rozwiązań	Zwiększenie inwestycji na technologie energooszczędne, ograniczanie odpadów czy promowanie lokalnych produktów
Dużo roślinności we wnętrzach hotelu	Certyfikacja ESG jako sposób na wyróżnienie hotelu na tle konkurencji	Walki z problemem marnowania żywności	Wpływ hotelu na lokalną społeczność i lokalny biznes	Interesariusze będą w coraz większym stopniu oceniać wyniki hoteli w zakresie ESG
Otwartość na potrzeby gości różnych narodowości oraz kultur	Programy motywujące Gości do zachowań ekologicznych.	Hotelarstwo bez barier	Odpowiedzialne, efektywne zarządzanie zasobami hotelowymi	Filozofia zero waste
Systemy monitorowania, uczciwość korporacji oraz etyka	Szybka adaptacja do zmieniających się oczekiwań gości	Większa elastyczność oferty dla gości	Duży nacisk na zrównoważony rozwój, ze strony partnerów biznesowych	Hotelowe, wewnętrzne program rozwoju zawodowego i osobistego pracowników
Rosnące znaczenie nowych technologii i zaplecza technicznego	Zapewnie optymalnych warunków pracy w hotelu oraz atrakcyjnego wynagrodzenia	Zwiększenie inwestycji na technologie energooszczędne	Podtrzymywania lojalności wśród klientów	Promowanie lokalnych produktów
Zwiększenie skuteczności sprawozdawczości hoteli w kwestiach środowiskowych	ESG jako imperatyw moralny	ESG jako kluczowy czynnik napędzający tworzenie wartości i siły w sektorze hotelarskim	Rozwijające sie prawodawstwo promujące zieloną transformację	Rosnące obłożenie pomoże utrzymać pozytywną dynamikę wskaźnika RevPAR
Podróżowanie bez podróżowania (w oparciu o nowe technologie)	Interesariusze będą w coraz większym stopniu oceniać wyniki hoteli w zakresie ESG	Turystyka masowa, której nie lubi środowisko naturalne, powoli zaczyna być traktowane jako passe.	Algorytmy AI zaczną uwzględniać kwestie ekologiczne przy wyborze oferty	Hotelowe molochy zaczynają być piętnowane, szczególnie gdy ich budowa wiąże się z szkodami środowiskowymi
Legislatorzy powinni wspomagać, choćby podatkowo, inwestycje branżowych przedsiębiorców, np. w OZE	Przybywa turystów znających pojęcie slow life, użycie świadome czy checks and balances	Zwracamy uwagę na elementy kryjące się pod triadą ESG, a po przyjeździe do hotelu odkręcamy bez umiaru wodę	Korporacyjni płatnicy wyjazdów turystycznych, już żyją ESG, bo są notowani na giełdzie	ESG to są koszty, których nikt nie uniknie
Zielone hotelarstwo - zrównoważony rozwój stał się standardem, a nie wyróżnikiem	Algorytmy dostosowujące ceny w czasie rzeczywistym	Zrównoważony rozwój staje się podstawą operacyjną	Wykorzystywanie AI do personalizacji usług	Aktywne poprawie środowiska i lokalnych społeczności
Immersyjne doświadczenia AV	Finansowanie projektów ponownego zalesiania	Ekskluzywne doświadczenia kulinarnie (oparte o lokalne produkty i storytelling)	Szkolenie i zatrudnianie mieszkańców z obszaru działania	Dostosowanie się do nowych regulacji dotyczących ochrony danych

Autentyczność i powrót do korzeni (lokalne smaki i techniki gotowania)	Młodsze pokolenia będą wymuszać nowe standardy technologiczne i etyczne	Regeneracyjne hotelarstwo (przechodzenie od minimalizowania szkodliwego wpływu na środowisko do jego aktywnej poprawy)	Promowanie kuchni bezodpadowej	Brak talentów wymuszać będzie nowe strategie zatrzymywania pracowników
Zrównoważony rozwój w gastronomii	Dostępne online narzędzia do planowania wydarzeń i konferencji, aby zmierzyć ich wpływ na środowisko	Zrównoważone podejście do jedzenia, które łączy jakość, smak i odpowiedzialność społeczną	Redukcja hałasu i zakłóceń w hotelu	Odważna komunikacja wokół zrównoważonego rozwoju, kwestii społecznych
Menu śledzące emisję CO_2 dla każdej potraw	Gościnność oparta na wartościach stanie się prawdziwym wyróżnikiem	Inicjatywy budujące silne powiązania z rynkiem krajowym	Długoterminowe partnerstwa biznesowe	Integracja z lokalnymi społecznościami, wydarzeniami sezonowymi i organizacjami
Systemy zarządzania siłą roboczą oparte na AI	Sprzedaż oparta na atrybutach	Dobrostan pracowników ma bezpośredni wpływ na lepszą satysfakcję klientów	Wdrożenie VR/AR do angażowania pracowników	Współpraca z lokalnymi społecznościami
Każdy hotel potrzebuje szklarni lub ogródka – inwestycja w ekologiczną przyszłość	Dobrostan pracowników jako klucz do sukcesu	Prawdziwa hyperpersonalizacja (a nie tylko puste słowa)	Hyperlokalne, hypersezonowe F&B / zrównoważone menu	Poprawa procesów zgodności i wykrywania oszustw
Osiągnięcie równowagi płci w zarządzie hotelu	Wykorzystanie hiperlokalizowanego marketingu będzie pomagać w zwiększaniu rezerwacji	Uproszczenie procesu rezerwacji	Wsparcie zdrowia psychicznego pracowników	Angażowanie pracowników w inicjatywy ukierunkowane na wpływ społeczny i cele środowiskowe
Goście oczekują cyfrowej wygody	Rosnący nacisku na funkcje związane ze zrównoważonym rozwojem w platformach CRS (np. inteligentne czujniki do mierzenia wpływu operacji hotelowych na środowisko)	Zintegrowanie i zautomatyzowanie zrównoważonego rozwój w systemie operacyjnym hotelu	Zrównoważone zakwaterowanie odgrywa większą rolę w redukcji emisji Co2	Zmniejszona liczbę usług sprzątania pokoju jako sposób na zgodność z ich ekologicznymi wartościami
Zrównoważony rozwój staje się coraz bardziej zbieżny z wynikami finansowymi	Koszty pracy są największym wydatkiem w hotelu	Efektywne planowanie wynagrodzeń i poprawa zarządzania pracą	Pakiety podróży neutralne pod względem emisji Co2	Ulepszenia rezerwacji z integracją z partnerami
Gamifikacja doświadczenia gościa	Pomijanie codziennego czyszczenia pokoju stanie się standardem	Skupienie się na opowiadaniu historii, a nie na sprzedaży	Personalizacja doświadczenia gości przez media społecznościowe	Planowanie przychodów poza pokojem

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: The Hotel Yearbook (2025) oraz desk reserch www.: https://www.propertynews.pl/hotele/mice-wellness-i-esg-oto-gorace-trendy-rynku-hotelowego-w-2025-r,180554.html;http://www.tur-info.pl/a/52323,,hotele-wyzwania-na-2025-rok-grupa-j-w.html; https://www.travelandtourworld.pl/aktualno%C5%9Bci/artyku%C5%82/globalne-inwestycje-hotelowe-prognozowane-s%C4%85-na-gwa%C5%82towny-wzrost-o-15-25%25-w-2025-r.-wschodz%C4%85ce-rynki-sztuczna-inteligencja-i-hotele-lifestylowe-nap%C4%99dzaj%C4%85-transformacyjne-trendy-w-bran%C5%BCy-hotelarskiej/; https://www.travelandtourworld.pl/aktualno%C5%9Bci/artyku%C5%82/etykieta/Trendy-w-bran%C5%BCy-hotelarskiej-na-rok-2025/; https://www.revenuedlahoteli.pl/post/trendy-w-revenue-management-na-2025-rok-jak-przygotowa%C4%87-si%C4%99-na-nadchodz%C4%85ce-zmiany; https://meble.lobos.pl/blog/trendy-w-projektowaniu-hoteli-ekologia-technologia-i-personalizacja;

https://arch-boom.com/trendy-w-hotelarstwie-obecne-i-przyszle-trendy-w-wystroju-pokoi-hotelowych/; https://www.gxmanager.pl/przyszlosc-branzy-hotelarskiej-kluczowe-trendy-na-2025-rok; https://betasi.pl/blog/trendy-w-hotelarstwie-na-2025-rok-przygotuj-swoj-hotel-na-zmiany; https://www.gxmanager.pl/esg-w-tworzeniu-doswiadczen-gosci-czyli-trendy-w-hotelarstwie; https://esgtrends.pl/grupa-bb-hotels-publikuje-raport-esg-chcemy-by-nasze-hotele-byly-symbolem-pozytywnej-zmiany/; https://www.esginfo.pl/zielone-hotele-powoli-ich-przybywa-w-polsce/; https://www.esginfo.pl/zielone-hotele-powoli-ich-przybywa-w-polsce/; https://raportcsr.pl/branza-hotelarska-musi-postawic-na-esg-aby-pozostac-atrakcyjna/; https://www.propertydesign.pl/dossier/132/jak_hotele_praktykuja_esg_ibis_styles_krakow_centrum_daje_przyklad,46652.html; https://www.all-inclusive.com.pl/sustainability-w-hotelarstwie-to-absolutna-koniecznosc/; https://www.all-inclusive.com.pl/sustainability-w-hotelarstwie-to-absolutna-koniecznosc;https://esgtrends.pl/zrownowazony-rozwoj-jednym-z-glownych-trendow-2025-roku-w-branzy-hotelarskie; https://raportcsr.pl/branza-hotelarska-musi-postawic-na-esg-aby-pozostac-atrakcyjna/; https://oesg.pl/wplyw-esg-na-branze-turystyczna-szanse-i-wyzwania/ (dostęp: 03.04.2025).

Turystyka i hotelarstwo są w okresie zakłóceń i ewolucji. Zmieniające się rynki źródłowe, rosnący popyt na podróże doświadczeń i luksusowe oraz innowacyjne strategie biznesowe radykalnie zmieniają branżę [31] (por. Tabela 6).

Tabela 6. Kluczowe trendy na globalnym rynku turystycznym

Dominacja podróży krajowych i wzrost turystyki wewnątrzregionalnej: ✓ Podróże krajowe pozostają dominującą kategorią wydatków w sektorze turystyki, a ich znaczenie nieustannie rośnie. Trend ten znajduje odzwierciedlenie w rosnącej popularności turystyki wewnątrzregionalnej, której wzrost prognozuje się na poziomie 3% rocznie. W konsekwencji do 2030 roku liczba noclegów w tym segmencie ma osiągnąć poziom 19 miliardów rocznie.
Priorytet podróży na własnych warunkach i znaczenie personalizacji: ✓ Współcześni konsumenci wykazują rosnącą skłonność do priorytetowego traktowania podróży, pod warunkiem, że mogą one odbywać się zgodnie z ich indywidualnymi preferencjami. Choć globalne zainteresowanie turystyką dynamicznie rośnie, podróżni coraz częściej odrzucają standardowe, masowe rozwiązania na rzecz bardziej spersonalizowanych doświadczeń. Pełna indywidualizacja może być trudna do zrealizowania na dużą skalę, jednak przedsiębiorstwa, które nie zidentyfikują precyzyjnych segmentów docelowych i nie dostosują do nich swojej oferty, narażają się na utratę konkurencyjności.
Dynamiczny rozwój turystyki luksusowej: ✓ Turystyka luksusowa oraz popyt na gościnność stanowią najszybciej rozwijający się segment rynku podróży, przy czym najsilniejszy wzrost przewidywany jest w regionie Azji. Wzrost zamożności klasy średniej oraz rosnące aspiracje konsumentów do ekskluzywnych doświadczeń kreują dynamiczne zapotrzebowanie na usługi premium.
Wyzwania destynacji w kontekście roztropnego zarządzania ruchem turystycznym: ✓ Wraz z intensyfikacją ruchu turystycznego destynacje będą zmuszone do wdrażania strategii minimalizujących negatywne skutki tego zjawiska. Kluczowe znaczenie będzie miało zarządzanie przepływami turystów, w tym rozwój zrównoważonej infrastruktury, regulacja dostępności miejsc o wysokiej atrakcyjności turystycznej oraz wdrażanie polityk ograniczających nadmierną presję na środowisko naturalne i lokalne społeczności.
Ożywienie podróży międzynarodowych i wzrost wydatków: ✓ Podróże międzynarodowe powinny powrócić do historycznego poziomu wynoszącego 9 mld noclegów rocznie. Jednocześnie prognozuje się, że globalne wydatki na turystykę będą podążać podobną trajektorią, osiągając poziom 8,6 biliona dolarów w 2024 roku. Stanowi to około 9% światowego PKB, co podkreśla strategiczne znaczenie sektora turystycznego dla globalnej gospodarki.

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: https://issuu.com/brogmarketing/docs/rynek_hotelarski_w_polsce._raport_2024 (dostęp: 12.03.2025).

1.4.3. Wyzwania związane z wdrażaniem zasad ESG w hotelarstwie

[31] The state of tourism and hospitality 2024, MKinsey&Company, May 2024.

Relacja między sektorem hotelarskim a zrównoważonym rozwojem od dawna wiąże się z licznymi wyzwaniami, wynikającymi przede wszystkim z wysokiej energochłonności, nadmiernej konsumpcji zasobów oraz generowania znacznych ilości odpadów. Hotele odpowiadają za zużycie energii na poziomie około 20 910 GWh rocznie, co mogłoby zasilić około 1,2 miliona gospodarstw domowych. Dodatkowo, sektor hotelarski przyczynia się do powstawania znacznych ilości odpadów żywnościowych, osiągających blisko 79 000 ton rocznie, co stanowi niemal 10% całkowitych strat żywności w sektorze komercyjnym. Równie istotnym problemem jest gospodarka wodna, bowiem średnie zużycie wody w pojedynczym pokoju hotelowym może sięgać aż 1500 litrów dziennie. Ponadto, według danych World Sustainable Hospitality Alliance, współczesne hotele stoją przed koniecznością redukcji emisji dwutlenku węgla o 66% do 2030 roku i aż o 90% do roku 2050 (de Silva, 2025).

Osiągnięcie wskazanych celów wymaga kompleksowych działań obejmujących zarówno modernizację infrastruktury, optymalizację procesów operacyjnych, jak i aktywne zaangażowanie personelu oraz gości w strategie zrównoważonego rozwoju. Skala tego wyzwania sprawia, że branża hotelarska musi konsekwentnie dążyć do innowacyjnych i efektywnych rozwiązań, które pozwolą zminimalizować jej negatywny wpływ na środowisko naturalne.

Na bazie studiów literaturowych (Fedyk, i in., 2025a), analizy trendów dotyczących zrównoważonego rozwoju (Walas i in., 2025a) oraz przeprowadzonych badań (Walas i in., 2025c) można podjąć próbę wskazania kluczowych wyzwań w procesie wdrażania ESG w hotelarstwie (patrz Tabela 7 i 8).

Tabela 7. Kluczowe wyzwań w procesie wdrażania ESG w hotelarstwie

Filar ESG	Kluczowe wyzwania dla hoteli
E– Środowisko	✓ **Efektywność energetyczna** – wysoki koszt modernizacji infrastruktury w celu poprawy efektywności energetycznej. ✓ **Odnawialne źródła energii** – ograniczona dostępność przestrzeni dla instalacji OZE w istniejących obiektach. ✓ **Zarządzanie wodą** – trudności w implementacji systemów oszczędzających wodę przy zachowaniu komfortu gości. ✓ **Gospodarka odpadami** – brak jednolitych regulacji dotyczących segregacji odpadów w różnych regionach. ✓ **Zmniejszenie zużycia plastiku** – brak opłacalnych alternatyw dla jednorazowych produktów plastikowych. ✓ **Ograniczenie użycia papieru** – poprzez cyfryzację dokumentacji hotelowej.

	✓ **Ograniczenie emisji CO_2** – trudności w przejściu na ekologiczne środki transportu dla dostawców i pracowników. ✓ **Ekologiczne materiały budowlane** – ograniczona podaż certyfikowanych materiałów na lokalnych rynkach. ✓ **Ograniczenie hałasu** – konieczność wdrażania nowych technologii redukujących hałas bez wpływu na design hotelu. ✓ **Ochrona bioróżnorodności** – hotelarstwo w rejonach przyrodniczych wiąże się z trudnościami w ochronie ekosystemów. ✓ **Zrównoważone zaopatrzenie** – problem z dostępnością lokalnych i ekologicznych dostawców. ✓ **Greenwashing** – potrzeba transparentnej komunikacji i unikanie działań pozornie proekologicznych. ✓ **Inwestycje w technologie oszczędzające zasoby** – długi zwrot z inwestycji odstraszający właścicieli hoteli. ✓ **Certyfikacje ekologiczne** – skomplikowany i kosztowny proces uzyskiwania certyfikatów (np. LEED, Green Key). ✓ **Odpowiedzialne zarządzanie chemią gospodarczą** – brak skutecznych i ekologicznych zamienników dla środków czyszczących. ✓ **Wprowadzenie ekologicznych systemów pralniczych** – z jednoczesnym zachęcaniem gości do eko praktyk. ✓ **Ślad wodny żywności** – konieczność ograniczenia zużycia wody w gastronomii hotelowej. ✓ **Minimalizacja marnowania żywności** – trudności w przewidywaniu zużycia żywności i implementacji systemów donacji. ✓ **Adaptacja do zmian klimatu** – konieczność zabezpieczenia hoteli przed ekstremalnymi warunkami pogodowymi. ✓ **Oświetlenie energooszczędne** – konieczność wymiany konwencjonalnego oświetlenia na LED przy wysokich kosztach początkowych. ✓ **Zarządzanie terenami zielonymi** – potrzeba pielęgnacji terenów przyhotelowych przy jednoczesnym ograniczeniu zużycia wody i chemikaliów. ✓ **Zrównoważona klimatyzacja i ogrzewanie** – modernizacja systemów HVAC dla ograniczenia emisji i poprawy efektywności. ✓ **Użycie biodegradowalnych i ekologicznych materiałów budowlanych -** w procesie budowy hoteli i bieżącym funkcjonowaniu. ✓ **Ograniczenie transportu o dużej emisji** – poprzez współpracę z lokalnymi dostawcami. ✓ **Współpraca z organizacjami ekologicznymi na rzecz ochrony środowiska** – wspólne inicjatywy, projekty, działania promocyjne.
S– Społeczeństwo	✓ **Warunki pracy** – zapewnienie godnych warunków zatrudnienia przy presji kosztowej. ✓ **Przeciwdziałanie dyskryminacji i mobbingowi** – wyzwania związane z integracją różnorodnych zespołów pracowniczych. ✓ **Bezpieczeństwo gości** – wdrożenie standardów bezpieczeństwa cyfrowego i fizycznego. ✓ **Szkolenia pracowników** – konieczność stałego podnoszenia kompetencji w zakresie ESG. ✓ **Etyczna obsługa klienta** – potrzeba wdrożenia procedur związanych z fair trade i transparentnością usług.

	✓ **Relacje z lokalną społecznością** – zapewnienie, że działalność hotelu nie wpływa negatywnie na społeczność lokalną. ✓ **Zdrowie i dobre samopoczucie gości** – dostosowanie oferty do potrzeb zdrowotnych i psychicznych gości. ✓ **Bezpieczeństwo żywności** – zapewnienie najwyższych standardów higieny i jakości żywności. ✓ **Zarządzanie różnorodnością** – budowanie zespołów składających się z osób różnych narodowości i kultur. ✓ **Prawa człowieka w łańcuchu dostaw** – monitorowanie czy dostawcy przestrzegają praw pracowniczych. ✓ **Dostępność dla osób z niepełnosprawnościami** – inwestycje w infrastrukturę dostosowaną do różnych potrzeb gości. ✓ **Przeciwdziałanie wykorzystywaniu pracowników** – eliminacja nielegalnego zatrudnienia i wyzysku. ✓ **Edukacja gości w zakresie ESG** – potrzeba promowania ekologicznych zachowań wśród klientów. ✓ **Bezpieczeństwo cyfrowe** ochrona danych osobowych klientów i pracowników. ✓ **Równość płacowa i zwiększenie przejrzystości polityki wynagrodzeń** – przeciwdziałanie nierównościom w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn. ✓ **Zapewnienie równości szans pracowników** – w dostępie do awansów i szkoleń ✓ **Etyczne podejście do zatrudniania pracowników sezonowych**. ✓ **Relacje pracownicze** – budowanie kultury dialogu i współpracy wśród personelu hotelu ✓ **Relacje z interesariuszami** – angażowanie lokalnej społeczności w działalność hotelu. ✓ **Współpraca z dostawcami** – w celu zapewnienia odpowiednich standardów etycznych i zasad ESG. ✓ **Współpraca z organizacjami pozarządowymi** – budowanie partnerstw na rzecz społecznej odpowiedzialności i edukacji ekologicznej ✓ **Odpowiedzialny marketing** – unikanie manipulacyjnych i nieetycznych praktyk reklamowych. ✓ **Zrównoważona oferta gastronomiczna** – wdrażanie menu wegetariańskiego i lokalnych produktów. ✓ **Zaangażowanie pracowników w ESG** – konieczność budowania świadomości i motywacji do działań prospołecznych. ✓ **Zachęcanie pracowników do wolontariatu na rzecz lokalnej społeczności** ✓ **Kultura organizacyjna sprzyjająca ESG** – wprowadzanie wartości zrównoważonego rozwoju do strategii hotelu. ✓ **Kreowanie pozytywnego wizerunku branży hotelarskiej** – poprzez działania CSR.
G– Ład korporacyjny	✓ **Transparentność raportowania ESG** – potrzeba szczegółowego raportowania działań na rzecz ESG. ✓ **Zgodność z regulacjami i audyty działań ESG** – konieczność dostosowania działalności do zmieniających się przepisów. ✓ **Wdrażanie strategii compliance** – w obszarze ESG. ✓ **Budowanie strategia długoterminowego zrównoważonego rozwoju –** a nie tylko na potrzeby raportowania ESG

	✓ **Etyczne zarządzanie** – eliminacja konfliktów interesów w zarządzie hotelu i w środowisku kluczowych interesariuszy. ✓ **Cechy Zarządu** – zapewnienie różnorodności i odpowiedzialności w zarządach hoteli. ✓ **Zrównoważona strategia biznesowa** – łączenie rentowności z celami ESG. ✓ **Odpowiedzialność zarządu** – wdrażanie odpowiedzialności kadry kierowniczej za cele ESG. ✓ **Zarządzanie ryzykiem ESG** – identyfikacja zagrożeń związanych z brakiem zgodności z ESG. ✓ **Etyka zakupowa** – wybór dostawców zgodnych z zasadami ESG. ✓ **Przejrzysta polityka wynagrodzeń** – unikanie nadmiernych nierówności płacowych w firmie. ✓ **Antykorupcja** – wdrożenie systemów przeciwdziałających korupcji w branży hotelarskiej oraz procedur antyfraudowych ✓ **Zaangażowanie interesariuszy** – współpraca z partnerami na rzecz zrównoważonego rozwoju. ✓ **Etyczne zarządzanie relacjami inwestorskimi**. ✓ **Monitorowanie dostawców** – konieczność audytowania dostawców pod kątem ESG. ✓ **Kodeks etyczny** – opracowanie jasnych wytycznych dla pracowników i partnerów. ✓ **Odpowiedzialność podatkowa** – unikanie agresywnych optymalizacji podatkowych. ✓ **Zarządzanie danymi ESG** – wykorzystanie systemów analitycznych do monitorowania postępów. ✓ **Standardy ESG dla franczyz** – ujednolicenie praktyk ESG w sieciach hotelowych. ✓ **Niezależne audyty i certyfikacje ESG** – potrzeba zewnętrznej weryfikacji działań hotelu. ✓ **Edukacja zarządu** – szkolenia dla kadry kierowniczej w zakresie ESG. ✓ **Długoterminowa strategia ESG** – opracowanie planów ESG wykraczających poza krótkoterminowe cele. ✓ **Współpraca z instytucjami finansowymi** – pozyskiwanie środków na inwestycje ESG. ✓ **Technologie wspierające ESG** – wdrażanie systemów IT do monitorowania zrównoważonego rozwoju i cyfryzacji ESG.

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

Na bazie powyższych, kluczowych wyzwań w procesie wdrażania ESG w hotelarstwie można zbudować drzewo PWS.

Tabela 8. Drzewo PWS (problemów–wyzwań–szans/sukcesów) w procesie wdrażania zrównoważonego rozwoju i ESG w hotelu – koncept autorski

	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 z wykorzystaniem wyników badań.

Proces implementacji do praktyki organizacyjnej hoteli zasad ESG napotyka także na szereg barier w kilku ich kategoriach (Tabela 9, Rysunek 6).

Tabela 9. Bariery wdrażania ESG w sektorze hotelarskim

Bariery koncepcyjne
✓ **Mnogość definicji** – Wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie napotyka trudności wynikające z szerokiej gamy definicji tego pojęcia. Różnorodność interpretacji skutkuje niejednoznacznością, która utrudnia jednolitą implementację praktyk ESG w działalności hotelarskiej.
✓ **Liczba tłumaczeń pojęcia „sustainable development"** – Różnorodność tłumaczeń pojęcia „zrównoważony rozwój" w różnych językach i kulturach może prowadzić do nieporozumień w zakresie zastosowań tego terminu. Konieczność dostosowania terminologii do lokalnych realiów może sprawiać, że pojęcie to staje się trudniejsze do jednoznacznego przyjęcia w globalnym kontekście hotelarskim (w takim działają sieci hotelarskie)
✓ **Mnogość koncepcji pokrewnych** – Istnieje wiele koncepcji powiązanych z ESG, takich jak społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), odpowiedzialne inwestowanie **(**socially responsible investing – SRI) czy etyczne zarządzanie. Zróżnicowanie tych pojęć może prowadzić do niejasności i sprzeczności w zakresie wytycznych, co skomplikuje implementację spójnych strategii ESG w hotelarstwie.
✓ **Poziom skomplikowania teorii** – Teorie i zasady zrównoważonego rozwoju są skomplikowane, wymagają zrozumienia złożonych zależności ekologicznych, ekonomicznych i społecznych. Dla wielu podmiotów w sektorze hotelarskim (szczególnie małych i średnich), w tym zarządów i kadry menedżerskiej, przyswajanie tych teorii i zasad staje się wyzwaniem, co hamuje skuteczne wdrażanie praktyk ESG.
✓ **Rozległość programu** – Programy związane z ESG obejmują szeroką gamę działań w obszarze środowiska, społeczeństwa i ładu korporacyjnego, co może powodować trudności w ich implementacji, zwłaszcza w hotelach o ograniczonych zasobach (w tym finansowych i kadrowych). Wielość obszarów (filarów ESG i ich składowych), które wymagają równoczesnej interwencji czy implementacji, sprawia, że proces wdrożenia staje się bardziej złożony.
✓ **Obawa o to, czy koncepcja jest właściwie zrozumiana** – Istnieje obawa, że pojęcie ESG nie jest wystarczająco i tożsamo zrozumiane, zarówno wśród liderów branży hotelarskiej, jak i w środowisku akademickim. Brak zgodności w rozumieniu tej koncepcji może prowadzić do różnic w interpretacji oraz wprowadzać niejednoznaczności w jej wdrażaniu.
Bariery proceduralne
✓ **Brak konkretnych wytycznych w zakresie praktycznej realizacji założeń zrównoważonego rozwoju** – Niewystarczające i nieprecyzyjne wytyczne dotyczące konkretnego wdrażania założeń ESG utrudniają przedsiębiorcom hotelowym podejmowanie działań w zgodzie z ideą zrównoważonego rozwoju. Brak spójnych standardów, konkretnych wzorców czy modeli wdrażania ESG dla różnych typów obiektów, zwiększa niepewność i opóźnia proces implementacji.
✓ **Brak uznanej i powszechnej metodyki oceny hotelu w zakresie realizacji założeń zrównoważonego rozwoju** – Firmy hotelarskie borykają się z trudnością w ocenie swoich działań pod kątem ESG, ponieważ brak jest ogólnie przyjętych metod oceny. Wiele hoteli (w tym małych i średnich) nie ma narzędzi pozwalających na skuteczną weryfikację postępów w zakresie zrównoważonego rozwoju.
✓ **Brak dostosowania celów i zadań do specyfiki destynacji – lokalizacji hotelu** – Cele związane z ESG często nie są odpowiednio dostosowane do unikalnych warunków lokalnych, takich jak historia, kultura czy geografia destynacji (regionu, miasta). Brak takiego dopasowania może

prowadzić do nieefektywności działań, które nie uwzględniają specyficznych potrzeb danej lokalizacji.

- ✓ **Brak dostosowania celów i zadań do specyfiki działalności gospodarczej** – Przedsiębiorstwa hotelarskie często napotykają na trudności w dostosowywaniu celów ESG do specyficznych potrzeb ich działalności. Nieelastyczność i sztywne podejście w ustalaniu celów ESG (wymagania norm prawa, systemów certyfikacji) w kontekście konkretnej firmy hotelarskiej mogą ograniczać efektywność tych działań.
- ✓ **Często zmieniająca się polityka krajowa i UE** – Przemiany polityczne, w tym zmiany przepisów prawnych, wpływają na procesy związane z wdrażaniem zasad ESG. Niestabilność w regulacjach prawnych utrudnia długoterminowe planowanie i stwarza ryzyko czasowych niezgodności działań z aktualnymi wymaganiami (a to może prowadzić do strat – tu kar).
- ✓ **Wynikające z przepisów krajowych ograniczenia lub przepisy stojące w sprzeczności z polityką rozwoju zrównoważonego** – Często przepisy krajowe (rozproszone w sieci informacyjnej) ograniczają możliwości wprowadzania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju, a niektóre z nich mogą być wręcz sprzeczne z ideami ESG. Tego typu niezgodności stają się istotną barierą w realizacji strategii długoterminowych.
- ✓ **Skomplikowane systemy raportowania** – Wdrażanie zasad ESG wiąże się z koniecznością raportowania działań w sposób szczegółowy i kompleksowy. Skomplikowane wymagania dotyczące raportowania mogą stanowić dużą barierę dla wielu hoteli, zwłaszcza w kontekście ograniczonych zasobów.
- ✓ **Konieczność nadmiernego raportowania** – Zbyt duża ilość wymaganych raportów i dokumentacji związanych z ESG wprowadza dodatkową biurokrację, co zniechęca do wdrażania tych zasad, zwłaszcza przez małe i średnie przedsiębiorstwa hotelarskie.
- ✓ **Ujawnienie danych wrażliwych w ramach raportów** – Wymóg ujawniania szczegółowych danych dotyczących działalności hotelu, w tym danych wrażliwych, budzi obawy o bezpieczeństwo informacji oraz o potencjalne ryzyko utraty konkurencyjności.
- ✓ **Brak poczucia odpowiedzialności za wpływ na środowisko** – Wielu przedsiębiorców hotelowych nie dostrzega potrzeby tak szerokiego (jak w ESG) diagnozowania wpływu swojej działalności na środowisko, co może skutkować brakiem odpowiedzialności w tym zakresie i utrudnia podejmowanie działań proekologicznych.

Bariery strukturalne wewnętrzne

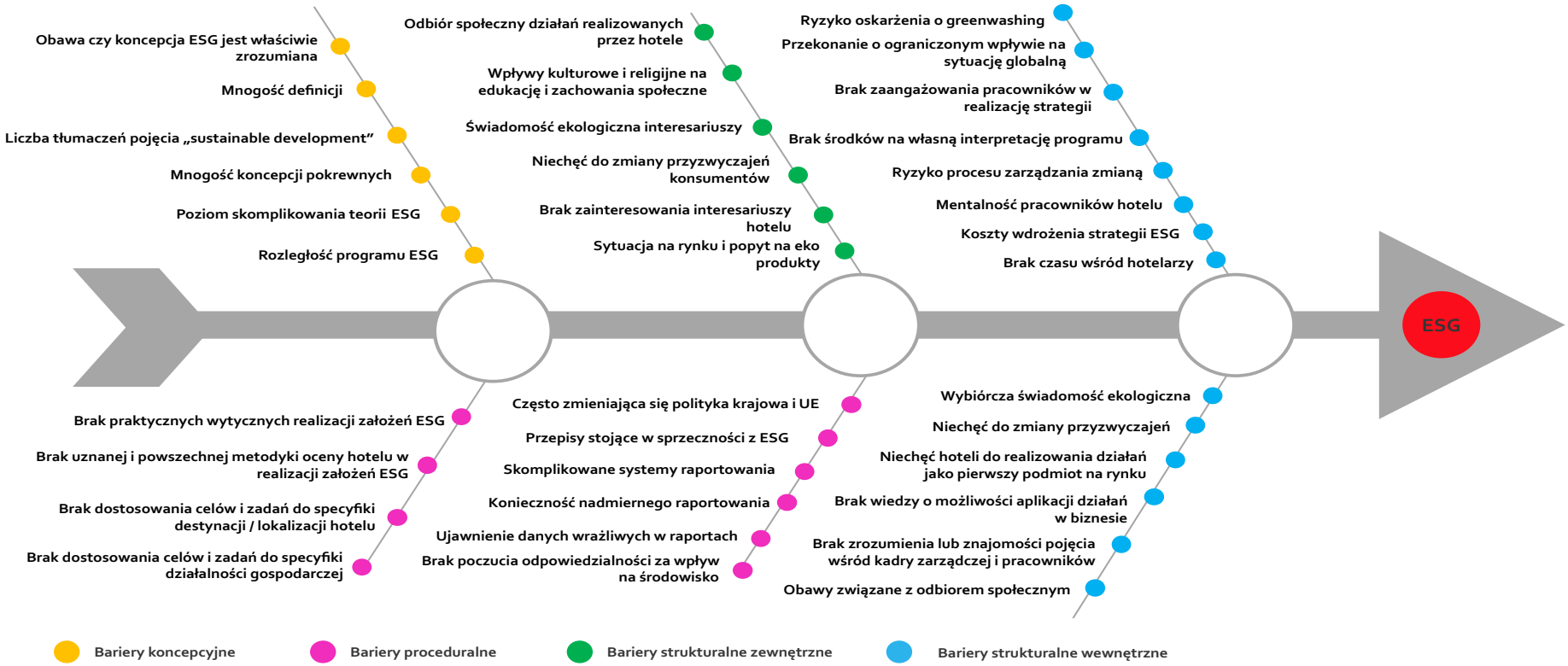
- ✓ **Brak zrozumienia lub znajomości pojęcia wśród kadry zarządczej i pracowników** – Wiele osób na poziomie zarządu (często w okresowej rotacji) oraz wśród pracowników działów operacyjnych hotelu nie rozumie w pełni koncepcji ESG, co może prowadzić do opóźnień i trudności w implementacji strategii zrównoważonego rozwoju.
- ✓ **Brak wiedzy o możliwości aplikacji działań w biznesie** – Wielu przedsiębiorców hotelowych nie ma wiedzy na temat dostępnych narzędzi i metod wdrożenia ESG w praktyce, co skutkuje brakiem efektywności działań lub ich opóźnieniem czy wdrażaniem tylko cząstkowym zasad ESG.
- ✓ **Niechęć hoteli do realizowania działań jako pierwszy podmiot na rynku** – Część hoteli często obawia się podejmować inicjatywę w zakresie ESG jako pionierzy, preferując czekanie na reakcję konkurencji, na konkretne regulacje prawne czy na wzorce do naśladowania.
- ✓ **Niechęć do zmiany przyzwyczajeń** – Opór (głównie kadr) przed zmianą istniejących nawyków, procesów i procedur w hotelach (o mniejszych zasobach) jest częstą barierą w implementacji strategii zrównoważonego rozwoju czy polityki ESG.
- ✓ **Wybiórcza świadomość ekologiczna** – Część pracowników i menedżerów może mieć wybiórczą świadomość problemów ekologicznych (w skali lokalnej i globalnej), co sprawia, że działania związane z ESG są traktowane wybiórczo i niekompleksowo.

- ✓ **Brak czasu wśród hotelarzy** – Wielu właścicieli hoteli zmaga się z ograniczeniami czasowymi, które uniemożliwiają im poświęcenie wystarczającej uwagi na wdrożenie długofalowej strategii ESG.
- ✓ **Koszty wdrożenia strategii ESG** – Inwestycje w implementację zasad ESG wiążą się z dodatkowymi kosztami, które mogą być postrzegane jako obciążenie finansowe, szczególnie w małych i średnich hotelach.
- ✓ **Mentalność pracowników hotelu** – Mentalność części pracowników, często nastawiona na utrzymanie status quo, może stanowić barierę w procesie wielowymiarowej zmiany organizacyjnej, której wymaga wdrożenie ESG.
- ✓ **Ryzyko procesu zarządzania zmianą** – Zarządzanie procesem zmian w hotelu może napotkać na opór (np. właścicieli, pracowników, interesariuszy), co może utrudniać skuteczną implementację nowych standardów ESG.
- ✓ **Brak zaangażowania pracowników w realizację strategii** – Jeśli pracownicy nie są odpowiednio zaangażowani i motywowani do realizacji działań związanych z ESG, wdrożenie strategii staje się znacznie trudniejsze.
- ✓ **Brak środków na własną interpretację programu** – Hotelarze często nie dysponują wystarczającymi środkami, by samodzielnie opracować i wdrożyć odpowiednią interpretację strategii ESG czy stworzyć wzorzec raportu ESG.
- ✓ **Przekonanie o ograniczonym wpływie na sytuację globalną** – Przekonanie, części środowisk i osób, że działania lokalne mają niewielki wpływ na globalne wyzwania ekologiczne, może prowadzić do zniechęcenia i braku motywacji do podejmowania działań w sferze ESG.
- ✓ **Obawy związane z odbiorem społecznym** – Hotele obawiają się, że podejmowane przez nich działania mogą zostać negatywnie odebrane przez społeczeństwo jako powierzchowne (i tylko dla zysku) lub niewystarczające lub nie dające widocznych korzyści dla tych społeczności.
- ✓ **Ryzyko oskarżenia o greenwashing** – Istnieje obawa, że przedsiębiorstwa hotelarskie mogą zostać oskarżone o prowadzenie działań pozorowanych w zakresie zrównoważonego rozwoju, co negatywnie wpłynie na ich reputację.

Bariery strukturalne zewnętrzne

- ✓ **Sytuacja na rynku i popyt na eko produkty** – Niska lub minimalna świadomość ekologiczna wśród części konsumentów (poza pokoleniem Z) sprawia, że popyt na produkty i usługi zgodne z ESG może być ograniczony, co może zniechęcać hotelarzy do inwestowania w takie rozwiązania.
- ✓ **Brak zainteresowania interesariuszy hotelu** – Niewielkie zainteresowanie części interesariuszy (wybranych dostawców, inwestorów czy grup klientów), może ograniczać wdrażanie zasad ESG w hotelarstwie.
- ✓ **Niechęć do zmiany przyzwyczajeń konsumentów** – Część konsumenci często nie wykazuje zdecydowanego zainteresowania ekologicznymi opcjami (stereotyp wysokiej ceny), co utrudnia hotelom motywowanie ich do wybierania produktów zgodnych z ESG.
- ✓ **Świadomość ekologiczna interesariuszy** – Niska świadomość ekologiczna wśród części interesariuszy sprawia, że nie zawsze przywiązują oni wagę do działań związanych z ESG, co może ograniczać efektywność wdrożenia tych strategii w hotelu.
- ✓ **Wpływy kulturowe i religijne na edukację i zachowania społeczne** – Kultura i religia mogą mieć istotny wpływ na sposób postrzegania działań ekologicznych w różnych społecznościach, co wpływa na akceptację działań proekologicznych w hotelarstwie.
- ✓ **Odbiór społeczny działań realizowanych przez hotele** – Odbiór społeczny działań ESG realizowanych przez hotelarzy może być niejednoznaczny, a brak autentyczności w podejmowanych działaniach czy błędna komunikacja może skutkować ich odrzuceniem przez opinię publiczną.

Źródło: opracowanie w wykorzystaniem: Fedyk i in. (2025a, 2025b), Rutecka (2023, s. 73-75), Walas i in. (2025a).



Rysunek 6. Bariery wdrażania ESG w hotelu w ujęciu diagramu „rybiej ości "Ishikawy

Źródło: opracowanie własne.

1.4.4. Międzynarodowe regulacje, normy i inicjatywy oraz certyfikaty ESG w hotelarstwie

Współczesne hotelarstwo jako znaczący segment globalnej gospodarki usług, podlega dynamicznie ewoluującym regulacjom oraz standardom w obszarze zrównoważonego rozwoju i ESG. Międzynarodowe ramy normatywne, obejmujące regulacje prawne, wytyczne organizacji międzynarodowych oraz dobrowolne systemy certyfikacji ESG, odgrywają fundamentalną rolę w kształtowaniu strategii operacyjnych przedsiębiorstw hotelarskich.

Wprowadzenie wymogów ESG w hotelarstwie stanowi odpowiedź na rosnące oczekiwania interesariuszy, w tym inwestorów, klientów oraz regulatorów, co skutkuje integracją zasad zrównoważonego zarządzania w obszarach efektywności energetycznej, gospodarki odpadami, etyki pracy oraz transparentności ładu korporacyjnego. W tym kontekście kluczowe znaczenie mają zarówno zobowiązania wynikające z regulacji międzynarodowych, takich jak dyrektywy Unii Europejskiej i standardy ONZ, jak i wytyczne międzynarodowych inicjatyw czy projektów (np. World Sustainable Hospitality Alliance) oraz systemy dobrowolnych certyfikatów (np. BREEAM czy Green Key), które łącznie stanowią narzędzie oceny i weryfikacji proekologicznych oraz społecznie odpowiedzialnych praktyk obiektów hotelarskich.

Poniżej w skondensowanej formie (Tabela 10) wskazano na najistotniejsze akty regulacyjne, standardy i inicjatywy międzynarodowe oraz systemy certyfikacyjne wpływające bezpośrednio lub pośrednio na sektor hotelarski, które mają kluczowe znaczenie dla strategii zrównoważonego rozwoju, konkurencyjności rynkowej oraz długoterminowej odporności przedsiębiorstw na wyzwania związane ze zmianami klimatycznymi i społecznymi.

Tabela 10. Uregulowania sfery zrównoważonego rozwoju i ESG

Międzynarodowe regulacje	Normy i inicjatywy międzynarodowe	Wybrane certyfikacje
Porozumienie Paryskie	Dyrektywa NFRD (Non-Financial Reporting Directive) *– wymogi dotyczące raportowania informacji niefinansowych przez niektóre duże przedsiębiorstwa*	BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method)
Agenda 2030	Dyrektywa CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)	LEED (Leadership in Energy and

	– *sprawozdawczość przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju*	Environmental Design)
Europejski Zielony Ład (EGD - European Green Deal)	Dyrektywa CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) – *długoterminowa odpowiedzialność przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju*	WEEL (Well Building Standard)
Pakiet Fit for 55 („Gotowi na 55")	Rozporządzenie ESRS (European Sustainability Reporting Standards) – *standardy sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju*	EarthCheck Certified
Europejski System Handlu Emisjami (EU ETS (European Union Emission Trading Scheme)	Rozporządzenie SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) – *ujawnianie informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem*	Green Choice
Program Clean Industrial Deal (CID, Czysty Ład Przemysłowy, Pakt dla Czystego Przemysłu)	Rozporządzenie Taksonomia UE - *ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje*	Green Key
Plan działania GOZ (Gospodarka o Obiegu Zamkniętym)	Dyrektywa Green Claims Directive – *uzasadnianie wyraźnych oświadczeń środowiskowych i informowania o nich*	EU Ecolabel
	Rozporządzenie CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) – *mechanizm dostosowywania cen na granicach z uwzględnieniem emisji CO2*	LEAF Marque
	Dyrektywa SUP (Sigle Use Plastic Directive) – *zmniejszenia wpływu niektórych produktów z tworzyw sztucznych na środowisko*	Green Globe
	Dyrektywa UE Gender Pay Gap – *d/t transparentności wynagrodzeń*	Green Meetings (GSTC MICE)
	Dyrektywa UE w sprawie poprawy równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych oraz powiązanych środków	GSTC (Global Sustainable Tourism Council)
	Dyrektywa SRD II (Shareholders Rights Directive II) – *zachęcanie akcjonariuszy do długoterminowego zaangażowania*	Travelife Certification
	Dyrektywa o sygnalistach – *ochrona osób zgłaszających naruszenia prawa Unii*	Green Tourism
	Rozporządzenie EUDR (European Union Deforestation Regulation) – *dostępnianie na rynku unijnym i wywóz z Unii niektórych towarów i produktów związanych z wylesianiem i degradacją lasów*	
	Dyrektywa (UE) 2024/825 – *wzmocnienie pozycji konsumentów w procesie transformacji ekologicznej poprzez lepszą*	

	ochronę przed nieuczciwymi praktykami oraz lepsze informowanie	
	Rozporządzenie PPWR (Packaging and Packaging Waste Regulation) *– w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych*	
	ISO 14064-1	
	ISO 14064-2	
	ISO 26000	
	UN Global Compact	
	GRI (Global Reporting Initiative)	
	Net Zero Carbon Events Initiative	
	World Sustainable Hospitality Alliance	
	Raport of Tourism Sustainability Group	
	HSB (Hotel Sustainability Basics)	
	ETIS (European Tourism Indicator System) - Europejski system wskaźników turystycznych	
	EMAS (Ecomanagement and Audit Scheme)	
	Projekt Omnibus I (26.02.2025)	
Pakiet Omnibus I	Komisja Europejska, w dniu 26 lutego 2025 r., przedstawiła pierwszy pakiet uproszczeń w obszarze zrównoważonego rozwoju, tzw. Omnibus I. Celem tego instrumentu prawnego jest zmniejszenie obciążeń administracyjnych dla przedsiębiorstw w Unii Europejskiej. Uproszczenia dotyczą m.in. dyrektywy o sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, tzw. CSRD, a ich zakres zawarto w dwóch projektach aktów prawnych. Proces konsultacji potrwa co najmniej do końca 2025 roku.	

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

1.4.5. Istota ESG w hotelu

Koncepcja ESG (Environmental, Social, Governance), często określana mianem odpowiedzialnego inwestowania, odnosi się do trzech kluczowych obszarów (kryteriów): ochrony środowiska, odpowiedzialności społecznej oraz ładu korporacyjnego (Tabela 11). Stanowią one podstawowe filary raportowania pozafinansowego, umożliwiając ocenę działalności hotelu w szerszym, długoterminowym kontekście.

Tabela 11. Kryteria ESG w procesie wdrażania (dobre praktyki)

Kryteria środowiskowe	Dobre praktyki
Kryteria środowiskowe obejmują inicjatywy służące ochronie ekosystemu, w tym zarządzanie energią, gospodarkę odpadami, ograniczanie śladu wodnego oraz eliminację	✓ Redukcja zużycia energii poprzez zastosowanie kart–kluczy aktywujących instalację elektryczną wyłącznie w obecności gościa, co pozwala na automatyczne wyłączanie

plastiku. Działania te mogą mieć charakter infrastrukturalny, proceduralny lub organizacyjny – od modernizacji budynków i zmian standardów obsługi po inicjatywy proekologiczne podejmowane przez zarząd i pracowników.	urządzeń w pustym pokoju i ograniczenie strat energii. ✓ Zastąpienie jednorazowych buteleczek z kosmetykami większymi, wielorazowymi pojemnikami, co zmniejsza ilość plastikowych odpadów i ogranicza ich negatywny wpływ na środowisko. ✓ Minimalizacja zużycia papieru dzięki cyfrowym systemom obiegu i podpisywania dokumentów, co przyczynia się do ochrony zasobów leśnych w obliczu zmian klimatycznych.
Kryteria społeczne	Dobre praktyki
Kryteria społeczne obejmują podejście hotelu do ludzi, zarówno wewnętrznie, jak i w relacjach z otoczeniem. Obejmują one kwestie warunków pracy, różnorodności, bezpieczeństwa oraz zaangażowania w potrzeby lokalnej społeczności. Ich zakres wykracza jednak poza bezpośrednie działania hotelu, obejmując odpowiedzialne decyzje, takie jak wybór dostawców gwarantujących uczciwe wynagrodzenie pracownikom w globalnym łańcuchu dostaw.	✓ Zrównoważone zakupy obejmujące wybór regionalnych produktów od lokalnych dostawców, co wspiera rozwój rodzimych przedsiębiorstw, zachowuje tradycje społeczności oraz przyczynia się do redukcji śladu węglowego. ✓ Promowanie różnorodności poprzez tworzenie miejsc pracy dla obcokrajowców oraz inicjatywy wspierające uchodźców. ✓ Poprawa jakości życia mieszkańców poprzez inwestowanie w lokalne projekty, wspieranie regionalnych inicjatyw oraz działania edukacyjne skierowane do społeczności.
Kryteria ładu korporacyjnego	Dobre praktyki
Kryteria ładu korporacyjnego określają wewnętrzne zasady zarządzania hotelem w sposób zgodny z prawem, transparentny i uwzględniający interesy wszystkich interesariuszy. Zarząd hotelu wdrażający ESG kieruje się wysokimi standardami etycznymi, kształtując strategie oparte na uczciwości, odpowiedzialności i obiektywizmie. To w jego kompetencjach leży inicjowanie działań na rzecz rzetelnej komunikacji, zaangażowania społecznego i ochrony środowiska, stanowiąc fundament realizacji.	✓ Uwzględnianie opinii oraz docenianie wkładu pracowników zajmujących niższe stanowiska w hierarchii organizacyjnej. ✓ Wdrożenie systemu oceny efektywności pracy, który pozwala na sprawiedliwą weryfikację wyników oraz daje możliwość poprawy jakości świadczonych usług. ✓ Zagwarantowanie przestrzegania praw człowieka, eliminacja wszelkich form dyskryminacji oraz promowanie równego traktowania. ✓ Ciągły rozwój kompetencji kadry zarządzającej w celu zwiększenia efektywności ich działań oraz pozytywnego wpływu na hotel.

Źródło: opracowanie własne.

W praktyce ESG wykracza poza tradycyjne wskaźniki finansowe, dostarczając kompleksowego obrazu funkcjonowania firmy. Dzięki wdrażaniu standardów ESG hotele mogą nie tylko zwiększać swoją efektywność operacyjną, ale także minimalizować ryzyko związane z wpływem na środowisko, relacjami społecznymi oraz etyką zarządzania.

Regulacje (m.in. standardy ESRS) w tym obszarze sprzyjają kształtowaniu etycznych i zrównoważonych modeli biznesowych, które uwzględniają zarówno interesy ekonomiczne, jak i odpowiedzialność wobec otoczenia (Rysunek 7).

<table>
<tr><td colspan="6">STANDARDY PRZEKROJOWE</td><td>STANDARDY SEKTOROWE (w opracowaniu lub brak na bazie Omnibus–1)</td></tr>
<tr><td colspan="3">ESRS-1
Praktyki biznesowe</td><td colspan="3">ESRS-2
Zasady ogólne</td><td rowspan="2">UPROSZCZONE STANDARDY DLA MŚP (w opracowaniu lub brak na bazie Omnibus–1)</td></tr>
<tr><td colspan="6">STANDARDY TEMATYCZNE (niezależne od sektora)</td></tr>
<tr><td>E</td><td>ESRS-E1
Zmiana klimatu</td><td>ESRS-E2
Zanieczyszczenia</td><td>ESRS-E3
Zasoby wodne i morskie</td><td>ESRS-E4
Bioróżnorodność systemu</td><td>ESRS-E5
Zużycie zasobów i gospodarka o obiegu zamkniętym</td><td rowspan="4"></td></tr>
<tr><td>S</td><td>ESRS-S1
Zatrudnienie</td><td>ESRS-S2
Pracownicy w łańcuchu wartości</td><td>ESRS-S3
Otoczenie społeczne</td><td>ESRS-S4
Konsumenci i użytkownicy końcowi</td><td></td></tr>
<tr><td>G</td><td>ESRS-G1
Praktyki biznesowe</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

Rysunek 7. Europejskie Standardy Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju (ESRS)
Źródło: opracowanie własne.

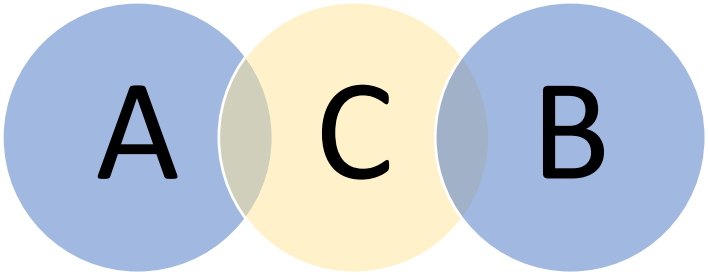
Elementem kluczowym we wdrażaniu zasad ESG w hotelach jest także tzw. podwójna istotność, będąca rdzeniem dyrektywy CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), która to koncepcja, zmienia podejście do raportowania ESG, rozszerzając jego zakres na dwie kluczowe perspektywy (Rysunek 8):

- istotność oddziaływania (impact materiality) – która odnosi się do rzeczywistego wpływu działalności hotelu na środowisko naturalne i społeczeństwo, zarówno bezpośrednio, jak i przez jej łańcuch wartości.
- istotność finansowa (financial materiality) – która koncentruje się na identyfikacji ryzyk i możliwości ESG, a które mogą wpłynąć na rozwój hotelu, wyniki finansowe oraz dostęp do finansowania (Rysunek 9).

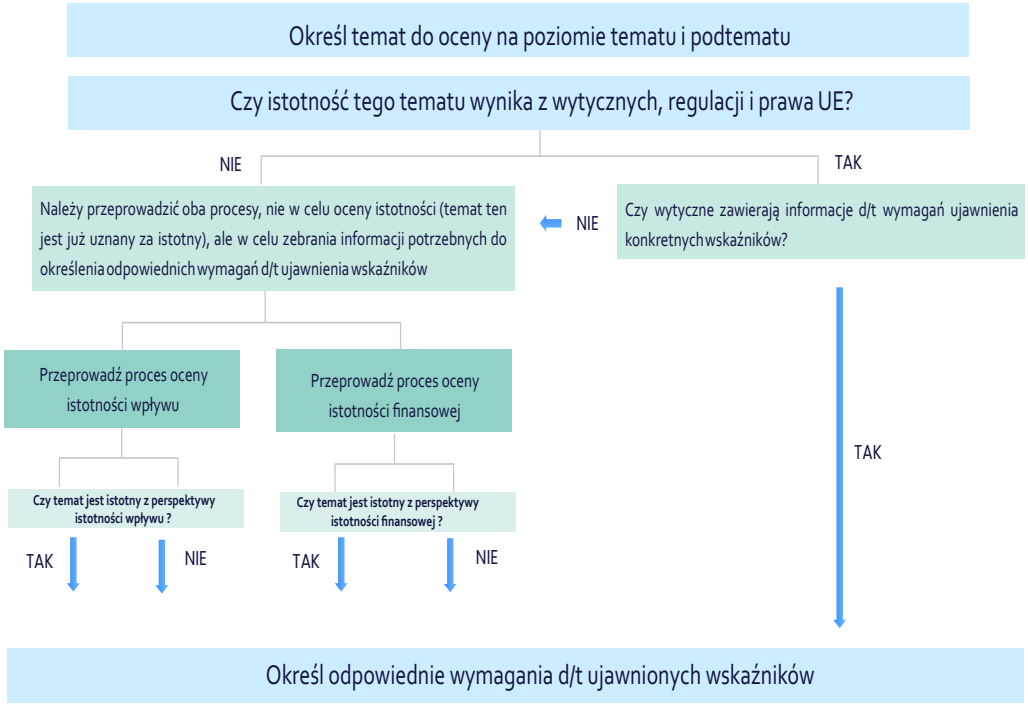
A – zagadnienie zrównoważonego rozwoju i ESG ważne z perspektywy istotności finansowej

B – zagadnienie zrównoważonego rozwoju i ESG ważne z perspektywy istotności wpływu

C – zagadnienie zrównoważonego rozwoju i ESG ważne zgodnie z perspektywy podwójnej istotności

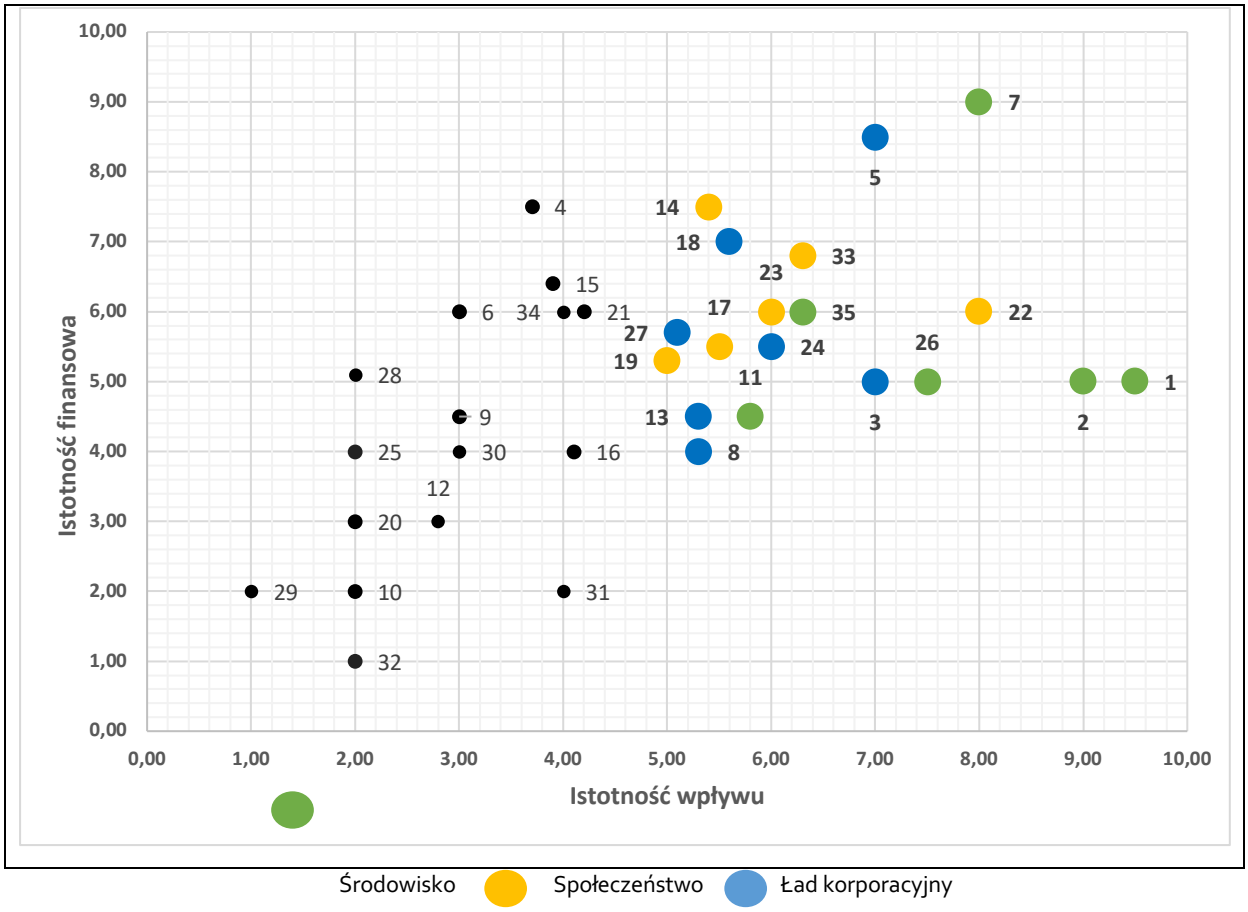


Rysunek 8. Podwójna istotność w dyrektywie CR=SRD
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 9. Proces decyzyjny oceny tematów – zasada podwójnej istotności
Źródło: opracowanie własne.

Interesariusze odgrywają kluczową rolę w procesie oceny tzw. podwójnej istotności jako komponentu raportowania ESG, a w tym ważne jest zidentyfikowanie grup, na które hotel ma wpływ (> wartości 5), oraz tych, które mogą wpłynąć na hotel w procesie wdrażania ESG. Informacje jakościowe i ilościowe od interesariuszy pomagają również ocenić wpływy, ryzyka i szanse obiektu (IRO – impacts, risks, opportunities) (Rysunek 10).



Rysunek 11. Istotność wpływu i finansowa interesariuszy w procesie wdrażania ESG (przykład hipotetyczny)

Źródło: opracowanie własne.

1.4.6. Zrównoważone hotele w opinii hotelarzy i gości

Branża hotelarska, w obliczu rosnących wyzwań związanych z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem, podejmuje liczne działania mające na celu minimalizację swojego wpływu na ekosystem. Wdrażanie strategii proekologicznych nie tylko wpisuje się w globalne trendy w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu, ale również stanowi istotny element budowania konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw hotelarskich.

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają inicjatywy ukierunkowane na poprawę stanu środowiska naturalnego, które obejmują między innymi następujące działania (Borys i in., 2023, s. 4):

- ✓ Wdrażanie i udoskonalanie systemów i koncepcji zarządzania środowiskowego.
- ✓ Przeprowadzanie licznych audytów, w tym audytów jakości powietrza.
- ✓ Włączenie zielonej infrastruktury.
- ✓ Wdrażanie technologii ograniczających emisję CO_2 (np. niskoemisyjne futra, energooszczędny sprzęt kuchenny).

- ✓ Praktykowanie ekologicznego zarządzania zasobami ludzkimi.
- ✓ Kultywowanie zachowań prośrodowiskowych wśród pracowników.
- ✓ Zarządzanie ekologicznymi procesami, takimi jak produkcja i dostawa żywności.

Co ciekawe, kreuje się także wizerunek polskiego hotelarza ze „świadomością zrównoważoną" (ekologiczną, społeczną oraz zarządczą) (Smorczewski, 2024, s. 91)[32]:

- Niemal 9 na 10 hotelarzy uważa, że w ich miejscu pracy panuje miła atmosfera pracy, równość płci oraz nie występuje dyskryminacja ze względu na wiek czy orientację seksualną.
- W co trzecim hotelu są podejmowane procedury, aby ograniczyć zużycie wody oraz energii elektrycznej a w niemal każdym segreguje się odpady (9 na 10 obiektów).
- 3 na 4 hotelarzy uważa, że działalność hotelarska ma znaczący wpływ na promocję regionalną, zwiększenie zatrudniania oraz rozbudowę infrastruktury w regionie.
- 7 na 10 hotelarzy jest zadowolonych ze szkoleń rozwijających umiejętności oraz z dodatkowych benefitów takich jak wyjścia integracyjne czy dodatkową opiekę medyczną.
- 1/3 hotelarzy nie jest zadowolona z wprowadzania w nowe obowiązki.
- głosy, iż działania charytatywne i ekologiczne są pokierowane wymaganiami sieci czy zabiegiem marketingowym niż chęcią hotelarzy do zmian w postępowaniu.

W badaniach dotyczących postaw wobec ekologicznego zarządzania hotelem przeprowadzonych przez Borysa i in. (2023) dokonano analizy hierarchii działań prośrodowiskowych realizowanych przez hotele z perspektywy ich percepcji przez gości (Tabela 12).

Respondenci ocenili poszczególne inicjatywy pod względem ich znaczenia dla ochrony środowiska naturalnego, wskazując, że kluczowe działania obejmują przede wszystkim instalację urządzeń ograniczających zużycie energii i wody (88,8%), redukcję marnowania żywności (87,8%) oraz pozyskiwanie energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych (87,3%). Za najmniej istotne, choć nadal istotne w kontekście ekologicznym, uznano natomiast oferowanie szerokiego asortymentu dań wegetariańskich i wegańskich (64,8%), udzielanie zniżek oraz wręczanie upominków gościom angażującym się w zachowania proekologiczne (68,2%), a także prowadzenie kampanii społecznych na rzecz ochrony środowiska (67,3%). Warto jednak podkreślić, że żadne z analizowanych działań nie

[32] Badanie przeprowadzono w okresie czerwiec–lipiec 2024 na próbie 103 hotelarzy (50% kadry kierowniczej) z całej Polski pracujących na różnych szczeblach hierarchii, w różnych departamentach i działach, posiadających zróżnicowane doświadczenie w tej branży, oraz w zróżnicowanym wieku.

zostało uznane za neutralne lub nieistotne, co potwierdzają uzyskane oceny znacząco przekraczające próg 50,0% (Borys i in., 2023).

Tabela 12. Ocena wpływu działań hotelu na środowisko naturalne w opinii gości

Zmienna	%
Instalacja urządzeń do oszczędzania energii i wody	88,8
Redukcja marnowania żywności	87,8
Pozyskiwanie energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych	87,3
Ograniczenie użycia plastiku	86,7
Ekologiczne ogrzewanie budynku	86,2
Stosowanie energooszczędnych żarówek i urządzeń (w tym sprzętu AGD i elektroniki)	84,7
Segregacja odpadów przez pracowników i gości hotelowych	84,6
Przestrzeganie przepisów dotyczących ochrony środowiska	83,1
Sadzenie roślin wokół hotelu, wewnątrz i na jego terenie	79,0
Wykorzystanie materiałów z recyklingu (np. materiały biurowe i promocyjne)	78,8
Stosowanie biodegradowalnych środków czystości i kosmetyków	78,1
Posiadanie własnej oczyszczalni ścieków	77,1
Zakup żywności od lokalnych producentów	76,5
Stosowanie ekologicznych materiałów budowlanych	76,3
Wybór lokalizacji o minimalnym wpływie na środowisko	75,5
Posiadanie i przestrzeganie wymagań systemu zarządzania środowiskowego	75,4
Wymiana ręczników i pościeli oraz sprzątanie pokoju tylko na życzenie gościa	74,8
Wdrożenie i przestrzeganie polityki lub praktyk ekologicznych	74,8
Szkolenia ekologiczne dla pracowników	72,7
Prowadzenie wypożyczalni rowerów i hulajnóg	72,7
Zniżki i upominki dla gości angażujących się w ekologiczne zachowania	68,2
Prowadzenie kampanii społecznych na rzecz środowiska naturalnego	67,3
Szeroka oferta kuchni wegetariańskiej i wegańskiej	64,8

Źródło: Borys i in. (2023, s.11).

W ramach przywołanego badania przeanalizowano również opinie respondentów dotyczące motywacji hoteli do wdrażania działań proekologicznych, uwzględniając jednocześnie ich świadomość ograniczeń związanych z tymi inicjatywami. Uczestnicy mieli możliwość wskazania maksymalnie trzech kluczowych motywacji, przy czym 51,7% badanych skorzystało z pełnego zakresu wyboru, podczas gdy pozostali ograniczyli się do jednej lub dwóch odpowiedzi (Tabela 13).

Najczęściej wskazywaną motywacją była troska o środowisko naturalne (47,7%), co sugeruje wysoką wrażliwość ekologiczną respondentów. Na drugim miejscu znalazły się wymogi prawne (19,6%), co podkreśla istotność regulacji środowiskowych w sektorze

hotelarskim. Do często wskazywanych czynników należało także budowanie ekologicznej marki (17,1%) oraz poprawa wizerunku (12,2%), co wskazuje na rosnącą rolę strategii CSR w działalności hoteli.

W ramach trzeciego wyboru respondenci najczęściej wskazywali zwiększenie zainteresowania potencjalnych klientów (16,9%) lub ponownie budowanie ekologicznej marki (11,5%).

Tabela 13. Motywacje podejmowania działań na rzecz środowiska przez hotele w opinii gości
(do 3 odpowiedzi)

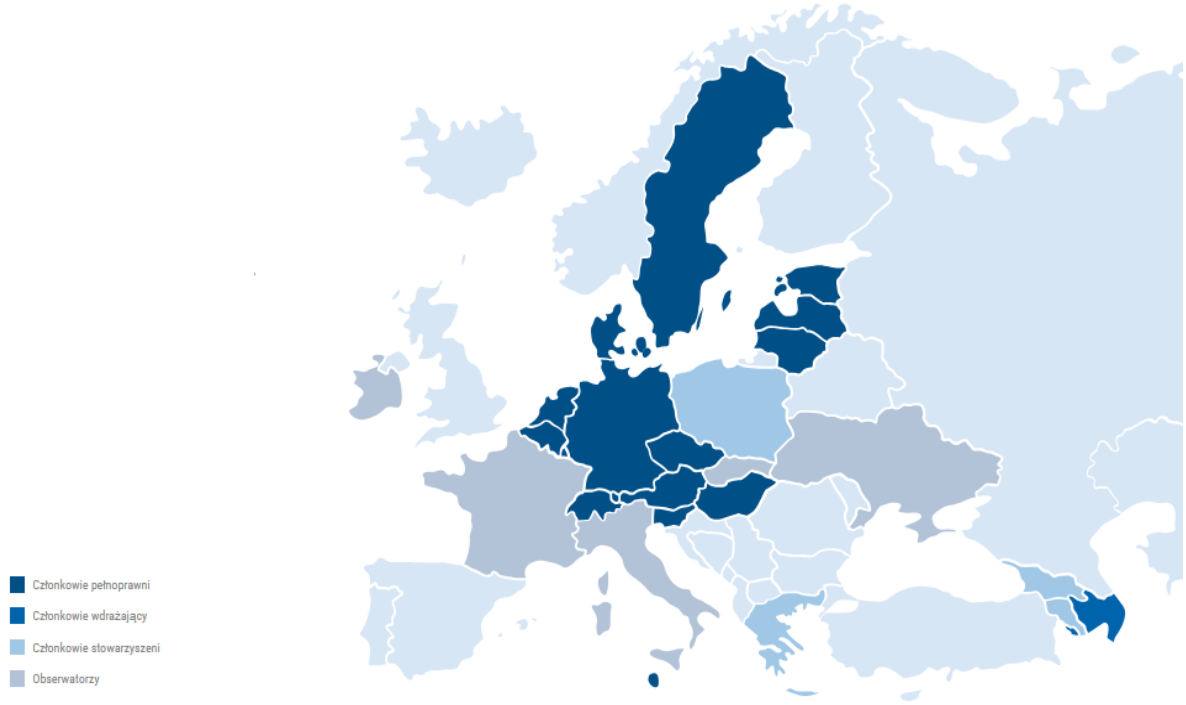
Wybór 1 odpowiedzi [%]	**Wybór 2 odpowiedzi [%]**	**Wybór 3 odpowiedzi [%]**
Troska o środowisko naturalne 47,7	Budowanie ekologicznej marki 17,1	Rosnące zainteresowanie potencjalnych klientów 16,9
Wymogi prawne 19,6	Poprawa wizerunku 12,2	Budowanie ekologicznej marki 11,5
Obniżenie opłat i kar środowiskowych 8,7	Pozyskanie dodatkowego finansowania, np. ze źródeł unijnych 11,8	Podążanie za trendami 7,6
Redukcja kosztów 8,2	Redukcja kosztów 10,9	Spełnianie oczekiwań klientów 5,8
Poprawa wizerunku 7,9	Obniżenie opłat i kar środowiskowych 4,5	Pozyskanie dodatkowego finansowania, np. ze źródeł unijnych 4,4
Zwiększenie zysków dla właścicieli 3,8	Podążanie za trendami 3,3	Poprawa wizerunku 2,8
Pozyskanie dodatkowego finansowania, np. ze źródeł unijnych 2,4	Zwiększenie zysków dla właścicieli 3,3	Ograniczony dostęp do zasobów 1,2
Budowanie ekologicznej marki 1,0	Wymogi prawne 2,7	Obniżenie opłat i kar środowiskowych 0,4
Podążanie za trendami 0,6	Rosnące zainteresowanie potencjalnych klientów 1,6	Zwiększenie zysków dla właścicieli 0,3
Rosnące zainteresowanie potencjalnych klientów 0,1	Spełnianie oczekiwań klientów 1,2	Redukcja kosztów 0,3
Spełnianie oczekiwań klientów 0,1	Ograniczony dostęp do zasobów 0,2	Wymogi prawne 0,1
Nie dotyczy/brak danych	Nie dotyczy/brak danych	Nie dotyczy/brak danych

0,0	31,1	48,7

Źródło: opracowanie z wykorzystanie: Borys i in. (2023, s.13).

1.4.7. ESG w europejskiej kategoryzacji HSU

Hotelstars Union (HSU), europejska organizacja odpowiedzialna za ujednoliconą klasyfikację obiektów hotelowych, ogłosiła w 2024 nową wersję katalogu kryteriów przyznawania gwiazdek hotelowych obowiązujących w latach 2025–2030. Regularna, pięcio- lub sześcioletnia rewizja systemu punktowego przeprowadzana przez wszystkie 21 państw członkowskich (Rysunek 11) umożliwia bieżące dostosowanie standardów do ewoluujących oczekiwań gości oraz warunków rynkowych. Taki cykliczny przegląd gwarantuje, że system kategoryzacji pozostaje adekwatny wobec wyzwań stojących przed dynamicznie zmieniającym się sektorem hotelarskim.



Rysunek 11. Kraje członkowskie i obserwatorzy HSU
Źródło: https://www.hotelstars.eu/pl/poland/ (dostęp: 06.05.2025).

Najnowsza aktualizacja katalogu kryteriów HSU jest rezultatem rocznego, intensywnego procesu konsultacyjnego, który wymagał koordynacji i jednomyślności pomiędzy krajowymi stowarzyszeniami członkowskimi. Podejście partycypacyjne zastosowane w trakcie prac pozwoliło uwzględnić zróżnicowane perspektywy, co zapewnia wysoki poziom akceptacji zaktualizowanych standardów wśród zarówno

przedstawicieli branży, jak i samych gości. Konsensus osiągnięty w tym procesie podkreśla siłę wspólnego działania oraz znaczenie spójności w europejskim systemie oceny hoteli.

Nowa wersja katalogu odzwierciedla kierunek transformacji sektora hotelarskiego w stronę większej efektywności operacyjnej, cyfryzacji usług oraz zrównoważonego rozwoju. Liczba obowiązujących kryteriów została zredukowana z 247 do 239 poprzez eliminację elementów o malejącym znaczeniu i integrację pokrewnych wymagań w bardziej przejrzyste moduły oceny. Ta optymalizacja stanowi wyraz dążenia do uproszczenia procesu klasyfikacyjnego przy jednoczesnym utrzymaniu jego rzetelności.

Do kluczowych zmian należą m.in. nowe wytyczne dotyczące utrzymania higieny materacy, co odpowiada na rosnące oczekiwania w zakresie czystości oraz wpływa na zwiększenie ich trwałości — aspekt istotny z punktu widzenia ekologii i gospodarowania zasobami. Zrezygnowano natomiast z obowiązku wyposażania pokoi w zestawy do szycia i akcesoria do pielęgnacji obuwia. Regulacja wymiany pościeli i ręczników została uzależniona od indywidualnego życzenia gościa, wspierając tym samym strategie ograniczania zużycia wody i środków chemicznych. Nowelizacja wprowadza również bodźce punktowe dla obiektów, które zdecydują się na pomiar własnego śladu węglowego zgodnie z międzynarodowymi standardami, co sprzyja transparentności działań proekologicznych. Zmniejszono także minimalne godziny dostępności recepcji i usług pokojowych, co jest odpowiedzią na chroniczne braki kadrowe w sektorze hotelowym. W obszarze digitalizacji system uwzględnia możliwość pełnej automatyzacji procesu meldunkowego i wymeldowania, co staje się alternatywą dla tradycyjnej recepcji w obiektach niższych kategorii (1* i 2*). Kioski samoobsługowe, które coraz częściej zastępują klasyczne minibary czy obsługę pokojową, zostały oficjalnie włączone do kryteriów hoteli czterogwiazdkowych.

HSU zaktualizowało system oceny, uwzględniając zarówno nadchodzące regulacje unijne, jak i potrzeby operacyjne branży, zapewniając hotelom pełne spektrum adaptacji do nowych ram klasyfikacyjnych w okresie do roku 2030. Państwa członkowskie HSU były zobowiązane do wdrożenia katalogu kryteriów do 1 stycznia 2025 roku, co umożliwiło płynne przejście na nowe standardy bez zakłóceń w funkcjonowaniu obiektów.

W tabeli 14 zaprezentowano zestawienie najistotniejszych kryteriów klasyfikacyjnych obowiązujących w ramach zharmonizowanego systemu HSU, który obejmuje 21 państw europejskich, w tym Polskę jako kraj o statusie członka stowarzyszonego. System ten klasyfikuje hotele w skali od jednej do pięciu gwiazdek, z uwzględnieniem aspektów związanych z automatyzacją procesów, wyzwaniami kadrowymi branży oraz ze zrównoważonym rozwojem. Jednocześnie wymagania dla kryterium zrównoważonego rozwoju występujące w trzech wariantach, mogą się różnić od wersji krajowej systemu HSU, niemniej wpisują się w standardy ESG, w tym ujmowane w ESRS.

Tabela 14. Kluczowe kryteria klasyfikacji hoteli HSU 2025–2030

Kryteria klasyfikacji	**Kategoria hotelu**				
	1★	**2★**	**3★**	**4★**	**5★**
Minimalna liczba punktów	95	180	270	410	610
Liczba kryteriów obowiązkowych	46	54	76	95	114
Recepcja	Automatyczna lub 10h		Min. 16h	24h	
Usługi cyfrowe	Check-in/out online			Kioski samoobsługowe	Kioski + concierge
Pokój	Łóżko, łazienka, TV	Biurko, Wi-Fi	Sejf, suszarka	Minibar, klimatyzacja	Luksusowe wyposażenie
Gastronomia	Śniadanie		Bufet śniadaniowy	Restauracja - 5 dni/tydz.	Restauracja - 7 dni/tydz.
Obsługa pokoju	Brak		Opcjonalna	16h	24h
Sprzątanie	Na życzenie gościa				
Dodatkowe udogodnienia	Brak		Sala konferencyjna	SPA, siłownia	Basen, usługi SPA
Strona internetowa	Podstawowa		Bilingwalna z rezerwacją	Bilingwalna + opinie	

Zrównoważony rozwój		
Wariant kryteriów	**Zakres wdrożenia**	**Przykładowe wymagania**
Opcjonalny (optional)	Hotel może wdrożyć działania proekologiczne, ale nie wpływa to na przyznaną kategorię gwiazdkową	- Informowanie gości o możliwościach ograniczenia zużycia ręczników i pościeli - Segregacja odpadów w obszarach zaplecza obiektu
Zalecany (quality criteria)	Rekomendowane działania prośrodowiskowe a ich realizacja może być premiowana dodatkowymi punktami	- Systemy oszczędzania energii i wody (np. czujniki ruchu, perlatory) - Korzystanie z lokalnych dostawców (w restauracjach i barach dostępne są produkty lokalne i/lub ekologiczne) - Stacje ładowania dla e-rowerów i e- pojazdów
Wymagane (mandatory)	Kryteria obowiązkowe do uzyskania określonej liczby gwiazdek (np. 4★ i 5★)	- Wdrożona strategia zrównoważonego rozwoju hotelu - Monitorowanie zużycia mediów i raportowanie - Certyfikaty ekologiczne (np. EU Ecolabel, Green Key)

Źródło: opracowanie na podstawie: https://www.e-hotelarz.pl/artykul/100882/nowe-kryteria-kategoryzacji-hoteli-hotelstars-union/?utm_source=chatgpt.com; https://www.hotelstars.eu *(dostęp: 14.05.2025).*

1.5. Raportowanie ESG w hotelarstwie

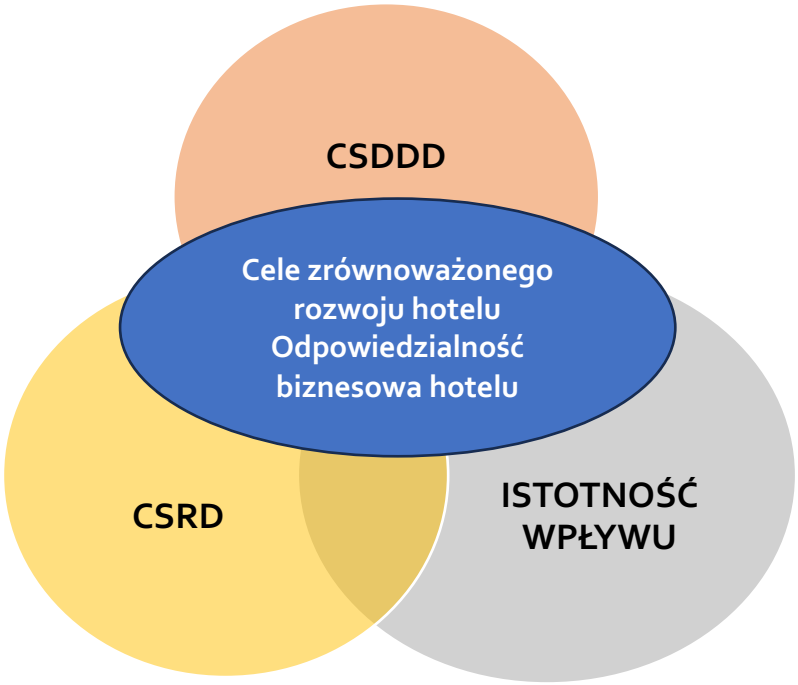
Raportowanie ESG zyskuje na znaczeniu w świecie biznesu, w tym w branży hotelarskiej. Wzrasta świadomość właścicieli i osób zarządzających a także pracowników, na temat wpływu działań przedsiębiorstw na środowisko, społeczeństwo i wewnętrzne zarządzanie. W rezultacie, firmy hotelarskie zaczynają integrować raportowanie ESG w swoje modele biznesowe, co prowadzi do szeregu zmian i adaptacji oraz przynosi określone korzyści:

Zwiększa transparentność	Raportowanie ESG zobowiązuje przedsiębiorstwa do szczegółowego monitorowania oraz dokumentowania swojej działalności, co prowadzi do większej przejrzystości ich funkcjonowania.
Buduje zaufanie	Przedsiębiorstwa systematycznie raportujące ESG wzmacniają wiarygodność w oczach klientów, inwestorów oraz pozostałych interesariuszy, co sprzyja budowaniu zaufania.
Wpływa na wyniki finansowe	Zaangażowanie w inicjatywy ESG może przyczynić się do osiągnięcia trwałych korzyści finansowych i stabilnego wzrostu wartości przedsiębiorstwa.
Pozwala na zarządzanie ryzykiem	Raportowanie ESG wspiera przedsiębiorstwa w skuteczniejszym zarządzaniu ryzykiem poprzez identyfikację oraz minimalizowanie potencjalnych zagrożeń.
Prowadzi do wzrostu innowacyjności	Transformacje wynikające z ESG mogą pobudzać innowacyjność przedsiębiorstw, zachęcając je do wdrażania nowatorskich rozwiązań.

Źródło: opracowanie własne.

Proces raportowanie ESG jest wielowymiarowy i oparty o wzajemnie przenikające się normy UE (CSDDD[33], CSRD[34]) (Rysunek 12).

[33] CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) - Dyrektywa UE w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju.
[34] CSRD *(*Corporate Sustainability Reporting Directive) - Dyrektywa UE d/t sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju.



Rysunek 12. Proces raportowania ESG w ujęciu norm EU
Źródło: opracowanie własne.

1.5.1. Znaczenie raportowania ESG dla firm hotelarskich

Raportowanie ESG (Environmental, Social, Governance) w branży hotelarskiej stanowi kluczowe narzędzie umożliwiające przedsiębiorstwom hotelarskim skuteczne zarządzanie ich wpływem na środowisko, społeczeństwo oraz ład korporacyjny (Tabela 15).

W obliczu rosnących oczekiwań interesariuszy (klientów, inwestorów, dostawców, otoczenia społecznego) oraz organów regulacyjnych, przejrzyste i kompleksowe raportowanie ESG przyczynia się do budowania reputacji, wzmacniania zaufania oraz długoterminowej stabilności finansowej hoteli.

Tabela 15. Wymiary i aspekty raportowania ESG

Środowiskowe aspekty raportowania ESG	
Wymiar raportowania	**Kluczowe aspekty raportowania**
Środowiskowy wymiar raportowania ESG odnosi się do działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w celu ograniczenia jego oddziaływania na ekosystem. Obejmuje to m.in. inicjatywy związane z redukcją emisji gazów cieplarnianych, efektywnym gospodarowaniem odpadami,	✓ Ograniczanie emisji – hotel przedstawia dane dotyczące emisji dwutlenku węgla oraz innych gazów cieplarnianych, a także podejmowane inicjatywy mające na celu ich redukcję. ✓ Efektywność energetyczna – opis podejmowanych działań w zakresie optymalizacji zużycia energii, w tym wdrażania technologii

racjonalnym zużyciem wody oraz zrównoważonym wykorzystaniem zasobów naturalnych.	zwiększających jej efektywność oraz wykorzystania odnawialnych źródeł energii. ✓ Gospodarka odpadami – informacje o strategiach mających na celu ograniczenie ilości odpadów, ich recykling oraz odpowiedzialne zarządzanie procesami utylizacji.

Społeczne aspekty raportowania ESG	
Wymiar raportowania	**Kluczowe aspekty raportowania**
Społeczny wymiar raportowania ESG odnosi się do oddziaływania przedsiębiorstwa na ludzi, w tym pracowników, klientów oraz społeczności lokalne. Obejmuje on zagadnienia związane z polityką zatrudnienia, poszanowaniem praw człowieka, inicjatywami społecznymi oraz zapewnieniem bezpieczeństwa oferowanych produktów.	✓ Polityka zatrudnienia – opis działań dotyczących promowania różnorodności, inkluzji oraz programów szkoleniowych i rozwojowych dla pracowników. ✓ Ochrona praw człowieka – inicjatywy mające na celu zapewnienie przestrzegania praw człowieka na każdym etapie łańcucha dostaw. ✓ Jakość i bezpieczeństwo produktów – środki podejmowane w celu zagwarantowania wysokiej jakości oraz bezpieczeństwa oferowanych towarów i usług.

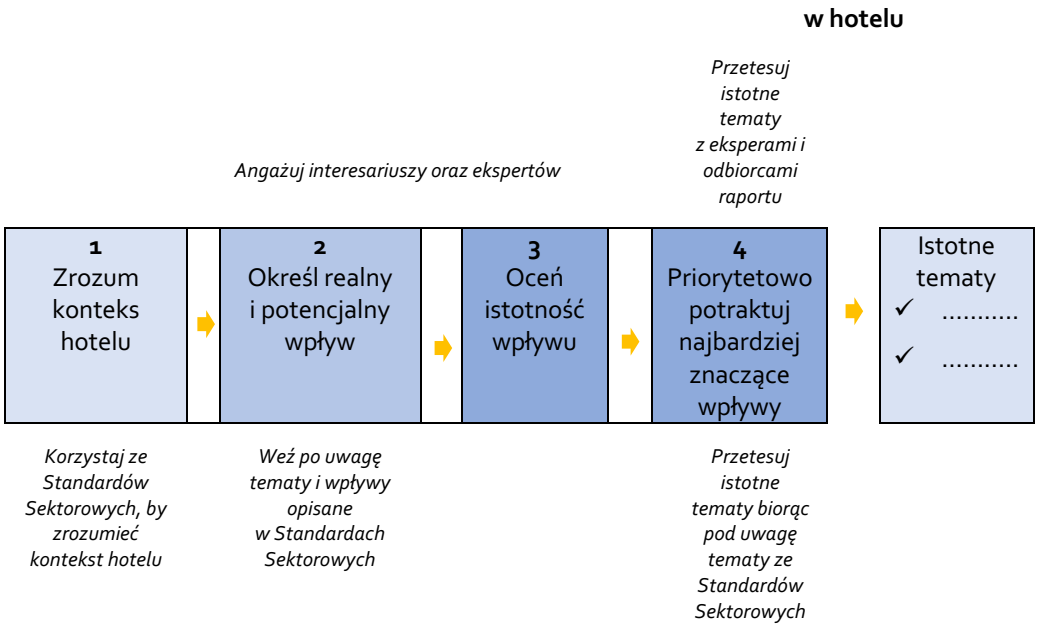
Zarządcze aspekty raportowania ESG	
Wymiar raportowania	**Kluczowe aspekty raportowania**
Zarządczy wymiar raportowania ESG odnosi się do zasad ładu korporacyjnego, standardów etycznych oraz transparentności procesów zarządczych. Obejmuje kwestie związane ze strukturą kierownictwa, polityką wynagrodzeń, działaniami antykorupcyjnymi oraz otwartą komunikacją z interesariuszami.	✓ Zasady ładu korporacyjnego – informacje dotyczące struktury zarządzania, podziału obowiązków oraz mechanizmów podejmowania decyzji w organizacji. ✓ Standardy etyki biznesowej – środki zapobiegające korupcji, konfliktom interesów oraz działania promujące odpowiedzialne praktyki biznesowe. ✓ Transparentność – inicjatywy wspierające jawność i rzetelność w komunikacji oraz budowanie zaufania w relacjach z interesariuszami.

Źródło: opracowanie własne.

Wybór obszarów (tematów) raportowania ESG musi być oparty o proces określenia istotnych zagadnień do raportowania ESG według przyjętych standardów (Rysunek 13), np. GRI[35].

Identyfikuj i oceniaj wpływ hotelu na zrównoważony rozwój **Określ istotne tematy do raportowania ESG**

[35] GRI (Global Reporting Initiative) – międzynarodowy wzorzec raportowania odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju dla firm.



Rysunek 13. Istotność obszarów raportowania ESG w hotelu

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: GRI 3: Material Topics 2021, Universal Standards, s. 7.

1.5.2. Integracja ESG z modelem biznesowym hotelu

W obliczu rosnącego kryzysu klimatycznego standardy ESG, odgrywają kluczową rolę w podejmowaniu decyzji biznesowych w wielu firmach na całym świecie. Także hotele coraz chętniej biorą ów czynnik pod uwagę w planowaniu kierunków strategicznego rozwoju. Idea ESG kładzie nacisk na fakt, że hotel nie jest *zawieszony w próżni*, lecz istnieje jako część złożonej sieci powiązań, które mają wpływ na innych, a to wymaga szerokiej pespektywy diagnozy i oceny, przed podjęciem trudu wdrożenia standardów ESG.

Skuteczność wdrażania raportowania ESG firmy oparta jest na kilku kluczowych etapach (krokach):

Etapy	Zakres działania
Ocena stanu obecnego hotelu	Przeprowadzenie wewnętrznej oceny działalności hotelu w obszarze ESG w celu określenia jego obecnego stanu.
Ustalenie celów hotelu w sferze ESG	Określenie konkretnych, mierzalnych i osiągalnych celów związanych ze zrównoważonym rozwojem (zasada SMARTER)[36]
Zaangażowanie interesariuszy w proces wdrażania ESG	Prowadzenie konsultacji z kluczowymi grupami, tj.: pracownicy, klienci, dostawcy oraz inwestorzy, w celu uwzględnienia ich oczekiwań i potrzeb.

[36] SMART(ER) – koncepcja formułowania celów w dziedzinie planowania Georga T. Dorana z 1981 r., będąca zbiorem pięciu/siedmiu postulatów dotyczących cech, którymi powinien się charakteryzować poprawnie sformułowany cel: Specific (Sprecyzowany), Measurable (Mierzalny), Achievable (Osiągalny), Relevant (Istotny), Time-bound (Ograniczony czasowo), Evaluate (Ewaluacja), Readjust (Korekta).

Opracowanie strategii (polityki) ESG	Opracowanie planu działań wspierającego realizację założonych celów ESG.
Monitorowanie i raportowanie ESG	Systematyczna analiza wyników oraz transparentne przedstawianie osiągnięć w zakresie ESG.

Źródło: opracowanie własne.

Analizy wskazują, że przedsiębiorstwa hotelarskie (szczególnie duże i sieciowe) aktywnie wdrażające i raportujące działania ESG mogą odnotowywać lepsze rezultaty finansowe w dłuższej perspektywie i określone korzyści w tej sferze działania:

- ✓ Redukcja kosztów operacyjnych – wdrażanie działań związanych z efektywnym zużyciem energii oraz zasobów naturalnych pozwala na ograniczenie wydatków.
- ✓ Wzrost przychodów – budowanie silniejszych relacji z klientami oraz zwiększanie lojalności wobec marki przyczynia się do lepszych wyników sprzedażowych.
- ✓ Lepszy dostęp do kapitału – przedsiębiorstwa zaangażowane w raportowanie ESG mogą skuteczniej przyciągać inwestorów zainteresowanych zrównoważonymi inwestycjami.

Źródło: opracowanie własne.

Raportowanie ESG wspiera przedsiębiorstwa hotelarskie w rozpoznawaniu oraz skutecznym zarządzaniu ryzykami związanymi z ich wielowymiarową działalnością. Hotele mogą zidentyfikować zagrożenia wynikające ze zmian klimatycznych, takie jak ekstremalne warunki pogodowe, kryzysy gospodarcze, konflikty polityczne czy wojenne, które mogą negatywnie wpływać na ciągłość łańcucha dostaw lub procesy produkcyjne. Co istotne, hotele mogą stosować raportowanie ESG wdrażając różnorodne strategie zarządzania ryzykiem dostosowane do ich specyfiki:

Zróżnicowanie łańcucha dostaw	Ograniczenie zależności od pojedynczego dostawcy lub konkretnego regionu, który może być podatny na zagrożenia środowiskowe.
Efektywne gospodarowanie zasobami	Wdrażanie strategii oszczędzania surowców, takich jak woda i energia, w celu minimalizacji ryzyka ich niedoboru.
Strategie zarządzania kryzysowego	Tworzenie planów awaryjnych na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń, takich jak katastrofy naturalne czy nagłe zmiany w przepisach.

Źródło: opracowanie własne.

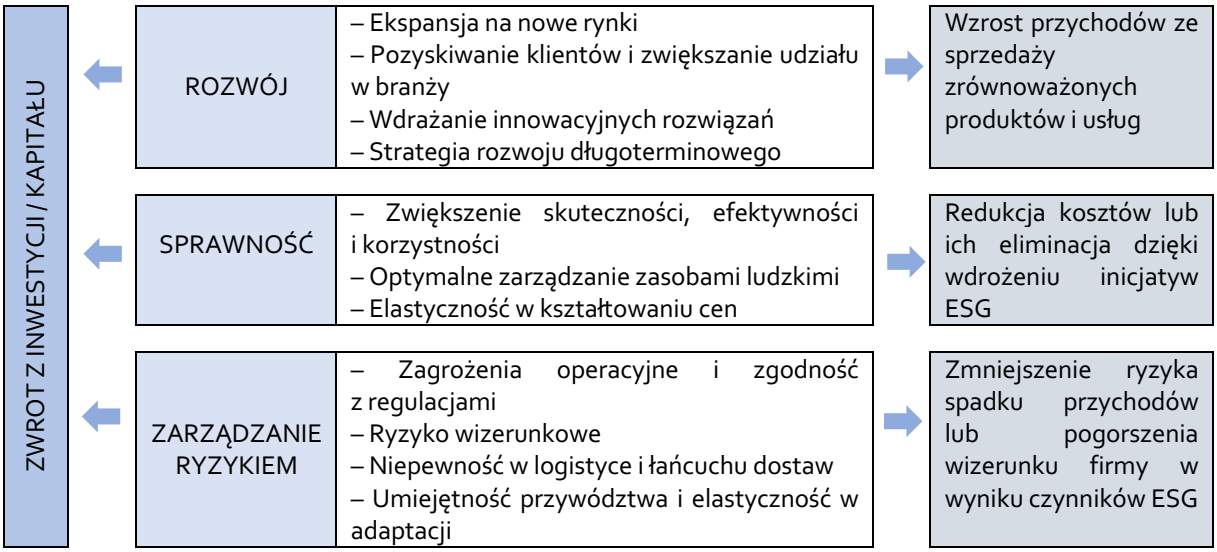
Raportowanie ESG często stymuluje innowacje w hotelach dążących do bardziej zrównoważonego rozwoju. Dzięki temu hotele m.in. znacząco ograniczają swój ślad węglowy, jednocześnie promując ekologiczne standardy w branży i osiągając określone korzyści:

Zwiększona konkurencyjność hotelu	Implementacja innowacyjnych, zrównoważonych produktów i usług pozwala firmie wyróżnić się na rynku oraz budować przewagę nad konkurentami.
Optymalizacja kosztów operacyjnych hotelu	Nowoczesne technologie w zakresie efektywności energetycznej i zrównoważonego gospodarowania zasobami umożliwiają znaczące ograniczenie wydatków.

Wzmocnienie wizerunku marki (hotelu)	Hotel wdrażające innowacje zgodne z ESG często cieszą się większym zaufaniem interesariuszy oraz lojalnością konsumentów, co przekłada się na ich pozytywny odbiór na rynku.

Źródło: opracowanie własne.

Raportowanie ESG jest także elementem procesu poszukiwania zwrotu z inwestycji w zrównoważony rozwój hotelu (Rysunek 14).



Rysunek 14. Model zwrotu inwestycji w ESG

Źródło: opracowanie własne.

Branża hotelarska na tle pozostałych sektorów wyróżnia się popularnością wielu działań z obszaru ESG. Sektor hotelarski znacznie częściej deklaruje działania, tj.: realizowania konkretnych celów /polityk ESG/zrównoważonego rozwoju (65,6%), redukcję emisji gazów cieplarnianych (34,4%), omawianie tematów ESG z interesariuszami zewnętrznymi (32,3 %), korzystanie z usług doradczych w kwestii wdrożenia ESG (37,4 %), zbieranie danych d/t ESG (19%) czy wspierania zaangażowania pracowników w tematy ESG (12,9%), omawianie tematów ESG wewnątrz firmy z pracownikami (12,9%) czy posiadania wystarczających zasobów, aby zintegrować ESG z modelem biznesowym hotelu (12,55%). Firmy z branży hotelarskiej przejawiają też najbardziej pozytywny stosunek do zielonej transformacji (wyższa średnia liczba podejmowanych inicjatyw niż firmy z pozostałych sektorów: M=2,25, przy skali 1-14 oraz in plus 43,8% różnica między szansą a kosztem, gdzie wartości dodatnie wskazują na przewagę szansy nad kosztami).[37]

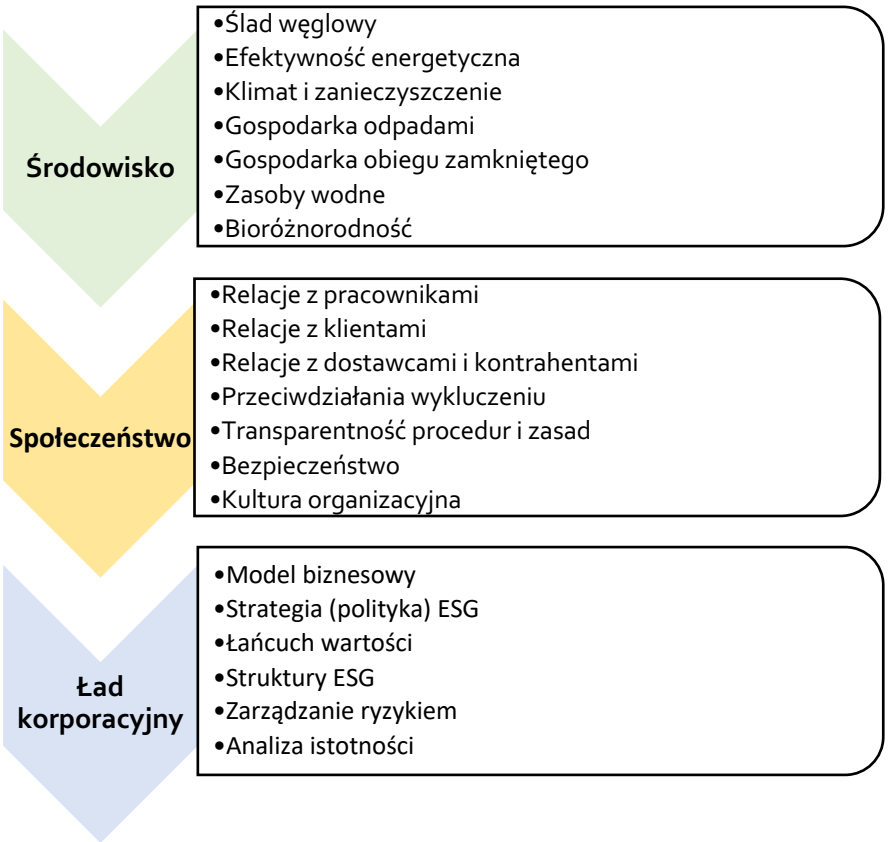
[37] Patrz: ESG w opiniach i działaniach polskich przedsiębiorców z sektora MŚP. Departament Badań i Analiz. Bank Gospodarstwa Krajowego, kwiecień 2024 r., s.13.

1.5.3. Składowe raportu ESG dla hotelu

Raportowanie ESG w sektorze hotelarskim stanowi kluczowy element strategii zrównoważonego rozwoju, pozwalający na systematyczną ocenę i komunikację wpływu działalności hotelu na środowisko, społeczeństwo oraz ład korporacyjny, i takie komponenty powinny być ujęte w standardowym raporcie ESG, choć stopień szczegółowości może być różnych dla różnych typów hoteli (Rysunek 15).

Korzyści z wdrażania ESG w hotelach:

Obszar	Korzyść
Środowisko	Niższe koszty energii i wody, lepsza efektywność operacyjna
Społeczny	Większe zaangażowanie pracowników, pozytywny wizerunek marki
Ład korporacyjny	Lepsze zarządzanie ryzykiem, przyciąganie inwestorów i partnerów
Klienci	Preferencje konsumenckie – rosnące znaczenie odpowiedzialnych obiektów
Regulacje	Gotowość na wymogi raportowania (CSRD/ESRS, dyrektywy UE)



Rysunek 15. Składowe raportowania ESG w hotelu

Źródło: opracowanie własne.

Model wdrażania ESG w hotelach zakład progresywne przejście od działań podstawowych do pozycji lidera, przy średnim okresie zwrotu 0,5–6 lat w zależności od projektu.

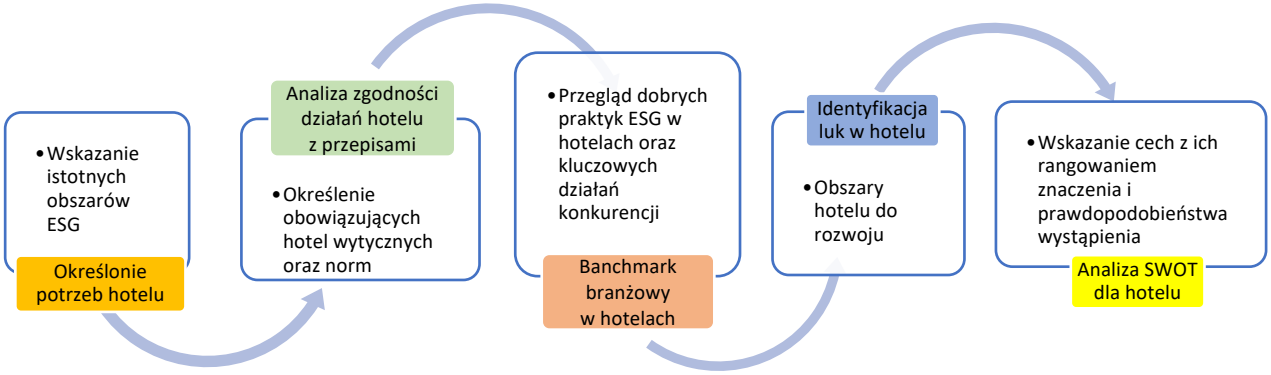
Tabela 16. Model ESG z podziałem na poziomy zakresu wdrażania i szacowany okres zwrotu z inwestycji (RIO)

Obszar	Kategoria	Standard	Poziom podstawowy	Poziom zaawansowany	Poziom lidera ESG	Szacowany ROI
E (Environmental)	Zarządzanie energią	Optymalizacja zużycia energii	Wymiana oświetlenia na LED	Instalacja inteligentnych systemów zarządzania energią (BMS)	Zeroemisyjny budynek (np. certyfikat LEED Platinum)	1–5 lat (LED: 1–2 lata, BMS: 3–5 lat)
	Zarządzanie wodą	Redukcja zużycia i odzysk wody	Instalacja perlatorów, ograniczników przepływu	Systemy recyklingu szarej wody	Pełne zarządzanie obiegiem wody w obiekcie (deszczówka, woda szara)	2–6 lat
	Gospodarka odpadami	Zarządzanie odpadami	Podstawowa segregacja odpadów	Kompostowniki, redukcja plastiku w operacjach	Zero waste hotel	0,5–3 lata
	Zrównoważone zakupy	Zielone zakupy	Zamiana na lokalnych dostawców	Zakupy wyłącznie produktów certyfikowanych (Fair Trade, organic)	Własne farmy/ogrody dostarczające żywność	1–4 lata
S (Social)	Warunki pracy	Bezpieczne i sprawiedliwe środowisko pracy	Wdrożenie podstawowych procedur BHP	Certyfikacja zgodnie z SA8000 (standard społeczny)	Programy well-being i równościowe lidera branży	0,5–2 lata
	Relacje z klientami	Edukacja i zaangażowanie gości	Informowanie o inicjatywach ekologicznych	Programy lojalnościowe oparte na działaniach ESG	Goście aktywnie zaangażowani w inicjatywy społeczne hotelu	0,5–1,5 roku
	Społeczność lokalna	Wspieranie rozwoju lokalnego	Zakupy lokalne i organizowanie wydarzeń	Partnerstwa z NGO i szkołami	Budowanie wspólnych projektów rozwojowych (np. eko-inkubatory)	1–3 lata
	Prawa człowieka	Ochrona praw pracowników i dostawców	Polityki antydyskryminacyjne	Audyty łańcucha dostaw ESG	Wpływowe inicjatywy branżowe promujące prawa człowieka	1–4 lata
G (Governance)	Ład korporacyjny	Wdrożenie zarządzania ESG	Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za ESG	Zintegrowanie ESG z planami strategicznymi	Pełne uwzględnienie ESG w zarządzaniu ryzykiem i inwestycjach	0,5–1,5 roku
	Przejrzystość i	Raportowanie działań ESG	Raportowanie podstawowe (np. GRI Standards)	Raportowanie zgodne z ESRS/CSRD	Publikacja wiodących	1–2 lata

	raportowanie				raportów ESG + certyfikacje	
	Etyka biznesu	Systemy etyczne i compliance	Kodeks etyki i szkolenia podstawowe	System whistleblowing + monitoring nadużyć	Partnerstwo z organizacjami antykorupcyjnymi	0,5–2 lata
	Zarządzanie ryzykiem ESG	Identyfikacja i zarządzanie ryzykiem	Podstawowa analiza ryzyk ESG	Stały monitoring ryzyk i ich integracja z zarządzaniem kryzysowym	ESG jako kluczowy element decyzji inwestycyjnych	1–3 lata

Źródło: opracowanie własne.

Wdrażanie ESG w hotelu to złożony proces obejmujący wieloetapowe działania mające na celu integrację zasad zrównoważonego rozwoju z operacyjną i strategiczną działalnością przedsiebiorstwa (por. Rysunek 16 i Tabela 17).



Rysunek 16. Etapy proces wdrażania ESG w hotelu
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 17. Zakres działania na etapach wdrażania ESG w hotelu

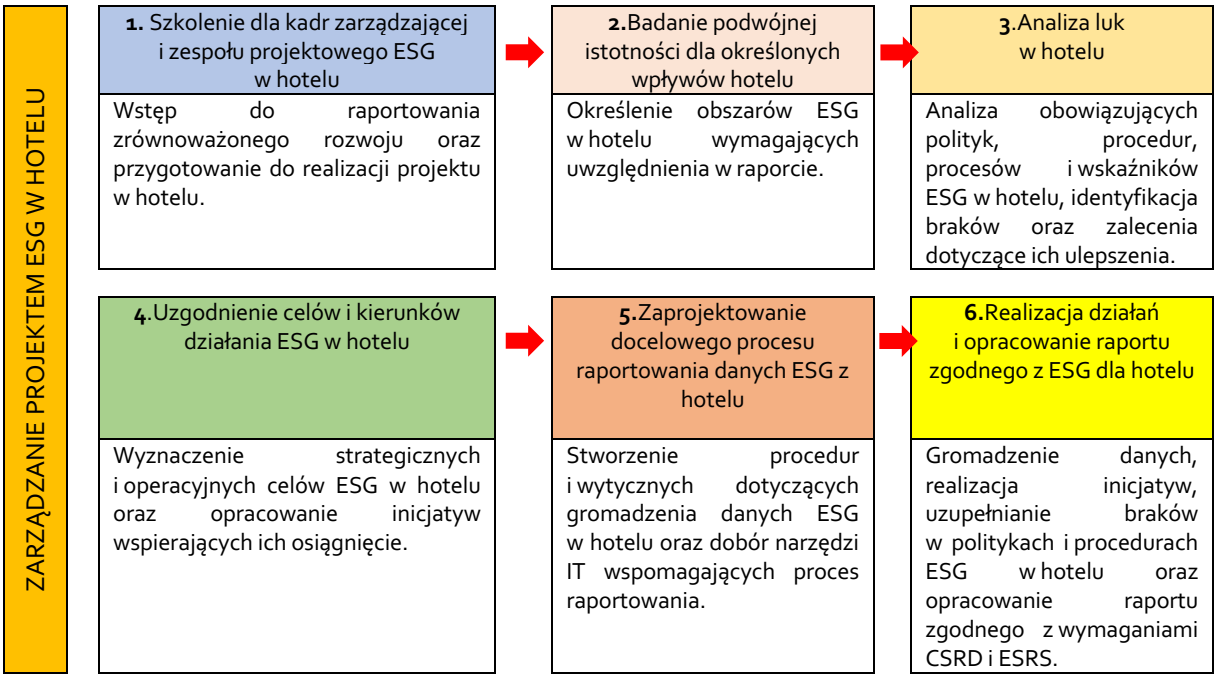
Etapy wdrażania ESG w hotelu	Zakres działania
Audyt ESG – analiza kontekstowa	Audyt ESG stanowi kluczowy etap inicjujący proces opracowania strategii zrównoważonego rozwoju hotelu Celem jest przeprowadzenie wszechstronnej analizy działalności hotelu pod kątem aspektów środowiskowych, społecznych oraz ładu korporacyjnego. Proces ten obejmuje weryfikację dokumentacji wewnętrznej, jak również przeprowadzenie badań ankietowych wśród pracowników oraz pogłębionych wywiadów z kadrą menedżerską. Efektem końcowym audytu powinien być raport diagnostyczny, np. „Bilans strategiczny ESG w hotelu", który ma stanowić kompleksową ocenę dotychczasowych działań hotelu w obszarze ESG. Dokument ten ma pozwolić na określenie stopnia zaawansowania hotelu w realizacji celów zrównoważonego rozwoju oraz identyfikację

	kluczowych obszarów wymagających dalszych działań. Tym samym audyt ESG dostarcza podstawowych danych niezbędnych do opracowania skutecznej i dopasowanej do specyfiki hotelu strategii ESG.
Pozyskanie zaangażowania jako kluczowy element wdrażania strategii ESG	Efektywne opracowanie i implementacja strategii ESG w dużej mierze zależą od poziomu gotowości hotelu do transformacji. Niezbędne jest skoncentrowanie działań na aktywnej komunikacji z interesariuszami wewnętrznymi oraz budowaniu zaangażowania kluczowych grup, w tym zarządu, kadry menedżerskiej i pracowników. Włączenie tych podmiotów w proces kształtowania oraz wdrażania standardów ESG sprzyja zwiększeniu ich świadomości i akceptacji planowanych zmian. W celu skutecznego zarządzania procesem transformacyjnym zaleca się przeprowadzenie analizy gotowości hotelu do zmiany, co pozwoli na zidentyfikowanie ewentualnych barier oraz czynników wspierających implementację strategii ESG. Kluczowym elementem tego etapu mogą być także dedykowane warsztaty oraz szkolenia, które przyczynią się do podniesienia kompetencji zespołu i zwiększenia jego motywacji do aktywnego udziału w procesie wdrażania założeń ESG.
Badanie wpływu i analiza istotności w kontekście ESG	Na etapie badania wpływu i analizy istotności przeprowadzana jest szczegółowa identyfikacja wymagań regulacyjnych wynikających z Dyrektywy w sprawie sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSRD). Kluczowym aspektem tego procesu jest określenie obszarów działalności hotelu, które generują istotne ryzyka i oddziaływania – zarówno w kontekście wpływu na ludzi i środowisko, jak i potencjalnych konsekwencji dla wartości spółki. Równolegle prowadzi się identyfikację kluczowych interesariuszy oraz analizę ich oczekiwań, co umożliwia określenie priorytetowych wskaźników ESG dla poszczególnych grup. Efektywna komunikacja z interesariuszami pozwala na precyzyjne dostosowanie zakresu raportowania do rzeczywistych potrzeb oraz regulacyjnych wymogów. Rezultatem końcowym tego etapu jest opracowanie analizy istotności ESG, która wskazuje kluczowe obszary oraz zakres informacji podlegających ujawnieniu zgodnie z Europejskimi Standardami Sprawozdawczości w zakresie Zrównoważonego Rozwoju (ESRS). Dokument ten stanowi podstawę dla dalszych działań związanych z raportowaniem i strategią ESG hotelu.
Raport ESG w standardzie ESRS – bilans otwarcia	Opracowanie Raportu ESG zgodnego z Europejskimi Standardami Sprawozdawczości w zakresie Zrównoważonego Rozwoju (ESRS) stanowi kluczowy etap procesu wdrażania strategii ESG. Na tym etapie organizacja określa rok bazowy, który posłuży jako punkt odniesienia do monitorowania postępów w zakresie realizacji zobowiązań środowiskowych, społecznych oraz ładu korporacyjnego. Istotnym elementem tego procesu jest selekcja i zatwierdzenie odpowiednich wskaźników raportowania ESG, zgodnych z wymogami ESRS oraz innymi regulacjami, w tym taksonomią UE. Następnie przeprowadzany jest ich wstępny pomiar, co umożliwia ocenę aktualnego stanu organizacji oraz poziomu zgodności z obowiązującymi normami i wytycznymi.

	Etap ten finalizuje weryfikacja oraz uzgodnienie Raportu ESG – bilansu otwarcia, który stanowi rzetelny obraz wyjściowej sytuacji przedsiębiorstwa w kontekście zrównoważonego rozwoju. Dokument ten pełni funkcję podstawy dla dalszych działań, umożliwiając efektywne monitorowanie postępów oraz spełnianie wymogów w zakresie transparentności i odpowiedzialności korporacyjnej.
Warsztaty strategiczne i definiowanie celów ESG	Kluczowe jest przeprowadzenie warsztatów strategicznych oraz optymalizacyjnych dla zespołów odpowiedzialnych za wdrożenie i realizację strategii ESG. Spotkania te mają na celu zarówno pogłębienie wiedzy na temat wymagań środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego (E – environmental, S – social, G – governance), jak i wypracowanie spójnych działań dostosowanych do specyfiki organizacji. W ramach procesu definiowane są cele ESG, uwzględniające potrzeby biznesowe oraz wyniki analizy bilansu otwarcia. Hotel określa sposoby eliminacji zidentyfikowanych luk oraz strategie osiągania wyznaczonych celów, uwzględniając harmonogram działań, wymagane zasoby finansowe i operacyjne oraz podział odpowiedzialności wśród interesariuszy wewnętrznych. Istotnym elementem tego etapu jest również uzgodnienie metodyki obliczania wskaźników raportowania ESG, zapewniającej zgodność z obowiązującymi standardami, w tym ESRS. Następuje także finalizacja strategii ESG oraz przeprowadzenie konsultacji dotyczących kluczowych inicjatyw strategicznych, co umożliwia integrację celów z operacyjną działalnością hotelu i efektywne monitorowanie postępów w ich realizacji.
Operacjonalizacja strategii ESG – wdrożenie, monitoring i raportowanie	Aby strategia (polityka) ESG była skuteczna, konieczne jest jej wdrożenie zarówno na poziomie operacyjnym, jak i taktycznym. Kluczowym aspektem tego procesu jest opracowanie szczegółowego planu rozwoju ESG oraz określenie kluczowych wskaźników wydajności (KPI), które umożliwią systematyczną ocenę postępów. W celu efektywnej implementacji strategii duże, długoterminowe cele ESG powinny zostać przełożone na konkretne projekty i działania operacyjne, co obejmuje wdrożenie odpowiednich polityk, procedur oraz aktów wewnętrznych regulujących kwestie ESG w hotelu. Na tym etapie kluczowe znaczenie ma systematyczny monitoring realizacji strategii ESG. Proces ten obejmuje ciągły pomiar KPI, bieżącą weryfikację wyników względem założeń oraz wdrażanie działań korygujących w przypadku wykrycia rozbieżności. Stała kontrola i doskonalenie działań ESG pozwalają na dynamiczne dostosowywanie strategii do zmieniających się warunków rynkowych oraz regulacyjnych. Integralnym elementem procesu wdrażania ESG jest regularne raportowanie postępów zarówno do interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Publikacja raportów ESG umożliwia transparentne przedstawienie stopnia zaawansowania realizacji strategii, wzmacnia zaufanie otoczenia biznesowego oraz pozwala na skuteczne zarządzanie reputacją hotelu w kontekście zrównoważonego rozwoju.

Źródło: opracowanie własne.

Kompleksowe podejście do implementacji ESG nie tylko wymaga zapewnienia zgodność z regulacjami prawnymi, ale również sprawnego zarządzania menedżerów ukierunkowanego na skuteczne i efektywne wdrożenie zasad ESG w operacyjnej działalności hotelu (Rysunek 17 i 18).



Rysunek 17. Zarządzanie procesem ESG w hotelu

Źródło: opracowanie własne.

❖ Dokonać przeglądu dostępnych w hotelu dokumentów: zezwolenia, certyfikaty, procedury bezpieczeństwa oraz zgodności z przepisami prawa pracy i innych norm.	Naprawić podstawy działania
❖ Określić kluczowe obszary, luki oraz dokonać analizy konkurencji i opracowanie strategii dalszych działań. ❖ Zidentyfikować kluczowych interesariuszy, takich jak: klienci, dostawcy, inwestorzy oraz instytucje finansowe.	Stosować benchmarking z zakresu ESG
❖ Wybrać priorytetowe zagadnienia, w tym aspekty społeczne oraz produkty/usługi o wartości ekologicznej. ❖ Uzyskać certyfikaty spełniające oczekiwania klientów. ❖ Zaplanować 5-10 skutecznych działań wraz z realistycznym harmonogramem wdrażania.	Planować działania ESG (najważniejsze)
❖ Zgromadzić kluczowe informacje o wynikach niefinansowych, obejmujących: kwestie pracownicze, wpływ na środowisko oraz relacje z dostawcami (dane powinny być rzetelne, adekwatne i zgodne z oczekiwaniami interesariuszy) ❖ Zebrać dane z podsumowaniem w zwięzłej formie – na kilku stronach dokumentu lub na stronie internetowej hotelu – aby wzmocnić zaufanie interesariuszy.	Być transparentnym w sferze ESG
❖ Budować kulturę ESG ❖ Wprowadzić stały dialogu i integrację ESG we wszystkie decyzje firmy.	

❖ Nieustannie oceniać zrównoważony charakter działań i szukać lepszych rozwiązań. ❖ Zapewnić przenikanie ESG przez całą organizację.	Pracować nad kulturą organizacyjną opartą o ESG

Rysunek 18. Elementy procesu zarządzania ESG w hotelu

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Przewodnik po ESG dla firm z sektora MŚP (2024, s. 42).

1.5.4. Kadry hotelu a wdrożenie ESG

Współczesna branża hotelarska stoi przed koniecznością integracji zasad zrównoważonego rozwoju zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym. Kluczowym elementem tego procesu jest zapewnienie, aby personel hotelowy dysponował nie tylko świadomością ekologiczną, lecz także dogłębnym zrozumieniem wpływu swoich działań na realizację długoterminowych celów przedsiębiorstwa. Zaangażowanie pracowników w praktyki prośrodowiskowe może przynieść wymierne korzyści finansowe takiej jak poprawa efektywności energetycznej i optymalizacja wykorzystania zasobów, które prowadzą do redukcji kosztów operacyjnych. Co więcej, działania te są zgodne z rosnącymi oczekiwaniami współczesnych klientów, dla których aspekty związane ze zrównoważonym rozwojem odgrywają coraz istotniejszą rolę przy wyborze miejsca pobytu.

Należy jednak podkreślić, że wdrażanie inicjatyw proekologicznych w hotelach wymaga indywidualnego podejścia ze strony każdego działu hotelu. Ze względu na zróżnicowanie funkcji pełnionych przez poszczególne zespoły, konieczna jest adaptacja strategii ESG tak, aby uwzględniała specyfikę pracy różnych jednostek operacyjnych hotelu. Zarówno dla dużych sieci hotelowych (tu wiele jednostek) jaki i małych hoteli (tu małe zasoby kadrowe) może to stanowić wyzwanie, jednak zastosowanie odpowiednio dobranych metod komunikacji i szkoleń pozwala skutecznie włączyć pracowników w realizację celów zrównoważonego rozwoju.

Istnieje szereg narzędzi umożliwiających edukację personelu oraz propagowanie ekologicznych postaw wśród gości, co nie tylko wzmacnia konkurencyjność hotelu, ale również przyczynia się do poprawy jakości doświadczeń klientów. Aby skutecznie zaangażować personel hotelowy w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju kluczowym aspektem jest stworzenie inicjatyw czy projektów wewnętrznych, które nie tylko zwiększą świadomość ekologiczną, lecz także uczynią uczestnictwo w prośrodowiskowych działaniach atrakcyjnym i motywującym dla samych pracowników. Jednym ze skutecznych mechanizmów może być przykładowo system gamifikacji, polegający na przyznawaniu pracownikom punktów za realizację określonych zadań związanych ze zrównoważonym

rozwojem czy ESG i nagród za najlepszy, końcowy wynik punktowy. Tego rodzaju podejście nie tylko zwiększa zaangażowanie zespołu, ale także stymuluje praktyczne zastosowanie zdobytej wiedzy, przyczyniając się do pozytywnych zmian w funkcjonowaniu obiektu.

Co istotne, skuteczna implementacja strategii proekologicznych i polityk ESG w hotelu wymaga dostosowania działań do specyfiki poszczególnych działów. Każda jednostka operacyjna hotelu pełni unikalną rolę w strukturze organizacyjnej, dlatego konieczne jest przeanalizowanie, w jaki sposób zasady zrównoważonego rozwoju czy ESG mogą być najbardziej efektywnie wdrażane w kontekście konkretnych stanowisk pracy. Tylko poprzez zindywidualizowane podejście możliwe jest maksymalne wykorzystanie potencjału każdego działu (i jego kadr) w dążeniu do redukcji negatywnego wpływu na środowisko i budowania zrównoważonego modelu funkcjonowania hotelu czy skutecznego wdrażania wybranych cech filarów ESG (Tabela 18).

Tabela 18. Piony operacyjne w procesie wdrażania ESG w hotelu

Pion operacyjny hotelu	**Zakres działania i narzędzia wsparcia pracowników hotelu w procesie wdrażania ESG**
Dział pokoi i personel housekeeping Ta jednostka hotelu odgrywa kluczową rolę w realizacji strategii zrównoważonego rozwoju, ponieważ odpowiada za zarządzanie przydziałem pokoi, utrzymanie standardów czystości oraz komfortu gości. Działania mają bezpośredni wpływ na doświadczenie klientów oraz efektywność operacyjną hotelu. Włączenie personelu sprzątającego w strategię ESG umożliwia wdrażanie proekologicznych inicjatyw, takich jak minimalizacja zużycia zasobów, poprawa efektywności energetycznej oraz redukcja odpadów.	Zachęcanie do ponownego wykorzystania zasobów: ✓ Implementacja subtelnych oznaczeń w pokojach, które skłaniają gości do ponownego użycia ręczników i pościeli, co przyczynia się do zmniejszenia zużycia wody i środków chemicznych. ✓ Edukacja personelu w zakresie promowania tych praktyk wśród gości w sposób uprzejmy i informacyjny. Szkolenia z zakresu zrównoważonego rozwoju: ✓ Przekazywanie pracownikom wiedzy o wpływie ich działań na realizację celów ESG. ✓ Umożliwienie im pełnienia roli ambasadorów zrównoważonego rozwoju i ESG poprzez aktywne informowanie gości o proekologicznych praktykach hotelu. Optymalizacja operacji działu pokojowego: ✓ Strategiczne planowanie podziału pokoi w celu zwiększenia efektywności pracy i minimalizacji niepotrzebnego zużycia zasobów. ✓ Wdrażanie inteligentnych systemów zarządzania obłożeniem, które pozwalają na ograniczenie kosztów operacyjnych i redukcję śladu węglowego.
Personel ds. żywności i napojów Dział żywności i napojów (F&B) pełni kluczową rolę w realizacji strategii ESG w hotelu, ponieważ odpowiada za	Minimalizacja marnotrawstwa żywności: ✓ Regularne przeprowadzanie inwentaryzacji magazynu w celu optymalizacji stanów surowców i eliminacji nadwyżek.

zarządzanie procesami związanymi z zaopatrzeniem, przygotowaniem i dystrybucją żywności oraz napojów. Efektywne wdrożenie zasad zrównoważonego rozwoju w tym obszarze może znacząco zmniejszyć wpływ działalności hotelowej na środowisko, ograniczając marnotrawstwo żywności, zmniejszając zużycie energii oraz promując bardziej świadome podejście do zakupów surowców. Zrozumienie roli ESG przez personel F&B oraz jego integracja z szerszą strategią operacyjną hotelu jest kluczowe dla osiągnięcia długoterminowej efektywności środowiskowej i ekonomicznej.	✓ Wprowadzenie strategii zarządzania nadwyżkami, takich jak kompostowanie, przekazywanie nadmiaru żywności lokalnym bankom żywności lub tworzenie „codziennych sugestii szefa kuchni" w oparciu o produkty z krótkim terminem przydatności. Zastosowanie energooszczędnych rozwiązań: ✓ Rozważenie inwestycji w nowoczesne, energooszczędne urządzenia gastronomiczne, które mogą znacząco zmniejszyć zużycie energii i kosztów operacyjnych. ✓ Wdrażanie technologii ograniczających marnotrawstwo wody i energii w procesach gotowania oraz przechowywania żywności. Edukacja i świadomość ekologiczna personelu: ✓ Szkolenie pracowników w zakresie identyfikacji i redukcji marnotrawstwa żywności oraz optymalizacji procesów przygotowania posiłków. ✓ Przekazywanie danych dotyczących ilości marnowanej żywności w danym hotelu oraz wprowadzania rozwiązań w celu jej ograniczenia.
Personel techniczny i konserwacyjny	Optymalizacja zużycia energii:
Personel techniczny i konserwacyjny odgrywa kluczową, choć często niedocenianą rolę w realizacji strategii ESG w hotelarstwie. Działania w zakresie zarządzania systemami HVAC, infrastrukturą elektryczną oraz gospodarką wodną mają bezpośredni wpływ na efektywność energetyczną obiektu, redukcję emisji CO_2 oraz minimalizację zużycia zasobów naturalnych. Zrozumienie przez ten personel zasad zrównoważonego rozwoju czy ESG i ich wdrożenie w praktyce operacyjnej przyczynia się do długoterminowej optymalizacji kosztów eksploatacyjnych oraz podniesienia standardów ekologicznych hotelu.	✓ Zachęcanie do implementacji energooszczędnych technologii, takich jak inteligentne termostaty z obsługą Wi-Fi, które automatycznie regulują temperaturę w pokojach, dostosowując ją do obłożenia hotelu i rzeczywistego zapotrzebowania na ogrzewanie lub chłodzenie. ✓ Modernizacja systemów HVAC w celu poprawy ich efektywności energetycznej oraz redukcji zużycia energii. Zarządzanie gospodarką wodną: ✓ Regularna kontrola systemów wodociągowych pod kątem nieszczelności, które mogą prowadzić do niekontrolowanych strat wody. ✓ Monitorowanie ciśnienia wody oraz konserwacja uszczelek i połączeń hydraulicznych, co minimalizuje ryzyko awarii oraz zwiększa efektywność wykorzystania zasobów wodnych. Współpraca z organizacjami zajmującymi się zrównoważonym rozwojem: ✓ Koordynacja działań z lokalnymi i krajowymi instytucjami specjalizującymi się w zrównoważonym rozwoju w celu wdrażania najlepszych praktyk i innowacyjnych rozwiązań w infrastrukturze hotelowej. ✓ Poszukiwanie certyfikatów ekologicznych i udział w programach wsparcia dla hoteli inwestujących w energooszczędne rozwiązania.
Personel spa, wellness i rekreacji	Zrównoważone zaopatrzenie i redukcja odpadów:

Obiekty spa, wellness i rekreacyjne stanowią kluczowy element oferty hotelowej, podnosząc standard usług i wpływając na satysfakcję gości. W obliczu rosnącej świadomości ekologicznej konsumentów, konieczne staje się wdrażanie zasad ESG w tych przestrzeniach. Odpowiedzialne zarządzanie zasobami, redukcja odpadów oraz wdrażanie ekologicznych rozwiązań technologicznych nie tylko przyczyniają się do ochrony środowiska, lecz także zwiększają atrakcyjność hotelu dla świadomych ekologicznie podróżnych.	✓ Wybór ekologicznych produktów, zwłaszcza tych w opakowaniach biodegradowalnych lub kompostowalnych, eliminujących plastik jednorazowego użytku. ✓ Preferowanie lokalnych dostawców kosmetyków i środków pielęgnacyjnych, co zmniejsza ślad węglowy transportu oraz wspiera społeczność gospodarczą regionu. Efektywne zarządzanie zużyciem energii i wody: ✓ Inwestycja w energooszczędne oświetlenie LED oraz inteligentne systemy zarządzania temperaturą, zwłaszcza w saunach, basenach i wannach z hydromasażem. ✓ Wprowadzenie niskoprzepływowej armatury sanitarnej oraz technologii ograniczających nadmierne zużycie wody w strefach spa i wellness. Edukacja personelu i gości w zakresie zrównoważonego rozwoju: ✓ Szkolenie pracowników w zakresie ekologicznych praktyk i ich znaczenia dla hotelu oraz środowiska. ✓ Aktywne komunikowanie inicjatyw zrównoważonego rozwoju gościom poprzez oznaczenia informacyjne, broszury oraz bezpośrednie interakcje z personelem.
Personel recepcji i concierge	

Personel recepcji oraz działu concierge odgrywa rolę w komunikowaniu strategii ESG hotelu, ponieważ to ta grupa pracowników jest pierwszym punktem kontaktu dla gości. Ich działania nie tylko wpływają na pierwsze wrażenie i jakość obsługi, ale także stanowią istotny element budowania świadomości ekologicznej wśród odwiedzających. Włączenie zasad ESG do standardowych procedur recepcyjnych i concierge pozwala na skuteczne angażowanie gości w proekologiczne praktyki oraz promowanie bardziej zrównoważonych wyborów podczas ich pobytu.	Efektywna komunikacja strategii zrównoważonego rozwoju: ✓ Zapewnienie personelowi kompleksowej wiedzy na temat działań ESG podejmowanych przez hotel, aby mogli skutecznie przekazywać te informacje gościom. ✓ Wprowadzenie standardowych procedur informowania gości o możliwościach wspierania zrównoważonego rozwoju podczas pobytu (np. ponowne użycie ręczników i pościeli, ograniczenie zużycia wody i energii). ✓ Udostępnienie materiałów informacyjnych w formie cyfrowej (np. QR kody z zasadami ekologicznymi hotelu) w celu redukcji papierowych ulotek i broszur. Promowanie zrównoważonego transportu i lokalnych atrakcji ekologicznych: ✓ Informowanie gości o dostępnych opcjach transportu przyjaznego dla środowiska, takich jak elektryczne pojazdy hotelowe, rowery miejskie czy współdzielone skutery elektryczne. ✓ Współpraca z lokalnymi ekologicznymi atrakcjami turystycznymi oraz rekomendowanie zrównoważonych form zwiedzania, np. pieszych wycieczek czy wycieczek z przewodnikami promującymi ochronę środowiska. Angażowanie gości w inicjatywy ESG: ✓ Zachęcanie gości do świadomego podejmowania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju, np. poprzez programy lojalnościowe premiujące ekologiczne wybory. ✓ Organizowanie krótkich prelekcji lub sesji informacyjnych (lub emisja na TV w hotelu) na temat działań ESG hotelu oraz ich znaczenia dla środowiska i społeczności lokalnej.

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: de Silva (2025).

Rola personelu hotelowego w komunikowaniu znaczenia zrównoważonego rozwoju i ESG w ich codziennych zadaniach, a także w angażowaniu gości czy klientów (w charakterze, który najlepiej odzwierciedla ich role), jest istotną częścią większego ekosystemu hotelowego i będzie w najbliższym czasie głównym motorem wprowadzania zmian w sferze hotelowego ESG.

Także zaangażowanie kierownictwa hotelu (właściciel, GM–General Manager, zarząd) stanowi kluczowy czynnik warunkujący skuteczne opracowanie i implementację strategii ESG. Właściciel i/lub GM czy zarząd jako jedyni posiadają kompleksowy wgląd w rzeczywiste potrzeby oraz cele działalności hotelu, dysponując pełnym zakresem danych dotyczących

jego kondycji finansowej, operacyjnej i rynkowej. W związku z tym, to właśnie kadra zarządzająca hotelu odpowiada za trafność założeń strategicznych, dobór wskaźników pomiaru postępów w obszarach zrównoważonego rozwoju oraz integrację ESG z długoterminową wizją organizacji. Dysponując odpowiednimi kompetencjami decyzyjnymi i sprawczymi, zarząd ma możliwość skutecznego uruchomienia i koordynacji działań wdrożeniowych, zapewniając ich spójność oraz efektywność.

Niektóre hotele już dziś traktują zasady zrównoważonego rozwoju jako integralny element swojego modelu biznesowego, w którym ESG stanowi naturalną część kultury organizacyjnej. Dla innych firm wyzwaniem pozostaje natomiast zbudowanie zaangażowania zarządu poprzez rozwój świadomości w zakresie ekologii, odpowiedzialności społecznej, a także zobowiązań wynikających z regulacji prawnych i wymogów rynkowych.

Osoby kierujące hotelem powinny mieć świadomość, że wdrażając ESG w sposób strategiczny i proaktywny, mogą uzyskać przewagę konkurencyjną, wzmacniając swoją pozycję na rynku oraz budując dodatkową wartość w oczach kluczowych interesariuszy. Co więcej, należy uwzględnić, że strategia ESG w coraz większym stopniu wpływa na możliwości pozyskania finansowania oraz staje się istotnym elementem oceny przedsiębiorstwa w ramach procesów due diligence. W związku z tym właściciel/ GM/ zarząd, traktując ESG jako priorytetowy obszar zarządzania, nie tylko zabezpiecza długoterminowy rozwój organizacji, ale również odpowiada na rosnące oczekiwania rynku oraz regulatorów.

Obok właściciela czy GM lub zarządu istotną rolę w procesie opracowywania oraz zarządzania strategią ESG odgrywają menedżerowie na różnych szczeblach operacyjnych hotelu, zwłaszcza w sytuacji, gdy podległe im jednostki oraz pracownicy są bezpośrednimi interesariuszami ESG. Jako osoby odpowiedzialne za planowanie, koordynację oraz efektywne zarządzanie zasobami, menedżerowie pełnią kluczową funkcję w przekładaniu założeń strategicznych na działania operacyjne. Ich zadaniem jest nie tylko wdrożenie wyznaczonych celów ESG, ale również motywowanie zespołów oraz zapewnienie, że inicjatywy z zakresu zrównoważonego rozwoju zostaną skutecznie zaimplementowane w codziennej działalności organizacji.

Istotnym elementem procesu wdrażania ESG jest również zaangażowanie zewnętrznych specjalistów i ekspertów, którzy posiadają unikalną wiedzę oraz dogłębne zrozumienie specyfiki organizacji. Ich doświadczenia pozwalają na identyfikację

potencjalnych barier i możliwości optymalizacji, co przekłada się na efektywniejszą operacjonalizację strategii. Włączenie ekspertów wewnętrznych w proces zarządzania ESG umożliwia z kolei lepsze dostosowanie działań do rzeczywistych uwarunkowań organizacyjnych, zwiększając tym samym skuteczność realizowanych inicjatyw oraz poziom ich akceptacji wśród pracowników.

Implementacja strategii ESG w sektorze hotelarskim wymaga skoordynowanego zaangażowania wszystkich działów operacyjnych hotelu (Tabela 19). Każdy z nich odgrywa kluczową rolę w realizacji celów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych, wpływając tym samym na ogólny sukces przedsiębiorstwa. Efektywna komunikacja na temat zrównoważonego rozwoju i ESG powinna uwzględniać perspektywy wszystkich interesariuszy, co umożliwia wykorzystanie ich wiedzy i doświadczenia w procesie decyzyjnym. Włączenie różnych punktów widzenia pozwala na precyzyjne określenie kierunków działań oraz skuteczniejsze wdrażanie inicjatyw proekologicznych. Ostatecznie, holistyczne podejście do zrównoważonego rozwoju i zasad ESG nie tylko podnosi jakość doświadczenia gości, lecz także przyczynia się do zwiększenia efektywności pracy personelu oraz wzmacnia realny wpływ działalności hotelu na ochronę środowiska.

Tabela 19. Typologia kadry w procesie wdrażania ESG w hotelu

Działania zrównoważonego rozwoju i ESG w hotelu	**Model ról organizacyjnych w obszarze wdrażania ESG w hotelu**				
	Właściciel / Zarząd / GM hotelu	Lider ds. strategii ESG w hotelu	Zespół ds. strategii ESG w hotelu	Kluczowi menedżerowie operacyjni hotelu	Pracownicy hotelu
✓ Kształtowanie kultury i wartości zrównoważonego rozwoju i ESG ✓ Promowanie zrównoważonego rozwoju i ESG ✓ Wyznaczenie kierunków i planowanie długoterminowych celów zrównoważonych i ESG ✓ Określanie i operacjonalizacja strategii zrównoważonego rozwoju i ESG ✓ Monitorowanie postępów w realizacji celów zrównoważonego rozwoju i ESG	Odpowiedzialność Inicjowanie	Koordynowanie Współtworzenie Łącznik między zarządem a pozostałymi interesariuszami	Zbieranie danych Przygotowanie analiz Współtworzenie	Konsultowanie Współtworzenie Zapewnienie zasobów	Wykonywanie zadań operacyjnych zgodni z wytycznymi ESG Przygotowywanie danych do raportowania ESG
✓ Wdrażanie inicjatyw zrównoważonego rozwoju I ESG ✓ Wdrażanie zrównoważonych polityk i procedur ESG ✓ Zarządzanie ryzykiem i szansami ✓ Raportowanie i zapewnianie transparentności działań ESG ✓ Publikowanie regularnych raportów dotyczących postępów w zakresie ESG ✓ Nawiązywanie dialogu i współpraca z interesariuszami w łańcuchu wartości	Nadzór Monitorowanie Decyzje strategiczne	Odpowiedzialność Koordynacja Zarządzanie operacyjne Zapewnienie ścisłej współpracy	Zbieranie danych Przygotowanie raportów cząstkowych	Sponsorowanie/ Kierowanie projektami wdrożenia inicjatyw zrównoważonego rozwoju Zapewnienie zasobów	

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: https://grantthornton.pl/publikacja/jak-przygotowac-strategie-esg/, [dostęp: 03.03.2025].

2. Założenia modelu ZR-ESG dla hotelu

W obliczu rosnących wymagań środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego, sektor hotelarski staje przed koniecznością redefinicji strategii rozwoju w kierunku zrównoważonego funkcjonowania jako ramy dla świadomego zarządzania hotelem w kontekście odpowiedzialności ekologicznej, integracji społecznej oraz przejrzystości zarządczej (Rysunek 19).

Proponowane podejście łączy mierzalne wskaźniki oddziaływań z praktykami operacyjnymi, umożliwiając ocenę efektywności oraz identyfikację obszarów wymagających optymalizacji. Tworzy podstawę dla dalszego wdrażania i monitorowania polityk ESG w działalności hotelu, z uwzględnieniem współczesnych standardów i regulacji.

Rysunek 19. Klasyczne obszary wskaźników zrównoważonego rozwoju w raportowaniu ESG przez MŚP (hotele)

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Bełdowski, J.; Michalina, W. (2022, s. 5).

2.1. Postawy i oczekiwania hotelarzy w sferze ESG na tle badań

Na podstawie przeprowadzonych badań CAWI i IDI[38] obejmujących przedstawicieli hoteli oraz interesariuszy (200 osób) oraz kadry zarządzającej – GM (30 osób) można wskazać na kluczowe postawy i oczekiwania hotelarzy w sferze wdrażania ESG w hotelach.

Tabela 20 przedstawia katalog autorskich rekomendacji dla hoteli różnych kategorii, obejmujący kluczowe obszary działalności – od operacyjnego i finansowego, przez prawny, strategiczny i wizerunkowy, po technologiczny, zasobów ludzkich i organizacyjny, które są odbiciem uzyskanych wyników w badaniu CAWI i IDI.

Zestawienie stanowić może narzędzie systematyzujące wiedzę i praktyki w zakresie wdrażania ESG (Environmental, Social, Governance), wskazując jednocześnie na konieczność ich adaptacji do specyfiki i skali funkcjonowania hotelu. Znaczenie tego katalogu polega także na dostarczaniu ram operacyjnych i decyzyjnych, które umożliwiają integrację zrównoważonego rozwoju z modelem biznesowym hoteli, minimalizując ryzyka finansowe, regulacyjne i reputacyjne, a jednocześnie wzmacniając przewagę konkurencyjną na rynku.

Rekomendacje mają charakter kompleksowy – łączą działania bieżące z długofalowymi, techniczne rozwiązania z wymiarami społecznymi i organizacyjnymi – co pozwala traktować je jako punkt odniesienia w procesie planowania i implementacji strategii ESG w sektorze hotelarskim.

Tabela 20. Zalecenia dotyczące wdrażania ESG w hotelach różnych kategorii.

Obszar działania	Zakres działania
Operacyjny	• Wdrażanie działań ESG w codziennej działalności w sposób proporcjonalny do skali i możliwości obiektu (np. oszczędność energii, ograniczanie odpadów, współpraca z lokalnymi dostawcami). • Korzystanie z procedur ESG opracowanych przez sieci hotelowe lub wspólnych standardów branżowych w przypadku franczyzy lub obiektów niezależnych. • Systematyczne monitorowanie i redukcja zużycia zasobów naturalnych, w szczególności energii i wody. • Wdrażanie zaawansowanych programów gospodarki odpadami, obejmujących selektywną zbiórkę i minimalizację ich powstawania.

[38] Badania zostały przeprowadzone w okresie czerwiec–sierpień 2026 roku i objęły reprezentantów określonych rodzajów hoteli (patrz: Walas, B., Fedyk, W., Łabaj, M., Nocoń, M., Pasierbek, T., Głuc, M. (2025b). Metodologia badań oraz narzędzia badawcze. Konwencja narzędzi badawczych pod kątem zrównoważonego rozwoju i ESG. Raport 3. WSTiE w Suchej Beskidzkiej).

	• Promowanie wykorzystania opakowań biodegradowalnych oraz surowców odnawialnych w ramach codziennych operacji. • Inwestowanie w technologie proekologiczne, takie jak systemy oszczędzania wody czy oświetlenie LED, w celu poprawy efektywności energetycznej. • Nawiązywanie partnerstw strategicznych z lokalnymi dostawcami, aby wspierać zrównoważony łańcuch wartości.
Finansowy	• Opracowanie modelu etapowego wdrażania ESG, który minimalizuje ryzyko inwestycyjne i pozwali rozłożyć koszty w czasie. • Zainicjowanie współpracy z izbami gospodarczymi lub organizacjami branżowymi w celu pozyskiwania wspólnych środków na doradztwo i raportowanie ESG. • Analiza zwrotu z inwestycji (ROI) z działań ESG w celu udokumentowania ich wartości ekonomicznej. • Integracja kryteriów ESG w procesy decyzyjne w hotelu dotyczące alokacji kapitału i budżetowania. • Pozyskiwanie finansowania z funduszy dedykowanych *zielonym* inwestycjom. • Ustanowienie mechanizmów umożliwiających rozłożenie kosztów transformacji ekologicznej w czasie, minimalizując obciążenia finansowe. • Wdrożenie narzędzi analitycznych do oceny ryzyka finansowego związanego z kwestiami środowiskowymi, społecznymi i zarządczymi.
Prawny	• Aktywny udział w dyskursie publicznym oraz konsultacjach branżowych dotyczących kształtowania ogólnych ram prawnych ESG dla hotelarstwa. • Monitorowanie zmian regulacyjnych i wdrażanie minimalnych obowiązkowych standardów ESG zgodnie z przepisami UE. • Opracowanie wewnętrznych procedur zgodności (compliance) z przepisami dotyczącymi zrównoważonego rozwoju. • Ustanowienie mechanizmów kontroli wewnętrznej w celu weryfikacji zgodności z wymogami regulacyjnymi. • Szkolenie kadry zarządczej i pracowników w zakresie obowiązków prawnych związanych z ESG. • Współpraca z ekspertami prawnymi w celu interpretacji i adaptacji regulacji w zakresie ESG do specyfiki działalności hotelarskiej.
Strategiczny	• Formalne zdefiniowanie polityki i strategii ESG w dokumencie strategicznym (w tym włączenie celów ESG do misji i wizji przedsiębiorstwa, integrując je z całościowym modelem biznesowym), co zwiększy transparentność i spójność działań. • Zdefiniowanie polityki ESG dopasowanej do specyfiki rynku i kategorii hotelu (hotele miejskie, rekreacyjne, sieciowe), jego profilu klienta (np. MICE, leisure) oraz modelu operacyjnego. • Włączenie ESG do długofalowej strategii konkurencyjnej, zwłaszcza w kontekście wymagań klientów korporacyjnych.

	• Wyróżnienie się na rynku poprzez proaktywne wdrażanie ESG w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej. • Wykorzystanie wartości ESG do budowania silnej marki pracodawcy (employer brandingu) oraz pozyskiwania świadomych talentów.
Wizerunkowy	• Komunikowanie działań ESG w sposób zrozumiały i atrakcyjny dla gości – poprzez odniesienie do ich komfortu, zdrowia i jakości usług. • Publikacja raportów oraz promowanie certyfikatów i osiągnięć ESG w kanałach marketingowych oraz rezerwacyjnych (OTA) w celu zwiększenia widoczności i atrakcyjności oferty. • Wykorzystanie kanałów komunikacji marketingowej (np. media społecznościowe, strona internetowa) do informowania o pozytywnym wpływie działań ESG na środowisko. • Wzmacnianie reputacji ekologicznej wśród klientów i partnerów biznesowych. • Aktywne reagowanie na pozytywne i negatywne opinie gości dotyczące działań proekologicznych, oraz używanie recenzji klientów jako elementu weryfikacji i doskonalenia działań z zakresu zrównoważonego rozwoju.
Technologiczny	• Inwestowanie w technologie poprawiające efektywność energetyczną i środowiskową (w miarę możliwości finansowych) – np. systemy oszczędzania wody i minimalizacji odpadów oraz zwiększania recyklingu, oświetlenie LED. • Automatyzacja procesów w celu poprawy efektywności operacyjnej i redukcji negatywnego wpływu na środowisko, w tym wdrażanie inteligentnych systemów zarządzania zużyciem energii i wody (np. BMS - Building Management System). • Integracja systemów informatycznych i wykorzystanie narzędzi cyfrowych do monitoringu i raportowania kluczowych wskaźników ESG (ślad węglowy czy zużycie zasobów), z uwzględnieniem prostych systemów dla mniejszych hoteli. • Wykorzystanie narzędzi cyfrowych do angażowania pracowników i gości w działania proekologiczne.
Zasobów ludzkich	• Uwzględnienie wartości ESG w procesach rekrutacyjnych jako element nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. • Stworzenie kompleksowych programów szkoleniowych i szkolenie personelu w zakresie celów i praktyk ESG z uwzględnieniem specyfiki hotelarstwa i codziennych obowiązków. • Uwzględnienie wartości ESG w procesach rekrutacyjnych jako element nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. • Aktywne angażowanie pracowników w procesy decyzyjne i wdrażanie inicjatyw ESG także w oparciu o programy mentoringu i ścieżki rozwoju kariery. • Włączenie kryteriów ESG do systemów oceny i wynagradzania, w tym poprzez zapewnienie transparentnych i sprawiedliwych warunków zatrudnienia, w tym równości płac i szans.

Organizacyjny	• Ustanowienie formalnej struktury odpowiedzialnej za ESG w hotelu, np. poprzez powołanie dedykowanego zespołu lub koordynatora (np. z działu jakości lub HR) lub korzystanie ze wsparcia zewnętrznego eksperta branżowego. • Standaryzacja działań ESG w ramach sieci lub grupy hoteli, aby ograniczyć koszty i zwiększyć efektywność wdrożenia (np. poprzez wspólne raportowanie, szkolenia). • Wprowadzenie mechanizmów lub systemu zarządzania (tu certyfikowanych standardów) w celu standaryzacji działań ESG wraz z tworzenie grup roboczych ds. ESG, które będą monitorować postępy i podejmować decyzje. • Współpraca wewnątrzorganizacyjna pomiędzy działami w celu synergii działań z zakresu ESG i implementacji mechanizmów zarządzania ryzykiem ESG na wszystkich poziomach organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 21 przedstawia autorską, czteroczynnikową macierz rekomendacji, stanowiącą narzędzie wspierające strategiczne planowanie rozwoju hoteli w obszarze zrównoważonego rozwoju i ESG, na tle obowiązujących w chwili powstania konceptu macierzy, norm prawnych, które stale ewaluują.

Struktura macierzy, oparta na kategoriach: *redukcja, eliminacja, wprowadzenie* oraz *wzmocnienie*, umożliwia identyfikację priorytetów i kierunków możliwych interwencji w kluczowych sferach funkcjonowania organizacji hotelarskich, takich jak: zarządzanie, relacje z otoczeniem, technologie, komunikacja marketingowa, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz łańcuch dostaw. Jej wartość aplikacyjna polega na integracji perspektyw środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego w sposób systemowy i procesowy, co sprzyja minimalizacji ryzyk regulacyjnych, reputacyjnych i operacyjnych.

Wskazana macierz dostarcza ram decyzyjnych ułatwiających przełożenie ogólnych wytycznych ESG na praktyczne działania, stanowiąc punkt odniesienia zarówno dla etapowego wdrażania, jak i długofalowego wzmacniania konkurencyjności oraz transparentności hoteli na rynku, choć wskazane rekomendacje powinny być stosowane w sposób przemyślany (także wybiórczo), i dostosowany do typu hotelu i jego zasobów.

Tabela 21. Czteroczynnikowa macierz opcjonalnych rekomendacji dla hoteli wdrażających ZR i ESG

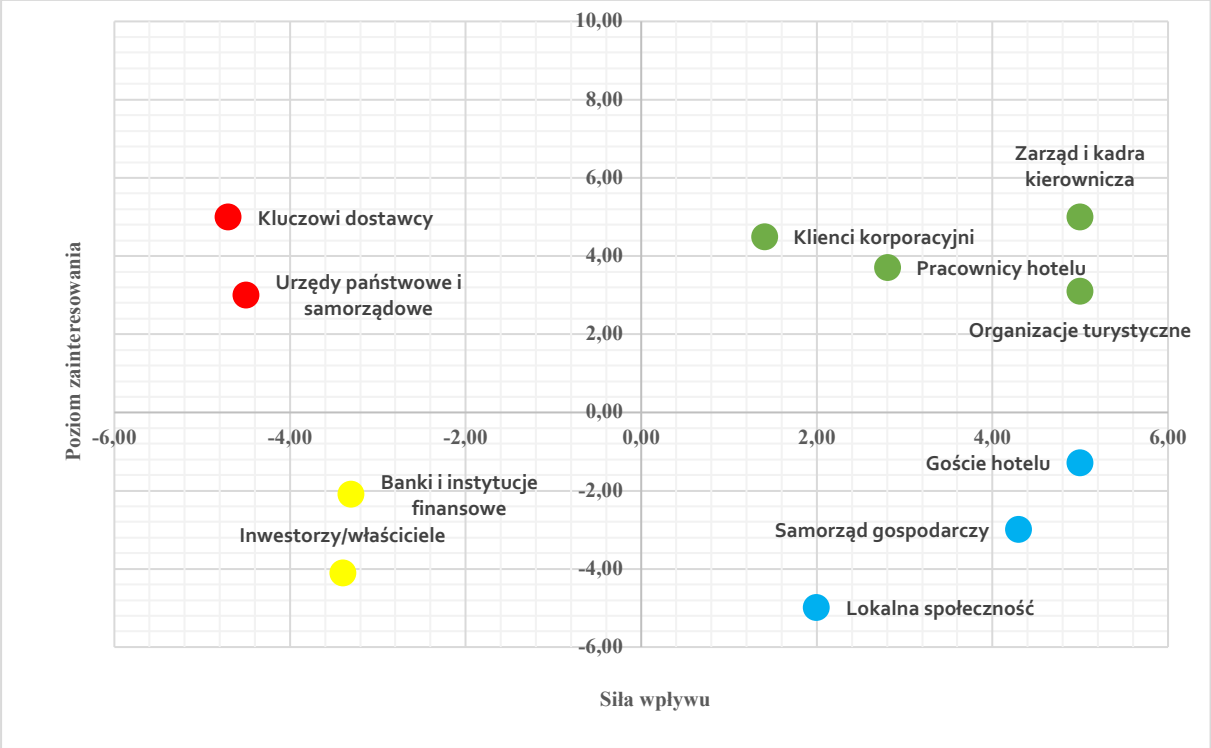
Potencjalne działania uzależnione od typu i zasobów hotelu oraz obowiązujących norm w otoczeniu				
Sfera interwencji	**Redukcja**	**Eliminacja**	**Wprowadzenie**	**Wzmocnienie**
Organizacja i zarządzanie	✓ Ograniczenie ryzyka inwestycyjnego poprzez etapowe wdrażanie ESG. ✓ Zmniejszenie luki kompetencyjnej wśród kadry kierowniczej. ✓ Ograniczenie podejścia fragmentarycznego na rzecz działań systemowych w obszarze ESG.	✓ Eliminacja powierzchownego traktowania ESG. ✓ Usunięcie barier utrudniających kompleksowe wdrożenie zasad zrównoważonego rozwoju. ✓ Rezygnacja z postrzegania ESG jako kosztu, a nie inwestycji.	✓ Wprowadzenie formalnej strategii ESG. ✓ Implementacja procedur compliance i mechanizmów zarządzania ryzykiem. ✓ Opracowanie kodeksu etyki i zasad ładu korporacyjnego.	✓ Wzmocnienie kultury organizacyjnej opartej na ESG. ✓ Ugruntowanie ESG jako elementu modelu biznesowego. ✓ Zwiększenie spójności i przejrzystości zarządzania.
Relacje z otoczeniem	✓ Redukcja obojętności wobec społeczności lokalnych. ✓ Ograniczenie negatywnych postaw wobec współpracy partnerskiej. ✓ Zmniejszenie barier organizacyjnych w kooperacji.	✓ Usunięcie niepewności co do oczekiwań ESG wobec partnerów. ✓ Likwidacja przeszkód w budowaniu trwałych relacji. ✓ Eliminacja wizerunku hoteli jako niezaangażowanych ekologicznie.	✓ Wprowadzenie zasad ESG do strategii współpracy z partnerami. ✓ Rozpoczęcie współpracy z lokalnymi dostawcami i społecznościami. ✓ Wdrożenie transparentnych zasad komunikacji i partnerstwa.	✓ Wzmocnienie reputacji hotelu jako aktywnego uczestnika lokalnej społeczności. ✓ Budowanie trwałych relacji opartych na zaufaniu i wspólnych celach ESG.
Technologie	✓ Redukcja zużycia energii, wody i surowców. ✓ Ograniczenie emisji CO_2 i odpadów. ✓ Zmniejszenie kosztów eksploatacyjnych poprzez efektywne systemy techniczne i technologiczne.	✓ Usunięcie przestarzałych technologii wykorzystywanych w hotelu. ✓ Eliminacja braku monitoringu i raportowania wskaźników ESG. ✓ Likwidacja barier kosztowych w inwestycjach proekologicznych.	✓ Wprowadzenie innowacyjnych technologii środowiskowych. ✓ Wdrożenie systemów BMS i narzędzi cyfrowych do monitoringu ESG. ✓ Zastosowanie rozwiązań wspierających recykling	✓ Wzmocnienie efektywności energetycznej i środowiskowej hotelu. ✓ Zwiększenie wykorzystania narzędzi cyfrowych w zarządzaniu ESG. ✓ Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej hotelu

			i gospodarkę obiegu zamkniętego.	dzięki nowoczesnym technologiom (wspierających ESG)
Komunikacja marketingowa	✓ Redukcja luki między działaniami w sferze ESG a ich percepcją przez gości. ✓ Ograniczenie powierzchownego komunikowania działań ESG. ✓ Zmniejszenie ryzyka wizerunkowego wynikającego z braku transparentności przy wdrażaniu ESG.	✓ Unikanie lub eliminacja greenwashingu. ✓ Usunięcie niespójności między komunikacją a praktyką przy implementacji zasad ESG.	✓ Wprowadzenie spójnej komunikacji ESG w kanałach marketingowych. ✓ Pozyskanie certyfikatów z ich promocją i prezentacja osiągnięć ESG. ✓ Inicjowanie dialogu z klientami o zrównoważonym rozwoju.	✓ Wzmocnienie wizerunku hotelu jako odpowiedzialnego i wiarygodnego. ✓ Wzrost lojalności klientów poprzez autentyczną komunikację cech ESG implementowanych w hotelu. ✓ Zwiększenie widoczności oferty z elementami ESG w kanałach marketingowych (rynkowych).
Zarządzanie zasobami ludzkimi	✓ Ograniczenie braku zaangażowania pracowników. ✓ Próba redukcji rotacji kadr poprzez wdrażanie mechanizmów budowania wartości osobistych dla kadr z wdrażania ESG.	✓ Eliminacja luki kompetencyjnej wśród personelu. ✓ Zniesienie niskiego priorytetu dla rozwoju pracowników w sferze ESG.	✓ Wdrożenie przemyślanych mechanizmów walki o nowe kadry, które dostrzegają wartości z wdrażania ESG ✓ Wprowadzenie kompleksowych szkoleń z ESG. ✓ Integracja wartości ESG z procesami rekrutacyjnymi i motywacyjnymi	✓ Wzmocnienie świadomości i zaangażowania personelu w procesy ESG. ✓ Wzmocnienie marki pracodawcy o wartości ESG. ✓ Zwiększenie atrakcyjności hotelu dla świadomych ESG talentów.
Zamówienia i łańcuch dostaw	✓ Redukcja pojawiających się niesprawności w sferze współpracy z dostawcami.	✓ Eliminacja wątpliwości d/t niejasności wytycznych i braku obowiązków ESG dla dostawców.	✓ Wprowadzenie kryteriów ESG do polityki zakupowej. ✓ Wdrożenie audytów i klauzul ESG w umowach.	✓ Wzmocnienie przejrzystości łańcucha dostaw. ✓ Budowanie partnerskich relacji z dostawcami.

	✓ Ograniczenie kosztowego postrzegania współpracy ESG. ✓ Zmniejszenie ryzyka braku przejrzystości w łańcuchu dostaw.	✓ Ograniczenie pojawiania się procesów podejścia wybiórczego do wdrażania standardów ESG. ✓ Podejmowanie działań edukacyjnych i promocyjnych dla ograniczenia oporu dostawców (i ich otoczenia) wobec kompleksowej transformacji ESG.	✓ Rozpoczęcie współpracy z dostawcami w celu podnoszenia ich standardów.	✓ Wzmocnienie roli hoteli jako liderów zrównoważonego łańcucha dostaw.

Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o opinie zgromadzone w trakcie badań CAWI i IDI[39] można wskazać na kluczowe opinie hotelarzy odnoszące się do postaw interesariuszy względem wdrażania zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu (Rysunek 20 i 21).



Rysunek 20. Macierz Johnsona–Scholesa interesariuszy ESG w hotelu – koncept autorski
Źródło: opracowanie własne na bazie wyników badań.

Uzyskane wyniki pozwoliły także za dokonanie autorskiej segmentacji hotelarzy (Tabela 22), w których zmienną są postawy oraz oczekiwania wobec zrównoważonego rozwoju i wdrażania ESG w hotelu.

Tabela 22. Cechy segmentów hotelarzy w procesie wdrażania ESG

Segment	Opis cech segmentu
Liderzy zrównoważonego rozwoju	Głęboko przekonani o konieczności zrównoważonego rozwoju i zaangażowani w kompleksowe wdrażanie zasad i strategii ESG, traktując ją jako klucz do budowania długofalowej wartości i przewagi konkurencyjnej. Ich zdaniem efektem ma być nie tylko redukcja śladu ekologicznego, lecz także pozytywny wizerunek oraz reputacja i lojalność gości. Inwestują w technologie ograniczające zużycie energii i wody, rozwijają programy recyklingu oraz stosują materiały ekologiczne i lokalne.

[39] Patrz: Walas, B., Fedyk, W., Łabaj, M., Nocoń, M., Pasierbek, T., Głuc, M. (2025c). Empiryczne badania ilościowe i jakościowe przedsiębiorstw hotelarskich. Raport 4. WSTiE w Suchej Beskidzkiej.

	Współpracują z otoczeniem społecznym i gospodarczym (dostawcami), tworzą dodatkowe oferty oparte na produktach organicznych i lokalnych, angażując także gości we wspieranie ekologii. Mają stosowną wiedzę i rozwijają ją wśród pracowników. Prawne wymagania akceptują jako konieczne. Dbają o potwierdzenie swych działań poprzez certyfikacje w zakresie zrównoważonego rozwoju.
Umiarkowanie pragmatyczni	Wybierają rozwiązania ESG jedynie wtedy, gdy przynoszą wymierne, szybkie rezultaty i mają pozytywny wpływ na rentowność hotelu, np. obniżenie kosztów energii lub wody, optymalizacja procesów gospodarowania odpadami. Stawiają na rozwiązania *„win-win"* łączące ekologię i biznes, ale dbają o efektywność finansową. Kryteria społeczne, przy wdrożeniu, traktują w stopniu umiarkowanym, często ograniczając się do aspektów obsługi gości i poprawy warunków pracy. Są otwarci na głębsze rozwiązania oczekując zewnętrznego wsparcia finansowego.
Decydenci korporacyjni	Poziom ich zaangażowania w ESG jest wynikiem polityki korporacyjnej, wymagań inwestorów i regulacji zewnętrznych. Wdrażają rozwiązania wynikające z centralnych wytycznych, rzadziej kierując się lokalną inicjatywą czy głębokim zrozumieniem celów zrównoważonego rozwoju.
Sceptycy	Sceptyczni (ostrożni i/lub niedowierzający) przyjmują postawę krytyczną wobec ESG, traktując je często jako przejściową modę i obciążenie kosztowe. Uważają wdrożenia za nieopłacalne lub ryzykowne, a czasem traktują je jako *„zielone mydlenie oczu"* (greenwashing). Nie widzą wpływu rozwiązań na decyzje zakupowe gości. W efekcie nie podejmują głębszych działań operacyjnych ani nie angażują się w zrównoważony rozwój. Nie widzą potrzeby opracowywania strategii i raportów niematerialnych ESG.
Minimalistycznie reaktywni	Przeważa wśród nich podejście reaktywne zamiast proaktywnego, co oznacza, że działania podejmują dopiero w odpowiedzi na wyraźny sygnały z otoczenia, wdrażając zmiany dopiero pod presją zewnętrzną (regulacji prawnych, oczekiwań gości lub partnerów biznesowych). Stosują minimalistyczne podejście, podejmując najprostsze możliwe działania, które wprowadzili niezależnie od koncepcji ESG (jak szklane opakowania czy sprzątanie pokoi na wyraźne życzenie gości), bez bardziej zaawansowanej strategii czy inwestycji w długoterminowe transformacje. Skupiają się na podstawowych,

	technicznych aspektach ESG, a nie na pełnym zaangażowaniu czy integracji ESG z wizją zarządzania i rozwoju hotelu. Nie są zainteresowani pełnym wdrożeniem ESG, a wiedzę w tym zakresie mają tylko fragmentaryczną oraz spełniają jedynie podstawowe, zauważalne przez gości praktyki ekologiczne. ESG traktują jako wymóg obsługi gości, a nie jako systemową strategię.
EkoCodzienni	Kierujący się praktycznym podejściem do codziennego zarządzania obiektem, w którym działania proekologiczne wynikają z gospodarności i lokalnych wartości, a nie z presji regulacyjnej czy formalnej strategii ESG. Posiadają ograniczone zasoby i wiedzę, jednak z własnej inicjatywy wdrażają proste, niskobudżetowe rozwiązania, takie jak oszczędzanie energii i wody, segregacja odpadów czy współpraca z lokalnymi dostawcami. Działają w sposób spontaniczny i pragmatyczny – traktują ekologię jako naturalny element codziennego funkcjonowania hotelu, nie jako odrębny projekt ESG. Nie posługują się formalnymi raportami czy certyfikatami, lecz ich działania mają autentyczny, lokalny charakter, często dobrze postrzegany przez gości.
Naśladowcy	Wdrażają fragmentarycznie ESG, aby nie zostać w tyle za konkurencją i sprostać aktualnym oczekiwaniom rynku i gości, ale bez głębszego zaangażowania i zrozumienia idei ESG i jej celów. Ich działania są często powierzchowne, koncentrują się na szybkich efektach dla wykorzystania w komunikacji marketingowej, a nie na głębszej transformacji operacyjnej hotelu.

Źródło: opracowanie własne.

Segmentacja hotelarzy pozwala na skorzystanie z konceptu macierzy Johnsona-Scholesa[40] przy skali od –10 do +10 na obu osiach zbudowanej w oparciu o dwa kryteria: poziom zaawansowania wdrożenia ESG (oś pionowa) oraz motywacja do wdrożenia ESG (oś pozioma). Oś pozioma (motywacja...) pokazuje stopień zaangażowania lub poziom chęci podejmowania działań związanych z ESG (czynniki środowiskowe, społeczne i zarządzania). Oś pionowa (zaawansowanie...) wskazuje faktyczny stopień wdrożenia i zaawansowania działań ESG.

Na macierzy (Rycina 22) wyróżniamy segmenty hotelarzy o różnym poziomie motywacji do stosowania ESG oraz stopniu zaawansowania wdrożenia:

[40] Johnson, G., Scholes, K. (1999). Exploring Corporate Strategy, 5th ed., Prentice Hall Europe, London.

- *Liderzy zrównoważonego rozwoju* – charakteryzują się wysoką motywacją do stosowania ESG oraz wysokim poziomem zaawansowania we wdrożeniu,
- *Umiarkowanie pragmatyczni* oraz *Minimalistycznie reaktywni* – mają umiarkowaną do wysokiej motywację i umiarkowane zaawansowanie we wdrożeniu ESG,
- *Sceptycy* – cechuje ich niska, ale pozytywna motywacja do ESG, lecz negatywny poziom zaawansowania wdrożenia ESG,
- *Decydenci korporacyjni* - cechuje ich wysoka motywacja, ale niski poziom zaawansowania wdrożenia ESG, co może wskazywać na chęć, lecz brak rzeczywistej realizacji,
- *Naśladowcy* – eksponują niską motywację i niski poziom zaawansowania przy biernym podejściu do ESG,
- *EkoCodzienni* – mają niski poziom motywacji, ale wysoki poziom zaawansowania we wdrożeniu ESG, co może oznaczać działania głównie motywowane innymi czynnikami niż tradycyjna motywacja do ESG (np. narzucane normy i regulacje, presja otoczenia).

- **Kluczowi** interesariusze – do których koniecznie należy dotrzeć jako popierających wdrożenie zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu
- **Potencjalni sojusznicy** – których należy przekonać do wdrożenia zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu
- **Potencjalnie niebezpieczni** – którzy wymagają ciągłego kontaktu, aby przekonać ich do wdrożenia zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu
- **Potencjalnie obojętni** – których można sukcesywnie próbować przekonywać do wdrożenia zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu

Rysunek 22. Macierz Johnsona-Scholesa dla interesariuszy ESG (w ujęciu segmentów hotelarzy) – koncept autorski

Źródło: opracowanie własne na bazie wyników badań.

2.2. Modele VPC i BMC dla hotelu wdrażającego ESG

Wdrażanie zasad ESG w sektorze hotelarskim stanowi istotne wyzwanie strategiczne, wymagające odpowiednio dostosowanych narzędzi analitycznych i decyzyjnych. W obliczu rosnącej presji regulacyjnej oraz oczekiwań konsumentów i interesariuszy, hotele poszukują skutecznych metod integracji zasad ESG z modelem biznesowym.

W tym kontekście dwa narzędzia strategiczne – Value Proposition Canvas (VPC) oraz Business Model Canvas (BMC) – mogą stanowić kluczowe wsparcie w definiowaniu i wdrażaniu strategii hotelu zorientowanego na zrównoważony rozwój i stosowanie ESG.

I tak: Value Proposition Canvas jest narzędziem służącym do zrozumienia, projektowania i testowania propozycji unikalnych wartości produktów lub usług hotelu (w tym o cechach zrównoważonych). Składa się z dwóch elementów:

- Profilu (segmentu) klienta (Customer Profile), który koncentruje się na zrozumieniu potrzeb, zadań i problemów gości/klientów, pomagając hotelowi zidentyfikować, co jest dla niego najważniejsze (Korzyści, Bóle, Zadania),
- Mapy wartości (korzyści) (Value Map), która przedstawia, jak produkty lub usługi hotelu odpowiadają na te potrzeby, zadania i problemy gości/klientów, prezentując korzyści, które hotel oferuje (Produkty i usługi, Tworzenie korzyści, Uśmierzanie bólu).

VPC pozwala na dopasowanie oferty hotelu do oczekiwań gości i interesariuszy poprzez analizę ich potrzeb oraz wartości związanych z ekologią i etyką. Dzięki temu hotel może np. wdrożyć zrównoważone usługi (ekologiczne kosmetyki, ograniczenie plastiku, certyfikowana żywność) oraz społecznie odpowiedzialne inicjatywy (wsparcie lokalnych dostawców, inkluzywność). Dzięki VPC hotel jest w stanie trafnie zidentyfikować i zaprojektować propozycję wartości zintegrowaną z celami ESG, budując zaufanie i lojalność klientów.

Z kolei Business Model Canvas to narzędzie wykorzystywane w zarządzaniu, a także szablon startowy modelu biznesowego dla hotelu. Model BMC umożliwia całościowe spojrzenie na działalność hotelu i integrację zrównoważonych praktyk na poziomie strategicznym. BMC pomaga w całościowym zaplanowaniu biznesu uwzględniającego ESG. W szczególności w obszarze:

- Kluczowe partnerstwa – współpraca z ekologicznymi dostawcami i organizacjami zrównoważonego rozwoju.

- Kanały dystrybucji – transparentna komunikacja działań ESG (np. certyfikaty, raporty).
- Struktura kosztów – inwestycje w zieloną energię, redukcję odpadów i efektywność operacyjną.

Zastosowanie oraz integracja modeli VPC i BMC (patrz studium przypadku) pozwala także na skuteczne wdrożenie strategii ESG, poprawę konkurencyjności hotelu oraz zwiększenie lojalności klientów, dla których aspekty zrównoważonego rozwoju stają się coraz ważniejszym kryterium wyboru usług hotelarskich. Jednakże proces ten wiąże się także z wyzwaniami, takimi jak wysokie koszty początkowe, konieczność dostosowania operacji do nowych standardów czy edukacja zarówno personelu, jak i klientów.

<table>
<tr><th colspan="3">Studium przypadku VPC i BMC: Hotel Sambio – zrównoważony hotel miejski</th></tr>
<tr><td colspan="3">Hotel Symbio to 4-gwiazdkowy obiekt zlokalizowany w centrum dużego miasta, który postawił sobie za cel pełną integrację zasad ESG do 2027 roku. Oferuje 120 pokoi, restaurację, strefę wellness oraz centrum konferencyjne. Filozofia właścicieli hotelu opiera się na zapewnieniu w obiekcie harmonii między wygodą gościa, etyką biznesową i odpowiedzialnością środowiskową.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Slogan: "Symbio – odpocznij w równowadze. Z naturą. Z wartościami. Z przyszłością."</td></tr>
<tr><th colspan="3">Customer Profile – segment gości: "Świadomy podróżnik"</th></tr>
<tr><td>Zadania (Jobs):
✓ Komfortowy i ekologiczny pobyt.
✓ Zdrowe jedzenie.
✓ Uczestnictwo w działaniach prospołecznych.</td><td>Bóle (Pains):
✓ Brak transparentności hoteli co do ich praktyk ESG.
✓ Trudność w znalezieniu opcji niskowęglowych.
✓ Brak informacji o pochodzeniu produktów.</td><td>Korzyści (Gains):
✓ Możliwość wyboru eko-usług (np. bez plastikowych opakowań).
✓ Kontakt z lokalną kulturą i społecznością.
✓ Komfort z zachowaniem zasad etycznych.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Value Map – propozycja wartości Hotelu Symbio</th></tr>
<tr><td>Produkty i usługi:
✓ Eko-pokoje z naturalnymi materiałami.
✓ Restauracja z lokalnymi i organicznymi składnikami.
✓ Usługi zero waste i program "zielonych punktów".</td><td>Tworzenie korzyści:
✓ E-certyfikaty pobytu neutralnego klimatycznie.
✓ Aplikacja mobilna pokazująca działania ESG hotelu.
✓ Warsztaty z lokalnymi rzemieślnikami.</td><td>Uśmierzanie bólu:
✓ QR kody z pełną transparentnością łańcucha dostaw.
✓ Informacje o partnerstwach z NGO i lokalnymi dostawcami.
✓ Możliwość offsetowania śladu węglowego przy rezerwacji.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Business Model Canvas (BMC) – Hotel Symbio</th></tr>
<tr><td>Kluczowi partnerzy</td><td colspan="2">Dostawcy organicznej żywności, dostawca energii odnawialnej, NGO działające lokalnie</td></tr>
<tr><td>Kluczowe działania</td><td colspan="2">ESG audyty, szkolenia personelu, tworzenie raportów ESG, zarządzanie energią i odpadami</td></tr>
<tr><td>Kluczowe zasoby</td><td colspan="2">Zespół ds. zrównoważonego rozwoju, system do zarządzania śladem węglowym, ekoinfrastruktura</td></tr>
<tr><td>Propozycja wartości</td><td colspan="2">Pobyt komfortowy, etyczny, ekologiczny i transparentny; wrażliwość społeczna i środowiskowa</td></tr>
</table>

Relacje z klientami	Aplikacja ESG z personalizacją, aktywne zaangażowanie gości, certyfikaty ESG przy wymeldowaniu
Kanały	Strona hotelu, portale rezerwacyjne z filtrem ESG, media społecznościowe
Segmenty klientów	Ekoturyści, firmy prowadzące zrównoważone eventy, rodziny szukające "zielonych wakacji"
Struktura kosztów	Inwestycje w fotowoltaikę, szkolenia, eko-materiały, obsługa platformy ESG
Strumienie przychodów	Pobyt, eko-pakiety, organizacja wydarzeń CSR, współpraca z firmami z polityką ESG

Źródło: opracowanie własne.

Wybór odpowiedniego modelu wdrożenia ESG w hotelu wiąże się z wieloma wyzwaniami. Przede wszystkim, konieczne jest dostosowanie tych narzędzi do specyfiki sektora hotelarskiego, który charakteryzuje się wysokim stopniem heterogeniczności świadczonych usług, dużą zmiennością preferencji klientów oraz złożonością łańcucha dostaw. Ponadto, istnieje ryzyko, że przyjęcie danego modelu ESG może generować bariery ekonomiczne i organizacyjne, takie jak wysokie koszty początkowe inwestycji w zrównoważone technologie czy trudności w integracji nowych procesów z dotychczasową strukturą zarządzania.

Przyjęte podejście analityczne - tu oparte na koncepcie autorskim (Rysunek 23 i 24) - umożliwi lepsze zrozumienie mechanizmów kształtowania wartości dla klientów oraz optymalizacji modelu biznesowego hoteli w duchu zrównoważonego rozwoju i ESG. Docelowo przedstawione komponenty modelu ESG dla hotelu będą poddane weryfikacji w trybie warsztatów z hotelarzami[41].

[41] Warsztaty planowane na okres I-II kw. 2026 r. obejmą wytypowane kadry wybranych 15 hoteli o różnych standardzie*, w których przeprowadzone zostaną pogłębione analizy d/t wdrażania ESG w oparciu o 9 zestawów ćwiczeniowych.

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.

Rysunek 23. VPC – Value Proposition Canvas (Unikalna Propozycja Wartości) dla standardów wdrażania zrównoważonego rozwoju i zasad ESG w hotelu – koncept autorski.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem wyników badań.

Kluczowi partnerzy

- ✓ 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.
- ✓ Firmy dostarczające zautomatyzowane rozwiązania pomiaru wskaźników.

Kluczowe działania/procesy

- ✓ 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.

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.

Propozycja wartości (unikalna propozycja wartości–VPC)

- ✓ 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.
- ✓ Partnerstwo z lokalnymi

Relacje z gośćmi

- ✓ 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.

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.

Segmenty gości/ grupy odbiorców

- ✓ 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.
- ✓ Touroperatorzy i biura podróży specjalizujące się w eko-wyjazdach.

		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.		

Struktura kosztów	Strumienie przychodów
✓ 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.	✓ 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.

Rysunek 24. Business Model Canvas dla hotelu wdrażającego zasady zrównoważonego rozwoju i ESG - koncept autorski

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem wyników badań.

2.3. Struktura modelu i zakres standardów ESG

Struktura modelu ESG dla hoteli powinna obejmować zasady i wytyczne dotyczące zarządzania wpływem środowiskowym, odpowiedzialności społecznej oraz ładu korporacyjnego, a podstawowe składowe modelu ESG powinny być dostosowane do specyfiki branży hotelarskiej (Tabela 23) i wyznaczać ramy dla odpowiedzialnego prowadzenia działalności, uwzględniając zarówno regulacje prawne, jak i oczekiwania interesariuszy.

Tabela 23. Podstawowe składowe modelu standardów ESG dla hotelu

Filary ESG		
Środowisko (Environmental)	Społeczna odpowiedzialność (Social)	Ład korporacyjny (Governance)
• Efektywność energetyczna – inwestowanie w energooszczędne systemy oświetlenia (LED), inteligentne zarządzanie energią, odnawialne źródła energii (np. panele fotowoltaiczne). • Oszczędność wody – systemy ograniczające zużycie wody (perlatory, toalety z podwójnym spłukiwaniem, odzysk wody szarej). • Gospodarka odpadami – segregacja odpadów, minimalizacja plastiku jednorazowego użytku, współpraca z firmami recyklingowymi. • Zrównoważone zakupy – korzystanie z lokalnych, ekologicznych dostawców (np. żywność bio, biodegradowalne środki czystości). • Zielone certyfikaty – np. EU Ecolabel, Green Key, certyfikaty zarządzania środowiskowego (ISO 14001).	• Warunki pracy i rozwój pracowników – godziwe wynagrodzenia, szkolenia zrównoważonego rozwoju, bezpieczeństwo pracy. • Relacje z lokalną społecznością – współpraca z lokalnymi dostawcami i organizacjami, działania charytatywne i sponsoring lokalnych inicjatyw. • Dostępność i inkluzywność – dostosowanie obiektu do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, promocja różnorodności i równości w zatrudnieniu. • Zdrowie i dobre samopoczucie gości – oferowanie zdrowej żywności, strefy wellness, zapewnienie wysokiej jakości powietrza i komfortu pobytu.	• Polityka ESG i etyka biznesu – opracowanie strategii ESG, kodeks etyki, przejrzystość działań. • Zarządzanie ryzykiem – identyfikacja i minimalizacja ryzyk związanych z ESG, np. ryzyka klimatyczne, społeczne i reputacyjne. • Raportowanie ESG – monitorowanie i raportowanie działań ESG zgodnie z wytycznymi np. GRI (Global Reporting Initiative). • Przestrzeganie regulacji prawnych – dostosowanie działalności do lokalnych i międzynarodowych norm zrównoważonego rozwoju.
Kroki operacyjne w procesie wdrażania ESG		

Diagnoza ESG – analiza aktualnego stanu w hotelu i identyfikacja obszarów do poprawy.	Edukacja i zaangażowanie personelu – szkolenia, kampanie informacyjne.
Plan działania – określenie celów ESG i harmonogramu ich realizacji	Monitorowanie i optymalizacja – stałe mierzenie wyników i wdrażanie usprawnień.

Etapy wdrożenia ESG	
Diagnoza i analiza wyjściowa	▪ Audyt środowiskowy (zużycie energii, wody, odpady, emisje CO_2). ▪ Analiza społecznych aspektów (warunki pracy, relacje z lokalną społecznością, dostępność). ▪ Ocena ładu korporacyjnego (polityki etyczne, zarządzanie ryzykiem ESG, zgodność z regulacjami). ▪ Konsultacje z pracownikami, dostawcami i gośćmi w celu zrozumienia oczekiwań i problemów.
Definicja strategii ESG	▪ Opracowanie polityki ESG dostosowanej do skali działalności. ▪ Ustalenie wskaźników i miar do raportowania ESG. ▪ Ustalenie kluczowych wskaźników efektywności (KPI) np. redukcja zużycia energii o X%, ograniczenie odpadów o Y%. ▪ Wybór standardów i certyfikatów. ▪ Integracja ESG z ogólną strategią biznesową hotelu.
Plan wdrożenia i alokacja zasobów	▪ Opracowanie harmonogramu wdrożenia ESG (krótkoterminowe i długoterminowe cele). ▪ Wyznaczenie zespołu ESG (osoba odpowiedzialna za wdrożenie lub zespół). ▪ Określenie budżetu na działania ESG (np. inwestycje w energooszczędne technologie). ▪ Poszukiwanie źródeł finansowania (dotacje, ulgi podatkowe, zielone kredyty).
Implementacja działań ESG	▪ Środowisko: ✓ Wdrażanie systemów oszczędzania energii i wody. ✓ Redukcja plastiku i odpadów. ✓ Korzystanie z lokalnych, ekologicznych dostawców. ▪ Społeczna odpowiedzialność: ✓ Poprawa warunków pracy i szkolenia pracowników. ✓ Działania na rzecz lokalnej społeczności. ▪ Ład korporacyjny: ✓ Transparentność działań i raportowanie ESG. ✓ Dostosowanie polityki hotelu do norm ESG.
Monitorowanie i raportowanie	▪ Regularne mierzenie wyników ESG (zużycie energii, emisje CO_2, warunki pracy). ▪ Raportowanie postępów (wewnętrzne raporty ESG, komunikacja z gośćmi i inwestorami). ▪ Identyfikacja obszarów wymagających optymalizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Ustalenie klarownych standardów i wskaźników ESG dla hoteli powinno być oparte na ich dostosowaniu do specyfiki różnych ich kategorii i funkcji, co powinno uwzględniać zarówno aspekty operacyjne, jak i infrastrukturalne oraz posiadane zasoby, a także wskazywać, w jaki sposób wdrożenie zasad ESG może przyczynić się do długofalowego

sukcesu danych typów przedsiębiorstw hotelarskich, które mają różne możliwości, ale także różne zobowiązania wobec zrównoważonego rozwoju.

W zgodzie z Europejskimi Standardami Sprawozdawczości Zrównoważonego Rozwoju (ESRS) można dokonać podziału standardów na rekomendowane i obowiązkowe (np. duże podmioty wg CSRD), w zależności od kategoryzacji hotelu.

<table>
<tr><th>ESRS</th><th>Hotele
1-3★</th><th>Hotele
4–5★</th><th>Hotele objęte obowiązkowym raportowaniem</th></tr>
<tr><td>ESRS 1
Wymogi ogólne</td><td rowspan="2">Rekomendowane</td><td rowspan="5">Rekomendowane</td><td rowspan="15">Obowiązkowe wszystkie ESRS</td></tr>
<tr><td>ESRS 2
Informacje ogólne</td></tr>
<tr><td>ESRS E1
Zmiany klimatu</td><td>Rekomendowany
(przy wysokim zużyciu energii)</td></tr>
<tr><td>ESRS E2
Zanieczyszczenia</td><td>Opcjonalny</td></tr>
<tr><td>ESRS E3
Woda i zasoby wodne</td><td>Rekomendowany
(jeśli istotne)</td></tr>
<tr><td>ESRS E4
Bioróżnorodność i ekosystemy</td><td rowspan="2">Opcjonalne</td><td>Rekomendowany
(jeśli położenie obiektu w cennym środowisku)</td></tr>
<tr><td>ESRS E5
Gospodarka o obiegu zamkniętym</td><td rowspan="6">Rekomendowane</td></tr>
<tr><td>ESRS S1
Pracownicy</td><td>Rekomendowany</td></tr>
<tr><td>ESRS S2
Pracownicy w łańcuchu wartości</td><td>Opcjonalny</td></tr>
<tr><td>ESRS S3
Społeczności lokalne</td><td>Rekomendowany
(jeśli wpływ istotny)</td></tr>
<tr><td>ESRS S4
Konsumenci i użytkownicy końcowi</td><td>Rekomendowany</td></tr>
<tr><td>ESRS G1
Ład korporacyjny</td><td>Opcjonalny</td></tr>
</table>

Uwagi:

- "Rekomendowany" oznacza, że raportowanie według tego standardu jest zalecane dla przejrzystości i wzrostu wartości marki, ale nie jest prawnie wymagane.
- "Obowiązkowy" dotyczy dużych hoteli spełniających progi CSRD (np. 250+ pracowników, 40 mln EUR obrotu lub 20 mln EUR aktywów).
- Hotele 1-3★ mogą raportować dobrowolnie lub w wersji uproszczonej.
- Hotele 4–5★ częściej są w łańcuchach lub grupach kapitałowych, gdzie raportowanie pełne staje się bardziej oczekiwane nawet jeśli formalnie nie obowiązkowe.

Źródło: opracowanie własne.

W wersji szczegółowej standardy mogą uwzględniać poniższe poziomy rekomendacji. Hotele 1–3★ skupiają się głównie na standardach ERSS: E1 (klimat), E3 (woda), S1 (pracownicy) i S4 (goście). Z kolei hotele 4–5★ powinny opierać się na pełniejszym raportowaniu (rekomendowana jest cała Taksonometria). Natomiast hotele podlegające prawnemu obowiązkowi raportowania raportują wszystkie standardy ESRS.

Standard ESRS	Hotel 1 – 3★	Hotele 4–5★	Obowiązkowe raportowanie (CSRD)
ESRS – E			
ESRS E1 Zmiana klimatu	Rekomendowany (zwłaszcza w przypadku wysokiego zużycia energii, emisji CO_2)	Rekomendowany (większy wpływ, często programy certyfikacji typu Green Key)	Obowiązkowe
Polityki klimatyczne	Opcjonalny	Rekomendowane	
Emisje gazów cieplarnianych	Rekomendowany (jeśli istotne)		
Plany osiągnięcia neutralności klimatycznej	Opcjonalny		
ESRS E2 Zanieczyszczenia	Opcjonalny (jeśli działalność wpływa na środowisko)	Rekomendowany (np. gospodarka ściekami, chemikalia w basenach)	
Emisje do powietrza, wody, gleby	Opcjonalny	Rekomendowany	
ESRS E3 Zasoby wodne i morskie	Rekomendowany (szczególnie w rejonach o niedoborze wody)	Rekomendowany (większe zużycie, wellness, baseny)	
Zarządzanie zużyciem wody	Rekomendowany	Rekomendowany	
ESRS E4 Bioróżnorodność i ekosystemy	Opcjonalny (z wyjątkiem hoteli w obszarach chronionych)	Rekomendowany (np. obiekty resortowe na terenach Natura 2000)	
Wpływ na lokalną przyrodę	Opcjonalny	Rekomendowany	
ESRS E5 Gospodarka o obiegu zamkniętym	Opcjonalny	Rekomendowany (np. zarządzanie odpadami, recykling, ograniczanie plastiku)	
Zmniejszanie odpadów	Rekomendowany	Rekomendowane	
Odpowiedzialne zakupy (np. tekstylia, meble)	Opcjonalny		
ESRS- S			
ESRS S1 Pracownicy własni	Rekomendowany (jeśli zatrudniają na stałe)	Rekomendowany (istotne – często duża liczba personelu)	Obowiązkowe

Warunki pracy, bezpieczeństwo	Rekomendowany	Rekomendowane	
Szkolenia i rozwój	Opcjonalne		
ESRS S2 Pracownicy w łańcuchu wartości		Rekomendowany (np. outsourcing sprzątania, gastronomii)	
Odpowiedzialność wobec dostawców		Rekomendowany	
ESRS S3 Społeczności lokalne	Rekomendowany (zwłaszcza jeśli hotel wpływa na lokalną gospodarkę)	Rekomendowany (hotele resortowe, hotele w sieci)	
Inwestycje w lokalną społeczność	Opcjonalny	Rekomendowany	
ESRS S4 Konsumenci i użytkownicy końcowi	Rekomendowany (relacja z gośćmi, skargi, dostępność usług)	Rekomendowany (istotne dla reputacji premium)	
Ochrona danych klientów	Rekomendowany	Rekomendowane	
Dostępność dla osób z niepełnosprawnościami	Opcjonalny		
ESRS – G			
ESRS G1 Ład korporacyjny	Opcjonalne	Rekomendowany (szczególnie w hotelach sieci, spółkach akcyjnych)	Obowiązkowe
Struktura zarządzania ESG		Rekomendowane	
Przeciwdziałanie korupcji i łapówkarstwu			
Wynagrodzenia kierownictwa		Rekomendowany (jeśli istotne dla przejrzystości)	

Źródło: opracowanie własne.

Za minimalne działania i raportowanie uznać należy zakresy wskazane poniżej, a jeśli hotel jest częścią sieci, warto dodać więcej elementów ze standardów ESRS: E2, E5, S2.

Obszar	Hotele 1–3★	Hotele 4–5★
E1 - Klimat	Zużycie energii, ślad węglowy (opcjonalnie)	Zużycie energii, ślad węglowy, plany redukcji
E3 - Woda	Ilość zużywanej wody	Ilość wody + programy ograniczania zużycia
S1 - Pracownicy	Liczba pracowników, warunki pracy	Liczba pracowników, warunki pracy, szkolenia
S4 - Klienci	Procedury ochrony danych klientów	Procedury + dostępność usług (również dla osób z niepełnosprawnościami)
G1 - Ład korporacyjny	Opcjonalnie struktura zarządzania ESG	Struktura zarzadzania ESG, procedury antykorupcyjne

Źródło: opracowanie własne.

Zrównoważony rozwój w branży hotelarskiej nie może być modelem jednorodnym bowiem każdy rodzaj hotelu wymaga indywidualnego podejścia do wdrażania strategii ESG

i elementów powiązanych wskaźników ESRS. Hotele o cechach 1–3★ mają możliwość wdrażania podstawowych rozwiązań ekologicznych i społecznych, natomiast obiekty kwantyfikowane jako Hotele 4–5★ muszą uwzględniać zaawansowane technologie, certyfikaty oraz globalne standardy zrównoważonego rozwoju.

ESRS: E1; E2; E3; E4; E5 – obszar środowiska	**Monitorowanie i redukcja śladu węglowego**	Zrównoważone wykorzystanie zasobów naturalnych	**Efektywność energetyczna**	**Wykorzystanie energii odnawialnej**
	Odpowiedzialne zarządzanie chemikaliami i środkami czystości	Strategie adaptacji do zmian klimatu	**Zarządzanie odpadami i recykling**	**Certyfikacje środowiskowe (np. LEED, BREEAM, EU Ecolabel)**
	Wpływ na jakość powietrza i hałas	**Zarządzanie emisjami gazów cieplarnianych**	**Minimalizacja plastiku i odpadów jednorazowych**	**Raportowanie i monitorowanie wskaźników środowiskowych**
	Zielona infrastruktura i projektowanie budynków	Zarządzanie wpływem na lokalne środowisko	**Ochrona bioróżnorodności i ekosystemów**	**Gospodarka wodna i oszczędzanie wody**
	Polityka klimatyczna i cele redukcji emisji	**Edukacja ekologiczna dla pracowników i gości**	**Transport i logistyka o niskiej emisji**	**Zrównoważone praktyki zakupowe**

Legenda: kolorem oznaczono zakres postulowany oceny i raportowania dla hoteli

Rysunek 25. Zalecany zakres oceny i raportowania standardów ESG dla hotelu – obszar środowiska

Źródło: opracowanie własne.

ESRS: S1; S2; – obszar społeczny	**Struktura pracowników**	**Rozwój pracowników**	System zarządzania BHP	Czas pracy
	Work-life balance	**Godziwe wynagrodzenie**	Ubezpieczenie społeczne	**Dostęp do szkoleń i podnoszenia kwalifikacji**
	Wskaźnik wynagrodzenia/Różnica płac	Wskaźnik dyskryminacji	**Zatrudnianie osób z niepełnosprawnością**	Świadczenia dla pracowników niezależnie od typu umowy
	Układy zbiorowe pracy	Przestój w pracy	Dialog społeczny	Prawo do prywatności
	Polityki dotyczące pracowników i społeczności	**Angażowanie pracowników i społeczności**	Zarządzanie ryzykiem	**Kanały do zgłaszania nieprawidłowości**
	Równość szans i inkluzywność	**Przeciwdziałanie mobbingowi i nękaniu**	**Wolontariat pracowniczy i działania społeczne**	**Odpowiedzialne praktyki rekrutacyjne**

Legenda: kolorem oznaczono zakres postulowany oceny i raportowania dla hoteli

Rysunek 26. Zalecany zakres oceny i raportowania standardów ESG dla hotelu – obszar społeczny

Źródło: opracowanie własne.

ESRS: G1 – obszar ładu korporacyjnego	**Struktura i układ zarządzania**	**Kodeks lub polityka ładu korporacyjnego**	**Polityka różnorodności**	Procesy nominacji na stanowiska i funkcje
	Procesy oceny pracowników	**Polityka wynagrodzeń**	Proces zarzadzania ryzykiem	**Procesy kontroli wewnętrznej**
	Transparentność działań zarządu	Mechanizmy zapobiegania konfliktom interesów	**Relacje z interesariuszami**	**Zasady etyki biznesowej i przeciwdziałanie korupcji**
	Polityka zgodności (compliance)	Zarządzanie danymi i ochrona prywatności	**Mechanizmy zgłaszania nieprawidłowości (whistleblowing/sygnaliści)**	**Zrównoważone zamówienia i łańcuch dostaw**
	Audyt zrównoważonego rozwoju	**Cele i strategie ESG**	**Raportowanie niefinansowe ESG**	**Integracja ESG w strategii biznesowej**

Legenda: kolorem oznaczono zakres postulowany oceny i raportowania dla hoteli

Rysunek 27. Zalecane zakres oceny i raportowania standardów ESG dla hotelu – obszar ładu korporacyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Raportowanie ESG powinno być także oparte o czytelny schemat treści docelowego dokumentu, ukazującego kluczowe obszary rzeczywistej realizacji zasad ESG w hotelu (Tabela 24).

Tabela 24. Schemat ideowy wzorca spisu treści raportu ESG dla hotelu

Wstęp	1. Cel i zakres raportu

	2. Opis działalności hotelu (skondensowany) ○ Obiekt ○ Usługi świadczone ○ Interesariusze ○ Struktury administracyjne i władze ○ Wizja, misja oraz wartości 3. Kluczowe wartości i zobowiązania ESG ○ Cele zrównoważonego rozwoju i ESG dla hotelu ○ Deklaracja Właściciela/Zarządu hotelu w zakresie wdrażania ESG 4. Metodologia raportowania ○ Wykorzystane standardy oceny (np. ESRS) ○ Ocena podwójnej istotności	
Sekcja – Środowisko	1. Zużycie energii i działania na rzecz efektywności energetycznej 2. Gospodarka wodna (oszczędność wody, ponowne wykorzystanie) 3. Zarządzanie odpadami i recykling 4. Emisja CO_2 i strategie jej redukcji 5. Współpraca z ekologicznymi dostawcami/interesariuszami świadczącymi usługi dla hotelu	W każdej z podsekcji: ✓ opis podjętych działań ✓ opis wykorzystanych miar i wskaźników oceny ✓ opis metodologii wyliczenie miar oraz wskaźników z podaniem ich wartości
Sekcja – Społeczna odpowiedzialność	1. Zużycie energii i działania na rzecz efektywności energetycznej 2. Gospodarka wodna (oszczędność wody, ponowne wykorzystanie) 3. Zarządzanie odpadami i recykling 4. Emisja CO_2 i strategie jej redukcji 5. Współpraca z ekologicznymi dostawcami/ interesariuszami świadczącymi usługi dla hotelu	
Sekcja – Ład korporacyjny	1. Struktura zarządzania i polityki ESG 2. Etyka biznesowa i przeciwdziałanie korupcji 3. Transparentność i zgodność z regulacjami 4. Polityka zakupowa i relacje z dostawcami/ interesariuszami świadczącymi usługi dla hotelu	
Podsumowanie i cele na przyszłość	1. Podjęte działania i ich efekty 2. Plany rozwoju w zakresie ESG 3. Kluczowe wskaźniki i zobowiązania na kolejne lata	Określenie wartości wskaźników ESG do osiągnięcia (perspektywa 1-2 lata) do każdego prezentowanego obszaru ESG
Załączniki i źródła danych	1. Certyfikaty i nagrody 2. Analizy wykorzystane (bibliografia) 3. Kontakt w sprawie raportu	

Źródło: opracowanie własne.

Wdrożenie standardów ESG wymaga jednak kompleksowego podejścia oraz identyfikacji ryzyk, które mogą wpływać na skuteczność i efektywność adaptacji modelu ESG w hotelach. Analiza ryzyk ESG w sektorze hotelarskim obejmuje osiem kluczowych obszarów: operacyjny, finansowy, prawny, strategiczny, wizerunkowy, technologiczny, zasobów ludzkich oraz organizacyjny. Każdy z tych obszarów wiąże się z określonymi wyzwaniami i potencjalnymi skutkami braku wdrożenia zasad ESG, które mogą negatywnie wpływać na konkurencyjność, rentowność oraz reputację hotelu.

W tabeli 25 przedstawiono strategiczną siatkę ryzyk ESG, uwzględniającą specyficzne czynniki ryzyka dla hoteli, skutki ich nieuwzględnienia oraz skalę potencjalnego wpływu na funkcjonowanie obiektu. Identyfikacja i kwantyfikacja ryzyk stanowi fundament do opracowania skutecznych strategii zarządzania ESG, umożliwiając podejmowanie decyzji opartych na analizie danych oraz najlepszych praktykach branżowych.

Tabela 25. Siatka strategiczna wdrażania zasad ESG w hotelu w ujęciu modelu

Obszar ryzyka	Czynniki ryzyka dla hotelu przy wdrażaniu zasad ESG ujętych w modelu	Skutki dla hotelu braku wdrożenia zasad ESG ujętych w modelu	Skala ryzyka		
			niska	średnia	wysoka
Operacyjny					
	Wysokie koszty wdrożenia ekologicznych rozwiązań	Wyższe koszty operacyjne w dłuższej perspektywie			
	Brak dostępu do zrównoważonych dostawców	Brak zgodności z oczekiwaniami klientów			
	Trudności w adaptacji procesów operacyjnych do nowych standardów ESG	Ograniczenia w dostępie do preferencyjnych warunków współpracy z partnerami			
	Niska efektywność zarządzania odpadami	Podwyższone koszty utylizacji oraz ryzyko sankcji			
	Brak automatyzacji procesów ograniczających zużycie zasobów	Wyższe zużycie energii i wody			
Finansowy					
	Konieczność dużych nakładów inwestycyjnych na modernizację	Ryzyko kar finansowych przy braku dostosowania się do wymagań			
	Ryzyko niedostępności funduszy na ekologiczne projekty	Utrata dostępu do preferencyjnego finansowania			
	Zmienne koszty energii i zasobów	Wzrost kosztów operacyjnych			
	Wzrost kosztów ubezpieczeń w związku z ryzykiem klimatycznym	Zwiększenie obciążeń finansowych dla hotelu			
	Możliwe opóźnienia w zwrocie z inwestycji ESG	Ograniczona płynność finansowa			
Prawny					
	Zmieniające się przepisy dotyczące ESG	Ryzyko zamknięcia części działalności przy braku wdrożenia			

	Konieczność dostosowania działalności do norm środowiskowych i społecznych	Problemy z uzyskaniem zezwoleń			
	Ryzyko sporów prawnych	Kary finansowe			
	Brak zgodności z lokalnymi przepisami dotyczącymi ochrony środowiska	Możliwość nałożenia sankcji			
	Niedostosowanie się do międzynarodowych standardów ESG	Ograniczenia w ekspansji na rynki zagraniczne			
Strategiczny					
	Brak jasno określonej strategii ESG	Utrata przewagi konkurencyjnej			
	Trudności w integracji z długoterminowymi celami hotelu	Ograniczenie rozwoju hotelu			
	Brak zaangażowania zarządu	Negatywne postrzeganie przez inwestorów			
	Niedostosowanie strategii ESG do zmieniających się trendów rynkowych	Spadek atrakcyjności hotelu dla gości biznesowych			
	Ograniczona współpraca z międzynarodowymi sieciami hotelarskimi z powodu braku ESG	Trudności w nawiązywaniu partnerstw strategicznych			
Wizerunkowy					
	Negatywne postrzeganie hotelu przez klientów i społeczność za brak działań ESG	Spadek lojalności klientów oraz negatywne opinie			
	Ryzyko greenwashingu (fałszywego ekowizerunku)	Osłabienie marki i trudności w pozyskiwaniu nowych gości			
	Niezgodność działań ESG z komunikacją marketingową	Spadek zaufania gości i interesariuszy			
	Brak transparentności w raportowaniu ESG	Utrata wiarygodności i reputacji w oczach inwestorów			
Technologiczny					
	Konieczność inwestycji w nowe technologie ekologiczne	Przestarzała infrastruktura			
	Brak dostępu do innowacyjnych rozwiązań	Wyższe zużycie energii i wody			
	Opóźnienia we wdrażaniu systemów zarządzania ESG	Brak efektywności operacyjnej			
	Niska interoperacyjność nowych technologii z istniejącą infrastrukturą	Dodatkowe koszty związane z wdrożeniem			
	Brak personelu technicznego do obsługi nowoczesnych systemów	Wydłużony czas wdrażania innowacji			
Zasobów ludzkich					
	Brak wiedzy i kompetencji pracowników w zakresie ESG	Niższa efektywność działań ESG			
	Opór kadry przed zmianami	Większa rotacja pracowników			
	Konieczność intensywnych szkoleń z zakresu ESG	Brak motywacji do realizacji strategii zrównoważonego rozwoju			

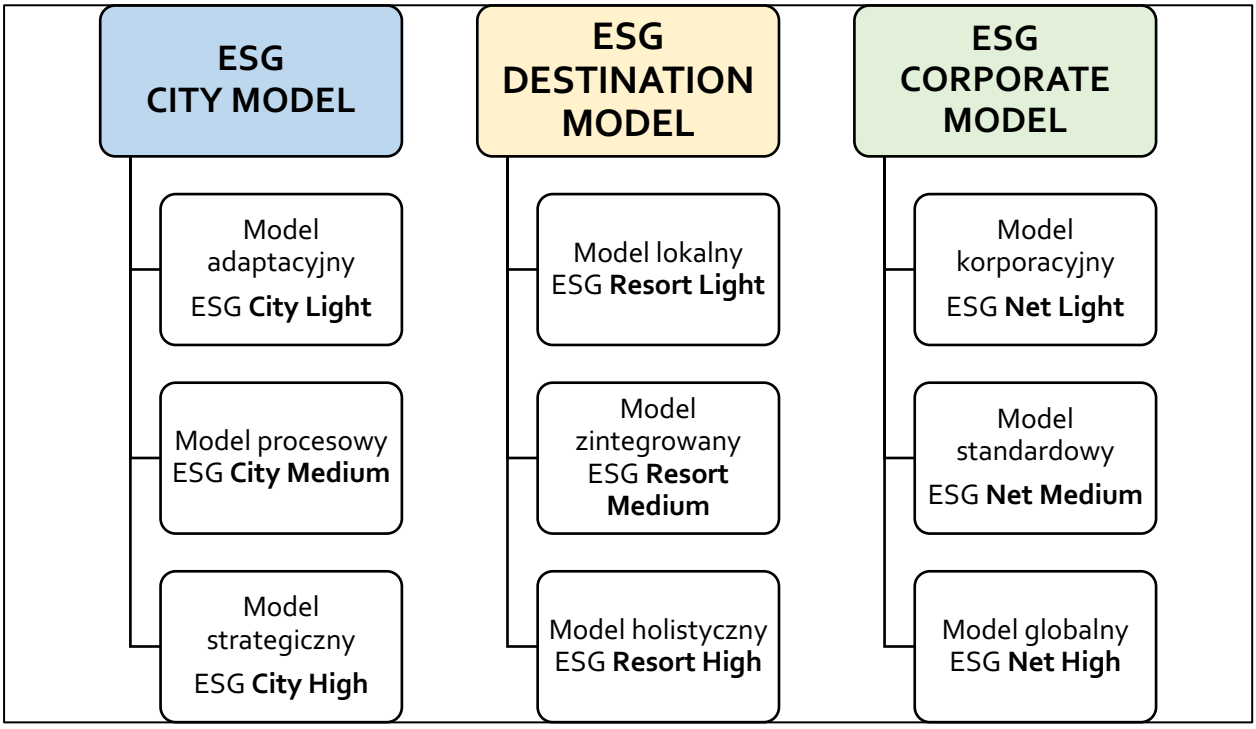
	Trudność w rekrutacji specjalistów ESG	Ograniczone możliwości wdrażania nowych standardów			
	Niski poziom świadomości pracowników na temat znaczenia ESG	Brak zaangażowania w realizację polityki zrównoważonego rozwoju			
Organizacyjny					
	Brak struktury zarządzania ESG	Niska skuteczność wdrożenia ESG			
	Trudności w integracji zasad ESG z codziennym funkcjonowaniem hotelu	Brak spójności działań i problemy z monitorowaniem postępów			
	Brak wewnętrznych procedur dotyczących ESG	Nieskuteczność realizacji strategii ESG			
	Niewystarczające zaangażowanie interesariuszy we wdrażanie ESG	Spadek efektywności działań ESG			

Źródło: opracowanie własne.

Dobór typologii hoteli – miejskich, resortowych oraz sieciowych (korporacyjnych) – jako podstawy do opracowania modeli wdrożeniowych ESG znajduje uzasadnienie w zróżnicowaniu funkcjonalnym, organizacyjnym i środowiskowym sektora hotelarskiego oraz w uwarunkowaniach determinujących ich wpływ na obszary *Environmental*, *Social*, *Governance*. Zastosowana typologia odzwierciedla główne segmenty działalności hotelarskiej w Polsce i Europie, umożliwiając budowę modeli o wysokim poziomie reprezentatywności i transferowalności do operacyjnego wdrożenia.

Zastosowana klasyfikacja trzech modeli głównych przy ich 9 podtypach (Rysunek 28) pozwala na kompleksowe odwzorowanie pełnego spektrum funkcjonowania współczesnych hoteli – od niezależnych obiektów miejskich, poprzez resorty wypoczynkowe, po złożone struktury sieciowe. Każdy z tych typów charakteryzuje się odmienną skalą ryzyk ESG, poziomem zasobów, kulturą organizacyjną oraz zakresem możliwych interwencji środowiskowych i społecznych (Tabela 26 i 27). Wybór ten umożliwia opracowanie zróżnicowanych, ale porównywalnych modeli wdrożeniowych, opartych na analizie empirycznej (CAWI/IDI)[42], co sprzyja walidacji i skalowalności rozwiązań w kontekście krajowym i europejskim.

[42] Walas, B., Fedyk, W., Łabaj, M., Nocoń, M., Pasierbek, T., Głuc, M. (2025c). Empiryczne badania ilościowe i jakościowe przedsiębiorstw hotelarskich. Raport 4. WSTiE w Suchej Beskidzkiej.



Rysunek 28. Klasyfikacja modeli wdrożeniowych ESG w hotelach

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 26. Kluczowe cechy wzorców konceptualnych modeli wdrażania ESG w hotelach

Model ESG dla hoteli miejskich ***ESG City Model*** 	Koncept modelu charakteryzuje się zastosowaniem specyficznych parametrów środowiskowych, społecznych i zarządczych dostosowanych do hoteli w dużych aglomeracjach miejskich, o różnym standardzie (1–5★). W aspekcie środowiskowym (E) główny nacisk w modelu kładzie się na efektywność energetyczną budynków, co jest osiągane poprzez wdrażanie certyfikacji takich jak BREEAM/LEED, systemy recyklingu i proekologiczny transport, np. pojazdy elektryczne i rowery miejskie. Aspekt społeczny (S) dotyczy zrównoważonych polityk personalnych, m.in.: równowagi płacowej i wellbeing pracowników, jak również współpracy z lokalnymi społecznościami poprzez programy CSR. Zarządzanie (G) skupia się na transparentności raportowania ESG, systematycznych szkoleniach oraz komunikacji na linii hotel-klienci i dostawcy. Najważniejszymi wskaźnikami efektywności (KPI) mają być m.in. zużycie energii na pokój, wskaźnik satysfakcji pracowników (NPS) oraz poziom certyfikacji. Ten model odpowiada na wyzwania złożonego rynku miejskiego, gdzie dominują klienci biznesowi i segment MICE.
Model ESG dla hoteli resortowych ***ESG Destination Model***	Koncept modelu skierowany jest do obiektów wypoczynkowych położonych w regionach turystycznych, cechujących się wysoką klasą standardu (przeważnie 4-5★, a okazjonalnie 1–3★). Wymiar środowiskowy (E) w modelu kładzie nacisk na gospodarkę wodną i odpadami, wykorzystanie lokalnych źródeł energii oraz inwestycje w ekoinfrastrukturę, jak zielone dachy czy farmy solarne. W aspekcie społecznym (S) model promuje lokalną współpracę z dostawcami, ochronę dziedzictwa kulturowego oraz ekologiczne

	programy dla rodzin i dzieci. Zarządzanie (G) obejmuje audyty ESG, certyfikacje branżowe (np. Green Key) oraz raportowanie wyników do sieci hotelowych i partnerów MICE. Kluczowe wskaźniki wdrożenia ESG to ślad węglowy na gościa, udział zakupów lokalnych oraz satysfakcja gości związana z aspektami zrównoważonymi.
Model ESG dla hoteli sieciowych ***ESG Corporate Model*** 	Koncept modelu dedykowany jest dla międzynarodowych i krajowych sieci hotelowych, charakteryzujących się ustandaryzowanymi procesami i wyższym poziomem usług (3–5★, a bardzo rzadko 1-2★). W wymiarze środowiskowym (E) w modelu obowiązują centralne standardy zużycia energii i ograniczenia emisji CO_2, wsparte inwestycjami w inteligentne technologie budynkowe (smart building). W warstwie społecznej (S) realizowane są globalne kodeksy etyczne, polityka różnorodności i inkluzji oraz szkolenia DEI (Diversity, Equity, Inclusion). Zarządzanie (G) jest zorganizowane poprzez zintegrowane raporty ESG, audyty zewnętrzne i rygorystyczną politykę łańcucha dostaw. Mierniki efektywności to zgodność z korporacyjnymi KPI-ESG, poziom certyfikacji sieci oraz wskaźnik rotacji personelu, mający wpływ na stabilność i zaangażowanie kadry.

Źródło: opracowanie własne.

Docelowe modele wdrażania zasad ESG w sektorze hotelarskim powinny być klasyfikowane ze względu na typ hotelu oraz przypisaną kategorię jakościową, co będzie wpływać na zakres oraz głębokość implementowanych działań w obszarach ESG.

Tabela 27. Postulowane modele wdrażania ESG w hotelach

Hotele miejskie (biznesowe, MICE): "ESG City Model"		
Model adaptacyjny ESG City Light:	Model procesowy ESG City Medium:	Model strategiczny ESG City High:
ma obejmować działania niskokosztowe, podstawową edukację personelu oraz wdrożenie podstawowego systemu certyfikacji.	powinien rozszerzać zakres o monitoring zużycia mediów oraz wdrożenie zintegrowanego raportowania ESG.	musi kłaść nacisk na budowanie kultury ESG w organizacji oraz innowacje w zakresie zrównoważonego rozwoju.
Modele te powinny być przypisane jednostkowo dla hoteli kategorii 1-3★ a bardzo często do obiektu ze standardem 4-5★, operujących w środowisku miejskim i nastawionych na klienta biznesowego i konferencyjnego.		

Hotele resortowe (wypoczynkowe): "ESG Destination Model"		
Model lokalny ESG Resort Light:	Model zintegrowany ESG Resort Medium:	Model holistyczny ESG Resort High:
powinien zakładać skupienie się na współpracy z lokalnymi dostawcami, podstawowym recyklingu i edukacji gości.	musi obejmować politykę wodną i gospodarowanie odpadami, działania CSR oraz promocję slow tourism.	powinien przewidywać zaawansowane certyfikacje środowiskowe (np. Green Key), kalkulację śladu węglowego oraz partnerstwa strategiczne.
Zakres tych modeli powinien koncentrować się na hotelach 1-3★ (rzadziej) do głównie 4-5★, zlokalizowanych w regionach turystycznych.		

Hotele sieciowe (i franczyza): "ESG Corporate Model"		
Model korporacyjny ESG Net Light:	Model standardowy ESG Net Medium:	Model globalny ESG Net High:
powinien być oparty na centralnie określanych politykach oraz uproszczonym raportowaniu ESG.	musi zakładać wprowadzające audyty wewnętrzne, pomiar KPI ESG oraz transparentność danych.	jako rozwinięty i obejmujący raportowanie wg standardów GRI/CSRD, polityki DEI (Diversity, Equity, Inclusion), benchmarking oraz innowacje.
Modele te powinny być stosowne przede wszystkim dla hoteli 3-5★, rzadziej dla niższych kategorii (1-2★), charakteryzujących się standaryzowanymi procesami korporacyjnymi.		

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 28 zaproponowano autorskie wybrane kwantyfikatory dla danych typów grup hoteli kwalifikujące daną jednostkę do określonego schematu standardów zakresu wdrożenia ESG, niekoniecznie bezpośrednio powiązany z systemem kategoryzacji gwiazdkowej.

Tabela 28. Macierz standardów zakresów implementacji zasad ESG w hotelach danego typu

Typ ogólny hotelu	Cechy (kwantyfikatory) danego typu hotelu
ESG City Model	• Niewielka liczba pokoi (do 50) – ograniczona infrastruktura, często obiekty rodzinne lub butikowe. • Podstawowe usługi (nocleg, śniadanie) – bez dodatkowych udogodnień. • Minimalne zużycie energii i wody – potencjalnie niski ślad węglowy, ale mała skala oszczędności. • Ograniczona oferta gastronomiczna. • Lokalny charakter – niezależne zarządzanie lub mała sieć (właściciele często na miejscu). • Podstawowe procedury segregacji odpadów – ręczna segregacja, niewielkie systemy zarządzania odpadami. • Brak rozbudowanej infrastruktury rekreacyjnej. • Możliwość korzystania z lokalnych dostawców żywności – produkty spożywcze i rękodzieło. • Ograniczone zużycie plastiku (np. wielorazowe opakowania). • Proekologiczne praktyki – pranie na żądanie, oszczędność wody (perlator, oszczędne spłuczki), sprzątanie pokoi na żądanie. • Minimalna automatyzacja – zarządzanie energią głównie manualne. • Brak dużej emisji CO_2, ale potencjał do oszczędzania energii.
ESG Destination Model	• Średnia liczba pokoi (50-150) – zwiększona skala działalności, więcej usług. • Rozszerzona oferta gastronomiczna (restauracja, bar, catering). • Podstawowe udogodnienia (sala konferencyjna, siłownia, parking). • Umiarkowane zużycie energii i wody – konieczność monitorowania kosztów operacyjnych. • Możliwość zastosowania odnawialnych źródeł energii (możliwość stosowania fotowoltaiki, pompy ciepła). • System gospodarki odpadami i recyklingu (polityka ograniczenia plastiku – np. butelki wielokrotnego użytku w pokojach). • Możliwość korzystania z ekologicznych środków czystości • Opcja oszczędności wody (np. perlator, system ponownego użycia wody szarej) - system monitorowania zużycia mediów (analiza zużycia energii i wody). • Lokalne programy CSR (np. współpraca z lokalnymi organizacjami charytatywnymi).
ESG Corporate Model	• Znaczna liczba pokoi (150-300) - duża skala działalności, złożona infrastruktura.

	• Kompleksowa infrastruktura (spa, baseny, centra fitness, centra biznesowe). • Kilka opcji gastronomicznych (kilka restauracji, room service, catering eventowy). • Duże zużycie mediów wymagające systemów optymalizujących. • Zaawansowane rozwiązania do ograniczenia zużycia energii i wody (panele słoneczne, systemy zarządzania wodą, zielone dachy). • Silna pozycja na rynku międzynarodowym. • Rozbudowany system raportowania danych o hotelu (wymagania regulacyjne i inwestorskie). • Inicjatywy związane z neutralnością węglową (w opcji posiadane certyfikaty ekologiczne). • Możliwość inwestycji w technologie „smart hotel" do zarządzania energią i zasobami. • Własne programy szkoleniowe dla pracowników. • Zarządzanie łańcuchem dostaw – priorytety dla określonych typów dostawców. • Ekskluzywny charakter– najwyższy standard obsługi i infrastruktury. • Rozbudowane usługi VIP (concierge, butler service, limuzyny). • Luksusowe standardy wellness i gastronomii (restauracje, prywatne spa). • Inteligentne zarządzanie budynkiem (BMS) dla optymalizacji zużycia energii (w tym: automatyzacja zużycia energii, systemy AI do oszczędności). • Zaawansowane ekologiczne certyfikaty lub starania o taki dokument (LEED, BREEAM, EarthCheck). • Wysoka transparentność i raportowanie wieloaspektowe (w tym oparte np. ma raportowaniu zgodnym z GRI, TCFD). • Inwestycje w projekty zrównoważonego rozwoju. • Własne farmy ekologiczne lub współpraca z ekologicznymi dostawcami. • Zaawansowane systemy filtracji powietrza i wody. • Polityka „zero waste" (minimalizacja odpadów). • Własne strategie offsetowania emisji CO_2 (np. inwestycje w zalesianie). • Kreowanie trendów w branży hotelarskiej. • Innowacyjne programy CSR – fundacje, inwestycje w społeczności lokalne. • Luksusowe materiały budowlane i ekologiczne wnętrza – drewno z certyfikatem FSC, energooszczędne szkło.

Źródło: opracowanie własne.

2.4. Kryteria standardów i wskaźniki ESG

Wybór określonych wskaźników ESG dla poszczególnych typów hoteli jest strategicznie uzasadniony przez pryzmat podwójnej istotności (ang. *double materiality*) oraz konieczności dostosowania ram zarządczych do specyfiki operacyjnej, środowiskowej i społecznej danego segmentu rynku hotelarskiego. Raport proponuje model wariantowy, oparty na empirycznej analizie (CAWI/IDI), który odzwierciedla zróżnicowanie funkcjonalne i organizacyjne sektora, umożliwiając tym samym transferowalność rozwiązań wdrożeniowych.

Zastosowana klasyfikacja trzech głównych modeli (ESG City Model, ESG Destination Model, ESG Corporate Model) jest kluczowa dla precyzyjnego określenia zakresu standardów ESG, ponieważ każdy typ charakteryzuje się odmienną skalą ryzyk, poziomem zasobów i zakresem możliwych interwencji.

Z kolei autorska selekcja wskaźników w Tabela 29 (Macierz istotności ...) i Tabela 30 (Rekomendowane standardy ...) a jest próbą dostosowania zakresu mierzenia ESG do skali działalności i zdolności hoteli do transformacji w kierunku zrównoważonego rozwoju. Przyjęto także założenie końcowej weryfikacji przez hotelarzy (warsztaty jako kolejny etap projektu) wskaźników ESG sugerowanych dla hoteli tylko w modelu Light (por. Tabela 30) jako minimalnego spektrum wskaźników do wdrożenia a inne postulowane wskaźniki mogą być implementowane do praktyki organizacyjnej przez hotele w modelu Medium i Hight według uznania i posiadanych zasobów, na kolejnych etapach wdrażania ESG w wyższym stopniu.

Wprowadzenie macierzy istotności (Tabela 29) jest także naukowo i pragmatycznie uzasadnione koniecznością mierzenia jedynie tych aspektów, które są kluczowe dla wpływu danego typu hotelu na środowisko/społeczeństwo (istotność wpływu) oraz dla generowania wartości finansowej i ryzyka dla samego hotelu (istotność finansowa). Selekcja wskaźników ESG (Tabela 30 i 31) jest natomiast bezpośrednio skorelowana z kwantyfikatorami opisującymi dany typ hotelu (Tabela 28), co ułatwia gestorom hoteli wybór najbardziej adekwatnego modelu ESF do wdrożenia.

Tabela 29. Poziom istotności wskaźników ESG dla wybranych typów hoteli – koncept autorski

	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)	2	1	1
	Zużycie energii	1	2	1
	Intensywność emisji gazów cieplarnianych	2	1	1
	Zużycie wody	2	1	2
	Zarządzanie zasobami wodnymi	3	1	2
	Zarządzanie odpadami	2	1	2
	Zużycie chemikaliów / detergentów	3	2	2
	Mobilność zrównoważona (liczba punktów ładowania EV/liczba	1	2	2
Społeczne	Różnorodność płci w zarządzie lub organach nadzorczych	3	3	1
	Wskaźnik równości wynagrodzeń na tym samym stanowisku	2	2	2
	Rotacja zatrudnienia	2	3	1
	Wolność zrzeszania się i negocjacji zbiorowych	3	3	2
	Bezpieczeństwo i higiena pracy	2	2	1
	Programy społeczne / CSR	2	1	2
	Szkolenia i rozwój w zakresie zrównoważonego rozwoju	1	2	1
	Polityka praw człowieka	3	2	1
	Procedury należytej staranności dot. praw człowieka	3	2	1
	Satysfakcja pracowników (NPS)	1	2	1
	Satysfakcja gości NPS (zrównoważony pobyt)	2	1	2
Ład korporacyjny	Struktura (parytety wieku i płci) w organach zarządczych	3	3	1
	Kodeks etyczny	2	2	1
	Polityka antykorupcyjna	3	2	1
	Mechanizm zgłaszania naruszeń	2	2	1
	Polityka ochrony danych	2	2	1
	Raportowanie ESG (częstotliwość, zakres)	1	2	1
	Transparentność komunikacji (publikacja wskaźników i raportów ESG)	1	2	1
	Polityka łańcucha dostaw (kryteria ESG przy wyborze dostawców)	3	2	1

WSKAŹNIK PODSTAWOWY - 1	WSKAŹNIK MOŻE BYĆ ISTOTNY - 2	WSKAŹNIK RZADKO BYWA ISTOTNY - 3

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 30. Rekomendowane standardy wskaźników ESG dla hoteli danych typów – koncept autorski

Obszar ESG	Typ wskaźnika	Rekomendacja dla hotelu – standardy wskaźników								
		Model adaptacyjny ESG City Light	Model procesowy ESG City Medium	Model strategiczny ESG City High	Model lokalny ESG Resort Light	Model zintegrowany ESG Resort Medium	Model holistyczny ESG Resort High	Model korporacyjny ESG Net Light:	Model standardowy ESG Net Medium	Model globalny ESG Net High:
Wskaźniki istotne dla obszaru środowisko	1. Emisje gazów cieplarnianych (energia elektryczna)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2. Emisje gazów cieplarnianych (olej opałowy)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	3. Wskaźnik redukcji emisji rok do roku (%)		x	x		x	x	x	x	x
	4. Ślad węglowy na 1 gościa / nocleg		x	x		x	x		x	x
	5. Zużycie energii	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	6. Odsetek energii pochodzącej OZE		x	x	x	x	x	x	x	x
	7. Wysokość inwestycji w zieloną energię			x			x		x	x
	8. Intensywność emisji NO_x / SO_2 (kg/rok)			x			x		x	x
	9. Udział transportu niskoemisyjnego we flocie obiektu (%)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	10. Liczba zainstalowanych punktów ładowania EV	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	11. Zużycie wody	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	12. Wskaźnik wykorzystania wody szarej / deszczówki			x		x	x		x	x
	13. Wielkość odpadów (w kg)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	14. Odsetek odpadów przekazanych do recyklingu (w kg)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	15. Poziom kompostowania odpadów organicznych (%)			x		x	x		x	x
	16. Zużycie plastików jednorazowych (kg/mies.)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	17. Liczba materiałów / urządzeń / itp. przekazanych do powtórnego wykorzystania	x	x	x	x	x	x	x	x	x

	18. Odsetek zwrotu kaucjonowanych butelek		x	x	x	x	x	x	x	x
	19. Udział dostawców posiadających certyfikat środowiskowy (%)			x		x	x		x	x
	20. Udział ekologicznych środków czystości (%)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	21. Zużycie chemikaliów / detergentów (kg/rok)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	22. Udział lokalnych produktów spożywczych w gastronomii (%)	x	x	x	x	x	x			x
	23. Udział produktów certyfikowanych (BIO, FairTrade) (%)			x		x	x		x	x
	24. Oferta gastronomiczna wegetariańska lub wegańska	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	25. Zużycie papieru (kg/rok) i udział dokumentacji cyfrowej (%)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	26. Udział zamówień realizowanych elektronicznie (%)		x	x		x	x		x	x
	27. Certyfikaty środowiskowe (LEED, Green Key, itp.)		x	x		x	x		x	x
	28. Liczba akcji edukacyjnych dot. ochrony środowiska	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	29. Liczba akcji sadzenia drzew / terenów zielonych	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	30. Wskaźnik bioróżnorodności (udział terenów zielonych, roślin lokalnych)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Wskaźniki istotne dla obszaru społecznego	1. Odsetek kobiet wśród zatrudnionych pracowników	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	2. Odsetek kobiet zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych			x			x		x	x
	3. Odsetek zatrudnionych osób z niepełnosprawnościami (%)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	4. Poziom różnorodności narodowościowej (%)			x			x		x	x
	5. Wskaźnik różnorodności (DEI Index)			x			x		x	x

	6. Odsetek osób pracujących w firmie powyżej 5 lat	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	7. Wskaźnik średniego wieku pracowników	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	8. Odsetek osób zatrudnionych na umowę o pracę	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	9. Wskaźnik bezpieczeństwa pracy (liczba wypadków / 100 prac.)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	10. Liczba godzin szkoleń z zakresu BHP na pracownika	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	11. Liczba dni chorobowych	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	12. Liczba inicjatyw promujących zdrowie psychiczne / wellbeing		x	x	x	x	x	x	x	x
	13. Liczba szkoleń i konferencji pracowników w zakresie zrównoważonego rozwoju	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	14. Liczba osób, które wzięły udział w szkoleniach i konferencjach	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	15. Wydatki na szkolenia zewnętrzne dla pracowników i kadry kierowniczej		x	x		x	x		x	x
	16. Średni procentowy wzrost wynagrodzeń	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	17. Równość płac na tym samym stanowisku	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	18. Liczba projektów społecznych wspierających społeczność lokalną		x	x	x	x	x	x	x	x
	19. Liczba programów partnerskich z lokalnymi szkołami / uczelniami		x	x	x	x	x	x	x	x
	20. Udział w inicjatywach lokalnych / wolontariacie (%)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	21. Liczba godzin wolontariatu pracowniczego / rok		x	x	x	x	x	x	x	x
	22. Procent zakupów realizowanych u lokalnych dostawców (%)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	23. Poziom satysfakcji pracowników (%)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	24. Wskaźnik satysfakcji gości (średnia ocena ESG-friendly)	x	x	x	x	x	x	x	x	x

	25. Wysokość wydatków na inicjatywy ESG	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Wskaźniki istotne dla obszaru ładu korporacyjnego	1. Udział kobiet w zarządzie i/lub organach nadzorczych (%)			x			x		x	x
	2. Kodeks postępowania etycznego	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	3. Polityka antykorupcyjna		x	x		x	x		x	x
	4. Regulamin przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	5. Liczba analizowanych ryzyk		x	x		x	x		x	x
	6. Liczba analizowanych Interesariuszy			x			x		x	x
	7. Audyt zgodności ESG (wewnętrzny / zewnętrzny)		x	x		x	x		x	x
	8. Liczba wdrożonych systemów IT wpływających na bezpieczeństwo danych	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	9. Udział dostawców ocenianych pod kątem ESG (%)			x		x	x		x	x
	10. Liczba partnerstw międzysektorowych ESG (NGO, JST, uczelnie)	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	11. Liczba skarg / naruszeń zasad etyki (potwierdzonych)	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Źródło: opracowanie własne.

Występujące ograniczenia w konstrukcji opisu modeli są inherentną cechą podejścia wariantowego w procesie ich tworzenia zakładającego potrzebę progresywnego przejścia od działań podstawowych do pozycji lidera w zakresie wdrażania ESG w hotelu. Dlatego w opracowaniu przyjęto koncept detalicznego opisu wskaźników i ich miar oraz sposobu wyliczenie jedynie dla 3 typów hoteli w ich podstawowych wariantach, tj. ESG City Light, ESG Resort Light i ESG Net Light. Uzasadnione jest to metodą progresywnej adaptacji bowiem przyjęty wariant podstawowy (City Light) obejmuje minimalny, selektywnie wybrany zakres wskaźników, stanowiący punkt wyjścia dla hoteli, które nie są objęte prawnym obowiązkiem raportowania. Z kolei wariant bardziej zaawansowany (Resort Light/Net Light) wymaga pełnego, kompleksowego zestawu wskaźników, co wynika z wymogów regulacyjnych i inwestorskich oraz silnej pozycji na rynku. W przypadku modeli Medium i High (por. Tabela 27-28) muszą być także osiągnięte wskaźniki minimalne dla typów hoteli Light.

Ograniczony wybór wskaźników (Tabele 31-33) stanowi racjonalną i celową optymalizację procesu raportowania i wdrażania ESG, dostosowaną do rzeczywistego poziomu istotności oraz możliwości organizacyjnych i finansowych danego typu hotelu, co zwiększa skuteczność i efektywność oraz minimalizuje ryzyko nieuzasadnionego obciążenia biurokratycznego.

Zaprezentowana w tabelach 34-36 metodologia wdrożenia wskaźników ESG w hotelach stanowi zintegrowany system pomiaru efektywności środowiskowej (E), społecznej (S) oraz ładu organizacyjnego (G) w działalności hoteli. Celem tego komponentu jest zapewnienie porównywalności, transparentności oraz spójności danych w zakresie zrównoważonego rozwoju, zgodnie z zasadą „measure – manage – improve”**.** Opracowane zestawienie ma charakter operacyjny i może stanowić podstawę do budowy systemu zarządzania zrównoważonym rozwojem w hotelu, a także do przygotowania raportów niefinansowych zgodnych z wymogami ESRS. Ujednolicony opis poszczególnych wskaźników – obejmujący źródła danych, częstotliwość pomiaru, metodologię obliczeń oraz rekomendowane dobre praktyki – umożliwia wdrożenie spójnego, mierzalnego i audytowalnego modelu monitoringu ESG w branży hotelarskiej.

Tabela 31. Zestaw wskaźników raportowania ESG – obszar E

ŚRODOWISKOWE (E)			
KOD	**Obszar raportowania ESG**	**Definicja wskaźnika ESG**	**Miara dla wskaźnika ESG**
E-1	Całkowita emisja CO2-1	Wskaźnik zużycie energii elektrycznej	= kWh × współczynnik emisji CO_2/kWh (wg KOBiZE lub operatora sieci)
E-2	Całkowita emisja CO2-2	Wskaźnik zużycie oleju opałowego	= ilość zużytego paliwa (l) × współczynnik emisji CO_2 (kg/l)
E-3	Redukcji emisji rok do roku	Wskaźnik redukcji emisji rok do roku (%)	= % zmiany emisji CO_2 rok do roku = [(CO_2t-1 – CO_2t) /CO_2t-1] × 100%
E-4	Ślad węglowy gościa	Wskaźnik całkowitej emisji (śladu węglowego) na 1 gościa / nocleg	= kg CO_2 / liczba noclegów
E-5	Zużycie energii	Wskaźnik całkowitego zużycia energii w hotelu	= kWh/m² powierzchni użytkowej lub kWh/1 nocleg
E-6	Energia pochodzącej OZE	Wskaźnik udziału energii odnawialnej w całkowitym zużyciu energii	= (energia z OZE / energia całkowita) × 100%
E-7	Inwestycje w zieloną energię	Wskaźnik nakładów finansowych na projekty energetyki odnawialnej	=PLN/rok lub % budżetu inwestycyjnego lub PLN na OZE / całkowity budżet inwestycyjny) × 100%)
E-8	Intensywność emisji NO_x / SO_2	Wskaźnik ilości emisji tlenków azotu/siarki w przeliczeniu na rok	= ∑ (zużycie paliwa × współczynnik Nox paliwa) (analogicznie dla SO_2)
E-9	Transportu niskoemisyjny we flocie obiektu	Wskaźnik udział pojazdów elektrycznych, hybrydowych lub niskoemisyjnych	= liczba pojazdów EV + hybryd + niskoemisyjnych / liczba pojazdów we flocie) × 100%
E-10	Ładowanie EV	Wskaźnik liczba zainstalowanych stanowisk ładowania samochodów elektrycznych	= szt. / 100 miejsc parkingowych lub = (liczba stanowisk / liczba miejsc parkingowych) × 100%
E-11	Zużycie wody	Wskaźnik całkowitego zużycie wody przez obiekt	= m³/rok lub = litry/1 gość/noc lub =litry/nocleg=(m3×1000) /liczba noclegów
E-12	Wykorzystanie wody szarej / deszczówki	Wskaźnik ilości wody odzyskanej i ponownie użytej	= % odzyskanej wody= objętość wody odzyskanej/całkowite zużycie wody) × 100% lub m³/rok odzyskanej wody
E-13	Ilość odpadów	Wskaźnik całkowitej masy wytworzonych odpadów	= tony/kg/rok lub kg/gość/noc
E-14	Recykling odpadów	Wskaźnik udział odpadów przekazanych do recyklingu	= (masa odpadów recyklingowanych / masa całkowita) × 100%

E-15	Kompostowania odpadów organicznych	Wskaźnik poziomu kompostowania odpadów kuchennych/biodegradowalnych	=masa (kg/ton) odpadów kompostowanych / całkowita masa (kg/ton) odpadów organicznych) × 100%
E-16	Zużycie plastików jednorazowych w hotelu	Wskaźnik ilości zużytych jednorazowych opakowań/plastików	= masa kg/miesiąc lub kg/gość/ liczba gości lub liczba noclegów
E-17	Materiały i urządzenia przekazane do powtórnego wykorzystania	Wskaźnik liczby materiałów, mebli, urządzeń poddanych ponownemu użyciu	= szt. /rok lub % wszystkich materiałów wycofanych z użycia lub liczba przekazanych elementów do ponownego użycia / liczba wszystkich elementów wycofanych z użycia) × 100%
E-18	System kaucjonowanych butelek	Wskaźnik odsetka zwróconych butelek objętych kaucją	= % całkowitej liczby butelek wprowadzonych do obrotu w hotelu
E-19	Dostawcy hotelu posiadających certyfikat środowiskowy	Wskaźnik udziału dostawców posiadających certyfikat środowiskowy (tj. ISO 14001, EMAS, EcoLabel)	= liczba dostawców z certyfikatem / liczba wszystkich dostawców) × 100%
E-20	Ekologiczne środków czystości w obiekcie	Wskaźnik udziału produktów z etykietą ekologiczną w zakupach chemii gospodarczej	= % wartości zakupów lub %/ilość produktów z etykietą
E-21	Chemikalia i detergenty stosowane w obiekcie	Wskaźnik ilości zużytych środków chemicznych w skali roku	= całkowita masa chemikaliów (kg) użyta w roku / powierzchnia obiektu (m²) lub / liczba gości
E-22	Lokalne produkty spożywcze w gastronomii	Wskaźnik udziału lokalnych dostawców (<100 km) w zaopatrzeniu gastronomii obiektu	=wartość PLN zakupów od lokalnych dostawców / całkowita wartość PLN zakupów spożywczych) × 100%
E-23	Produkty certyfikowane w obiekcie (BIO, FairTrade)	Wskaźnik udziału certyfikowanych produktów spożywczych	= (wartość PLN lub liczba certyfikowanych produktów (mc-/rok) / całkowita wartość PLN lub liczba zakupionych produktów certyfikowanych) × 100%
E-24	Usługi gastronomiczne (wegetariańskie i wegańskie)	Wskaźnik udziału pozycji wege/vegan w całkowitym menu gastronomicznym	= % pozycji w menu (tyd. /m-c/rok) lub (liczba pozycji wege/wegan / liczba wszystkich pozycji menu) × 100
E-25	Dokumentacja papierowa i cyfrowa	Wskaźnik zużycie papieru i digitalizacji procesów	= kg papieru/rok oraz % dokumentów elektronicznych/w roku w całkowitej liczbie dokumentów
E-26	Zamówienia realizowane elektronicznie	Wskaźnik udziału zamówień realizowanych w systemach elektronicznych	= (liczba zamówień zrealizowanych elektronicznie / liczba wszystkich zamówień) × 100%
E-27	Certyfikaty środowiskowe (LEED, Green Key, itp.)	Wskaźnik liczby i rodzaju posiadanych certyfikatów	=szt. / rok lub poziom certyfikacji (np. LEED SILCER, + po 1-2-3 latach)
E-28	Edukacja proekologiczna	Wskaźnik liczba warsztatów/szkoleń d/t środowiska	= liczba akcji/rok lub liczba uczestników/w roku

E-29	Działania proekologiczne	Wskaźnik liczby akcji sadzenia drzew / rozmiaru terenów zielonych	= liczba akcji/rok lub m2 założonych terenów/w rok (+liczba uczestników/rok)
E-30	Bioróżnorodność w obiekcie	Wskaźnik bioróżnorodności (udział terenów zielonych, roślin lokalnych)	= m2 założonych terenów/w roku i szt. /% nasadzeń rodzimych roślin/rok = (liczba nasadzeń rodzimych/ogólna liczba nasadzeń) × 100%.

Uwaga: wszystkie dane powinny być przeliczone w ujęciu rocznym, z możliwością odniesienia do liczby gości, noclegów lub m² powierzchni hotelowej; zaleca się stosowanie porównywalnych współczynników emisji i zużycia, np. wg KOBiZE, Eurostat lub IPCC; wskaźniki mogą być raportowane zarówno ilościowo (kg, m³, kWh, PLN), jak i procentowo, w zależności od poziomu szczegółowości raportu ESG.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 32. Zestaw wskaźników raportowania ESG – obszar S

SPOŁECZEŃSTWO (S)			
KOD	**Obszar raportowania ESG**	**Definicja wskaźnika ESG**	**Miara dla wskaźnika ESG**
S-1	Polityka równościowego zatrudnienia (kobiety wśród zatrudnionych pracowników)	Wskaźnik udział kobiet w całkowitej liczbie zatrudnionych	= (liczba kobiet / liczba wszystkich pracowników) × 100%
S-2	Polityka równościowego zatrudnienia (kobiety zatrudnione na stanowiskach kierowniczych)	Wskaźnik udziału kobiet wśród kierownictwa i kadry zarządzającej	= (liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych / liczba wszystkich osób na stanowiskach kierowniczych) × 100%
S-3	Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami	Wskaźnik udziału pracowników z orzeczoną niepełnosprawnością	= (liczba pracowników z niepełnosprawnościami / liczba wszystkich pracowników) × 100%
S-4	Różnorodności narodowościowa kadry	Wskaźnik udziału różnych narodowości w strukturze zatrudnienia	= (liczba narodowości reprezentowanych wśród pracowników / liczba wszystkich pracowników) × 100% lub wskaźnik liczby narodowości
S-5	Wskaźnik różnorodności (DEI-Index)	Wskaźnik złożony uwzględniający płeć, wiek, narodowość, niepełnosprawność i funkcję	=wskaźnik znormalizowany 0–1 lub 0–100, liczony na podstawie średniej ważonej z subwskaźników DEI
S-6	Stabilność zatrudnienia w hotelu	Wskaźnik stabilności zatrudnienia i retencji pracowników	= (liczba osób zatrudnionych > 5 lat / liczba wszystkich pracowników) × 100%
S-7	Średni wiek pracowników hotelu	Wskaźnik średniego wieku personelu hotelowego	=Σ wieku pracowników / liczba pracowników (lata)
S-8	Standardy zatrudnienia kadr w hotelu (osoby zatrudnione na umowę o pracę)	Wskaźnik udziału pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę	= (liczba osób na umowie o pracę / liczba wszystkich osób wykonujących pracę) × 100%

S-9	Bezpieczeństwo pracy	Wskaźnik liczby wypadków przy pracy w przeliczeniu na 100 pracowników	= (liczba wypadków / liczba pracowników) × 100%
S-10	BHP w miejscu pracy	Wskaźnik intensywność szkoleń BHP	=liczba godzin szkoleniowych BHP / liczba pracowników
S-11	Absencja w pracy (dni chorobowe)	Wskaźnik absencji zdrowotnej wśród pracowników	=suma dni nieobecności z powodu choroby / rok
S-12	Inicjatywy promujące zdrowie psychiczne / wellbeing	Wskaźnik programów i kampanii dotyczących dobrostanu psychicznego	=liczba inicjatyw / rok
S-13	Edukacja kadr w zakresie zrównoważonego rozwoju	Wskaźnik liczby wydarzeń szkoleniowych d/t ESG, CSR, ekologii, etyki	=liczba wydarzeń / rok lub suma godzin szkoleń / liczba pracowników
S-14	Edukacja kadr w zakresie ESG	Wskaźnik uczestnictwa pracowników w inicjatywach edukacyjnych ESG	=liczba osób / rok
S-15	System szkolenia kadr	Wskaźnik nakładów finansowych na podnoszenie kompetencji ESG i zawodowych	=PLN/rok lub PLN/osobę (=całkowita kwota wydatków na szkolenia zewnętrzne (PLN) podzielona przez liczbę przeszkolonych w tych szkoleniach)
S-16	Model i polityka wynagrodzeń kadr hotelu	Wskaźnik dynamiki wzrostu wynagrodzeń rok do roku	= [(średnie wynagrodzenie w roku t – w roku t-1) / średnie wynagrodzenie w roku t-1] × 100%
S-17	Równość płac na tym samym stanowisku w hotelu	Wskaźnik relacji średniego wynagrodzenia kobiet i mężczyzn na tym samym stanowisku	= (średnie wynagrodzenie kobiet / średnie wynagrodzenie mężczyzn) × 100%
S-18	Projekty społeczne hotelu wspierające społeczność lokalną	Wskaźnik zakresu działania hotelu na rzecz lokalnej społeczności	=liczba projektów / rok lub całkowita kwota wydana na te projekty (PLN)
S-19	Programy partnerskie hotelu z lokalnymi szkołami/uczelniami	Wskaźnik stosowania programów edukacyjnych, praktyk, staży, wspólnych inicjatywy	=liczba partnerstw / rok i liczba uczestników staży/praktyk/rok
S-20	Inicjatywy lokalne / wolontariat	Wskaźnik zaangażowania społecznego pracowników	= (liczba uczestniczących pracowników / liczba wszystkich pracowników) × 100%
S-21	Wolontariat pracowniczy	Wskaźnik czasu poświęconego na działania społeczne w ramach pracy	=liczba godzin/rok
S-22	Zakupów u lokalnych dostawców	Wskaźnik udziału lokalnych dostawców w łańcuchu dostaw do obiektu	= (wartość zakupów od dostawców lokalnych / wartość wszystkich zakupów) × 100%
S-23	Satysfakcja pracowników hotelu	Wskaźnik średniej ocena zadowolenia z pracy w hotelu	=wynik ankiety wewnętrznej (%) lub w skali 1–5 lub obliczenie wskaźnika NPS na bazie ankiety
S-24	Satysfakcja gości (ESG-friendly)	Wskaźnik średniej oceny hotelu w kontekście ESG i zrównoważonego rozwoju	=średnia ocen w ankietach / portalach rezerwacyjnych (skala 1–5 lub %) lub

			obliczenie wskaźnika NPS na bazie ankiety w pokoju
S-25	Finansowanie przez hotel inicjatyw ESG	Wskaźnik rocznych nakładów na działania prospołeczne, środowiskowe i zarządcze	PLN/rok lub % przychodów rocznych ogółem

Uwaga: źródła danych**:** dział HR, kadry i płace, systemy ERP, CRM, raporty BHP, rejestry szkoleń i CSR; **j**ednostki pomiaru**:** procent (%), liczba, godziny, PLN, lata — zależnie od charakteru wskaźnika; **c**zęstotliwość raportowania**:** corocznie (z możliwością kwartalnego monitoringu operacyjnego); **w**alidacja danych**:** porównanie trendów w 3-letnich okresach, analiza odchyleń od wartości docelowych.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 33. Zestaw wskaźników raportowania ESG – obszar G

ŁAD KORPORACYJNY (G)			
KOD	**Obszar raportowania ESG**	**Definicja wskaźnika ESG**	**Miara dla wskaźnika ESG**
G-1	Polityka równościowego zatrudnienia (kobiet w zarządzie i/lub organach nadzorczych)	Wskaźnik udziału kobiet w organach decyzyjnych hotelu (zarząd, rada nadzorcza, komitet ESG)	= (liczba kobiet w organach decyzyjnych / liczba wszystkich członków tych organów) × 100%
G-2	Kodeks postępowania etycznego	Wskaźnik istnienia i wdrożenia formalnego dokumentu regulującego zasady etyki, zgodności i odpowiedzialnego postępowania	=miara jakościowa: tak/nie + rok przyjęcia dokumentu + liczba aktualizacji/rok
G-3	Polityka antykorupcyjna	Wskaźnik formalnie przyjętej polityki przeciwdziałania korupcji, łapownictwu i konfliktom interesów	=miara jakościowa: tak/nie + liczba szkoleń/rok + liczba potwierdzonych przypadków naruszenia
G-4	Przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji	Wskaźnik istnienia dokumentu określającego zasady reagowania na mobbing, molestowanie i dyskryminację	=miara jakościowa: tak/nie + liczba zgłoszeń / rok + liczba spraw rozstrzygniętych
G-5	Analiza ryzyk	Wskaźnik liczby ryzyk ESG identyfikowanych i ocenianych w danym okresie sprawozdawczym	=liczba ryzyk / rok (z podziałem na ryzyka środowiskowe, społeczne, zarządcze)
G-6	Analiza interesariuszy z otoczenia	Wskaźnik liczby grup interesariuszy (np. goście, pracownicy, dostawcy, JST, NGO) uwzględnionych w analizie ESG	=liczba grup / rok + liczba przeprowadzonych dialogów z interesariuszami
G-7	Audyty zgodności ESG (wewnętrzne / zewnętrzne)	Wskaźnik liczby audytów ESG (wewnętrznych lub zewnętrznych) przeprowadzonych w hotelu	=liczba audytów / rok, z rozróżnieniem na typ: wewnętrzny / zewnętrzny
G-8	Wdrożenia systemów IT wpływających na bezpieczeństwo danych	Wskaźnik liczby systemów informatycznych podnoszących poziom cyberbezpieczeństwa (np. firewall, DLP, szyfrowanie, ISO 27001)	=liczba systemów / rok + status certyfikacji bezpieczeństwa (tak/nie)

G-9	Dostawców stosujący ESG	Wskaźnik odsetka dostawców hotelu, którzy przeszli formalną ocenę ESG (np. środowiskową, etyczną, społeczną)	= (liczba dostawców z oceną ESG / liczba wszystkich dostawców) × 100%
G-10	Partnerstwa międzysektorowe ESG (NGO, JST, uczelnie)	Wskaźnik liczby aktywnych systemów współpracy i projektów partnerskich dotyczących ESG lub zrównoważonego rozwoju	=liczba partnerstw / rok (z podziałem na sektor: NGO, JST, nauka, biznes)
G-11	Skargi i naruszenia zasad etyki	Wskaźnik liczby potwierdzonych przypadków naruszeń kodeksu etycznego lub zasad ESG	=liczba przypadków / rok + % zgłoszeń zakończonych działaniem naprawczym

Uwaga: jednostki: procent (%), liczba, tak/nie (dla wskaźników jakościowych); źródła danych**:** raporty HR i compliance, rejestry audytów, dokumentacja polityk wewnętrznych, systemy bezpieczeństwa IT, rejestry skarg i zgłoszeń; częstotliwość raportowania: coroczna (dla ryzyk, audytów, partnerstw) lub półroczna (dla etyki i bezpieczeństwa); weryfikacja danych**:** potwierdzenie audytem wewnętrznym lub zewnętrznym ESG, zgodnie z procedurą zgodności (compliance review).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 34. Metodologia wdrożenia wskaźników ESG w hotelach – obszar środowisko (E)

Wskaźnik	Metodologia wdrożenia
E-1 - Wskaźnik zużycie energii elektrycznej	=kWh × współczynnik emisji CO_2/kWh (wg KOBiZE lub operatora sieci)
Źródła danych	rachunki za energię elektryczną (kWh) od dostawcy; miesięczne odczyty licznika energii; system BMS/EMS jeśli występuje
Częstotliwość	miesięcznie (agregacja roczna do raportu)
Metodologia obliczeń	zsumować zużycie nośników energii w hotelu i przemnożyć przez odpowiednie współczynniki emisji CO_2; dla dokładności można uwzględnić też emisje z paliwa zużywanego przez firmowe pojazdy czy agregaty (np. średnio jedna doba hotelowa w Polsce wiąże się z emisją ok. 33 kg CO_2e); porównać kWh z rachunkami i odczytami; potwierdzenie współczynnika emisji (źródło tabeli emisji); audyt księgowy / energetyczny.
Dobre praktyki	korzystać z faktur elektronicznych i automatycznych odczytów; zapisać wersję współczynnika emisji używaną w danym roku
E-2 Wskaźnik zużycie oleju opałowego	=ilość zużytego paliwa (l) × współczynnik emisji CO_2 (kg/l)
Źródła danych	faktury/dostawy paliwa (l lub m³), rejestry magazynowe, raporty serwisów kotłowni, rejestry zużycia agregatów
Częstotliwość	miesięcznie / rocznie
Metodologia obliczeń	sprawdzenie zgłoszeń dostaw, paragonów, inwentaryzacji paliwa; porównanie z zużyciem energetycznym kotłowni
Dobre praktyki	rejestrować datę i numer faktury; rozdzielać paliwo do celów grzewczych i do pojazdów
E-3 Wskaźnik redukcji emisji rok do roku (%)	=% zmiany emisji CO_2 rok do roku = [(CO_2t-1 – CO_2t) /CO_2t-1] × 100%
Źródła danych	całkowita emisja CO_2 rok t i rok t-1 (sumy z E-1 + E-2 + inne źródła emisji).
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	porównać metodologię obliczeń w obu latach (czy użyto tych samych współczynników i zakresu emisji)
Dobre praktyki	jeśli zmienia się zakres (np. nowy budynek), raportować korektę „adjusted" i „like-for-like".
E-4 Wskaźnik całkowitej emisji (śladu węglowego) na 1 gościa / nocleg	=kg CO_2 / liczba noclegów
Źródła danych	całkowita emisja CO_2 (rok) oraz liczba noclegów (PMS / system rezerwacji)
Częstotliwość	rocznie (można też kwartalnie)
Metodologia obliczeń	porównać liczbę noclegów z raportem recepcji/PMS; audyt sum emisji
Dobre praktyki	rozważyć warianty: ślad na „pobyt" (cały check-in) lub na „osobodzień" (osoba × dobę).
E-5 Wskaźnik całkowitego zużycia energii w hotelu	=kWh/m² powierzchni użytkowej lub kWh/1 nocleg
Źródła danych	odczyty liczników energii elektrycznej i cieplnej; rachunki; system BMS. powierzchnia użytkowa z dokumentacji budynku; liczba noclegów z PMS

Częstotliwość	miesięcznie (raport roczny)
Metodologia obliczeń	porównać odczyty liczników z fakturami; kontrola powierzchni (co uwzględniamy: tylko strefy ogrzewane /lub inny model), ewentualnie rozdzielić strefy hotelowe (kuchnia, SPA)
Dobre praktyki	rozdzielać energię elektryczną i cieplną; rejestrować zużycie na poszczególne strefy (kuchnia, SPA) jeśli możliwe
E-6 Wskaźnik udziału energii odnawialnej w całkowitym zużyciu energii	= (energia z OZE / energia całkowita) × 100%
Źródła danych	faktury zakupów energii z certyfikatem zielonej energii, produkcja własnej OZE (liczniki PV), umowy z dostawcą
Częstotliwość	miesięcznie/rocznie
Metodologia obliczeń	potwierdzenie certyfikatów pochodzenia (Guarantees of Origin) lub pomiary produkcji PV, weryfikować certyfikaty i odczyty liczników PV
Dobre praktyki	oddzielnie raportować „własne OZE" i „zakupione OZE z certyfikatem"
E-7 Wskaźnik nakładów finansowych na projekty energetyki odnawialnej	=PLN/rok lub % budżetu inwestycyjnego lub PLN na OZE / całkowity budżet inwestycyjny) × 100%)
Źródła danych	księgowość / budżet inwestycyjny; faktury inwestycyjne (montaż PV, pompy ciepła)
Częstotliwość	rocznie (przy inwestycjach częściej: po projekcie)
Metodologia obliczeń	zsumować faktury inwestycyjne i zapisy w budżecie, obliczyć udział w całkowitym CAPEX, weryfikować protokoły odbioru i harmonogramy projektów
Dobre praktyki	rozdzielać CAPEX (inwestycje) od OPEX (eksploatacja)
E-8 Wskaźnik ilości emisji tlenków azotu/siarki w przeliczeniu na rok	=∑ (zużycie paliwa × współczynnik Nox paliwa) (analogicznie dla SO_2)
Źródła danych	emisje z kotłowni (raporty instalacyjne), dane od dostawców paliwa, pomiary emisji (jeśli dostępne)
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	pomiary instalacji, deklaracje producenta paliwa, protokoły serwisowe, uwzględnić godziny pracy agregatów
Dobre praktyki	stosować oficjalne współczynniki emisji; dla agregatów — rejestrować godziny pracy
E-9 Wskaźnik udział pojazdów elektrycznych, hybrydowych lub niskoemisyjnych	=liczba pojazdów EV + hybryd + niskoemisyjnych / liczba pojazdów we flocie) × 100%
Źródła danych	rejestr pojazdów firmowych (flota), umowy leasingu, KSiF
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	dowody rejestracyjne, umowy leasingowe, faktury zakupu
Dobre praktyki	uwzględniać też pojazdy wynajmowane długoterminowo
E-10 Wskaźnik liczba zainstalowanych stanowisk ładowania samochodów elektrycznych	=szt. / 100 miejsc parkingowych lub = (liczba stanowisk / liczba miejsc parkingowych) × 100%

Źródła danych	inwentaryzacja parkingu, faktury instalacyjne, mapy miejsc parkingowych
Częstotliwość	aktualizacja przy instalacji nowych punktów; raport roczny
Metodologia obliczeń	protokół odbioru instalacji, faktura instalatora
Dobre praktyki	rejestrować moc punktów (kW) oraz czy są publiczne/dostępne dla gości
E-11 Wskaźnik całkowitego zużycie wody przez obiekt	=m³/rok lub = litry/1 gość/noc lub =litry/nocleg=(m3×1000) /liczba noclegów
Źródła danych	odczyty wodomierzy, rachunki za wodę, rozliczenia z wodociągami; liczba noclegów z PMS
Częstotliwość	miesięcznie (agregacja roczna)
Metodologia obliczeń	porównanie z rachunkami, kalibracja wodomierzy
Dobre praktyki	mierzyć osobne obiegi (SPA, kuchnia) dla celów optymalizacji
E-12 Wskaźnik ilości wody odzyskanej i ponownie użytej	=% odzyskanej wody= objętość wody odzyskanej/całkowite zużycie wody) × 100% lub m³/rok odzyskanej wody
Źródła danych	pomiary z instalacji odzysku wody (liczniki przepływu), protokoły serwisowe, faktury instalacyjne
Częstotliwość	miesięcznie / rocznie
Metodologia obliczeń	liczniki na instalacjach, protokoły badań jakości wody (jeśli ponownie użyta)
Dobre praktyki	dokumentować cele użycia (np. spłukiwanie, podlewanie)
E-13 Wskaźnik całkowitej masy wytworzonych odpadów	=tony/kg/rok lub kg/gość/noc
Źródła danych	umowy z firmami wywozowymi (waga odpadów w dokumentach), ewidencja odpadów, rejestry kuchni, kompostownia
Częstotliwość	miesięcznie (ważenia przy wywozie), raport roczny
Metodologia obliczeń	potwierdzenia wagowe od operatora wywozu, protokoły przekazania odpadów, kontrolować różne frakcje
Dobre praktyki	wprowadzić ważenie odpadów u źródła (kuchnia), oddzielić frakcje (bio/metal/papier/plastik)
E-14 Wskaźnik udział odpadów przekazanych do recyklingu	= (masa (kg/ton) odpadów recyklingowanych / masa całkowita) × 100%
Źródła danych	umowy z firmami wywozowymi (waga odpadów w dokumentach), ewidencja odpadów, rejestry kuchni, kompostownia
Częstotliwość	miesięcznie (ważenia przy wywozie), raport roczny
Metodologia obliczeń	potwierdzenia wagowe od operatora wywozu, protokoły przekazania odpadów
Dobre praktyki	wprowadzić ważenie odpadów u źródła (kuchnia), oddzielić frakcje (bio/metal/papier/plastik)
E-15 Wskaźnik poziomu kompostowania odpadów kuchennych/ biodegradowalnych	=masa odpadów (kg/ton) kompostowanych / całkowita masa (kg/ton) odpadów organicznych) × 100%

Źródła danych	ewidencja kuchni i zaplecza gastronomicznego, raporty odbioru bioodpadów, dokumentacja kompostowni hotelowej lub zewnętrznej
Częstotliwość	miesięcznie, raport roczny
Metodologia obliczeń	(masa odpadów kompostowanych / całkowita masa odpadów organicznych) × 100%
Dobre praktyki	wydzielać frakcję bio już na etapie segregacji, stosować kompostowniki lokalne; prowadzić rejestr ilościowy
E-16 Wskaźnik ilości zużytych jednorazowych opakowań/plastików	=masa plastików (opakowań, butelek, słomek, kubków, itp.) w kg / liczba gości lub liczbę noclegów
Źródła danych	faktury zakupowe, rejestry magazynowe, zestawienia kosztów operacyjnych F&B i housekeeping
Częstotliwość	kwartalnie / rocznie
Metodologia obliczeń	na, podstawie faktur i rejestrów magazynowych określić ilość (masę) zakupionych produktów jednorazowych z plastiku w danym okresie, dane zestawić z liczbą gości lub noclegów z PMS, uzyskując wskaźnik jednostkowy, weryfikować dane z działem F&B i housekeeping, eliminując powtórzenia między kategoriami produktów
Dobre praktyki	wprowadzić zakaz jednorazowych opakowań, stosować dozowniki, raportować zmniejszenie wolumenu rok do roku
E-17 Wskaźnik liczby materiałów, mebli, urządzeń poddanych ponownemu użyciu	=szt. /rok lub % wszystkich materiałów wycofanych z użycia lub liczba przekazanych elementów do ponownego użycia / liczba wszystkich elementów wycofanych z użycia) × 100%
Źródła danych	ewidencja majątku trwałego, protokoły likwidacyjne, umowy przekazania lub darowizn
Częstotliwość	rocznie (lub po każdej wymianie wyposażenia)
Metodologia obliczeń	na, podstawie ewidencji majątku trwałego i protokołów likwidacyjnych zidentyfikować sprzęty, meble lub urządzenia wycofane z użycia w danym roku, ustalić, które z nich przekazano do ponownego użycia (np. darowizny, recykling funkcjonalny) i obliczyć udział procentowy względem ogółu wycofanych elementów, dokumentacja powinna być potwierdzona protokołami odbioru
Dobre praktyki	preferować naprawę i ponowne użycie; współpracować z organizacjami odzysku
E-18 Wskaźnik odsetka zwróconych butelek objętych kaucją	= (liczba zwróconych butelek / liczba wprowadzonych do obrotu) × 100%
Źródła danych	rejestry dostaw napojów, faktury zakupowe, raporty zwrotów butelek do dostawcy.
Częstotliwość	miesięcznie / rocznie
Metodologia obliczeń	zsumować dane o liczbie butelek objętych systemem kaucyjnym, przyjętych i zwróconych w danym okresie na podstawie raportów od dostawców i działu F&B, zweryfikować zgodność danych z fakturami i raportami sprzedaży POS
Dobre praktyki	zawrzeć umowy z dostawcami obsługującymi system kaucyjny; prowadzić ewidencję zwrotów
E-19 Wskaźnik udziału dostawców posiadających certyfikat środowiskowy (tj. ISO 14001, EMAS, EcoLabel)	=liczba dostawców z certyfikatem / liczba wszystkich dostawców) × 100%

Źródła danych	baza dostawców, kopie certyfikatów ISO 14001, EMAS, EcoLabel
Częstotliwość	rocznie (aktualizacja przy zmianach dostawców)
Metodologia obliczeń	zweryfikować bazę dostawców pod kątem posiadanych certyfikatów środowiskowych (ISO 14001, EMAS, EcoLabel), sporządzić zestawienie liczby certyfikowanych dostawców i porównać z całkowitą liczbą aktywnych dostawców w danym roku, weryfikacja powinna być potwierdzona kopiami certyfikatów lub oświadczeniami
Dobre praktyki	preferować dostawców z certyfikatami, weryfikować daty ważności certyfikatów
E-20 Wskaźnik udziału produktów z etykietą ekologiczną w zakupach chemii gospodarczej	=% wartości zakupów lub % /ilość produktów z etykietą
Źródła danych	faktury zakupowe, karty produktów, etykiety ekologiczne (EU Ecolabel, Nordic Swan)
Częstotliwość	kwartalnie / rocznie
Metodologia obliczeń	zsumować wartość lub ilość zakupów środków chemicznych posiadających ekologiczną etykietę (np. EU Ecolabel) w analizowanym okresie, porównać tę wartość z łączną wartością wszystkich zakupów chemii gospodarczej, a dane pozyskiwać z faktur, kart produktów i list zakupowych
Dobre praktyki	wybierać środki o potwierdzonym składzie biodegradowalnym, testować koncentraty
E-21 Wskaźnik ilości zużytych środków chemicznych w skali roku	=całkowita masa chemikaliów (kg) użyta w roku / powierzchnia obiektu (m²) lub / liczba gości
Źródła danych	magazyn chemii gospodarczej, karty charakterystyki, raporty BHP
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	na, podstawie magazynowych rejestrów chemikaliów określić ilość (kg) zużytych środków w ciągu roku, dane zestawić z powierzchnią obiektu (m²) lub liczbą gości, weryfikować zgodność z kartami charakterystyki i raportami BHP, uwzględnić sezonowość zużycia (np. okresy wzmożonej dezynfekcji)
Dobre praktyki	wdrożyć system dozowania, monitorować zmniejszanie zużycia; szkolić personel z eko-chemii
E-22 Wskaźnik udziału lokalnych dostawców (<100 km) w zaopatrzeniu gastronomii obiektu	=wartość PLN zakupów od lokalnych dostawców / całkowita wartość PLN zakupów spożywczych) × 100%
Źródła danych	faktury i listy dostawców gastronomicznych, rejestr odległości (<100 km
Częstotliwość	kwartalnie / rocznie
Metodologia obliczeń	na, podstawie faktur zakupowych i list dostawców gastronomicznych określić, którzy z nich znajdują się w promieniu do 100 km od obiektu, dystans potwierdzić adresem siedziby lub dokumentem dostawy
Dobre praktyki	oznaczać lokalne produkty w menu, promować współpracę z lokalnymi rolnikami
E-23 Wskaźnik udziału certyfikowanych produktów spożywczych	= (wartość PLN lub liczba certyfikowanych produktów (mc-/rok) / całkowita wartość PLN lub liczba zakupionych produktów certyfikowanych) × 100%
Źródła danych	faktury zakupowe, certyfikaty produktów spożywczych (BIO, FairTrade), zestawienia magazynowe
Częstotliwość	kwartalnie / rocznie

Metodologia obliczeń	przeanalizować faktury i certyfikaty dostarczonych produktów spożywczych (BIO, FairTrade, Ecolabel), dane weryfikować z magazynem i działem zakupów
Dobre praktyki	stosować produkty BIO/FairTrade w śniadaniach i kawie; komunikować to w materiałach hotelu
E-24 Wskaźnik udziału pozycji wege/vegan w całkowitym menu gastronomicznym	=% pozycji w menu (tyd. /m-c/rok) lub (liczba pozycji wege/wegan / liczba wszystkich pozycji menu) × 100%
Źródła danych	karty menu, raporty POS, dokumentacja gastronomii
Częstotliwość	sezonowo / kwartalnie/inny czasookres w zależności od potrzeb
Metodologia obliczeń	na, podstawie aktualnych kart menu i raportów POS policzyć łączną liczbę pozycji gastronomicznych oraz liczbę pozycji wegetariańskich/wegańskich, dla sezonowych zmian menu powtarzać analizę kwartalnie i porównywać trendy
Dobre praktyki	rozwijać ofertę *kuchni roślinnej*, uwzględniać preferencje dietetyczne gości
E-25 Wskaźnik zużycie papieru i digitalizacji procesów	=kg papieru/rok oraz % dokumentów elektronicznych/w roku w całkowitej liczbie dokumentów
Źródła danych	faktury zakupu papieru, liczniki kopiarek i drukarek; dane z systemu DMS / ERP o liczbie dokumentów elektronicznych
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	zsumować całkowitą masę zakupionego papieru w danym roku (z faktur, liczników drukarek, kopiarek)
Dobre praktyki	wdrażać obieg elektroniczny faktur, ograniczać druk (generować tylko np. pdf), stosować dwustronne wydruki
E-26 Wskaźnik udziału zamówień realizowanych w systemach elektronicznych	= (liczba zamówień zrealizowanych elektronicznie / liczba wszystkich zamówień) × 100%
Źródła danych	system zakupowy (ERP, e-procurement), raporty działu zaopatrzenia
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	z danych systemu zakupowego (ERP, e-procurement) pozyskać liczbę zamówień zrealizowanych drogą elektroniczną, dla kontroli weryfikować logi systemowe oraz ewidencję zamówień papierowych
Dobre praktyki	wprowadzać platformy e-zamówień, minimalizować papierowy obieg zamówień
E-27 Wskaźnik liczby i rodzaju posiadanych certyfikatów	=szt. / rok lub poziom certyfikacji (np. LEED SILCER, + po 1-2-3 latach)
Źródła danych	kopie certyfikatów (np. LEED, Green Key), daty ważności, poziom certyfikacji
Częstotliwość	aktualizacja przy uzyskaniu/odnowieniu certyfikatu
Metodologia obliczeń	weryfikacja u instytucji certyfikującej, kopie dokumentów.
Dobre praktyki	zachować metadane: data wydania, data ważności, zakres certyfikatu
E-28 Wskaźnik liczba warsztatów/szkoleń d/t środowiska	=liczba akcji/rok lub liczba uczestników/w roku

Źródła danych	rejestry szkoleń, listy obecności, materiały szkoleniowe
Częstotliwość	rocznie (lub po każdej akcji)
Metodologia obliczeń	zsumować liczbę zrealizowanych warsztatów, szkoleń lub kampanii środowiskowych w danym roku, potwierdzonych listami obecności lub raportami działu HR/ESG, wskaźnik można rozszerzyć o liczbę uczestników w przeliczeniu na 1 pracownika lub 1 oddział, dokumentować tematy, prelegentów i efekty edukacyjne.
Dobre praktyki	organizować szkolenia dla pracowników i gości; dokumentować zdjęciowo
E-29 Wskaźnik liczby akcji sadzenia drzew / rozmiaru terenów zielonych	=liczba akcji/rok lub m2 założonych terenów/w roku (+liczba uczestników/rok)
Źródła danych	rejestry akcji, listy uczestników, faktury/raporty wydarzeń, faktury za sadzonki
Częstotliwość	rocznie (ewentualnie po wydarzeniu)
Metodologia obliczeń	zdjęcia dokumentacyjne, listy obecności, faktury wykonawcy
Dobre praktyki	dokumentować cele akcji, partnerów lokalnych, wpływ (np. liczba drzew które przeżyły po 1 roku)
E-30 Wskaźnik bioróżnorodności (udział terenów zielonych, roślin lokalnych)	=m2 założonych terenów/w roku i szt. /% nasadzeń rodzimych roślin/rok lub % nasadzeń rodzimych = (liczba nasadzeń rodzimych/ogólna liczba nasadzeń) × 100%
Źródła danych	inwentaryzacja terenów zielonych, dokumentacja nasadzeń, faktury usług ogrodniczych
Częstotliwość	rocznie (przy sezonowych nasadzeniach półrocznie)
Metodologia obliczeń	zdjęcia dokumentacyjne, protokoły wykonawcy, mapy (GIS)
Dobre praktyki	prowadzić rejestr gatunków (rodzime vs introdukowane)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 35. Metodologia wdrożenia wskaźników ESG w hotelach – obszar społeczeństwo (S)

Wskaźnik	Metodologia wdrożenia
S-1 Wskaźnik udział kobiet w całkowitej liczbie zatrudnionych	= (liczba kobiet / liczba wszystkich pracowników) × 100%
Źródła danych	dane kadrowe z systemu HR, ewidencja umów o pracę, raporty GUS Z-06
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	dane pobiera się z systemu kadrowo-płacowego, obejmującego wszystkie formy zatrudnienia. analizuje się udział kobiet w całkowitym zatrudnieniu w przekroju działów i stanowisk, można też zestawić dane w podziale na typ zatrudnienia w celu szczegółowej analizy
Dobre praktyki	monitorować równowagę płci, promować równość szans przy rekrutacji i awansach, posiadanie polityki równego traktowania, monitorowanie trendów w perspektywie 3-letniej
S-2 Wskaźnik udziału kobiet wśród kierownictwa i kadry zarządzającej	= (liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych / liczba wszystkich osób na stanowiskach kierowniczych) × 100%

Źródła danych	analiza wewnętrznych rejestrów spółki, akt założycielski, KRS (Krajowy Rejestr Sądowy), protokoły z posiedzeń, dane z działu HR (Kadry i Płace) dotyczące struktury stanowisk kierowniczych
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	analiza struktury kierownictwa na podstawie danych kadrowych i dokumentów korporacyjnych, identyfikacja stanowisk kierowniczych, przeliczenie udziału kobiet, monitorowanie zmian rok do roku w zakresie udziału kobiet w zarządzie
Dobre praktyki	ustanowienie formalnej polityki różnorodności w zakresie płci, wieku i kompetencji, aktywne poszukiwanie kandydatek do rady nadzorczej, ustanowienie celów w zakresie różnorodności płci w organach zarządzających (np. cel minimalny 40% kobiet)
S-3 Wskaźnik udziału pracowników z orzeczoną niepełnosprawnością	= (liczba pracowników z niepełnosprawnościami / liczba wszystkich pracowników) × 100%
Źródła danych	rejestry pracownicze, orzeczenia o niepełnosprawności, raporty PFRON, dokumenty ZUS
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	dane z ewidencji kadrowych i raportów PFRON zestawia się w celu określenia udziału pracowników z orzeczeniem o niepełnosprawności w strukturze zatrudnienia, można weryfikować dane w podziale na działy lub grupy wiekowe
Dobre praktyki	dostosować stanowiska pracy, prowadzić szkolenia z integracji i różnorodności, zapewnienie pełnej dostępności architektonicznej i cyfrowej w hotelu
S-4 Wskaźnik udziału różnych narodowości w strukturze zatrudnienia	= (liczba narodowości reprezentowanych wśród pracowników / liczba wszystkich pracowników) × 100% lub wskaźnik liczby narodowości
Źródła danych	ewidencje kadrowe, dane o obywatelstwie, dokumenty tożsamości, oświadczenia pracowników
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	analiza struktury zespołu pod kątem narodowości i kultur, z zachowaniem zasad ochrony danych
Dobre praktyki	wdrażać szkolenia międzykulturowe, promować integrację
S-5 Wskaźnik złożony uwzględniający płeć, wiek, narodowość, niepełnosprawność i funkcję	=wskaźnik znormalizowany 0–1 lub 0–100, liczony na podstawie średniej ważonej z subwskaźników DEI
Źródła danych	wewnętrzne badania ankietowe, dane HR, analiza polityk
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	obliczenie wskaźnika jako średniej ważonej subwskaźników DIE, normalizacja danych, przekształcenie do skali 0–1 lub 0–100, uwzględnienie wszystkich wymiarów różnorodności w analizie
Dobre praktyki	opracowanie i wdrożenie oficjalnej strategii DEI (Diversity, Equity, and Inclusion)
S-6 Wskaźnik stabilności zatrudnienia i retencji pracowników	= (liczba osób zatrudnionych > 5 lat / liczba wszystkich pracowników) × 100%
Źródła danych	ewidencje zatrudnienia, raporty HR

Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	dane z systemu HR analizuje się pod kątem liczby odejść i nowych zatrudnień, wyznacza się dynamikę rotacji w czasie, można dodatkowo obserwować trendy rotacji w podziale na działy lub typ stanowiska
Dobre praktyki	wprowadzać benefity, mentoring i ankiety wyjściowe (exit interview), zapewnić personelowi uczciwe warunki (terminowe wypłaty, przerwy w pracy, respektowanie norm czasu pracy), dbałość o BHP, tworzyć ścieżki kariery i system awansów wewnętrznych, wdrożenie programów lojalnościowych
S-7 Wskaźnik średniego wieku personelu hotelowego	=Σ wieku pracowników / liczba pracowników (lata)
Źródła danych	dane kadrowe, system HR, daty urodzenia pracowników z CV
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	sumowanie wieku wszystkich pracowników i podział przez liczbę zatrudnionych, analiza w podziale na działy, stanowiska i typ zatrudnienia
Dobre praktyki	tworzyć ścieżki kariery, dbać o stabilność zatrudnienia, planowanie sukcesji i transferu wiedzy między pracownikami w różnym wieku
S-8 Wskaźnik udziału pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę	= (liczba osób na umowie o pracę / liczba wszystkich osób wykonujących pracę) × 100%
Źródła danych	dokumentacja kadrowa, umowy o pracę, umowy cywilnoprawne, kontrakty B2B
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	kategoryzacja pracowników według rodzaju umowy (umowa o pracę vs. cywilnoprawna), analiza proporcji osób na umowie o pracę w stosunku do ogółu zatrudnionych
Dobre praktyki	priorytetowe traktowanie umów o pracę jako standardu zatrudnienia w hotelu
S-9 Wskaźnik liczby wypadków przy pracy w przeliczeniu na 100 pracowników	= (liczba wypadków / liczba pracowników) × 100%
Źródła danych	raporty BHP, protokoły powypadkowe, ewidencje zgłoszeń
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	zliczenie przypadków wypadków oraz analiza przyczyn, dane zestawia się z liczbą pracowników i godzin przepracowanych
Dobre praktyki	regularne szkolenia BHP, wdrożenie procedur prewencyjnych, szkolenia z identyfikacji ryzyka
S-10 Wskaźnik intensywność szkoleń BHP	=liczba godzin szkoleniowych BHP / liczba pracowników
Źródła danych	rejestry szkoleń, listy obecności, faktury za usługi szkoleniowe
Częstotliwość	kwartalnie / rocznie
Metodologia obliczeń	agregacja danych z list obecności i rejestrów szkoleń, obliczenie średniej liczby godzin szkoleniowych przypadających na pracownika

Dobre praktyki	opracować plan szkoleń i także kompetencji miękkich; promować e-learning
S-11 Wskaźnik absencji zdrowotnej wśród pracowników	=suma dni nieobecności z powodu choroby / rok
Źródła danych	dane z działu HR, zwolnienia lekarskie, systemy kadrowo-płacowe
Częstotliwość	miesięcznie/kwartalnie/rocznie
Metodologia obliczeń	zbieranie danych o liczbie dni nieobecności z powodu choroby w systemie kadrowo-płacowym, wyliczenie łącznej liczby dni absencji w podziale na działy i grupy wiekowe
Dobre praktyki	wprowadzenie pakietów opieki zdrowotnej i programów prozdrowotnych (np. profilaktyka grypy, dostęp do fizjoterapii)
S-12 Wskaźnik programów i kampanii dotyczących dobrostanu psychicznego	=liczba inicjatyw / rok
Źródła danych	dokumentacja HR, ankiety satysfakcji, liczba inicjatyw i programów wsparcia
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	analiza dostępnych form wsparcia zdrowia i dobrostanu (opieka medyczna, zajęcia sportowe, wsparcie psychologiczne), zliczenie formalnych programów lub inicjatyw (np. wsparcie psychologiczne, warsztaty radzenia ze stresem) w ciągu roku
Dobre praktyki	wprowadzać kompleksowe programy zdrowotne i work-life balance, zapewnienie anonimowego dostępu do pomocy psychologicznej lub mentoringu
S-13 Wskaźnik liczby wydarzeń szkoleniowych d/t ESG, CSR, ekologii, etyki	=liczba wydarzeń / rok lub suma godzin szkoleń / liczba pracowników
Źródła danych	rejestry szkoleń i konferencji wewnętrznych i zewnętrznych, listy obecności, systemy e-learningowe
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	konsolidacja danych z rejestrów szkoleń i konferencji, zliczenie godzin i liczby uczestników, analiza udziału pracowników w różnych inicjatywach edukacyjnych, zlicza się także całkowitą liczbę godzin szkoleniowych w podziale na kategorie tematyczne
Dobre praktyki	prowadzić wewnętrzne warsztaty (niskie koszty), gdzie bardziej doświadczony pracownik dzieli się wiedzą z innymi, korzystać z bezpłatnych webinariów online (działanie bezkosztowe), objęcie szkoleniami 100% kadry kierowniczej oraz kluczowego personelu operacyjnego
S-14 Wskaźnik uczestnictwa pracowników w inicjatywach edukacyjnych ESG	=liczba osób / rok
Źródła danych	rejestry szkoleń, listy obecności, faktury za usługi szkoleniowe, dane działu HR
Częstotliwość	kwartalnie / rocznie
Metodologia obliczeń	przegląd list obecności i rejestrów szkoleń ESG, określenie liczby pracowników uczestniczących w inicjatywach i szkoleń online oraz stacjonarnych, stosować także agregacje kwartalne danych

Dobre praktyki	opracować plan szkoleń ESG i kompetencji miękkich; promować e-learning i korzystanie z bezpłatnych webinariów (udzielać pracownikom czasu wolnego na ich odbycie)
S-15 Wskaźnik nakładów finansowych na podnoszenie kompetencji ESG i zawodowych	=PLN/rok lub PLN/osobę (=całkowita kwota wydatków na szkolenia zewnętrzne (PLN) podzielona przez liczbę przeszkolonych w tych szkoleniach)
Źródła danych	rejestr wydatków finansowych (Księgowość), faktury
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	agregacja wydatków księgowych na szkolenia, podział na szkolenia ESG i zawodowe, obliczenie średniego kosztu przypadającego na uczestnika
Dobre praktyki	coroczne budżetowanie stałych nakładów na rozwój kompetencji w zakresie ESG
S-16 Wskaźnik dynamiki wzrostu wynagrodzeń rok do roku	= [(średnie wynagrodzenie w roku t – w roku t-1) / średnie wynagrodzenie w roku t-1] × 100%
Źródła danych	system płacowy i HR (dane o wynagrodzeniach brutto wszystkich pracowników), raporty roczne działu HR dotyczące wynagrodzeń i podwyżek, zestawienia średnich wynagrodzeń w podziale na działy i stanowiska
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	porównanie danych płacowych z dwóch kolejnych lat, analiza zmian średniego wynagrodzenia i wyodrębnienie trendów w poszczególnych działach
Dobre praktyki	monitorowanie wynagrodzeń w podziale na działy i stanowiska, aby zapewnić sprawiedliwość i przejrzystość polityki płacowej, uwzględnianie wskaźnika przy planowaniu budżetu płacowego i polityki podwyżek, regularne porównanie dynamiki wynagrodzeń z inflacją i średnimi branżowymi
S-17 Wskaźnik relacji średniego wynagrodzenia kobiet i mężczyzn na tym samym stanowisku	= (średnie wynagrodzenie kobiet / średnie wynagrodzenie mężczyzn) × 100%
Źródła danych	system płacowy, raporty HR, zestawienia płac sprzed i po podwyżkach
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	porównanie średnich płac na równorzędnych stanowiskach i analiza różnic (monitorując ewentualną lukę płacową)
Dobre praktyki	wdrażać politykę równego wynagrodzenia, prowadzić transparentne audyty płacowe pod kątem luki płacowej na tych samych stanowiskach, zapewnienie wzrostu wynagrodzeń co najmniej na poziomie inflacji lub średniej branżowej
S-18 Wskaźnik zakresu działania hotelu na rzecz lokalnej społeczności	=liczba projektów / rok lub lub całkowita kwota wydana na te projekty (PLN)
Źródła danych	rejestry projektów CSR, dokumentacja dotacji, lista działań
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	zliczyć także działania takie jak sponsoring lokalnych wydarzeń, organizacja akcji charytatywnych, udział w akcjach społecznych (np. sprzątanie okolicy, współpraca ze szkołami), analizować rodzaje inicjatyw i ich zasięg przestrzenny

Dobre praktyki	udostępnienie sali hotelu na spotkanie lokalnej organizacji pozarządowej, przekazanie niesprzedanej żywności z restauracji hotelowej bankowi żywności, udział pracowników w wolontariacie (jednorazowo lub cyklicznie), współpraca z okolicznymi atrakcjami (wzajemna promocja), zakupy od lokalnych dostawców
S-19 Wskaźnik stosowania programów edukacyjnych, praktyk, staży, wspólnych inicjatywy	=liczba partnerstw / rok i liczba uczestników stazy/praktyk/rok
Źródła danych	raporty CSR, rejestry projektów, listy uczestników, rejestry stażystów, umowy z uczelniami, umowy partnerskie
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	analiza dokumentacji współpracy z instytucjami edukacyjnymi i partnerami, zliczenie liczby projektów, praktyk, stażystów i uczestników w danym roku uwzględniając różne typy inicjatyw
Dobre praktyki	zachęcać do udziału w akcjach społecznych; promować wolontariat w godzinach pracy, nawiązywać współpracę z uczelniami i szkołami zawodowymi, budować długofalowe partnerstwa, oferować staże i praktyki zawodowe dla studentów i uczniów z lokalnych placówek
S-20 Wskaźnik zaangażowania społecznego pracowników	= (liczba uczestniczących pracowników / liczba wszystkich pracowników) × 100%
Źródła danych	listy uczestników, rejestr wolontariatu pracowniczego
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	analiza list uczestników i rejestrów wolontariatu, przeliczenie odsetka pracowników aktywnie uczestniczących w działaniach społecznych
Dobre praktyki	wprowadzenie płatnych dni wolnych na wolontariat pracowniczy
S-21 Wskaźnik czasu poświęconego na działania społeczne w ramach pracy	=liczba godzin/rok
Źródła danych	rejestr godzin pracy wolontariuszy
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	sumowanie godzin z rejestrów wolontariatu pracowniczego, analiza w podziale na działy i inicjatywy społeczne
Dobre praktyki	wyznaczanie celów ilościowych (np. 4 godziny wolontariatu na pracownika rocznie)
S-22 Wskaźnik udziału lokalnych dostawców w łańcuchu dostaw do obiektu	= (wartość zakupów od dostawców lokalnych / wartość wszystkich zakupów) × 100%
Źródła danych	systemy zakupowe ERP, rejestry dostawców, faktury (Księgowość)
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	analiza systemów ERP i rejestrów faktur, identyfikacja lokalnych dostawców, przeliczenie udziału zakupów lokalnych w całości zakupów
Dobre praktyki	ustalenie preferencji w polityce zakupowej dla lokalnych dostawców (np. świeża żywność, usługi)

S-23 Wskaźnik średniej ocena zadowolenia z pracy w hotelu	=wynik ankiety wewnętrznej (%) lub w skali 1–5 lub obliczenie wskaźnika NPS na bazie ankiety
Źródła danych	badania ankietowe (np. e-mail, papierowe), wskaźnik NPS, wewnętrzne systemy CRM/HR
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	wynik badania satysfakcji (np. średnia ocena w skali 1-5 lub wskaźnik NPS dla pracowników) przy analizie danych w podziale na działy, stanowiska i okresy
Dobre praktyki	regularne (np. coroczne), anonimowe badania satysfakcji, szybkie reagowanie na zidentyfikowane problemy
S-24 Wskaźnik średniej oceny hotelu w kontekście ESG i zrównoważonego rozwoju	=średnia ocen w ankietach / portalach rezerwacyjnych (skala 1–5 lub %) lub obliczenie wskaźnika NPS na bazie ankiety w pokoju
Źródła danych	ankiety po pobycie, opinie w portalach (Booking, Google, inne), raporty CRM
Częstotliwość	miesięcznie/kwartalnie
Metodologia obliczeń	zbierane są oceny i komentarze z systemów rezerwacyjnych i formularzy hotelowych, dane są agregowane w systemie CRM, można obliczyć średni NPS w kontekście ESG i zrównoważonego rozwoju
Dobre praktyki	odpowiadać na wszystkie opinie, wdrażać zmiany według potrzeb gości, dodanie do standardowej ankiety satysfakcji pytań oceniających inicjatywy ESG (np. "Jak oceniasz nasze zaangażowanie w ochronę środowiska?")
S-25 Wskaźnik rocznych nakładów na działania prospołeczne, środowiskowe i zarządcze	PLN/rok lub % przychodów rocznych ogółem
Źródła danych	księgowość, rejestr kosztów operacyjnych i inwestycyjnych związanych z ESG
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	całkowita kwota wydatków operacyjnych i inwestycyjnych w obszarze E, S i G w ciągu roku, wyrażona w PLN
Dobre praktyki	opracowanie budżetu ESG i monitorowanie jego realizacji w ujęciu kwartalnym w celu kontroli postępów

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 36. Metodologia wdrożenia wskaźników ESG w hotelach – obszar ładu korporacyjnego (G)

Wskaźnik	Metodologia wdrożenia
G-1 Wskaźnik udziału kobiet w organach decyzyjnych hotelu (zarząd, rada nadzorcza, komitet ESG)	= (liczba kobiet w organach decyzyjnych / liczba wszystkich członków tych organów) × 100%
Źródła danych	dokumentacja HR, polityki kadrowe, regulaminy wewnętrzne, raporty DEI.
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	ocena wdrożenia polityki równości szans na podstawie analizy dokumentów kadrowych, procedur rekrutacyjnych i awansowych oraz monitoringu wskaźników różnorodności w strukturze zatrudnieni, analizuje się zmiany rok do roku

Dobre praktyki	ustanowienie formalnej polityki różnorodności w zakresie płci, wieku i kompetencji, aktywne poszukiwanie kandydatek do rady nadzorczej, definiowanie kryteriów niezależności, które przekraczają wymogi ustawowe, aby zapewnić obiektywizm decyzyjny, opracować i komunikować politykę równości, prowadzić szkolenia antydyskryminacyjne, uwzględniać różnorodność w procesach HR
G-2 Wskaźnik istnienia i wdrożenia formalnego dokumentu regulującego zasady etyki, zgodności i odpowiedzialnego postępowania	=miara jakościowa: tak/nie + rok przyjęcia dokumentu + liczba aktualizacji/rok
Źródła danych	Kodeks etyki, rejestry szkoleń, potwierdzenia zapoznania pracowników z zasadami, dokumentacja zarządu, protokoły wdrożenia, strona internetowa/intranet
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	analiza poziomu wdrożenia kodeksu etyki – liczba i zakres przeszkolonych osób, stopień znajomości zasad (ankieta/test) oraz skuteczność komunikacji etycznej w organizacji, liczba aktualizacji dokumentu w roku
Dobre praktyki	można skorzystać z ogólnodostępnych wzorców kodeksów etyki i dostosować je do realiów hotelu (praca koncepcyjna), Kodeks musi zawierać zobowiązanie do uczciwości, równego traktowania gości i pracowników, dbałości o bezpieczeństwo, ochrony danych gości oraz przeciwdziałania korupcji (np. wręczaniu łapówek za preferencje); definiowanie kryteriów niezależności, które przekraczają wymogi ustawowe, aby zapewnić obiektywizm decyzyjny, udostępnienie Kodeksu w wersji wielojęzycznej oraz przeprowadzenie szkoleń wprowadzających dla nowych pracowników, utrzymywać aktualny kodeks etyki, zapewnić szkolenia wstępne i okresowe, wdrażać system zgłaszania naruszeń
G-3 Wskaźnik formalnie przyjętej polityki przeciwdziałania korupcji, łapownictwu i konfliktom interesów	=miara jakościowa: tak/nie + liczba szkoleń/rok + liczba potwierdzonych przypadków naruszenia
Źródła danych	procedury wewnętrzne, rejestry oświadczeń, dokumenty compliance, raporty audytowe
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	weryfikacja wdrożenia polityki antykorupcyjnej poprzez przegląd oświadczeń o braku konfliktu interesów, analizę działań kontrolnych oraz audytów wewnętrznych, zliczanie liczby przeprowadzonych szkoleń oraz potwierdzonych przypadków naruszeń
Dobre praktyki	przeszkolenie kadry z kodeksu etycznego i polityki antykorupcyjne lub zobowiązanie do podpisania kodeksu i polityki antykorupcyjnej, opracować jednoznaczne procedury antykorupcyjne, wprowadzić rejestr prezentów i darowizn
G-4 Wskaźnik istnienia dokumentu określającego zasady reagowania na mobbing, molestowanie i dyskryminację	=miara jakościowa: tak/nie + liczba zgłoszeń / rok + liczba spraw rozstrzygniętych

Źródła danych	polityka antymobbingowa, rejestry zgłoszeń, raporty HR, dokumentacja komisji etycznych, listy obecności ze szkoleń, ewidencja ukończonych kursów e-learningowych (platforma szkoleniowa HR)
Częstotliwość	kwartalnie / rocznie
Metodologia obliczeń	analiza zgłoszeń dotyczących mobbingu lub dyskryminacji oraz procedur ich rozpatrywania (liczba zgłoszeń vs liczba rozstrzygnięć), ocena skuteczności polityki antymobbingowej na podstawie danych HR i raportów etycznych
Dobre praktyki	planowanie audytu tematycznego skoncentrowanego na zgodności z normami ESG (np. antykorupcja, ochrona danych osobowych); wymaganie corocznego odświeżania wiedzy w formie obowiązkowych szkoleń (tzw. *mandatory training)*, zapewnić anonimowe kanały zgłaszania, promować kulturę szacunku
G-5 Wskaźnik liczby ryzyk ESG identyfikowanych i ocenianych w danym okresie sprawozdawczym	liczba ryzyk / rok (z podziałem na ryzyka środowiskowe, społeczne, zarządcze)
Źródła danych	rejestry ryzyk, raporty audytowe, protokoły zarządu, dokumentacja systemów ISO
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	przegląd mapy ryzyk ESG i operacyjnych; identyfikacja i definicja źródeł nowych ryzyk ocena ich istotności i plan działań minimalizujących, dane pochodzą z procesów compliance i audytu wewnętrznego
Dobre praktyki	wprowadzić zintegrowany system zarządzania ryzykiem, regularnie aktualizować mapę ryzyk, angażować kierownictwo
G-6 Wskaźnik liczby grup interesariuszy (np. goście, pracownicy, dostawcy, JST, NGO) uwzględnionych w analizie ESG	=liczba grup / rok + liczba przeprowadzonych dialogów z interesariuszami
Źródła danych	raporty ESG, rejestry kontaktów, wyniki dialogów interesariuszy, ankiety
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	analiza grup interesariuszy, ich potrzeb i oczekiwań, z wykorzystaniem narzędzi takich jak ankiety, wywiady lub spotkania konsultacyjne, aby określić liczbę uwzględnionych grup w analizach ESG w danym okresie
Dobre praktyki	regularnie aktualizować mapę interesariuszy; prowadzić dialog z kluczowymi grupami; publikować wyniki konsultacji
G-7 Wskaźnik liczby audytów ESG (wewnętrznych lub zewnętrznych) przeprowadzonych w hotelu	=liczba audytów / rok, z rozróżnieniem na typ: wewnętrzny / zewnętrzny
Źródła danych	raporty audytowe, checklisty, certyfikaty, dokumentacja zgodności
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	zestawienie wyników audytów wewnętrznych i zewnętrznych w zakresie ESG, ocena stopnia zgodności z wymogami prawno-środowiskowymi i społecznymi
Dobre praktyki	wdrażać cykliczne audyty, monitorować niezgodności, opracowywać plany działań naprawczych

G-8 Wskaźnik liczby systemów informatycznych podnoszących poziom cyberbezpieczeństwa (np. firewall, DLP, szyfrowanie, ISO 27001)	=liczba systemów / rok + status certyfikacji bezpieczeństwa (tak/nie)
Źródła danych	polityki bezpieczeństwa IT, logi systemowe, raporty incydentów, audyty IT, rejestr naruszeń RODO (Inspektor Ochrony Danych), protokoły audytów wewnętrznych RODO
Częstotliwość	kwartalnie / rocznie
Metodologia obliczeń	ocena skuteczności zabezpieczeń informatycznych poprzez analizę incydentów, testy penetracyjne i audyty bezpieczeństwa systemów
Dobre praktyki	aktualizować politykę bezpieczeństwa, szkolić pracowników z cyberbezpieczeństwa, wdrażać systemy kopii zapasowych, przeprowadzanie cyklicznych testów penetracyjnych i szkoleń dla pracowników z dostępu do danych osobowych gości i kontrahentów
G-9 Wskaźnik odsetka dostawców hotelu, którzy przeszli formalną ocenę ESG (np. środowiskową, etyczną, społeczną)	= (liczba dostawców z oceną ESG / liczba wszystkich dostawców) × 100%
Źródła danych	umowy z dostawcami, ankiety oceny ESG, raporty zakupowe, ankiety dla dostawców, rejestr umów (klauzule etyczne, klauzule ESG, klauzule społeczne).
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	analiza dokumentacji dostawców, ankiety samooceny i wyników audytów zewnętrznych w zakresie przestrzegania standardów środowiskowych i etycznych w celu ustalenia faktycznej (a nie tylko deklaratywnej) liczby dostawców poddanych formalnej ocenie ESG
Dobre praktyki	wprowadzać kryteria ESG w zamówieniach, promować dostawców z certyfikatami, monitorować wyniki ocen
G-10 Wskaźnik liczby aktywnych systemów współpracy i projektów partnerskich dotyczących ESG lub zrównoważonego rozwoju	=liczba partnerstw / rok (z podziałem na sektor: NGO, JST, nauka, biznes)
Źródła danych	umowy o współpracy, protokoły spotkań, raporty CSR
Częstotliwość	rocznie
Metodologia obliczeń	dokumentacja współpracy z instytucjami publicznymi, organizacjami branżowymi i NGO, analiza liczby i efektów wspólnych inicjatyw w podziale na sektory
Dobre praktyki	wspierać inicjatywy partnerstwa publiczno-społecznego, promować wymianę wiedzy między sektorami
G-11 Wskaźnik liczby potwierdzonych przypadków naruszeń kodeksu etycznego lub zasad ESG	=liczba przypadków / rok + % zgłoszeń zakończonych działaniem naprawczym

Źródła danych	rejestry zgłoszeń, raporty compliance, dane z systemu whistleblowing
Częstotliwość	kwartalnie / rocznie
Metodologia obliczeń	analiza liczby zgłoszeń i sposobu ich rozpatrzenia (odsetek zgłoszeń zakończonych działaniami naprawczymi), weryfikacja efektywności systemu zgłaszania nieprawidłowości oraz reakcji organizacji na naruszenia
Dobre praktyki	zapewnić poufność i ochronę zgłaszających; publikować roczne raporty etyczne; usprawniać kanały whistleblowingu

Źródło: opracowanie własne.

Wdrażanie modelu ZR–ESG w hotelarstwie stanowi wielowymiarowe wyzwanie, wymagające kompleksowej transformacji operacyjnej i strategicznej. Proces ten obejmuje wiele aspektów funkcjonowania hotelu, w tym zarówno wysokie nakłady inwestycyjne w technologie i szkolenia, jak i konieczność przezwyciężenia oporu pracowników oraz klientów wobec nowych standardów zrównoważonego rozwoju. Tym samym warto dokonać swoistego mapowania wszystkich obszarów funkcjonowania hotelu z ich jakościowym, semantycznym wartościowaniem (in plus/ in minus), które mogą być objęte strategią ESG i być istotne w procesie wdrażania komponentów zrównoważonego rozwoju (por. Rysunek 29).

<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 rowspan="3">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 zamiast długofalowej strategii zrównoważonego rozwoju.
✓ Niewystarczające inicjatywy proekologiczne.</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 rowspan="3">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 i gości dotycząca zrównoważonego rozwoju.</td>
</tr>
<tr>
<td>Zadania do wykonania
✓ Opracowanie i wdrożenie strategii ESG.
✓ 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.</td>
<td>Interesariusz = hotel i jego kadra (zarząd, menedżerowie, pracownicy)</td>
<td>Obietnica
✓ Poprawa i zwiększenie efektywności operacyjnej hotelu.
✓ Większa lojalność gości ceniących ESG dzięki wdrożonym ekologicznym inicjatywom.
✓ Lepsza reputacja i atrakcyjność obiekty na rynku.
✓ Długoterminowe oszczędności.</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Instrukcja działania
✓ Organizacja regularnych szkoleń ESG dla kadry hotelowej.</td>
</tr>
</table>

<table>
<tr><td></td><td colspan="2">✓ 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.</td><td></td></tr>
<tr><td>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.</td><td>Koszty
✓ Inwestycje w technologie ekologiczne.
✓ Inwestycje w modernizację hotelu.
✓ Koszty konsultacji i certyfikacji ESG.
✓ Wydatki na szkolenia dla pracowników.
✓ Wydatki na kampanie edukacyjne.</td><td>Przychody
✓ Pozyskanie nowych, proekologicznych gości.
✓ Możliwość uzyskania dofinansowań (subwencji, dotacji, kredytów) na ESG i zrównoważony rozwój
✓ Oszczędności wynikające z redukcji użyciu energii i zasobów.</td><td>Satysfakcja
✓ Pozytywne opinie gości i ich lojalność.
✓ Lepsza motywacja i świadomość pracowników do działania zgodnie z ESG.
✓ Zwiększona konkurencyjność na rynku hotelarskim.</td></tr>
</table>

Rysunek 29. Indywidualny model zrównoważonego rozwoju i ESG w hotelu – koncept autorski

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem wyników badań.

2.5. Narzędzia i technologie wspierające wdrażanie zasad ESG

Współczesne przedsiębiorstwa, w tym hotelarskie, stają przed koniecznością raportowania kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem, co wynika zarówno z regulacji prawnych, jak i z rosnących oczekiwań interesariuszy. W tym kontekście kluczową rolę odgrywają zaawansowane narzędzia informatyczne i technologie umożliwiające automatyzację obliczeń wskaźników ESG (Environmental, Social, Governance) oraz sporządzanie raportów zgodnych z międzynarodowymi standardami.

Rozwój technologii wspierających zarządzanie zrównoważonym rozwojem koncentruje się na trzech głównych obszarach: (1) narzędziach do kompleksowego raportowania ESG, (2) oprogramowaniu do zarządzania danymi ESG i automatyzacji obliczeń oraz (3) platformach umożliwiających automatyczne raportowanie zgodne z obowiązującymi regulacjami. Każda z tych kategorii obejmuje rozwiązania technologiczne, które w różnym zakresie wspomagają przedsiębiorstwa w ocenie ryzyk, monitorowaniu wpływu działalności na środowisko i społeczeństwo oraz dostosowywaniu się do dynamicznie zmieniających się wymagań regulacyjnych.

Na rynku istnieje wiele narzędzi informatycznych i platform wspierających automatyzację obliczania wskaźników ESG oraz przygotowywanie raportów zgodnych z międzynarodowymi standardami:

1. Narzędzia do kompleksowego raportowania ESG:
   - ✓ Sustainalytics ESG Risk Rating – platforma oceny ryzyka ESG dla inwestorów i firm.
   - ✓ Refinitiv ESG – analiza wskaźników ESG, raportowanie zgodne z GRI, SASB.
   - ✓ MSCI ESG Research – narzędzie do analizy ryzyk i ocen ESG firm dla inwestorów.
   - ✓ EcoVadis – ocena dostawców w zakresie ESG, używana w łańcuchach dostaw.
   - ✓ GRESB – ocena ESG dla sektora nieruchomości i infrastruktury.
   - ✓ Clarity AI – rozwiązanie AI wspomagające raportowanie ESG i zgodność z regulacjami UE.
2. Oprogramowanie do zarządzania danymi ESG i automatyzacji obliczeń:
   - ✓ SpheraCloud ESG – platforma do śledzenia emisji, śladu węglowego, wskaźników CSR.
   - ✓ Envizi (IBM) – analiza i raportowanie emisji CO_2, zużycia energii, śladu węglowego.
   - ✓ Enablon – oprogramowanie do monitorowania ryzyka ESG i raportowania.
   - ✓ FigBytes – automatyzuje gromadzenie danych ESG i generuje raporty zgodne z regulacjami.
   - ✓ Persefoni – narzędzie do śledzenia emisji CO_2 i obliczania śladu węglowego firm.
   - ✓ Measurabl – specjalistyczne narzędzie do raportowania ESG w branży nieruchomości.
3. Platformy do automatycznego raportowania zgodnego z regulacjami:

- ✓ Workiva – integracja danych ESG i automatyczne generowanie raportów zgodnych z GRI, SASB, TCFD.
- ✓ Datamaran – AI do monitorowania ryzyk ESG i zgodności z regulacjami UE (CSRD, SFDR).
- ✓ Diligent ESG – platforma do audytu i raportowania ESG dla zarządów firm.
- ✓ VelocityEHS ESG Solution – narzędzie do zarządzania danymi ESG i zgodnością regulacyjną.

Źródło: Walas, B., Fedyk, W., Łabaj, M., Nocoń, M., Pasierbek, T., Głuc, M. (2025a). Trendy kształtujące politykę ESG. Raport 2. WSTiE w Suchej Beskidzkiej, s. 98-99.

Wzrost znaczenia raportowania ESG oraz konieczność ścisłego monitorowania wskaźników zrównoważonego rozwoju powodują, że wybór odpowiednich narzędzi technologicznych staje się istotnym elementem strategii organizacyjnej hoteli i powinien być oparty na pogłębionych analizach jakościowych (Tabela 37).

Tabela 37. Ranking narzędzi raportowania ESG – 2024

Nazwa narzędzia		SmartHead	Diaphane	IBM Envizi	Envirly	Greenomy	APlanet	Velma ESG	PWC ESG Managment Solution
Ranking		1 miejsce	2 miejsce	3 miejsce	4 miejsce	5 miejsce	6 miejsce	7 miejsce	8 miejsce
Doświadczenie użytkownika	Łatwość i intuicyjność obsługi								
	Czytelność i estetyczność layoutu								
	Polska wersja językowa					nie			nie
	Dostępność dla osób ze szczególnymi potrzebami - zgodność ze standardami WCAG		nie		nie			nie	
	Możliwość pobrania aplikacji na telefon				nie			nie	
Funkcjonalności	Obsługuje standard ESRS								
	Raportowanie dla grup kapitałowych (tworzenie hierarchii podmiotów i osób z różnymi dostępami danych)								
	Dostęp do narzędzia dla wielu użytkowników jednocześnie								
	Dostęp dla użytkowników spoza organizacji raportującej								
	Śledzenie zmian								nie

	Automatyczne zapisywanie wprowadzonych danych	nie			nie				nie				
	Wprowadzanie załączników (pliki pdf, Excel, PPT, etc.)										nie		
	Dostęp do danych z lat poprzednich												
	Format i edytowalność wygenerowanego pliku										nie		
	Tagowanie treści			nie									nie
	Funkcje automatycznych kalkulacji wyliczeń w przypadku wzorów wymaganych przez ESRS						nie						
	Funkcja sugerowania treści niezbędnych do prawidłowego wypełnienia dokumentu												
	Integracja z innymi systemami												
	Bezpieczeństwo								nie				
Obsługa użytkownika	Wsparcie techniczne												
	Obsługa w języku polskim							nie					nie
	Możliwość bezpłatnego przetestowania narzędzia przez klienta												
	Przeszkolenie klienta												
Inne	Inne wyjątkowe wyróżniające funkcjonalności w narzędziu		nie								nie		
	Zapewnienie dostępu do demo na potrzeby Rankingu								nie				
	Indywidualna dodatkowa ocena konsultanta testującego												

Legenda: Pola nieoznaczone – system spełnia dane kryterium oceny.
Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: https://www.csrinfo.org/ranking-narzedzi-raportowania-esg-2024/ (dostęp: 30.03.2025)

2.6. Etykiety - oznakowanie zrównoważonego rozwoju i ESG w hotelach

Według najnowszych analiz przedstawionych w raporcie Sustainable Travel Report, opracowanym przez Booking.com, zagadnienie zrównoważonego podróżowania nabiera coraz większego znaczenia wśród globalnych podróżnych. Aż 75% globalnych podróżnych wyraża chęć podróżowania w sposób bardziej zrównoważony w ciągu najbliższych 12 miesięcy.[43] A intencje przy podejmowaniu decyzji o podróży obejmują: zmniejszenie zużycia energii (57%), korzystanie z bardziej zrównoważonych środków transportu (54%) podczas podróży w przyszłości oraz poczucie winy w przypadku dokonywania mniej zrównoważonych wyborów (43%).

Narastająca świadomość konsekwencji zmian klimatycznych skutkuje bardziej przemyślanymi wyborami konsumenckimi, obejmującymi preferencję dla marek oferujących ekologiczne opcje zakwaterowania czy gastronomii i transportu. Wzrost tego trendu odzwierciedlają dane: w 2022 roku 46% ankietowanych zdecydowało się na pobyt w hotelach posiadających certyfikaty ekologiczne, natomiast w 2023 roku odsetek osób planujących taki wybór wzrósł do 78%. Dodatkowo, blisko 40% podróżnych aktywnie poszukuje informacji dotyczących ekologicznych praktyk stosowanych przez obiekty hotelowe przed dokonaniem rezerwacji.

Podobne wyniki uzyskano w badaniu przeprowadzonym przez Expedia Group w 2022 roku, obejmującym 11 000 respondentów z 11 różnych państw. Analiza wykazała, że 40% podróżnych wybierało hotele podejmujące działania mające na celu redukcję negatywnego wpływu na środowisko, a ponad jedna trzecia konsumentów preferowała dostawców usług turystycznych, którzy deklarują zaangażowanie w strategie odpowiedzialności społecznej (CSR).[44]

Zmiany w podejściu do zrównoważonego podróżowania uwidaczniają się także w codziennych praktykach gości hotelowych. Odnotowano wzrost liczby osób podejmujących działania proekologiczne w obiektach noclegowych: 67% badanych deklarowało wyłączanie klimatyzacji, co stanowi wzrost o 29% w porównaniu do roku 2022; 60% ankietowanych wielokrotnie korzystało z tych samych ręczników (wzrost o 25%);

[43] Booking.com Sustainable Travel Report 2024, https://www.gstcouncil.org/booking-sustainable-travel-report-2024/, [dostęp: 22.03.2025].
[44] CSR w hotelu. Katalog dobrych praktyk, s. 20. https://csrwhotelu.pl/wp-content/uploads/2023/06/CSR-W-HOTELU-PDF.pdf [dostęp: 23.03.2025].

natomiast 55% używało własnych butelek wielokrotnego użytku na wodę, co oznacza wzrost o 19%.

Mimo rosnącego zainteresowania kwestiami zrównoważonego rozwoju, nadal istnieje luka informacyjna dotycząca dostępności ekologicznych opcji. Wielu gości nie ma świadomości istnienia alternatyw zgodnych z zasadami zrównoważonego podróżowania lub nie wie, gdzie ich szukać. Niemniej jednak, nawet osoby niepodejmujące aktywnego wyszukiwania tego typu informacji deklarują chęć zapoznania się z nimi, o ile są one łatwo dostępne.

Tym samym, aby skuteczniej wspierać gości w dokonywaniu świadomych wyborów, sektor hotelarski powinien intensyfikować działania informacyjne zarówno na poziomie komunikacji zewnętrznej, jak i wewnętrznej. Kluczową rolę może odegrać odpowiednie etykietowanie – oznakowanie hoteli danego typu (Tabela 38), które jednoznacznie wskazywałoby na wdrażane praktyki prośrodowiskowe, i budowało wizerunek obiektu zgodny z ESG.

Tabela 38. Etykietowanie hotelu działającego zgodnie z zasadami ESG

Obszar informacji	Treść	Lokalizacja etykiety	Zalecany zakres etykietowania		
			Model adaptacyjny ESG City Light	Model lokalny ESG Resort Light	Model korporacyjny ESG Net Light
Oszczędność wody	*Pomóż nam dbać o środowisko! Zakręcaj wodę podczas mycia zębów i korzystaj z ręczników wielokrotnie.*	Na lustro w łazience	X	X	X
	Toaleta z podwójnym spłukiwaniem – wybierz mądrze, oszczędzaj wodę!	Przy spłuczce w toalecie	X	Y	Y
Energia i oświetlenie	*Gaś światło, gdy wychodzisz – każda oszczędzona energia to krok do ochrony planety!*	Na włączniku światła	X	X	X
	Ustaw temperaturę rozsądnie. Każdy stopień mniej to mniejsze zużycie energii.	Przy panelu sterowania klimatyzacją		X	X
	Wykorzystujemy energooszczędne urządzenia, które pozwalają na minimalizację wpływu na środowisko			X	Y
Odpady i recykling	*Segreguj odpady – razem możemy zredukować ilość śmieci trafiających na wysypiska!*	Przy koszach na śmieci z podziałem	X	X	X
	Tutaj trafiają resztki jedzenia. Pomagamy tworzyć kompost!	Na koszu na bioodpady			Y
Ekologiczne sprzątanie	*Chcesz ograniczyć zużycie środków chemicznych i wody?*	Na drzwiach pokoju	X	X	X

	Powieś tę zawieszkę, jeśli nie potrzebujesz codziennego sprzątania.				
	Sprzątamy ekologicznie! Używamy biodegradowalnych środków czystości bez szkodliwych substancji chemicznych.	Na środkach czystości używanych przez obsługę hotelową			Y
Kosmetyki i środki czystości	*Nasze kosmetyki są biodegradowalne i nietestowane na zwierzętach. Dbajmy razem o naturę!*	Na dozownikach mydła i szamponu	X	Y	Y
	Kosmetyki w Twoim pokoju pochodzą z naturalnych składników i są dostępne w wielorazowych pojemnikach – eliminujemy plastikowe odpady!	W łazience		X	X
Lokalne i ekologiczne produkty	*Wybieramy produkty od lokalnych dostawców. Smaczne, świeże i dobre dla środowiska!*	Na bufecie śniadaniowym	X	X	X
	Pij wodę prosto z kranu! Nasza woda jest czysta i bezpieczna – bez plastikowych butelek.	Przy kranie z wodą	X	X	X
	Nasze dania przygotowujemy ze świeżych, lokalnych składników od pobliskich dostawców. Wspieramy zrównoważone rolnictwo i regionalną gospodarkę!	W restauracji	X	Y	X
	Stawiamy na dania, które nie tylko smakują wyśmienicie, ale są również przygotowane w sposób przyjazny dla środowiska i ludzi.				Y
Ekologiczne materiały budowlane	*Nasz hotel został zbudowany z poszanowaniem środowiska. Wykorzystaliśmy naturalne materiały oraz energooszczędne rozwiązania.*	W lobby lub na ścianie budynku			X
	Meble w tym pokoju wykonane są z materiałów z recyklingu lub certyfikowanego drewna. Dbamy o zrównoważony rozwój	Przy meblach			Y
Zrównoważona przestrzeń	*Ogród pełen życia – Rośliny w ogrodzie są dobierane z myślą o bioróżnorodności, wspierając lokalne gatunki i ekosystemy*	W strefie relaksu/ogrodu hotelowego			X
Bezpieczna przestrzeń dla wszystkich	*Stawiamy na inkluzywność i równość, zapewniając komfortowy pobyt dla gości o różnych potrzebach*	W pokoju		Y	Y
Strefa fitness	*Nasze zajęcia i programy fitness są dostępne dla wszystkich, niezależnie od wieku, płci czy sprawności fizycznej*	W strefie fitness		X	X
Ład korporacyjny i społeczna odpowiedzialność biznesu	*Działamy odpowiedzialnie! Nasz hotel wspiera lokalną społeczność, zatrudniając pracowników z okolicy i*	W recepcji lub folderze informacyjnym		X	Y

	współpracując z regionalnymi dostawcami.				
	Dążymy do neutralności węglowej. Stosujemy energooszczędne technologie, ograniczamy odpady i inwestujemy w zieloną energię.	W lobby		X	X
	Jako firma odpowiedzialna społecznie dbamy o równość, różnorodność i etyczne warunki pracy dla naszych pracowników.				Y
Transport i mobilność	*Odkrywaj okolicę w ekologiczny sposób! Zapytaj o wypożyczenie roweru lub transport publiczny.*	Przy recepcji	X	X	X

X- minimum zastosowanie, Y- dodatkowa opcja do zastosowania
Źródło: opracowanie własne.

W procesie komunikowania ESG wobec gości i interesariuszy hotelu konieczne jest dążenie do ujednolicenia systemów oznakowania obiektu z zastosowaniem wybranej linii graficznej, która powinna także nawiązywania do systemu identyfikacji wizualnej obiektu czy firmy (Rysunek 30 i 31).

Rysunek 30. Wzorce etykiet ESG dla hotelu ****
Źródło: foto własne (Clarion Congres Hotel Olomouc).

Rysunek 31. Wzorce etykiet ESG dla hotelu – koncept ideowy
Źródło: https://www.canva.com/p/zuzannawalas/ (dostęp: 30.09.2025).

2.7. Certyfikacje Green Key jako alternatywa ESG dla hoteli

Hotele, dążąc do wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju, coraz częściej poszukują narzędzi umożliwiających praktyczną implementację i wiarygodną weryfikację działań w zakresie środowiska, społeczeństwa i ładu korporacyjnego (ESG). Jednym z uznanych w skali międzynarodowej instrumentów oceny i certyfikacji obiektów turystycznych jest program Green Key**,** stanowiący zinstytucjonalizowaną i operacyjną alternatywę dla klasycznych modeli raportowania ESG. Certyfikacja ta, rozwijana pod auspicjami *Foundation for Environmental Education (FEE)*, bazuje na zestawie wielowymiarowych kryteriów środowiskowych, społecznych i zarządczych, umożliwiających holistyczną ocenę wpływu działalności hotelu na otoczenie.

W przeciwieństwie do często *„abstrakcyjnych"* wskaźników ESG stosowanych w raportowaniu korporacyjnym, audyt Green Key koncentruje się na weryfikacji konkretnych praktyk operacyjnych, obejmujących m.in. zarządzanie energią, wodą, odpadami, stosowanie ekologicznych środków czystości, zrównoważone żywienie, edukację ekologiczną gości i personelu, a także promowanie niskoemisyjnego transportu (Rysunek 32). Dzięki temu certyfikacja Green Key stanowi narzędzie realnego wdrażania zasad ESG na poziomie mikroekonomicznym — w skali pojedynczego hotelu lub sieci — pozwalając na osiągnięcie wysokiego poziomu środowiskowej i społecznej odpowiedzialności przy zachowaniu mierzalności efektów.

Rysunek 32. Wzór certyfikatu Green Key

Źródło: https://poland.ihg.com/wp-content/uploads/2024/02/green-key.pdf (dostęp: 30.10.2025).

W kontekście modeli ZR–ESG przedstawionych w niniejszym raporcie, system Green Key może być interpretowany jako alternatywny lub komplementarny mechanizm walidacji standardów ESG**,** zwłaszcza dla małych i średnich obiektów hotelowych, które nie są objęte formalnym obowiązkiem raportowania niefinansowego. Stanowi on praktyczną ścieżkę transformacji w kierunku zrównoważonego hotelarstwa poprzez zestandaryzowany proces audytu, okresową kontrolę spełniania kryteriów oraz transparentną komunikację z interesariuszami. W efekcie, Green Key nie tylko wspiera budowę reputacji hotelu jako podmiotu odpowiedzialnego środowiskowo i społecznie, lecz także wzmacnia jego pozycję konkurencyjną w warunkach rosnących wymagań rynku i regulacji ESG.

Audyt Green Key (Zielony Klucz) to proces oceny obiektu turystycznego (np. hotelu, pensjonatu, campingu, atrakcji turystycznej) pod kątem jego wpływu na środowisko i zgodności z kryteriami międzynarodowego eko-certyfikatu Green Key. Audyt ma na celu sprawdzenie czy obiekt spełnia określone standardy zrównoważonego zarządzania, w szczególności w zakresie głównych obszarów oceny (Tabela 39).

Tabela 39. Kluczowe obszary audytu Green Key

1. Zarządzanie środowiskowe
   - Czy obiekt ma wyznaczoną osobę odpowiedzialną za kwestie środowiskowe?
   - Czy prowadzi politykę środowiskową i cele redukcji wpływu na środowisko?
2. Zużycie energii
   - Pomiar i monitoring zużycia energii.
   - Wdrażanie działań redukujących pobór energii (LED-y, czujniki ruchu, izolacja itp.)
3. Zużycie wody
   - Monitoring zużycia.
   - Instalacja urządzeń oszczędzających wodę (perlatory, ograniczniki przepływu).
4. Gospodarka odpadami
   - Segregacja odpadów.
   - Minimalizacja plastiku jednorazowego użytku.
   - Współpraca z firmami recyklingowymi.
5. Środki czystości i chemikalia
   - Stosowanie ekologicznych środków czystości i detergentów.
6. Zrównoważona żywność
   - Promowanie lokalnych, sezonowych, ekologicznych produktów.
   - Ograniczanie marnowania jedzenia.
7. Transport
   - Zachęcanie do korzystania z transportu publicznego, rowerów, ekologicznych środków transportu.
8. Edukacja ekologiczna
   - Informowanie gości o działaniach ekologicznych i zachęcanie ich do udziału.
   - Umieszczenie materiałów edukacyjnych w pokojach, na stronie internetowej itd.

Występują dwa typy kryteriów Green Key: obowiązkowe = bez spełnienia danego kryterium certyfikat nie zostanie przyznany ani przedłużony oraz opcjonalne = ich realizacja zwiększa prestiż i wynik hotelu w ocenie (Tabela 40).

Tabela 40. Kryteria certyfikacji Green Key

Obszar oceny	Kryterium oceny	Typ kryterium	Uwagi wyjaśniające	Przykład praktyki
Zarządzanie środowiskowe	Polityka środowiskowa wdrożona	Obowiązkowe	Musi obejmować wszystkie aspekty działalności	Publikacja polityki na stronie www, w pokojach; wyznaczenie celów np. zmniejszenie zużycia energii o 10% rocznie
	Koordynator ds. ESG		Osoba odpowiedzialna	Powierzenie tej roli kierownikowi

			za wdrażanie działań	technicznemu lub menedżerowi hotelu
Szkolenia personelu	Szkolenia ekologiczne	Obowiązkowe	Minimum raz w roku	Warsztaty o segregacji odpadów, instrukcje energooszczędnego sprzątania
Informowanie gości	Informacje o działaniach w zakresie zrównoważonego rozwoju		W pokojach i na stronie	Eko-informacje przy windach, w recepcji i aplikacji mobilnej hotelu
Gospodarka wodna	Reduktory przepływu	Obowiązkowe	W kranach i prysznicach	Instalacja perlatorów, ograniczników spłuczki w WC
	Woda szara	Opcjonalne	Systemy ponownego użycia	Instalacja systemu odzysku wody z pryszniców na podlewanie ogrodów
Gospodarka energetyczna	Oświetlenie LED	Obowiązkowe	Minimum 80% oświetlenia	Wymiana żarówek na LED w korytarzach, pokojach, kuchni
	OZE	Opcjonalne	Zielona energia	Instalacja paneli PV na dachu, umowy na zakup zielonej energii
Gospodarka odpadami	Segregacja odpadów	Obowiązkowe	Oznakowane kosze	Stacje recyklingu w lobby i na każdym piętrze
	Kompostowanie	Opcjonalne	Odpady organiczne	Kompostownik dla odpadów kuchennych na zapleczu hotelu
Sprzątanie	Eko-środki czystości	Obowiązkowe	Certyfikaty ekologiczne	Użycie środków z EU Ecolabel, zmniejszanie ilości detergentów
	Zmiana ręczników/pościeli na życzenie		Oszczędność wody i detergentów	Kartki w łazienkach informujące o możliwości rezygnacji z codziennej wymiany
Żywność i napoje	Produkty lokalne/eko/fair-trade	Opcjonalne	Lokalne wsparcie i zrównoważenie	Śniadania z lokalnymi serami, warzywami BIO, kawa fair-trade
	Redukcja marnotrawstwa	Obowiązkowe	Zarządzanie żywnością	Bufety na życzenie, planowanie zamówień, dzielenie się nadwyżkami z bankami żywności
CSR i działania społeczne	Lokalne wsparcie	Opcjonalne	Promocja regionu	Zakup dekoracji od lokalnych rzemieślników, sponsorowanie lokalnych wydarzeń

Tereny zielone	Ekologiczne zarządzanie ogrodem	Obowiązkowe	Brak pestycydów	Sadzenie roślin lokalnych, nawadnianie kropelkowe
Mobilność	Rower, komunikacja publiczna	Opcjonalne	Alternatywa dla samochodu	Wypożyczalnia rowerów, informacje o rozkładach jazdy
Audyt i poprawa działań	Roczny audyt ESG	Obowiązkowe	Monitoring postępów	Zewnętrzny audyt lub samoocena: mierzenie zużycia energii, wody, ilości odpadów
Inne inicjatywy ekologiczne	Warsztaty ekologiczne	Opcjonalne	Aktywne zaangażowanie gości	Organizacja warsztatów robienia eko-kosmetyków, sprzątania plaż

Źródło: opracowanie własne na podstawie: https://www.greenkey.global/criteria (dostęp: 30.09.2025).

2.8. Przykładowe fragmenty raportów ESG

Raportowanie ESG w sektorze hotelarskim stanowi kluczowy element nowoczesnego zarządzania odpowiedzialnością środowiskową, społeczną i korporacyjną, integrując wymiar etyczny działalności gospodarczej z mierzalnymi wskaźnikami efektywności operacyjnej. W warunkach rosnącej presji regulacyjnej oraz oczekiwań interesariuszy, właściwie przygotowany raport ESG pełni funkcję zarówno instrumentu nadzoru i ewaluacji postępów w zakresie zrównoważonego rozwoju, jak i narzędzia komunikacji strategicznej, kształtującego reputację hotelu jako organizacji odpowiedzialnej i transparentnej.

Prezentowany w Tabeli 41 przykład ilustrują praktyczne podejście do konstruowania treści raportu ESG w układzie odpowiadającym standardom European Sustainability Reporting Standards (ESRS) – w szczególności sekcjom E (środowisko), S (społeczeństwo) i G (ład korporacyjny). Zestawienie dwóch wersji – faktograficznej (sprawozdawczej) i marketingowej (narracyjno-komunikacyjnej) – wskazuje na konieczność równoważenia precyzji danych ilościowych z umiejętnością ich interpretacji w sposób zrozumiały i atrakcyjny dla odbiorcy. Tym samym raport ESG pełni podwójną funkcję: stanowi narzędzie audytu wewnętrznego oraz środek budowania wiarygodności w relacjach z gośćmi, inwestorami i społecznością lokalną.

W ujęciu postulowanych modeli ZR–ESG dla hoteli, raportowanie nie jest wyłącznie procesem sprawozdawczym, lecz integralnym elementem zarządzania strategicznego. Wymaga systematycznego gromadzenia danych, ich weryfikacji i standaryzacji, a następnie przekształcenia w komunikat spójny z wartościami i celami rozwojowymi przedsiębiorstwa.

Zaprezentowany przykład dowodzi, że nawet w ramach niewielkich obiektów hotelowych możliwe jest tworzenie raportów zgodnych z wymogami ESRS, które jednocześnie wspierają marketing relacyjny i budują kulturę organizacyjną opartą na transparentności, inkluzywności i dbałości o środowisko.

Raportowanie ESG stanowi zatem nie tylko końcowy etap oceny działań zrównoważonych, lecz również proces uczenia się organizacji**,** w którym dane ilościowe przekształcają się w kapitał zaufania, a komunikacja faktów – w narzędzie kształtowania odpowiedzialnego wizerunku marki hotelowej w duchu współczesnych standardów zrównoważonego rozwoju.

Tabela 41. Przykład treści raportu ESG – wybrane komponenty

Klimat i Środowisko (ESRS E1, E3)		
Treść informacji w raporcie		**Wersja marketingowa**
W 2024 roku hotel XYZ ograniczył zużycie energii o 12% w porównaniu do roku poprzedniego poprzez modernizację systemu HVAC oraz instalację energooszczędnego oświetlenia LED. Ślad węglowy naszego obiektu wyniósł 75 ton CO_2, co oznacza spadek o 8% rok do roku. Wprowadziliśmy także program oszczędzania wody, który zmniejszył średnie zużycie o 15% na pokój.	- Zarządzanie emisjami i efektywność energetyczna*:* *W 2024 roku hotel zmniejszył emisję gazów cieplarnianych o 18% w stosunku do roku bazowego 2020. Osiągnięto to dzięki instalacji paneli fotowoltaicznych, modernizacji systemu HVAC oraz przejściu na dostawy zielonej energii.* - Gospodarowanie zasobami wodnymi: *Wprowadziliśmy system odzyskiwania wody szarej, co pozwoliło na ponowne wykorzystanie 23% wody użytej w hotelu. Ponadto, wszystkie nowe inwestycje uwzględniają systemy nawadniania kropelkowego oraz nasadzenia roślin rodzimych, odpornych na suszę.* - Ochrona różnorodności biologicznej: *Hotel zobowiązał się do ochrony lokalnej flory i fauny poprzez tworzenie przyjaznych siedlisk: zielonych dachów oraz ogrodów deszczowych. Na terenie obiektu nie stosuje się pestycydów chemicznych, a procesy sprzątania bazują na biodegradowalnych środkach czystości.*	- Tworzymy przestrzeń w zgodzie z naturą: *Działamy z myślą o przyszłości! W ostatnim roku zredukowaliśmy emisję CO_2 o 18% dzięki własnym źródłom zielonej energii i inteligentnym systemom zarządzania zużyciem prądu. Oszczędzamy wodę, inwestując w nowoczesne systemy recyklingu, a nasze ogrody pełne są lokalnych roślin, które wspierają bioróżnorodność. Każdy dzień w naszym hotelu to krok w stronę bardziej zielonego świata!*
Pracownicy i Społeczność (ESRS S1, S3)		
Treść informacji w raporcie		**Wersja marketingowa**
Nasz zespół liczy 45 osób. W 2024 roku 100% pracowników ukończyło obowiązkowe szkolenia	- Warunki pracy i rozwój zawodowy: *Zatrudniamy 220 osób na umowy o pracę, zapewniając im dostęp do programów rozwoju kompetencji – w*	- Ludzie to nasza siła. *Nasz zespół to nasza największa duma! Oferujemy bezpieczne, przyjazne miejsce pracy, gdzie*

BHP i szkolenia z zakresu różnorodności i integracji. Wspieramy lokalną społeczność, współpracując z dostawcami produktów regionalnych oraz promując inicjatywy edukacyjne dotyczące turystyki zrównoważonej.	*2024 roku przeprowadzono ponad 1800 godzin szkoleń wewnętrznych. Dodatkowo wdrożyliśmy program wsparcia psychologicznego oraz bezpłatne zajęcia sportowe dla pracowników.* - Równość, różnorodność i inkluzywność: *W strukturze zarządczej hotelu 55% stanowisk kierowniczych zajmują kobiety. Stworzyliśmy politykę równych szans obejmującą rekrutację, awanse oraz wynagrodzenia, zgodną z zasadą niedyskryminacji ze względu na płeć, wiek, pochodzenie czy niepełnosprawność.* - Zaangażowanie społeczne: *Hotel aktywnie współpracuje z lokalnymi organizacjami charytatywnymi oraz szkołami, organizując programy edukacyjne i zbiórki na cele społeczne. W 2024 roku wsparliśmy 12 lokalnych inicjatyw i przeznaczyliśmy 1% rocznego zysku na projekty społeczne.*	*rozwój osobisty jest codziennością – w ubiegłym roku zrealizowaliśmy ponad 1800 godzin szkoleń. Stawiamy na różnorodność i równość: aż 55% stanowisk menedżerskich zajmują kobiety.* *Nasze serce bije także w rytmie lokalnej społeczności – wspieramy inicjatywy, które realnie zmieniają otoczenie na lepsze.*
Ład korporacyjny (ESRS G1)		
Treść informacji w raporcie		**Wersja marketingowa**
Hotel XYZ wdrożył politykę przeciwdziałania korupcji. Osoby na stanowiskach kierowniczych zostały przeszkolone z zasad ładu korporacyjnego oraz przejrzystości komunikacji ESG.	- Przejrzystość i odpowiedzialność zarządcza**:** *Zarządzanie hotelem opiera się na jasnych strukturach decyzyjnych oraz regularnym raportowaniu do akcjonariuszy i interesariuszy. Wszystkie kluczowe decyzje są zatwierdzane przez Radę Nadzorczą, zgodnie z zasadami ESG.* - Przeciwdziałanie korupcji i etyka biznesu**:** *Wszyscy pracownicy przechodzą obowiązkowe szkolenia antykorupcyjne. W 2024 roku nie odnotowano żadnych przypadków łamania zasad etyki lub compliance. Wdrożyliśmy także kanał zgłoszeń nadużyć, dostępny anonimowo dla pracowników i partnerów biznesowych.* - Zarządzanie ryzykiem ESG: *W ramach zarządzania ryzykiem corocznie przeprowadzamy analizę ryzyk ESG, w tym ryzyk klimatycznych, społecznych i związanych z ładem korporacyjnym. Wyniki tej analizy są*	- Zaufanie buduje przyszłość. *Przejrzystość, uczciwość i odpowiedzialność są fundamentem naszego zarządzania. Każda decyzja, którą podejmujemy, służy tworzeniu trwałych relacji – z gośćmi, partnerami i pracownikami.* *Chronimy wartości, przeciwdziałamy nieetycznym praktykom i zapewniamy bezpieczne środowisko dla wszystkich interesariuszy. Bo wiemy, że odpowiedzialny biznes to jedyny kierunek na przyszłość.*

	uwzględniane w strategii rozwoju hotelu na kolejne lata.	

Wspólna wersja storytellingowa

- Nasza podróż ku lepszej przyszłości!

Wszystko zaczęło się od jednej prostej myśli: czy hotel może zmieniać świat na lepsze? Dziś wiemy, że tak. I codziennie udowadniamy to w naszych działaniach.

- Krok pierwszy: Żyć w harmonii z naturą

Naszym marzeniem było stworzenie miejsca, które nie tylko zachwyca gości, ale też dba o planetę. Dlatego zainwestowaliśmy w energię odnawialną – nasz dach pokryły panele słoneczne, a inteligentne systemy zarządzają zużyciem prądu i wody. Każdy kwiat w naszych ogrodach, każda roślina na zielonym dachu została wybrana z myślą o ochronie lokalnej bioróżnorodności. Dziś nasze działania pozwalają zaoszczędzić tysiące litrów wody rocznie i zredukować emisję dwutlenku węgla o 18%. każdy, nawet najmniejszy krok dla środowiska, to wielki krok dla przyszłości.

- Krok drugi: Budować społeczność, która rośnie razem z nami

Wierzymy, że prawdziwą siłą hotelu są ludzie – nasi pracownicy, partnerzy i lokalna społeczność. Tworzymy przestrzeń, w której rozwój zawodowy i osobisty idzie w parze z wzajemnym szacunkiem. Organizujemy szkolenia, dbamy o zdrowie psychiczne, zapewniamy elastyczne godziny pracy i wyrównujemy szanse – dziś ponad połowę stanowisk kierowniczych zajmują kobiety. Ale to nie wszystko. Wspólnie organizujemy akcje społeczne, wspieramy lokalne inicjatywy i pomagamy tym, którzy potrzebują wsparcia. Bo razem naprawdę możemy więcej.

- Krok trzeci: Zarządzać odpowiedzialnie i przejrzyście

W świecie pełnym wyzwań stawiamy na jedno: zaufanie.

Każda decyzja podejmowana w naszym hotelu opiera się na jasnych zasadach, uczciwości i szacunku do wszystkich interesariuszy. Przeciwdziałanie nadużyciom, transparentność, otwartość na dialog – to nie są dla nas tylko hasła. To fundamenty, na których budujemy przyszłość naszego biznesu. Wierzymy, że odpowiedzialne zarządzanie to klucz do trwałych relacji i prawdziwego sukcesu.

- Podróż trwa dalej…

To dopiero początek naszej drogi. Każdego dnia uczymy się, zmieniamy i szukamy nowych sposobów, by działać lepiej – dla ludzi, dla planety, dla przyszłych pokoleń.

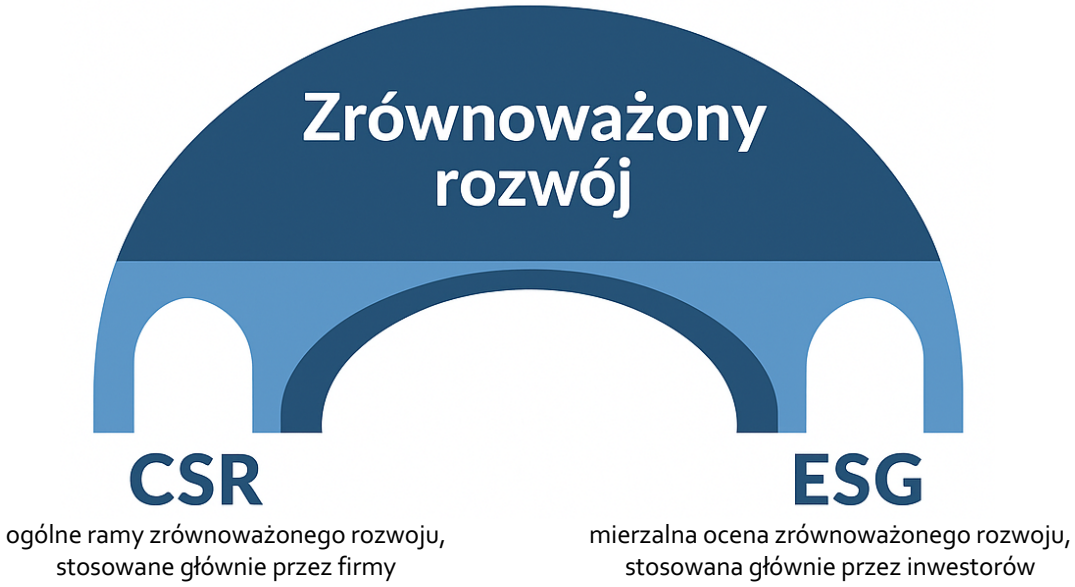
Zapraszamy Cię do wspólnej podróży. Razem możemy stworzyć świat, w którym zrównoważony rozwój to nie wyjątek, ale codzienność.

Źródło: opracowanie własne.

3. Wdrażanie standardów ESG - ewolucja

3.1. Wpływ ESG na konkurencyjność hotelu i satysfakcję klientów

W ostatnich latach w Polsce przeprowadzono badania dotyczące wpływu działań z zakresu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) na satysfakcję i lojalność klientów w branży hotelarskiej. Chociaż termin ESG (Environmental, Social, Governance) jest często używany w kontekście międzynarodowym, w polskich badaniach częściej stosuje się pojęcie CSR (por. Rysunek 33).



Rysunek 33. Relacja między zrównoważonym rozwojem, CSR i ESG
Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: Łudzińska, A. (2024, s. 128).

Kwestie zrównoważonego rozwoju ekonomicznego, środowiskowego i społecznego, z którymi zmaga się obecnie branża hotelarska, wraz z propozycjami pomysłów, rozwiązań i strategie dotyczące zrównoważonego zarządzania operacjami, są coraz częściej opisywane, w tym na podstawie licznych studiów przypadków opisują Legrand i in. (2022).

Wyniki różnych sondaży wskazują na istnienie zależności pomiędzy działaniami CSR a satysfakcją i lojalnością klientów (Borys i in., 2023; Johann i Bosmani, 2024). Oznacza to, że goście hoteli angażujących się w działania CSR są bardziej zadowoleni z usług i wykazują wyższą lojalność wobec tych obiektów. Chociaż bezpośrednie dane liczbowe dotyczące wpływu CSR na konkurencyjność hoteli w Polsce są ograniczone, można przypuszczać, że pozytywny wpływ działań CSR na satysfakcję i lojalność klientów przekłada się na zwiększenie konkurencyjności tych obiektów. Zadowoleni i lojalni klienci są bardziej skłonni

do ponownych odwiedzin oraz polecania hotelu innym, co może prowadzić do wzrostu przychodów i umocnienia pozycji rynkowej.

Społeczna odpowiedzialność biznesu wymaga od hoteli komunikacji innej od tej opartej na *podkręconych* przekazów reklamowych, w efekcie których hotele mogą być posądzane są o różnego rodzaju kłamstwa, w tym tzw. greenwashing (zielone kłamstwo), pinkwashing (czyli tęczowe działania mające na celu budowanie wizerunku pro–LGBT) czy warwashing (wykorzystywanie tematu wojny w Ukrainie do celów wizerunkowych). CRS w hotelu to dialog z interesariuszami firmy, przejrzystość działań i gotowość do komunikowania się w sytuacjach kryzysowych.

3.2. Kierunki przyszłego rozwoju standardów ESG w hotelarstwie

Dynamiczne zmiany w otoczeniu regulacyjnym, technologicznym i społecznym powodują, że standardy ESG (Environmental, Social, Governance) stają się integralnym elementem strategicznego zarządzania w branży hotelarskiej. Coraz większe znaczenie zyskują systemowe rozwiązania umożliwiające integrację aspektów środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego z codziennym funkcjonowaniem obiektów oraz ich długoterminową strategią rozwoju. ESG przestaje pełnić wyłącznie funkcję narzędzia raportowego czy wizerunkowego, a staje się fundamentem budowania odporności organizacyjnej, przewagi konkurencyjnej oraz wiarygodności wobec inwestorów i interesariuszy.

W obszarze środowiskowym hotelarze coraz częściej koncentrują się na wdrażaniu zrównoważonych rozwiązań architektoniczno-budowlanych, zwiększaniu efektywności energetycznej, minimalizacji zużycia zasobów naturalnych oraz dążeniu do neutralności klimatycznej. Równocześnie istotnym trendem jest rozwój gospodarki o obiegu zamkniętym, obejmującej nowoczesne systemy segregacji, recyklingu i ponownego wykorzystania surowców.

W wymiarze społecznym obserwuje się wzrost znaczenia polityk równościowych, programów wellbeing dla pracowników oraz zaangażowania hoteli w inicjatywy społeczne i edukacyjne. Równolegle rośnie oczekiwanie transparentnej komunikacji z gośćmi w zakresie działań prośrodowiskowych i społecznych, a także większej partycypacji gości (ale i też dostawców) w praktykach zrównoważonej konsumpcji.

Obszar ładu korporacyjnego zyskuje na znaczeniu w kontekście rosnących wymogów sprawozdawczości niefinansowej, wynikających z dyrektyw unijnych (CSRD, Taksonomia UE, ESRS), choć te stale się zmieniają i powodują konieczność zmian w procedurach stosowanych w hotelach. Kluczowym dla hoteli staje się wdrażanie skutecznych mechanizmów zarządzania ryzykiem ESG, nadzoru i audytu wewnętrznego oraz stosowanie uznanych standardów raportowania, takich jak GRI czy SASB.

Przyszłość ESG w hotelarstwie będzie kształtowana przez innowacje technologiczne i cyfryzację procesów – w tym automatyzację zarządzania energią i zasobami, inteligentne systemy raportowania oraz rozwój narzędzi analitycznych wspierających ocenę wpływu środowiskowego. W perspektywie średnio- i długoterminowej przewiduje się wzrost znaczenia zielonych inwestycji, finansowania powiązanego z ratingami ESG oraz rozszerzenia obowiązków raportowych na mniejsze podmioty sektora.

Tabela 42. Wybrane kierunki przyszłego rozwoju standardów ESG w hotelarstwie

Obszar ESG	Kierunki rozwoju ESG w hotelach
Środowisko	Zrównoważona architektura i budownictwo: • Budowa i modernizacja hoteli zgodnie z certyfikatami ekologicznymi (LEED, BREEAM, DGNB). • Stosowanie energooszczędnych technologii i systemów inteligentnego zarządzania energią. • Wdrażanie zasad biofilnego designu i architektury regeneracyjnej (regenerative hospitality). • Projektowanie budynków w koncepcji net zero carbon lub plus energy building. • Użycie materiałów z recyklingu, lokalnych surowców i naturalnych izolacji. Zarządzanie zasobami naturalnymi: • Ograniczenie zużycia wody. • Optymalizacja zużycia energii oraz korzystanie z odnawialnych źródeł. • Systemy monitorowania zużycia zasobów w czasie rzeczywistym (AI, czujniki IoT). • Utrzymanie bioróżnorodności wokół obiektu – np. ogrody deszczowe, łąki kwietne, ule. • Programy „zielonych dostawców" i wymogi środowiskowe w łańcuchu dostaw. Gospodarka obiegu zamkniętego: • Rozbudowane systemy segregacji i kompostowania odpadów. • Minimalizacja marnowania żywności poprzez współpracę z aplikacjami (np. Too Good To Go). • Wdrożenie polityki „zero waste hotel" – eliminacja plastiku jednorazowego, refill station, produkty w opakowaniach zwrotnych. • Recykling tekstyliów i mebli hotelowych oraz ponowne wykorzystanie zasobów. • Partnerstwa z lokalnymi przedsiębiorstwami GOZ. Ślad węglowy i raportowanie:

	• Obliczanie i redukcja emisji CO_2. • Przejrzyste raportowanie działań proekologicznych zgodnie z wytycznymi GHG Protocol czy CSRD. • Offsetowanie emisji poprzez inwestycje w projekty zalesiania i OZE. • Menu i usługi z oznaczeniem śladu węglowego (carbon labeling). • Integracja danych ESG z systemami rezerwacyjnymi i raportowymi (CRM/ERP).
Społeczne	Równość i inkluzywność: • Polityki antydyskryminacyjne. • Równe szanse zatrudnienia i rozwój kariery. • Zwiększenie udziału osób z niepełnosprawnościami i seniorów w zatrudnieniu. • Szkolenia międzykulturowe dla zespołów. • Audyt różnorodności (DEI audit) jako element raportowania ESG. Warunki pracy i wellbeing pracowników: • Zapewnienie uczciwego wynagrodzenia, szkoleń i bezpiecznych warunków pracy. • Programy wspierające zdrowie psychiczne i fizyczne. • Elastyczne modele pracy i work-life balance (elastyczność liczby dni na tydzień pracy, home-office w działach administracji). • Rozwój kompetencji ESG wśród pracowników – np. Akademie Zrównoważonego Rozwoju. • Wykorzystanie AI w planowaniu obciążenia pracą i harmonogramów. Zaangażowanie lokalnych społeczności: • Wspieranie lokalnych dostawców, promowanie lokalnej kultury i kuchni. • Programy CSR, np. edukacyjne lub środowiskowe w regionie. • Tworzenie lokalnych partnerstw turystyki regeneracyjnej. • Organizacja wydarzeń z lokalnymi artystami i rzemieślnikami. • Przeznaczanie części zysków na projekty społeczne (1% for community). Transparentna komunikacja z gośćmi: • Informowanie klientów o inicjatywach ESG. • Zachęcanie gości do zrównoważonych wyborów. • Gamifikacja ESG – nagrody za ekologiczne zachowania. • Komunikacja „green storytelling" – autentyczne opowieści o wpływie hotelu. • Uwzględnianie opinii gości w raportach ESG (feedback ESG survey).
Ład korporacyjny	Zarządzanie ryzykiem ESG: • Wdrożenie strategii ESG na poziomie zarządczym. • Nadzór ESG przez komitety zarządcze i rady nadzorcze. • Integracja ryzyk ESG z mapą ryzyka korporacyjnego (ERM). • Regularne szkolenia kadry kierowniczej z zarządzania zrównoważonym rozwojem. • Włączenie ESG do systemu oceny menedżerów i wynagrodzeń. Standardy etyczne i zgodność z przepisami: • Przestrzeganie zasad etyki biznesowej i compliance oraz unikanie greenwashingu. • Raportowanie zgodne z regulacjami UE (CSRD, Taksonomia UE, ESRS). • Kodeks etyczny dla dostawców (Supplier Code of Conduct). • Wdrożenie kanałów whistleblowingowych. • AI compliance – monitorowanie ryzyk automatyzacji i danych osobowych. Zintegrowane raportowanie ESG: • Stosowanie jednolitych standardów raportowania (np. GRI, SASB).

	• Coraz większe znaczenie audytu niezależnych podmiotów. • Digital ESG dashboards – automatyzacja raportowania danych. • Zintegrowanie raportu ESG z raportem finansowym (Integrated Reporting). • Ujawnianie danych niefinansowych w formacie XBRL (zgodnie z ESAP).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 43. Przyszłe trendy i innowacje ESG w hotelarstwie

Obszar	Przyszłe trendy i innowacje ESG w hotelach
Technologie i digitalizacja	• Technologie smart – automatyzacja systemów zarządzania energią, oświetleniem i klimatyzacją (BMS, IoT, AI). • Digitalizacja raportowania ESG – automatyzacja zbierania danych i integracja z systemami PMS/BMS. • ESG dashboards i platformy analityczne AI do bieżącego monitoringu wpływu środowiskowego i społecznego. • Systemy IoT do pomiaru śladu węglowego w czasie rzeczywistym. • Blockchain dla transparentności łańcucha dostaw i certyfikacji produktów ekologicznych. • Wykorzystanie VR/AR do edukacji ESG gości i personelu (np. interaktywne szkolenia o oszczędzaniu energii).
Zarządzanie i raportowanie	• Rozszerzenie obowiązków raportowania – objęcie mniejszych hoteli przepisami CSRD i ESRS. • Zintegrowane raportowanie ESG z raportami finansowymi (Integrated Reporting). • Automatyczne generowanie raportów ESG w oparciu o dane operacyjne hotelu. • Wprowadzenie jednolitego standardu ESG dla sektora HoReCa w UE. • Audyt ESG jako standard współpracy z sieciami i inwestorami.
Zrównoważone inwestycje i finanse	• Zielone inwestycje i certyfikaty (LEED, BREEAM, Green Key) – jako przewaga konkurencyjna i element wartości marki. • Zielone finansowanie – dostęp do preferencyjnych kredytów i ubezpieczeń dla hoteli niskoemisyjnych. • ESG ratingi hoteli jako kryterium decyzji inwestycyjnych i współpracy korporacyjnej. • Rozwój funduszy inwestujących w turystykę zrównoważoną. • Powstawanie zielonych REIT-ów hotelowych (Real Estate Investment Trusts).
Łańcuch dostaw i gospodarka obiegu zamkniętego (GOZ)	• Odpowiedzialność w całym łańcuchu dostaw – wymóg zgodności dostawców z polityką ESG hotelu. • Lokalność i etyka produkcji – pierwszeństwo dostawców regionalnych i transparentnych. • Systemy certyfikacji dostawców (Supplier ESG Compliance). • Minimalizacja odpadów i zero waste w gastronomii (recykling, kompostowanie, nadwyżki dla NGO). • Cyrkularne projektowanie wyposażenia – meble i tekstylia z recyklingu.
Goście i doświadczenie klienta	• ESG jako element marketingu i lojalności klientów – komunikacja proekologiczna i „zielone" programy nagród. • Personalizacja ESG – dopasowanie działań do oczekiwań klientów (np. opcje ekologiczne w aplikacjach rezerwacyjnych). • Gamifikacja ekologii – nagrody za oszczędność energii i wody.

	• Transparentność ESG w procesie rezerwacji (np. „eco-score" hotelu). • Rosnące oczekiwania młodszych pokoleń (Z i Alpha) wobec etycznych i zrównoważonych praktyk hotelowych.
Kultura organizacyjna i społeczeństwo	• Wellbeing 3.0 – integracja zdrowia psychicznego, fizycznego i cyfrowego w środowisku pracy. • Szkolenia ESG dla pracowników wszystkich szczebli. • Różnorodność i inkluzywność jako wymiar oceny hotelu. • Programy społecznościowe: lokalne wolontariaty, edukacja ekologiczna, turystyka regeneracyjna. • Partnerstwa z organizacjami pozarządowymi w zakresie zrównoważonej turystyki.
Etyka i ład korporacyjny	• ESG jako element strategii zarządczej i oceny menedżerów. • Wdrożenie kodeksów etycznych dla dostawców i pracowników. • Systemy whistleblowingowe oraz audyty antygreenwashingowe. • Algorytmy AI zgodne z zasadami etyki i ochrony danych (AI compliance). • Publiczne raportowanie wskaźników DEI i etycznych praktyk biznesowych.

Źródło: opracowanie własne.

Prezentowane w tabeli 44 przykłady stanowią przegląd nowatorskich inicjatyw wdrażanych przez hotele funkcjonujące na polskim rynku, ilustrujących praktyczne zastosowanie zasad ESG w działalności operacyjnej. Zestawienie obejmuje studia przypadków dobrych praktyk środowiskowych, społecznych i zarządczych, które mogą stanowić inspirację dla dalszego rozwoju zrównoważonego hotelarstwa.

Tabela 44. Nowatorskie idee w obszarze wdrażania ESG – studia przypadków dobrych praktyk

Arche Hotel Krakowska - Warszawa	✓ W Restauracji Impresja dostępne dla gości dwie karty menu – zielona i czerwona. Promowana przez obiekt Karta Zielona to dania wegetariańskie i wegańskie. ✓ Projekt „Spiżarnia Krainy Polskie" - dostępne przetwory od małych i lokalnych przedsiębiorców. ✓ Eventy poświęcone kobiecemu zdrowiu i profilaktyce, np. przy okazji tzw. „Różowego Października" czy Europejskiego Tygodnia Profilaktyki Raka Szyjki Macicy. ✓ Spotkania świąteczne dla grup seniorów czy podopiecznych Stowarzyszenia Mali Bracia Ubogich.
Hotel Arłamów	✓ Działania CSR takie jak: sadzenie drzew, budowanie uli, budowanie domków dla jeży i ptaków (rocznie ok. 300 drzew, a gości zachęca się do posadzenia swojego drzewa, którym hotel się opiekuje). ✓ Ochrona hotelu porusza się po terenie kompleksu elektrycznymi melexami lub konno, co pozwala redukować ślad węglowy.
Hotel Cukrownia - Żnin	✓ Włączenie personelu hotelu do akacji „Operacja Czysta Rzeka" – zbieranie śmieci na ulicach i terenach zielonych Żnina.

DoubleTree by Hilton - Kraków	✓ Instalacja zgniatarki śmieci, dzięki której zmniejszono częstotliwość wywozu śmieci i ich gabarytów. ✓ Opracowanie kalkulatora, który wykorzystując historyczne dane zużycia zasobów podczas organizacji wydarzeń w hotelu, tworzy raport, zawierający szczegółowe informacje na temat przewidywanej emisji dwutlenku węgla, energii, wody i odpadów generowanych przez spotkanie lub wydarzenie. ✓ Na wniosek organizatora wydarzenia rekompensowana jest przewidywana emisja dwutlenku węgla, wspierająca projekty mające na celu redukcję emisji dwutlenku węgla (program realizowany we współpracy z ClimeCo).
DoubleTree by Hilton - Wrocław	✓ LightStay - autorska platforma służąca do mierzenia i zarządzania skutkami środowiskowymi i społecznymi w obiektach sieci Hilton. ✓ Uruchomianie działań prospołecznych dla grup zagrożonych (np. wojną), m.in. udostępnienie potrzebującym naszej bazy noclegowej, organizacja zbiórki darów czy kursu gotowania, który wyposażył uchodźców w nowe kompetencje.
Grand Ascot Hotel - Kraków	✓ Przekazywanie kwartalnie 20% opłat za pobyt psów w hotelu na rzecz Fundacji „Przytulisko" w Harbutowicach. ✓ Uruchomienie akcji "Rowerem do pracy". ✓ Wprowadzenie dodatkowych box-ów śniadaniowych dla gości hotelowych korzystających z bufetu śniadaniowego (w celu ograniczenia strat żywności goście za dodatkową opłatą mogą zapakować na wynos drugie śniadanie i przekąski, a tym samym następuje redukcja odpadów i marnotrawstwa żywności)
Grano Hotels - Gdańsk	✓ Dofinansowanie do opieki zdrowotnej i aktywności sportowych dla pracowników. ✓ Organizacja turnieju piłkarskiego dla młodych adeptów piłki nożnej „Number One Cup", w którym udział biorą drużyny z całej Europy. ✓ Udział w akcji „Szlachetna Paczka": zbiórka wśród pracowników na rzecz pomocy Ukrainie, wsparcie Australii podczas pożarów, udział w WOŚP czy zbiórki dla schroniska.
Gwiazda Morza Resort SPA&SPORT - Władysławowo	✓ Budowa systemu dostawców, którzy dostarczają produkty zbiorczo, aby zmniejszyć spalanie w trakcie transportu i zużycie materiałów pakowych. ✓ Odpady kartonowe i plastikowe zgniatane na specjalnym sprzęcie, a do bioodpadów wykorzystuję się suszarkę, która tworzy biodegradowalną masę. ✓ Promocja regionalnych produkty w serwowanych daniach, lokalnych rękodzielników i artystów podczas warsztatów i wystaw w lobby hotelu.
Hilton Garden Inn Kraków Airport	✓ Filtrowanie zużytego oleju i przekazywanie do utylizacji certyfikowanej firmie. ✓ Zamontowanie separatora tłuszczu oraz odpadów ropopochodnych, uniemożliwiającego przedostawanie się tego typu nieczystości do sieci miejskiej. ✓ Zastąpienia plastikowych kart kluczy do pokojów kartami z drewna pochodzącego ze specjalnych hodowli drzew. ✓ W pokojach hotelowych wprowadzenie pełnowymiarowych kosmetyków w pojemnikach z HDPE, które przy współpracy z Clean The World są poddawane recyklingowi.

Hotel & Spa Kasztel - Uniejów	✓ Woda szparagowa – na bazie wody, w której wcześniej zostały ugotowane szparagi stworzono orzeźwiający napój z dodatkiem nasion chia, limonki oraz miodu. ✓ Demi glace – niewykorzystywane kości oraz mniej atrakcyjne estetycznie warzywa są podstawą do przyrządzenia autorskiej bazy do sosów. ✓ Energetyczne smoothie owocowe – pozostałe po bufecie śniadaniowym owoce służą do przygotowania pełnych witamin koktajli owocowych. ✓ Rybny beszamel – pancerze z krewetek oraz kręgosłupy ryb są głównym składnikiem do przyrządzenia rybnego bulionu.
Louvre Hotels Group	✓ Kids Our Future - projekt edukacyjny skierowany do dzieci i młodzieży ukazujący tajniki pracy w branży hotelarskiej.
Folwark Łękuk	✓ Kotłownia opalaną słomą zebraną z pól należących do hotelu. ✓ Dekoracje hotelowe wykonywane przez łękuckie florystki bazują niemal wyłącznie na roślinach sadzonych w hotelowym ogrodzie
Mercure Katowice Centrum	✓ Mural w lobby hotelu i grafiki w pokojach stworzone przez lokalną artystkę street-artową Monę Tusz. ✓ Wsparcie akcji „Katowicka Kranówka”
Hotel Mikołajki Leisure & SPA	✓ Autorski projekt pod nazwą #DobryZNatury mający na celu wprowadzanie działań i postaw promujących ochronę ekosystemu i szeroko rozumianego środowiska w duchu zrównoważonego rozwoju.
Notera Hotel SPA - Charzykowy	✓ Najmłodsi goście zdobywają tytuł Eko-mistrza w programie „Zielona Karta Noterlandii”.
Plantonia Aparthotel - Kraków	✓ Kosmetyki dla gości posiadają 98% składników naturalnych oraz o niskim stopniu przetworzenia, a etykiety zostały wydrukowane na folii z trzciny cukrowej. ✓ Dla gości dostępna jest darmowa woda do picia w szklanych butelkach, w hotelowym lobby znajduje się miejsce z filtrowaną wodą, w którym można napełnić swoją wielorazową butelkę czy bidon.
Hotel Astor i Primavera - Jastrzębia Góra	✓ Utworzenie specjalnego stanowiska, w ramach którego dedykowana osoba zarządza segregacją i dba o kompleksowy proces gospodarowania odpadami. ✓ Zmiana obić tapicerskich zamiast zakupu nowych mebli (dzięki temu przedłużenie żywotność i przeciwdziałanie nadmiernemu wytwarzaniu). ✓ Sponsorowanie dziecięcych klubów piłkarskich i lokalnych sportowców.
Sheraton Sopot Hotel	✓ Wykorzystanie skórek pomarańczy z wyciskanego soku do przygotowania marmolady, która serwowana jest na śniadaniach. Skórki są również wykorzystywane przy kiszeniu ogórków, co nadaje ogórkom wyjątkowego smaku.
Sofitel Warsaw Victoria	✓ Wyłączone z użytkowania sprzęty, meble, bieliznę pościelową, ręczniki, uniformy przekazywane są do ośrodkom pomocy społecznej, szpitali i innym placówek pożytku publicznego.
Szerokie Wody - Ustka	✓ EndoMotywacja - autorski cykl warsztatów wspierających zdrowie i świadomość kobiet chorujących na endometriozę.
Talaria Resort & SPA - Trojanów	✓ Każdy osoba goszcząca w hotelu minimum 10 razy może posadzić własne drzewo w Alei Drzew w pałacowym ogrodzie.

Zródło: opracowanie z wykorzystaniem: https://csrwhotelu.pl/wp-content/uploads/2023/06/CSR-W-HOTELU-PDF.pdf (dostęp: 12.12.2025)

4. PODSUMOWANIE

Raport stanowi kompleksowe opracowanie naukowo-eksperckie, definiujące model wdrażania zasad ESG (Environmental, Social, Governance) w hotelach jako narzędzie zrównoważonej transformacji branży hotelarskiej. Jego innowacyjność polega na połączeniu metodologii zarządzania procesowego z koncepcją odpowiedzialności korporacyjnej, co umożliwia hotelom różnych kategorii – od małych, niezależnych obiektów po hotele w międzynarodowych sieciach – praktyczne zastosowanie zasad zrównoważonego rozwoju w wymiarze środowiskowym, społecznym i organizacyjnym.

W opracowanym modelu ZR–ESG dla hotelu zastosowano zintegrowane podejście badawcze, łączące analizę empiryczną (wywiady IDI z kadrą zarządzającą i badania ankietowe CAWI) z metodami modelowania strategicznego (SWOT, PESTEL, VPC, BMC, Macierz Johnsona–Scholesa). Model nie tylko porządkuje strukturę standardów ESG, lecz także wskazuje zestaw mierzalnych wskaźników, kryteriów oceny i procedur wdrażania, co pozwala na jego adaptację w różnych kontekstach operacyjnych.

Nowatorstwo opracowania polega na transformacyjnym ujęciu ESG jako narzędzia doskonalenia procesów zarządzania i budowania przewagi konkurencyjnej hoteli, a nie wyłącznie jako obowiązku regulacyjnego. Zaproponowany model integruje działania proekologiczne z koncepcją zarządzania wartością dla interesariuszy, włączając aspekty gospodarki obiegu zamkniętego, dekarbonizacji, wellbeing pracowników, transparentności zarządczej i etyki operacyjnej.

W wymiarze praktycznym raport dostarcza hotelom uniwersalnego narzędzia wdrożeniowego, obejmującego strukturalne i proceduralne wytyczne raportowania ESG oraz mechanizmy monitorowania postępów. Wskazuje także, że implementacja ESG w hotelarstwie generuje wymierne korzyści ekonomiczne, wizerunkowe i inwestycyjne, podnosząc zaufanie interesariuszy oraz atrakcyjność obiektów dla rynku MICE i klientów świadomych ekologicznie.

Opracowanie ma charakter prekursorskiego wkładu w standaryzację zasad ESG w branży hotelarskiej w Polsce. Zaprezentowany model jest kompleksowym narzędziem, które umożliwia hotelom różnej skali działalności ocenę dojrzałości zrównoważonego rozwoju i planowanie strategii transformacji zgodnych z Agendą 2030 ONZ. W konsekwencji

raport stanowi istotny punkt odniesienia dla dalszych prac badawczych, wdrożeniowych i certyfikacyjnych w obszarze zrównoważonego hotelarstwa.

Bibliografia

Bełdowski, J., Michalina, W. (2022). PIMG ESG RAPORT NR 1. Wskaźniki ESG. Co każdy polski przedsiębiorca powinien wiedzieć? Polski Instytut Myśli Gospodarczej, Warszawa.

Borys, T., Bugdol, M., Puciato, D., Szromek, A.R., Geryk M. (2023). Motivations for hotels to undertake pro-ecological activities – opinions of hotel guests. 2023, Economic and Environment, 4 (87).

Bugdol, M., Puciato, D., Borys, T. (2019), Zachowania prośrodowiskowe w hotelach w kontekście zrównoważonego rozwoju turystyki – bariery i rekomendacje dla dalszych badań. Problem Ekorozwoju, 14(2), 157-170.

Booking.com Sustainable Travel Report 2024, https://www.gstcouncil.org/booking-sustainable-travel-report-2024/ [dostęp: 22.03.2025].

de Silva, A. (2025). Bringing Hotel Staff Into the Important Sustainability Conversation. https://www.hotelexecutive.com/business_review/8195/bringing-hotel-staff-into-the-important-sustainability-conversation.

GRI 3: Material Topics 2021, Universal Standards. file:///C:/Users/Wojtek/Downloads/GRI%203_%20Material%20Topics%202021-1.pdf.

Fatoki, O. (2019). Hotel employees pro-environmental behaviour: effect of leadership behaviour. Institutional Support and Workplace Spirituality, 11(15), 4135. https://doi.org/10.3390/su11154135.

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. (2025c). Empiryczne badania ilościowe i jakościowe przedsiębiorstw hotelarskich. Raport 4. WSTiE w Suchej Beskidzkiej.

Fularska-Pacholczak, M., Delmaczyńska A., (2023). CSR w hotelu - katalog dobrych praktyk. CSRwhotelu.pl.

Jagieła, E. (2022). Społeczna odpowiedzialność małych przedsiębiorstw branży hotelarskiej, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław.

Johann, M., Bostani, A. (2024). Wpływ CSR na satysfakcję i lojalność klienta w branży hotelarskiej. Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, 71(1), s. 123-134 https://doi.org/10.33119/KNoP.2024.71.1.8.

Kachniewska, M. (2007). Franczyza jako narzędzie budowania łańcucha wartości przedsiębiorstw hotelarskich na europejskim rynku turystycznym [w:] red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski, S. Wspólna Europa. Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku UE, SGH, Warszawa.

Miklewski, J. (2024). Rok 2023 – wzrost liczby pokoi [w:] Raport 2024. Rynek hotelarski w Polsce. Świat Hoteli, lipiec-sierpień 2024.

Rynek hoteli w Polsce, MBank, 2023, https://www.mbank.pl/pdf/firmy/inne/raport-rynku-hotelarskiego.pdf.

Rynek hotelowy w Polsce: wzrost popytu i poprawa wyników, modernizacja i ESG w tle. https://ceo.com.pl/rynek-hotelowy-w-polsce-wzrost-popytu-i-poprawa-wynikow-modernizacja-i-esg-w-tle-45727 [dostęp: 23.03.2025].

Sala, J. (2006). Strategie marketingowe małych firm hotelowych [w:] red. G. Gołembski, Turystyka w ujęciu podmiotowym i przestrzennym, AE, Poznań, 333-343.

Sala, K., Szostak, D. (2024). Współczesne uwarunkowania rozwoju hotelarstwa sieciowego w Polsce–wprowadzenie do problematyki funkcjonowania dużych przedsiębiorstw turystycznych. Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, 38(1), 27–42. doi: https://doi.org/10.24917/20801653.381.2.

Smorczewski, M. (2024). Świadomość i zaangażowanie polskich hotelarzy w zrównoważony rozwój [W:] J. Ali Farhan, K. Kowalik, W. Zoń (red.). Ekologiczni studenci i doktoranci. Multidyscyplinarne spojrzenie na ochronę środowiska, Temida 2, Białystok, 83-95.

Strategia dekarbonizacji. Od WHY po offset. Carbon Footprint Foundation, Kraków, 2024. https://krakownetwork.pl/wp-content/uploads/2024/06/Strategia-dekarbonizacji_Od-why-po-offset_CFF_K5020.pdf.

Szuba, B. (2012). Systemy środowiskowe a lokalne otoczenie człowieka. Studia i Monografia, 327, Politechnika Opolska, Opole.

The state of tourism and hospitality 2024, MKinsey&Company, May 2024.

Travel & Tourism -economic impact-global trends, (2024), WTCC.

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

Walas, B., Fedyk, W., Łabaj, M., Nocoń, M., Pasierbek, T., Głuc, M. (2025b). Metodologia badań oraz narzędzia badawcze. Konwencja narzędzi badawczych pod kątem zrównoważonego rozwoju i ESG. Raport 3. WSTiE w Suchej Beskidzkiej.

Wytyczne do raportowania ESG. Przewodnik dla spółek notowanych na GPW, Steward Redqueen, 2021.

Ziółkowska-Weiss, K. (2021). Znajomość architektury organicznej i jej zastosowanie w hotelarstwie w opinii respondentów. Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis Studia Geographica, 16, 19–35. https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_24917_20845456_16_2.

Netografia

Booking.com Sustainable Travel Report 2024, https://www.gstcouncil.org/booking-sustainable-travel-report-2024/ (dostęp: 22.03.2025)

CSR w hotelu. Katalog dobrych praktyk, s. 20. https://csrwhotelu.pl/wp-content/uploads/2023/06/CSR-W-HOTELU-PDF.pdf (dostęp: 23.03.2025)

Global Hospitality Market Analysis: Size, Drivers, Trends, Opportunities and Strategies; https://blog-tbrc-info.translate.goog/2024/10/hospitality-market-analysis/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=pl&_x_tr_hl=pl&_x_tr_pto=rq (dostęp: 30.05.2025).

Hospitality Global Market Raport, Business Research Company, January 2025. https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/hospitality-global-market-report (dostęp: 30.05.2025)

http://www.tur-info.pl/a/52323,,hotele-wyzwania-na-2025-rok-grupa-j-w.html (dostęp: 03.04.2025)

https://arch-boom.com/trendy-w-hotelarstwie-obecne-i-przyszle-trendy-w-wystroju-pokoi-hotelowych/ (dostęp: 03.04.2025)

https://betasi.pl/blog/trendy-w-hotelarstwie-na-2025-rok-przygotuj-swoj-hotel-na-zmiany (dostęp: 03.04.2025)

https://csrwhotelu.pl/wp-content/uploads/2023/06/CSR-W-HOTELU-PDF.pdf (dostęp: 12.12.2025)

https://esgtrends.pl/grupa-bb-hotels-publikuje-raport-esg-chcemy-by-nasze-hotele-byly-symbolem-pozytywnej-zmiany/ (dostęp: 03.04.2025)

https://esgtrends.pl/zrownowazony-rozwoj-jednym-z-glownych-trendow-2025-roku-w-branzy-hotelarskiej/ (dostęp: 03.04.2025)

https://grantthornton.pl/publikacja/jak-przygotowac-strategie-esg/ (dostęp: 03.03.2025)

https://issuu.com/brogmarketing/docs/rynek_hotelarski_w_polsce._raport_2024 (dostęp: 12.03.2025)

https://meble.lobos.pl/blog/trendy-w-projektowaniu-hoteli-ekologia-technologia-i-personalizacja (dostęp: 03.04.2025)

https://oesg.pl/wplyw-esg-na-branze-turystyczna-szanse-i-wyzwania (dostęp: 03.04.2025)

https://raportcsr.pl/branza-hotelarska-musi-postawic-na-esg-aby-pozostac-atrakcyjna/

https://sjp.pwn.pl/szukaj/model.html (dostęp: 04.03.2025).

https://www.all-inclusive.com.pl/sustainability-w-hotelarstwie-to-absolutna-koniecznosc/

https://www.csrinfo.org/ranking-narzedzi-raportowania-esg-2024/, (dostęp: 30.03.2025)

https://www.e-hotelarz.pl/artykul/100882/nowe-kryteria-kategoryzacji-hoteli-hotelstars-union/?utm_source=chatgpt.com; https://www.hotelstars.eu *(dostęp: 14.05.2025)*

https://www.esginfo.pl/zielone-hotele-powoli-ich-przybywa-w-polsce/ (dostęp: 23.03.2025)

https://www.gxmanager.pl/esg-w-tworzeniu-doswiadczen-gosci-czyli-trendy-w-hotelarstwie (dostęp: 23.03.2025)

https://www.gxmanager.pl/przyszlosc-branzy-hotelarskiej-kluczowe-trendy-na-2025-rok (dostęp: 23.03.2025)

https://www.horecatrends.pl/inne/900/ankieta_prawie_polowa_firm_nie_wie_czy_jest_objeta_obowiazkiem_raportowania_esg,64061.html (dostęp: 23.03.2025).

https://www.hotelstars.eu/pl/poland/ (dostęp: 06.05.2025)

https://www.propertydesign.pl/dossier/132/jak_hotele_praktykuja_esg_ibis_styles_krakow_centrum_daje_przyklad,46652.html (dostęp: 23.03.2025)

https://www.propertynews.pl/hotele/mice-wellness-i-esg-oto-gorace-trendy-rynku-hotelowego-w-2025-r,180554html (dostęp: 23.03.2025)

https://www.revenuedlahoteli.pl/post/trendy-w-revenue-management-na-2025-rok-jak-przygotowa%C4%87-si%C4%99-na-nadchodz%C4%85ce-zmiany (dostęp: 23.03.2025)

https://www.travelandtourworld.pl/aktualno%C5%9Bci/artyku%C5%82/etykieta/Trendy-w-bran%C5%BCy-hotelarskiej-na-rok-2025/ (dostęp: 23.03.2025)

https://www.travelandtourworld.pl/aktualno%C5%9Bci/artyku%C5%82/globalne-inwestycje-hotelowe-prognozowane-s%C4%85-na-gwa%C5%82towny-wzrost-o-15-25%25-w-2025-r.-wschodz%C4%85ce-rynki-sztuczna-inteligencja-i-hotele-lifestylowe-nap%C4%99dzaj%C4%85-transformacyjne-trendy-w-bran%C5%BCy-hotelarskiej/ (dostęp: 23.03.2025)

Rynek hotelowy w Polsce: wzrost popytu i poprawa wyników, modernizacja i ESG w tle. https://ceo.com.pl/rynek-hotelowy-w-polsce-wzrost-popytu-i-poprawa-wynikow-modernizacja-i-esg-w-tle-45727 (dostęp: 23.03.2025)

https://www.e-hotelarz.pl/artykul/115551/cushman-wakefield-rekordowy-ruch-turystyczny-w-polsce/?brid=BsHC37TPjmp2vHi5axSPQw (dostęp: 11.12.2025)

© Copyright 2025 by Wojciech Fedyk, Bartłomiej Walas, Marek Nocoń, Tomasz Pasierbek, Marcin Głuc
Prawa autorskie zastrzeżone, a modyfikacje lub inne niż wskazane wykorzystanie wymagają zgody autorów.