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

Studia literaturowe (desk research)

Zespół autorski:

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

Sucha Beskidzka, 2025

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

WPROWADZENIE 1

1. KONCEPCJA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W ŚWIETLE LITERATURY 3
1.1. Przegląd i zakres definicji oraz pojęć 8
1.2. Cele i zadania zrównoważonego rozwoju 12
1.3. Kluczowe regulacje prawne zrównoważonego rozwoju 31
1.4. Pomiar i taksonomia realizacji celów i zadań zrównoważonego rozwoju 40

2. ESG JAKO WSPÓŁCZESNE WYZWANIE I FUNDAMENT ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU 57
2.1. Przegląd i zakres definicji oraz koncepcji 58
2.2. Filary ESG 62
2.3. Znaczenie współpracy z interesariuszami w koncepcie ESG 68
2.4. Krytyka koncepcji zrównoważonego rozwoju i ESG 72
2.5. Raportowania w zakresie ESG 76
2.6. Studia przypadków wdrażania ESG 80

3. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ I ESG W GOSPODARCE TURYSTYCZNEJ 89
3.1. Definicje i geneza zrównoważonej turystyki 91
3.2. Cele, zadania i pomiar zrównoważonej turystyki 94
3.3. Rekomendacje międzynarodowe i inicjatywy dla zrównoważonego rozwoju i ESG w gospodarce turystycznej 100
3.3.1. UNWTO 100
3.3.2. Global Sustainable Tourism Council (GSTC) 104
3.3.3. Raport of Tourism Sustainability Group 108
3.4. Studia dobrych praktyk zastosowania zrównoważonego rozwoju i ESG w gospodarce turystycznej 109

4. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ I ESG W SEKTORZE HOTELARSKIM 114
4.1. Uwarunkowania i czynniki wpływające na zrównoważony rozwój w hotelarstwie 116
4.2. Rekomendacje międzynarodowe dla zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie 120
4.2.1. Zero Carbon Events Initiative 121
4.2.2. World Sustainable Hospitality Alliance 126
4.3. Uwarunkowania i czynniki wdrożenia ESG w hotelarstwie 127
4.4. Raportowanie ESG w hotelarstwie 134

5. ANALIZA OBSZARÓW NAUKOWYCH W BADANIACH ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU I ESG 144
5.1. Mapowanie tematyczne zrównoważonego rozwoju i ESG 147
5.2. Kierunki badań konceptu zrównoważonego rozwoju i zasad ESG 151

PODSUMOWANIE 153

BIBLIOGRAFIA 156

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

Globalne trendy, w tym w sferze turystyki (por. ifuture. institute, 2023) wskazują na rosnącą konieczność wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju, szczególnie w kontekście zmieniającego się klimatu, globalizacji gospodarki oraz ewolucji preferencji konsumenckich. Z kolei globalne zagrożenia klimatyczne (także te wywoływane przez sferę turystyki) wymagają zmian w zachowaniu i stylu życia w celu promowania zrównoważonej konsumpcji i produkcji, a dotyczy to w szczególności organizacji biznesowych i może wiązać się z przyjęciem praktyk opartych na cnotach środowiskowych (Budgol i in. 2024).

Sektor usług turystycznych staje przed wyzwaniem adaptacji swoich procesów operacyjnych do tych dynamicznych zmian. Także sektor hotelarski stoi obecnie przed wyzwaniami, które kluczowo wpływają na jego przyszłość i zdolność do funkcjonowania w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Pojawia się wątpliwość czy możliwe jest pogodzenie dynamicznego rozwoju tej branży z potrzebą ochrony środowiska, odpowiedzialnością społeczną oraz transparentnym zarządzaniem. W kontekście zaostrzających się regulacji i rosnącej świadomości ekologicznej, zrównoważony rozwój oraz implementacja koncepcji ESG (Environmental, Social, Governance) nabierają szczególnego znaczenia jako elementy strategii sektora hotelarskiego. Modelu ESG, staje się narzędziem wspierającym realizację celów zrównoważonego rozwoju (Agenda 2030)[1] rośnie potrzeba jego zastosowania w praktyce, zarówno na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw, jak i całych sektorów gospodarki turystycznej i jej kluczowym komponencie sferze hotelarstwa.

Zrównoważony rozwój, który obejmuje aspekty ekonomiczne, społeczne i środowiskowe, jest koncepcją wymagającą wprowadzenia odpowiednich regulacji oraz szeregu procesów i nierzadko innowacyjnych działań w branży turystycznej, w szczególności w sektorze hotelarskim. Implementacja zasad zrównoważonego rozwoju w tym obszarze wiąże się z koniecznością dostosowania procesów operacyjnych do wymogów zrównoważonego zarządzania, w czym model

[1] Agenda 2030 - to strategia rozwoju świata do 2030 roku. Zawiera 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju (ang. Sustainable Development Goals). Została przyjęta w 2015 roku, gdy wszystkie 193 państwa członkowskie ONZ jednogłośnie przyjęły rezolucję „Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030".

ESG, będący rozszerzeniem koncepcji CSR (Corporate Social Responsibility)[2], odgrywa kluczową rolę. Model ten dostarcza przedsiębiorstwom narzędzi do integracji działań w zakresie ochrony środowiska, odpowiedzialności społecznej oraz zarządzania organizacyjnego w ramach ich działalności operacyjnej.

W związku z powyższym, analiza możliwości implementacji zasad ESG w sektorze hotelarskim nabiera istotnego znaczenia zarówno w kontekście badań naukowych, jak i praktyki gospodarczej. Tym samym celem niniejszej analizy jest zbadanie zdolności sektora usług hotelarskich do realizacji celów zrównoważonego rozwoju oraz identyfikacja korzyści, barier i wyzwań związanych z implementacją zasad ESG w tej branży. Przedmiotowa ocena prowadzone metodą przeglądu literatury (Grant i Booth, 2009), którego celem było zidentyfikowanie kluczowych zagadnień (Zdonek i in., 2016), a oparta została o badania źródeł wtórnych, takich jak: literatura naukowa, akty prawa, raporty branżowe oraz studia przypadków, przy zastosowaniu metodologii obejmującej desk research literatury, analizę bibliometryczną (m.in. Bramwell i in., 2017; Çengel i in., 2022; Napierała i in., 2022; Meneses i in., 2024, Rafi i in., 20205; Tiffany i in., 2024), syntezę krytyczną oraz analizę porównawczą. Proces zbierania danych do przeglądu oparto na przeszukaniu głównych naukowych baz bibliograficzno-bibliometrycznych, takich jak Web of Science, Scopus i ScienceDirect, oraz bazy Google Scholar w celu wyszukania tematycznej literatury, w tym z wykorzystaniem słów kluczowych tj.: „zrównoważony rozwój", „zrównoważona gospodarka, „zrównoważona turystyka" czy „zrównoważone przedsiębiorstwo turystyczne" i inne.

Wskazany proces pozwolił na określenie stanu wiedzy, identyfikację głównych trudności oraz wskazanie potencjalnych luk badawczych, z ukierunkowaniem na sektor turystyki i hotelarstwa, które szczególną uwagę poświęcają takim aspektom, jak wskaźniki ESG, rola społeczności lokalnych, innowacyjne technologie oraz konieczność harmonizacji standardów raportowania. Integracja tych elementów stanowi fundament skutecznego wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju i ESG w gospodarce turystycznej. Z kolei struktura opracowania została zaplanowana w sposób umożliwiający płynne przejście od zagadnień teoretycznych do praktycznych przykładów implementacji zasad zrównoważonego rozwoju i ESG.

[2] Corporate Social Responsibility (CSR) - to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe, czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami.

1. Koncepcja zrównoważonego rozwoju w świetle literatury

Sformułowanie „sustainability" („zrównoważony ") w literaturze użyte zostało po raz pierwszy w 1713 roku przez Hansa Carla von Carlowitza w Sylvicultura Oeconomica (Du Pisani, 2006)), choć jak podkreślają Jonker i inni (2011) nad konsekwencjami ingerencji człowieka w środowisko zastanawiali się już Arystoteles czy Platon. W tym 1972 roku termin „sustainability" został umieszczony w słowniku Oxford English Dictionary (Du Pisani, 2006). Z kolei pojęcie „sustainable development" („zrównoważony rozwój ") znalazło się w międzynarodowych dokumentach w 1987 r. wraz z pierwszą definicją tego zjawiska, chociaż dokument ten nie był pierwszym (Kenig-Witkowska, 2011; Schaefer i Crane, 2005). Stworzony przez Światową Komisję ds. Środowiska i Rozwoju (Komisję Brundtlanda) raport pod tytułem „Nasza Wspólna Przyszłość" jako pierwszy definiował zrównoważony rozwój i definicja ta pozostaje współcześnie jedną z najczęściej używanych (por. Mensah, 2019; Schaefer i Crane, 2005). W przywołanym raporcie przedstawiono apel o utrzymywanie zdrowej równowagi między rozwojem i globalną ekologią (Jonker i in., 2011). Efektem prac Komisji Brundtland była także konferencja ONZ: Szczyt Ziemi w Rio de Janeiro w 1992 roku, a jej rezultatem tzw. Karta Ziemi, nazywana także Deklaracją z Rio oraz Agenda 21 (Hall, 2019; Stanny i Czarnecki, 2011; Richardson i Erdelen, 2020). W Polsce problematyka zrównoważonego rozwoju otrzymała rangę ustawową w 1997 r., kiedy po raz pierwszy zapis dotyczący zrównoważonego rozwoju pojawił się w Konstytucji RP (Stanny i Czarnecki, 2011).

Zrównoważony rozwój, uwzględniający liczne cele określone w Agendzie 2030, jest jednym z kluczowych wyzwań globalnych, przed którymi stoi współczesna gospodarka turystyczna i jej najważniejsze zadania (zob. Tabela 1). Podkreśla się, że spełnienie zasad zrównoważonego rozwoju jest niezbędne dla sprawnego funkcjonowania sektora turystycznego oraz jego długofalowego sukcesu (Cardoso, 2020; Scott i Gössling, 2022; Sigala, 2020). W związku z tym integracja celów zrównoważonego rozwoju (Sustainable Development Goals, SDGs) w strategiach zarządzania turystyką nabiera szczególnego znaczenia.

Tabela 1. Kluczowe zadania gospodarki turystycznej wg TTDI 2024

Obszar	Działania
Wykorzystanie turystyki na rzecz zrównoważonego rozwoju środowiska	• Zapewnianie większej wartości wysiłkom na rzecz ochrony przyrody • Lider transformacji energetycznej • Prowadzenie odpowiedzialnej konsumpcji
Wykorzystanie turystyki na rzecz dobrobytu społeczno-gospodarczego	• Inwestowanie w wykwalifikowaną i odporną siłę roboczą • Umieszczanie społeczności lokalnych w centrum rozwoju turystyki • Strategiczne zarządzanie zachowaniami gości i rozwojem infrastruktury
Wykorzystanie turystyki i technologii do uzyskania pozytywnego wpływu	• Przyjęcie technologii na rzecz zrównoważonego i odpornego zarządzania sektorem turystycznym • Zapewnienie odpowiedzialnego i bezpiecznego korzystania z technologii
Wykorzystanie turystyki na rzecz globalnej łączności i pokoju	• Zwiększanie otwartości podróżowania • Zachęcanie do wymiany kulturalnej pomiędzy odwiedzającymi a społecznością lokalną

Źródło: Travel & Tourism Development Index 2024. Insight report, May 2024, Word Economic Forum.

Jednocześnie zagadnienie zrównoważonego rozwoju stanowi przedmiot intensywnych badań i analiz prowadzonych przez środowiska akademickie, decydentów politycznych, przedstawicieli organizacji społecznych oraz sektora biznesowego (Sørensen i Grindsted, 2021; Thongdejsri i Nitivattananon, 2019). W szczególności podejmowane są próby systematycznej oceny stopnia implementacji celów Agendy 2030 w strategiach podmiotów czy organizacji turystycznych (Berbeka i in., 2024) funkcjonujących na rynku turystycznym na różnych szczeblach zarządzania (Hall, 2019; Lohmann i in., 2022). Analizuje się nie tylko zakres ich wdrożenia, ale również efektywność osiągniętych rezultatów oraz wpływ tych działań na sektor turystyki i powiązane obszary gospodarki (Hall i in., 2023).

Zrównoważony rozwój staje się jednocześnie priorytetem całego świata, jak i zrównoważona turystyka, pod pojęciem której kryje się proces, w którym konsekwencje zachowań (potrzeb, oczekiwań) turystów i modeli biznesowych lokalnych usługodawców nie powodują strat lub trudnych do odwrócenia zmian pojemności ekologicznej, przestrzeni oraz zmian w stosunkach społecznych i gospodarczych. Warto w tym miejscu dodać, za MacInnes i in. (2022), że nawyki mogą być bardziej trafnymi predyktorami prośrodowiskowych zachowań turystów niż deklarowane postawy, co podkreśla istotność wdrażania wybranych celów Agendy 2030, takich jak SDG 12 („Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja"). Z kolei Bramwell i inni (2017), Hall (2016) oraz Williams (2013) zwracają uwagę, że skuteczność strategii zrównoważonej turystyki

nie zależy wyłącznie od jednostkowych decyzji poszczególnych grup (turystów, touroperatorów czy innych organizatorów[3]), lecz wymaga analizy ich zachowań w kontekście szerszych uwarunkowań społecznych, struktur społeczno-technicznych oraz obowiązujących mechanizmów instytucjonalnych i systemów zarządzania.

Szczególnie w sektorze hotelarstwa konieczność zrównoważonego rozwoju jest silnie eksponowana i obejmuje jednoczesne uwzględnienie trzech podstawowych filarów: aspektów ekonomicznych, społecznych oraz środowiskowych. Każdy z tych elementów musi być traktowany w sposób komplementarny, aby zapewnić długoterminową równowagę pomiędzy interesami przedsiębiorstw, lokalnych społeczności oraz ochroną środowiska naturalnego. Przywołane zrównoważenie ma przeciwdziałać m.in. negatywnym skutkom współczesnej turystyki takim jak: wyludnienie i obniżenie jakości życia mieszkańców, najem krótkoterminowy, dewastacja przestrzeni oraz dziedzictwa i zasobów przyrodniczych, przekroczenie wskaźników chłonności i funkcji turystycznej, hipertrofia turystyczna czy konflikty z mieszkańcami.

Jednocześnie budzić może uzasadniony niepokój stan całej polskiej gospodarki, bo jak wynika z badań Polskiego Instytutu Ekonomicznego, polskie firmy są na wstępnym etapie wdrażania celów zrównoważonego rozwoju. O ile sama znajomość celów Agendy 2030 jest wśród nich powszechna, o tyle firmy znacznie rzadziej podejmują działania na rzecz ich realizacji. Tylko 78 proc. dużych firm oraz 64 proc. średnich ma ogólną świadomość istnienia celów zrównoważonego rozwoju. Równocześnie podejmowanie systematycznych działań na rzecz realizacji przynajmniej jednego celu zrównoważonego rozwoju deklaruje tylko 64 proc. dużych firm oraz 7 proc. średnich (Kukołowicz i in., 2024). A dalej kompleksowe strategie w zakresie realizowania celów zrównoważonego rozwoju posiada tylko 43% dużych przedsiębiorstw i zaledwie 2% firm średniej wielkości. Polskie firmy najczęściej identyfikują swój wpływ na promowanie dobrostanu i zdrowia pracowników. Tymczasem mniejsze znaczenie przypisują one celom związanym z innowacyjnością, wzrostem gospodarczym oraz kwestiami środowiskowymi. Większość celów zrównoważonego rozwoju (56%) w Polsce jest na dobrej drodze do osiągnięcia wyznaczonych poziomów realizacji do 2030 roku. Jednakże, w przypadku prawie jednej trzeciej z nich (30%), odnotowano stagnację lub regres (za Kukołowicz i in., 2024).

[3] Szerzej: https://tourism4sdgs.org/, [dostęp: 21.02.2025].

Tabela 2. Polskie przedsiębiorstwa wobec zrównoważonego rozwoju

Postawa firm wobec zrównoważonego rozwoju:	Typ przedsiębiorstwa	
	Duże firmy (%)	Średnie firmy (%)
słyszały o celach zrównoważonego rozwoju	78	64
mają oficjalnie przyjętą długoterminową strategię rozwoju uwzględniającą cele zrównoważonego rozwoju	43	2
podejmują systematyczne działania na rzecz realizacji przynajmniej jednego celu zrównoważonego rozwoju	64	7
stawiają wymogi swoim dostawcom w zakresie zrównoważonego rozwoju	15	9
spotykają się z wymogami w zakresie zrównoważonego rozwoju ze strony swoich kontrahentów	33	26

Źródło: Kukołowicz i in. (2024).

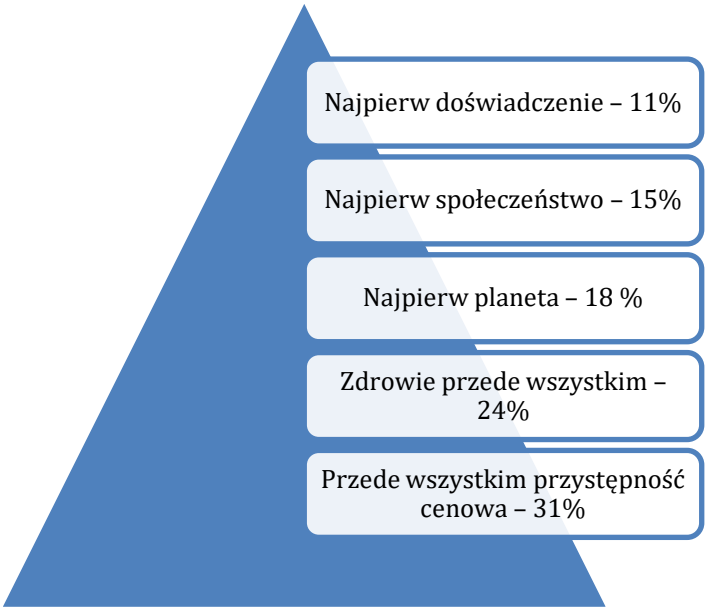
Dane przedstawione w raporcie EY Future Consumer Index[4] wskazują, że 43% globalnych konsumentów deklaruje chęć częstszych zakupów w przedsiębiorstwach, które w ramach zrównoważonego rozwoju, wywierają pozytywny wpływ na społeczeństwo, nawet jeśli oznacza to wyższe koszty nabywanych produktów lub usług. Ponadto, 64% badanych jest skłonnych zmienić swoje zachowania konsumpcyjne, pod warunkiem, że przełoży się to na wymierne korzyści społeczne.

84%	86%	61%
konsumentów uznaje, że zrównoważony rozwój jest ważny przy podejmowaniu decyzji zakupowych, ale 47% osób twierdzi, że zakup zrównoważonych produktów jest zbyt kosztowny	konsumentów bierze pod uwagę stan (ilość) opakowania przy kupowaniu produktów, ale 35% chce więcej opakowania, aby chronić ich przed ryzykiem zniszczenia /zakażeniem	konsumentów chce więcej informacji, aby pomóc w podejmowaniu lepszych zrównoważonych wyborów, ale tylko 20% sprawdza oświadczenia dotyczące zrównoważonego rozwoju umieszczone na opakowaniach lub w reklamach

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Rogers i in. (2021, s. 3.).

Preferencje konsumentów oraz ich gotowość do ponoszenia dodatkowych kosztów w imię określonych wartości wykazują znaczną zmienność w zależności od regionu, kategorii produktu oraz segmentu demograficznego. Choć rośnie liczba konsumentów zainteresowanych zakupami w sposób bardziej zrównoważony, oczekują oni od firm działań, które ułatwią im realizację ich aspiracji (Rysunek 1).

[4] Za Rogers, K., Cosgrove, A., Copestake, J. (2021). The CEO Imperative: Make sustainability accessible to the consumer, The EY Future Consumer Index I June 2021.



Rysunek 1. Aspiracje konsumentów zainteresowanych zakupami w sposób bardziej zrównoważony

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Rogers i in. (2021, s. 3).

Jednocześnie, kluczową barierą w adaptacji zrównoważonych rozwiązań pozostaje cena, będąca dla większości konsumentów dominującym czynnikiem decyzyjnym. Znaczna część osób gotowych na bardziej świadome wybory konsumenckie nie ma dostępu do produktów odzwierciedlających ich zmieniające się wartości. W związku z tym, wyzwaniem dla liderów biznesowych jest sprawić, aby zrównoważony rozwój był realnie dostępny dla szerszego grona odbiorców. Tym samym, przedsiębiorstwa, aby osiągnąć właściwą równowagę, muszą dostrzec, w jaki sposób zrównoważony rozwój wpisuje się w ich priorytety strategiczne.

Strategia zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, mimo że może być kształtowana przez różnorodne czynniki determinujące priorytety strategiczne, zazwyczaj wpisuje się w jeden z czterech fundamentalnych modeli podejścia do zarządzania:

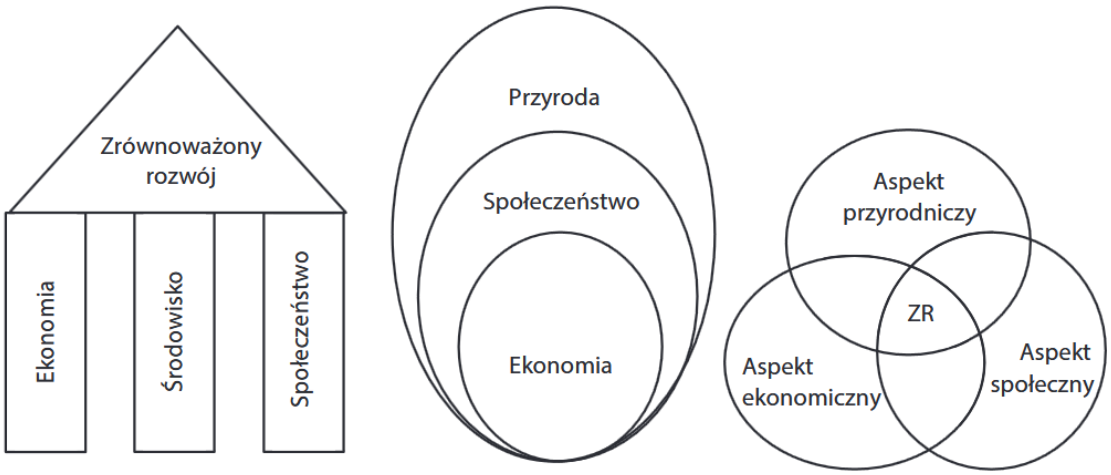
- zarządzanie ryzykiem – strategia skoncentrowana na minimalizacji ryzyk regulacyjnych i operacyjnych, traktująca zrównoważony rozwój jako odrębny obszar funkcjonalny, mający na celu zapewnienie zgodności z przepisami oraz ochronę wyników finansowych, w tym przychodów, marży i tempa wzrostu.
- zarządzanie reputacją – podejście, w którym zrównoważony rozwój stanowi istotny element strategii rynkowej, wzmacniający postrzeganą wartość marki, lojalność interesariuszy oraz reputację firmy,

- zarządzanie wartością – integracja działań na rzecz zrównoważonego rozwoju z celami ekonomicznymi firmy, w wyniku której generowana jest wartość zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla społeczeństwa oraz środowiska naturalnego,
- zarządzanie celem – model, w którym zasady zrównoważonego rozwoju są głęboko zakorzenione w kulturze organizacyjnej i stanowią centralny element misji przedsiębiorstwa, a firma aktywnie angażuje się w kształtowanie kluczowych kwestii społecznych i środowiskowych.

Każdy z tych modeli odzwierciedla inny poziom integracji strategii zrównoważonego rozwoju z działalnością operacyjną organizacji, determinując sposób, w jaki firma buduje swoją konkurencyjność oraz długoterminową odporność na zmieniające się warunki rynkowe.

1.1. Przegląd i zakres definicji oraz pojęć

Koncepcja zrównoważonego rozwoju ewoluuje, obejmując współcześnie coraz szerszy kontekst. W dostępnej literaturze pojawiają się znaczeniowo zbliżone określenia, jak: „rozwój trwały", „zrównoważony wzrost", „rozwój zgodny z wymogami środowiska", „ekorozwój", „rozwój zintegrowany", które jednak mają nieco odmienne znaczenie (Kozikowska, 2013). W 2002 zidentyfikowanych ponad 500 różnych definicji zrównoważonego rozwoju (za Stanny i Czarnecki, 2011), a w 2008 r. zidentyfikowano 50 różnych definicji tylko w literaturze polskiej (Papuziński, 2013). W Polsce termin „sustainable development" tłumaczono jako rozwój samopodtrzymujący, co Stanny i Czarnecki (2011) uznają za niewłaściwy. Obecnie najczęściej używanymi terminami są: rozwój zrównoważony oraz rozwój trwały, ale dalej tłumaczenie angielskiego terminu „sustainable development" jest przedmiotem burzliwej dyskusji (Borys, 2011; Domański, 2007; Górka, 2007; Janikowski, 2004; Jankowska-Kłapkowska, 1991; Przychodzeń, 2013; Zacher, 2008). (Rysunek 2). Tłumaczenie „sustainable development" jako rozwój zrównoważony jest używane w oficjalnych dokumentach międzynarodowych oraz polskich dokumentach strategicznych i prawnych (za Górka, 2007; Zgrzywa-Ziemak, 2019), w tym również w Konstytucji RP.



Rysunek 2. Wyobrażenia na temat zrównoważonego rozwoju
Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Abdelrahman i in. (2016, s. 1357).

Co istotne Ciechan-Kujawa (2013) zauważa, że początkowo koncepcja zrównoważonego rozwoju koncentrowała się na problemach ekologicznych, takich jak ochrona zasobów naturalnych, ale z czasem objęła również kwestie społeczne i ekonomiczne. Ewolucja terminologii zrównoważonego rozwoju jest także wynikiem coraz większej świadomości społecznej i rosnących wymagań konsumentów oraz interesariuszy. Najczęściej zrównoważony rozwój w literaturze jest przedstawiany jako harmonijne połączenie aspektów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych. Pilch i inni (2012) wskazują, że kluczowy charakter tego pojęcia opiera się na interdyscyplinarnym podejściu, które integruje te trzy filary, tworząc podstawy dla bardziej kompleksowego zarządzania. Trzy filary zrównoważonego rozwoju – środowiskowy, społeczny i ekonomiczny – są kluczowe dla jego implementacji, a Back (2024) wskazuje dodatkowo, że pełna integracja tych filarów umożliwi lepsze dostosowanie praktyk biznesowych do wymogów zrównoważonego zarządzania, co przyczynia się do osiągnięcia równowagi między wynikami finansowymi a satysfakcją interesariuszy. W szczególności, to działania proekologiczne w sektorze hotelarskim, takie jak odpowiednia gospodarka odpadami czy optymalizacja zużycia zasobów, mają podwójne znaczenie bowiem wspierają zarówno ochronę środowiska, jak i redukcję kosztów operacyjnych (za Nowakowska, 2014). A Meneses i inni (2024) podkreślają, że filar środowiskowy koncentruje się na redukcji emisji gazów cieplarnianych, co ma szczególne znaczenie w turystyce i hotelarstwie. Filar społeczny odgrywa równie istotną rolę, co podkreśla Borkowska-Niszczota (2015), wskazując na rozwój zawodowy pracowników, wsparcie lokalnych społeczności, a także budowanie relacji społecznych jako kluczowe elementy odpowiedzialnego zarządzania. W ramach

filaru społecznego podejmowane działania na rzecz promowania równości płac, budują zaufanie i pozytywne relacje z interesariuszami. Jak donosi Drozdowicz-Tomaszek (2023) konieczność wdrażania transparentnych praktyk zarządzania w ramach filaru zarządczego, wzmacnia reputację przedsiębiorstw i zapewnia zgodność z międzynarodowymi regulacjami. Wreszcie, filar ekonomiczny, obejmujący długoterminowe planowanie i optymalizację operacyjną, pozostaje warunkiem konkurencyjności szczególnie na dynamicznie zmieniającym się rynku usług turystycznych. Niemniej jednak definiowanie zrównoważonego rozwoju jest nadal zróżnicowane, co prowadzi do trudności w jego praktycznym zastosowaniu.

Co istotne dostrzega się, że koncepcja zrównoważonego rozwoju zaczyna stanowić fundament współczesnych strategii rozwoju w przedsiębiorstwach usługowych, w tym w sektorze hotelarskim, gdzie kluczowe jest równoczesne uwzględnienie aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Tym samym podkreśla się konieczność dalszych badań w celu wypracowania rozwiązań, które lepiej uwzględniają dynamikę interakcji między filarami zrównoważonego rozwoju, co jest szczególnie istotne w sektorach takich jak hotelarstwo. I na tym tle podkreśla się, że definicje zrównoważonego rozwoju muszą uwzględniać jego wieloaspektowy charakter, co wiąże się z koniecznością przyjęcia zintegrowanego podejścia do jego realizacji. Meneses i inni (2024) wskazują, że przedsiębiorstwa usługowe, w tym hotele, powinny równocześnie dążyć do efektywnej i jednoczesnej realizacji celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, aby skutecznie implementować zasady modelu ESG i wpisywać się w definicje pojęcia. Przykładem takich działań w sektorze hotelarskim jest dążenie do redukcji zużycia zasobów naturalnych, wsparcie społeczności lokalnych oraz wdrażanie przejrzystych praktyk zarządzania, które wspierają zrównoważony rozwój. Jednocześnie Nowakowska (2014) dodaje, że działania proekologiczne, takie jak redukcja zużycia wody i energii, stanowią fundament strategii w sektorze hotelarskim, ale wymagają one znaczących inwestycji, co może stanowić wyzwanie dla mniejszych podmiotów.

Co istotne zróżnicowanie definicji zrównoważonego rozwoju wynika również z konieczności uwzględnienia specyfiki poszczególnych sektorów działalności gospodarczej. Eksperci, w tym Łuniewski i Łuniewski (2020), zwracają uwagę, że w sektorze hotelarskim szczególny nacisk kładzie się na efektywne zarządzanie infrastrukturą, redukcję emisji gazów cieplarnianych oraz wdrażanie odnawialnych źródeł energii. Dodatkowo podkreśla się znaczenie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz współpracy z lokalnymi dostawcami, co znajduje odzwierciedlenie również w badaniach Meneses i innych (2024), którzy zwracają uwagę

na konieczność optymalizacji kosztów operacyjnych w ramach zasad ESG. Analizy te wskazują na potrzebę elastycznego podejścia do wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju, dostosowanego do lokalnych uwarunkowań geograficznych i infrastrukturalnych.

Interdyscyplinarny charakter zrównoważonego rozwoju (w tym jego definicji) jest wynikiem konieczności uwzględnienia różnych perspektyw naukowych. Zdaniem Meneses i innych (2024) nauki społeczne akcentują rolę społecznego zaangażowania, podczas gdy perspektywa ekonomiczna koncentruje się na efektywności finansowej działań zgodnych z zasadami ESG w sektorze turystyki. Z kolei perspektywa środowiskowa wiąże się z wdrażaniem innowacyjnych technologii oraz minimalizowaniem wpływu działalności na lokalne ekosystemy, co potwierdzają również Łuniewski i Łuniewski (2020). Przykłady działań podejmowanych przez hotele, takie jak poprawa standardów środowiskowych, stanowią dowód na znaczenie synergii między różnymi dyscyplinami naukowymi.

Pandemia COVID-19 uwydatniła znaczenie zrównoważonego rozwoju, jednocześnie ujawniając jego ograniczenia. Nie mniej Ding i inni (2023) wskazują na pozytywne efekty pandemii, takie jak zmniejszenie zużycia energii w sektorze hotelarskim, co stworzyło okazję do realizacji celów środowiskowych ESG. Jednocześnie zauważa się trudności w nawiązywaniu nowych relacji z lokalnymi społecznościami i klientami, co wymaga dostosowania strategii komunikacyjnych. Drozdowicz-Tomaszek (2023) podkreśla, że brak skutecznej komunikacji działań CSR wśród młodszego pokolenia może negatywnie wpływać na postrzeganie przedsiębiorstw, co wskazuje na potrzebę strategicznego planowania i wykorzystania nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych. Rola działań CSR w budowaniu pozytywnych relacji z lokalnymi społecznościami jest kluczowa dla skutecznej realizacji strategii zrównoważonego rozwoju. Przykładowo Drozdowicz-Tomaszek (2023) wskazuje, że dobrze zaplanowane działania CSR, takie jak programy zwiększające świadomość o korzyściach płynących ze zrównoważonego rozwoju, mogą przyczynić się do budowania zaufania do przedsiębiorstw. Jednocześnie zwraca się uwagę na potrzebę większego zaangażowania w inicjatywy skierowane do młodszych pokoleń, co może zwiększyć ich świadomość oraz zaangażowanie w działania proekologiczne i prospołeczne.

W konkluzji trzeba dodać, że definiowanie zrównoważonego rozwoju jest nadal zróżnicowane, co prowadzi do trudności w jego praktycznym zastosowaniu. Koncepcja zrównoważonego rozwoju wymaga bez wątpienia zastosowania interdyscyplinarnego, dynamicznego i zróżnicowanego podejścia, które integruje aspekty środowiskowe, społeczne i zarządcze. A w sektorze hotelarskim wdrażanie zasad ESG wiąże się z licznymi wyzwaniami, ale

również z dużymi korzyściami, co stanowi istotny obszar dalszych badań, dociekań naukowych i rozwoju.

1.2. Cele i zadania zrównoważonego rozwoju

Cele Zrównoważonego Rozwoju (Sustainable Development Goals – SDGs) to plan działania na rzecz przemian i przeobrażeń świata, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone w sposób zrównoważony, z szacunkiem dla środowiska oraz z uwzględnieniem potrzeb przyszłych pokoleń. W dniach 25-27 września 2015 r., przywódcy krajów członkowskich ONZ podpisując dokument "Przekształcania naszego świata: Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju – 2030" (Agenda Post-2015 lub Agenda 2030: A/RES/70/1 (ONZ, 2015) podjęli zobowiązanie do podjęcia działań na rzecz redukcji ubóstwa w jego wszystkich postaciach, zapewnienia dostępu do edukacji, do żywności i czystej wody, podjęcia działań na rzecz równości szans, wspieranie praw człowieka, pokoju i stabilności na świecie, ochrony środowiska naturalnego, łagodzenia zmian klimatycznych, dostępu do zrównoważonych źródeł energii. Dokument ten zawiera 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju - CRZ (Sustainable Development Goals – SDGs) (por. Rysunek 3), które zastąpiły osiem, realizowanych do 2015 r., Milenijnych Celów Rozwoju. Dokument zawiera także 169 działań (i 231 wskaźników mierzące postępy ich realizacji)[5], które mają być osiągane przez wszystkie strony – rządy państw, organizacje międzynarodowe, organizacje pozarządowe, sektor nauki i biznesu, a także obywateli. Cele zrównoważonego rozwoju skupiają się one wokół 5 obszarów kluczowych: ludzie, planeta, dobrobyt, pokój, partnerstwo (ang. 5xP: people-ludzie, planet-planeta, prosperity-dobrobyt, peace-pokój, partnership-partnerstwo) (Tabela 3).

[5] Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development. https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/ [dostęp: 02.02.2025].

Rysunek 3. Cele zrównowazonego rozwoju - Agenda 2030
Źródło: https://www.un.org.pl/# (dostęp: 02.02.2025).

Tabela 3. Obszary kluczowe transformacji w Agendzie 2030

Ludzie (*People*)	Niepomijanie nikogo, czyli docieranie do grup wykluczonych, tworzenie warunków i możliwości korzystania z powszechnych praw człowieka i osiągnięć gospodarczych przez wszystkich ludzi, zagwarantowania równego dostępu do zasobów ekonomicznych, podstawowych usług, ziemi, zasobów naturalnych, technologii i finansów.
Planeta (*Planet*)	Tworzenie trwałych podstaw zrównoważonego rozwoju poprzez zintegrowanie społecznych, gospodarczych i środowiskowych aspektów rozwoju, zbudowanie modelu rozwoju, który będzie sprzyjał wzrostowi gospodarczemu i większemu włączeniu społecznemu oraz racjonalnie wykorzystywał zasoby środowiska naturalnego, a poprzez to osiąganie lepszej jakości życia oraz rozwiązywanie problemu ubóstwa.
Dobrobyt (*Prosperity*)	Przekształcanie gospodarek sprzyjające tworzeniu miejsc pracy i zapewnieniu inkluzywnego rozwoju, w tym przestawienie się na zrównoważone modele konsumpcji i produkcji, przy wykorzystaniu nowych technologii i potencjału biznesu, zapewnienie dostępu do dobrej edukacji, opieki zdrowotnej, czystej wody, elektryczności, transportu, telekomunikacji, ułatwianie podejmowania działalności gospodarczej, inwestowania, wymiany handlowej; zintensyfikowanie zrównoważonego rozwoju miast.
Pokój (*Peace*)	Budowanie pokoju oraz skutecznych, sprawiedliwych, otwartych i odpowiedzialnych instytucji gwarantujących wzmocnienie roli prawa, włączenie społeczne i współdecydowanie, wzmocnienie roli i odpowiedzialności instytucji, które powinny wspierać rządy prawa, prawo własności, wolność słowa i mediów, wolność polityczną, dostęp do sprawiedliwości, niedyskryminowanie kogokolwiek.
Partnerstwo (*Partnership*)	Nowe globalne partnerstwo polegające na solidarności, współpracy, odpowiedzialności i przejrzystości podejmowanych działań, dotyczy to zarówno partnerstwa pomiędzy rządami, jak i administracją lokalną, regionalną, środowiskami naukowymi, biznesem i wszystkimi zainteresowanymi stronami i grupami.

Zródło: Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju- implementacja w Polsce, Ministerstwo Rozwoju, Polska. https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/agenda-2030 [dostęp: 03.02.2025].

Jednocześnie pojawiają się opinie poddające w wątpliwość możliwość skutecznej realizacji tak szerokiego programu (Font i McCabe, 2017; Gruchelski i Niemczyk, 2016) oraz obawy wynikające z niedostatecznej realizacji Milenijnych Celów Rozwoju ze względu na występujące w różnych krajach bariery m.in. polityczne, dotyczące wpływów kulturowych i religijnych na edukację, a także zachowania grup społecznych (Czaja, 2016). Tym samym postulatem coraz częściej głoszonym jest, że sposób realizowania celów i zadań powinien być dostosowywany do aktualnej sytuacji oraz uwarunkowań lokalnych kraju, w odniesieniu, do którego są one realizowane.

Jak można dostrzec cele zrównoważonego rozwoju obejmują wiele aspektów, które mają na celu zapewnienie równowagi pomiędzy ochroną środowiska, rozwojem gospodarczym oraz społecznym. Analogicznie wskazane w Agendzie 2030 cele zrównoważonego rozwoju dotyczą, w określonym wymiarze, także sektora gospodarczego (biznesu) stanowiąc fundamentalny element integracji działań mających na celu ochronę środowiska, rozwój społeczny oraz ekonomiczny. Większość badaczy zajmujących się zagadnieniami zrównoważonego rozwoju zgodnie wskazuje na błędność bezpośredniego przenoszenia założeń koncepcji zrównoważonego rozwoju z poziomu globalnego na poziom przedsiębiorstw bez uprzedniej adaptacji do specyfiki organizacyjnej. W konsekwencji wykształciły się odrębne podejścia, takie jak koncepcja zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw (por. Misztal, 2018) oraz koncpecja społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) (Klima, 2017) (Tabela 4).

Współcześnie obie te koncepcje są postrzegane jako wzajemnie przenikające się i osadzone na wspólnych trzech filarach: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym podobnych do ujętych w zasadach ESG (Mihalic, 2016; van Marrewijk, 2003). Niemniej jednak, termin CSR pozostaje bardziej rozpowszechniony w środowisku biznesowym, jest lepiej rozumiany i częściej eksponowany w przestrzeni medialnej.

Tabela 4. Główne różnice pomiędzy CSR, a zrównoważonym rozwojem

Obszar	CSR	Zrównoważony rozwój
Dobrowolność	podejmowanie działań przede wszystkim altruistycznych, dobrowolnych i nadobowiązkowych, wychodzących poza zobowiązania ekonomiczne	obejmuje zarówno dobrowolne działania jak i kwestie obowiązkowe wynikające m.in z prawodawstwa
Reaktywność	koncentruje się na reagowaniu na określone potrzeby społeczeństwa	dąży do trwałego wyeliminowania niezrównoważonych produktów i rynków poprzez kreację bardziej zrównoważonych rozwiązań
Model biznesowy	zarządzanie kwestiami społecznymi i środowiskowymi towarzyszy działalności gospodarczej, a działania wychodzą poza cele biznesowe	zakłada rozwijanie biznesu i tworzenie modelu biznesowego w sposób, który wzmacnia bądź tworzy zrównoważony rozwój

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Schaltegger (2011).

Fundamentalnym aspektem koncepcji zrównoważonego rozwoju jest silna ekspozycja kwestii ekologicznych (Ihlen, 2015), obejmujących ochronę ekosystemów, racjonalne gospodarowanie zasobami naturalnymi, redukcję ilości odpadów oraz dbałość o środowisko w sposób umożliwiający przyszłym pokoleniom korzystanie z zasobów planety. Z kolei u podstaw społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR) leży problematyka etyki biznesu (Kotler i in., 2012). Współcześnie jednak cele i zadania zrównoważonego rozwoju uwzględniają zarówno aspekty środowiskowe, jak i etyczne, co prowadzi do ich wzajemnego przenikania się. CSR jest zatem obecnie postrzegany przede wszystkim jako wkład sektora biznesowego w realizację idei zrównoważonego rozwoju (Mihalic, 2016; van Marrewijk, 2003). W literaturze przedmiotu koncepcje te często traktowane są jako tożsame, co znajduje odzwierciedlenie w ich zamiennym stosowaniu (Kubicka, 2018).

Zrównoważony rozwój w sektorze hotelarskim koncentruje się na minimalizacji negatywnego wpływu działalności hotelarskiej na środowisko naturalne, m.in. poprzez ograniczenie zużycia wody i energii. Celem jest redukcja konsumpcji zasobów (w tym minimalizacja emisji gazów cieplarnianych, które stanowią 21% emisji generowanych przez turystykę (por. Carty i Lee, 2022)), co nie tylko zmniejsza szkody środowiskowe, ale także wpływa na długoterminową konkurencyjność obiektów turystycznych (Steiner, 2023). Oczywiście wymaga to zastosowania innowacyjnych technologii, systemów monitorowania emisji oraz narzędzia analizy cyklu życia produktów. Ponadto, jak zauważa Rubinetti (2023), inwestowanie w odnawialne źródła energii, takie jak panele fotowoltaiczne czy pompy ciepła, nie tylko wspiera cele środowiskowe, ale również przyczynia się do obniżenia kosztów operacyjnych, poprawiając

rentowność obiektów hotelowych[6]. Jak podkreśla KPMG (2023), proaktywne wdrażanie inicjatyw środowiskowych może nie tylko poprawić pozycję sektora w skali globalnej, ale także zwiększyć efektywność działań.

Promowanie ochrony bioróżnorodności w hotelarstwie, obejmujące m.in. tworzenie terenów zielonych oraz adaptację infrastruktury w sposób minimalizujący ingerencję w lokalne siedliska, ma na celu nie tylko zachowanie naturalnych ekosystemów, ale także przyciąganie gości preferujących ekoturystykę (por. Steiner, 2023). Także koncepcja „zero waste"[7] zyskuje na znaczeniu, podkreślając odpowiedzialność hotelarzy za konsumpcję zasobów oraz budowanie pozytywnego wizerunku marki świadomej ekologicznie (Rubinetti, 2023). Wzrastające oczekiwania konsumentów i inwestorów względem działań proekologicznych sprawiają, że takie podejście staje się istotnym czynnikiem konkurencyjności.

Edukacja w zakresie odpowiedzialnego zarządzania środowiskiem stanowi kolejny istotny element zrównoważonego rozwoju w sektorze hotelarskim. Przykładowo Borkowska-Niszczota (2015) wskazuje, że odpowiednie szkolenia dla pracowników mogą znacząco wpłynąć na skuteczność wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju, w tym praktyk ESG. Z kolei Ziółkowska-Weiss (2021) zwraca uwagę na rolę kampanii informacyjnych skierowanych do gości, które mogą nie tylko zwiększyć zaangażowanie klientów w działania proekologiczne, ale także wzmocnić ich lojalność wobec obiektu (Rubinetti, 2023; Jagieła, 2022). Integracja interesariuszy, w tym zaangażowanie klientów w działania proekologiczne, takich jak segregacja odpadów, oraz współpraca z pracownikami poprzez programy decyzyjności w zarządzaniu ESG, to kluczowe elementy skutecznej realizacji celów zrównoważonego rozwoju.

Nie bez znaczenie dla idei zrównoważonego rozwoju pozostaje potrzeba zwiększania świadomości społecznej na temat korzyści płynących z tego konceptu, w szczególności wśród młodszych pokoleń. Drozdowicz-Tomaszek (2023) podkreśla się, że skuteczna edukacja i komunikacja (w tym kampania w mediach społecznościowych) dostosowane do preferencji pokolenia Z[8] mogą znacząco zwiększyć zainteresowanie zrównoważonym rozwojem. Należy także podkreślić, że zarządzanie zasobami ludzkimi, oparte na zasadach etycznego zatrudnienia

[6] Przykładowo obiekt Resortu Bucuti & Tara Beach na Arubie, który dzięki lokalnym zasobom oraz energii odnawialnej osiągnął neutralność węglową (za Carty i Lee, 2022).
[7] Zero waste - to styl życia i filozofia, której celem jest zminimalizowanie ilości generowanych odpadów oraz maksymalne wykorzystanie surowców i produktów. Kluczowym elementem zero waste jest dążenie do eliminacji śmieci, które trafiają na wysypiska, są spalane lub zanieczyszczają środowisko.
[8] Pokolenie Z (zoomerzy, generacja Z, Post-Millennials, pokolenie internetowe, pokolenie C) - to według większości źródeł pokolenie osób rodzonych po 1995 roku.

i równości, stanowi integralną część zrównoważonego rozwoju w gospodarce, w tym w sektorze hotelarskim. Zapewnienie odpowiednich warunków pracy, równych płac oraz możliwości rozwoju zawodowego zwiększa motywację pracowników i ich lojalność (por. Borkowska-Niszczot, 2015). Działania te wspierają tworzenie efektywnych, zróżnicowanych zespołów, co pozytywnie wpływa na jakość świadczonych usług oraz wizerunek hotelu jako przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie (Steiner, 2023).

Wspieranie rozwoju społecznego i gospodarczego lokalnych społeczności jest kolejnym istotnym celem zrównoważonego rozwoju, który można realizować m.in. poprzez angażowanie lokalnych dostawców oraz rozwój infrastruktury regionalnej (Drozdowicz-Tomaszek, 2023), w tym także sfery hotelarskiej. Hotele mają bowiem potencjał do wspierania rozwoju infrastruktury regionów, co nie tylko podnosi atrakcyjność turystyczną destynacji, ale także sprzyja rozwojowi społeczno-ekonomicznemu miejscowych społeczności[9]. Jak podkreśla Jagieła (2022) współpraca z lokalnymi dostawcami i organizowanie wydarzeń kulturalnych wspiera zachowanie lokalnej tożsamości oraz umożliwia wzmacnianie pozycji ekonomicznej regionów. Zdaniem Drozdowicz-Tomaszek (2023) jednocześnie dobrze zaprojektowane działania CSR, w tym programy stypendialne i edukacyjne, mogą poprawić akceptację społeczną działalności firmy oraz budować pozytywne relacje w regionie (por. Zerin Properties Corporate Valuers, 2024).

Nie należy zapominać, że wdrażając zasady zrównoważonego rozwoju, należy pamiętać także, o efektywność operacyjnej (szczególnie w hotelarstwie), na przykład poprzez wdrażanie technologii z zakresu inteligentnego zarządzania energią (np. systemy zarządzania HVAC[10]) (za Ding i inni, 2023) czy redukcji marnowania zasobów [11]. Podobnie, zarządzanie odpadami, w tym recykling, pozwala na obniżenie kosztów związanych z ich utylizacją, a także poprawia postrzeganą odpowiedzialność hotelu (por. Steiner, 2023). Dodatkowo, optymalizacja zużycia wody przez zastosowanie nowoczesnych technologii, jak perlatorów czy systemów odzysku wody szarej, sprzyja realizacji celów środowiskowych i finansowych. Promowanie zaawansowanych systemów zarządzania odpadami i technologii energetycznych przyczynia się do redukcji kosztów

[9] Przykładem skuteczności takich działań jest obiekt Sukau Rainforest Lodges w Malezji, gdzie 80% pracowników pochodzi z grup rdzennych, co wspiera nie tylko lokalną gospodarkę, ale także redukuje negatywny wpływ działalności hotelarskiej na społeczności lokalne (za Zerin Properties Corporate Valuers, 2024). Także obiekt Resort Bucuti & Tara Beach również włącza lokalnych dostawców do łańcucha dostaw, co umożliwia redukcję emisji gazów cieplarnianych oraz wspiera regionalny rozwój gospodarczy (por. Carty & Lee, 2022).

[10] System HVAC (Heating, Ventilation, Air-Conditioning) – system oznaczające ogrzewanie, wentylację i klimatyzację.

[11] Sieci hotelowe typu Hilton, Accor i Hyatt, wykorzystują AI w celu redukcji marnowania żywności o 50% do 2030 roku (za Carty & Lee, 2022).

operacyjnych, co zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstw i przyciąga inwestorów (Carty i Lee, 2022).

Jednym z kluczowych wyzwań w realizacji celów zrównoważonego rozwoju jest przeciwdziałanie zjawisku "greenwashingu"[12] bowiem rozbieżności między deklaracjami a rzeczywistymi działaniami firm prowadzą do utraty zaufania konsumentów oraz mają negatywny wpływ na rozwój rynków zrównoważonej gospodarki, w tym turystyki czy hotelarstwa (Carty i Lee, 2022).

To właśnie wprowadzenie standardów certyfikacji, takich jak GSTC[13], jest nieodzowne dla weryfikacji działań firm w obszarze zrównoważonego rozwoju (w tym ESG) oraz dla promowania transparentności w raportowaniu. Transparentność i jednoznaczność wskaźników ESG wspierają efektywność działań i eliminację barier finansowych dla małych przedsiębiorstw (Rassokhina i in.,2022). Także KPMG (2023) wskazuje, że technologie monitorowania emisji oraz zgodne z międzynarodowymi normami raporty ESG są niezbędne do skutecznego przeciwdziałania "greenwashingowi". Także edukacja interesariuszy, w tym młodszego pokolenia, na temat różnic między realnymi korzyściami z ESG a ryzykiem "greenwashingu", odgrywa kluczową rolę w skutecznym monitorowaniu i zapobieganiu temu zjawisku (za Drozdowicz-Tomaszek, 2023).

Również opracowanie uniwersalnych standardów oraz narzędzi pomiaru zrównoważonego rozwoju, takich jak wskaźniki ESG, jest kluczowe dla oceny postępów i skuteczności działań na poziomie lokalnym i globalnym, szczególnie, że w niektórych krajach (np. Federacja Rosyjska) jedynie 2% firm stosuje systemy zarządzania zrównoważonym rozwojem (za Rassokhina i in., 2022).

Wprowadzenie certyfikatów ekologicznych, takich jak ISO 14001[14] czy Green Key[15], pełni rolę weryfikacyjną, podnosząc wiarygodność hoteli oraz przyciągając inwestorów i turystów

[12] Greenwashing – w wolnym tłumaczeniu „ekościema", „zielone mydlenie oczu" czy „zielone kłamstwo", zjawisko polegające na wywoływaniu u klientów poszukujących towarów wytworzonych zgodnie z zasadami ekologii i ochrony środowiska wrażenia, że produkt lub przedsiębiorstwo go wytwarzające są w zgodzie z naturą i ekologią.

[13] Global Sustainable Tourism Council (GSTC) – globalnie uznawany standard dla zrównoważonej turystyki lub miejsca docelowego, znany też jako Kryteria GSTC. Kryteria tego systemu obejmują aspekty środowiskowe, społeczno-kulturowe oraz ekonomiczne, stanowiąc wytyczne dla hoteli, firm turystycznych oraz destynacji dbających o środowisko naturalne, szanujących autentyczność społeczności przyjmujących i dążących do zrównoważonego rozwoju.

[14] ISO 14001 - to standard dotyczący systemów zarządzania środowiskowego i stanowi potwierdzenie konsekwentnego wdrażania wszystkich elementów zmierzających do maksymalnego ograniczenia negatywnego wpływu organizacji na środowisko.

[15] Międzynarodowy program Green Key - to system certyfikacji obiektów turystycznych, które spełniają międzynarodowe kryteria w zakresie odpowiedzialności za środowisko naturalne, współpracy ze społecznością lokalną oraz budowy świadomości ekologicznej interesariuszy. Certyfikat Green Key został zainicjowany w 1994 roku, w Danii.

poszukujących bardziej zrównoważonych opcji. Cyfrowe systemy raportowania ESG przyczyniają się do większej transparentności oraz efektywniejszego zarządzania zasobami (KPMG, 2023).

Współczesne wyzwania i potrzeby zrównoważonego rozwoju (w tym ESG) w hotelarstwie musza przekładać się na konkretne działania, które budują wizerunek marki jako przyjaznej środowisku, podążającej za trendami, transparentnej w działaniu oraz szukającej innowacyjnych sposobów na pozyskanie nowych klientów.

Według Programu ONZ do spraw środowiska (UNEP), sektor turystyczny (w tym hotelarski) może stać się częścią rozwiązania globalnego kryzysu zanieczyszczeń środowiska tworzywami sztucznymi. Jak podaje UNEP[16] głównymi źródłami zanieczyszczeń charakterystycznymi dla sektora turystyki (podróży) i hotelarstwa są butelki na wodę, jednorazowe przybory toaletowe, plastikowe torby i worki na śmieci, opakowania żywności i kubki, a przedmioty te nabywane są i oferowane gościom bezpośrednio przez firmy z branży turystycznej i hotelarskiej. Inne zanieczyszczenia, pośrednio tylko powiązane z branżą turystyczno-hotelarską, stanowią niedopałki, nawilżane chusteczki czy produkty sanitarne.

Jednocześnie istnieje wiele sposobów na ograniczenie używania tych szczególnie nieprzemyślanych, bo jednorazowych produktów z tworzyw sztucznych w hotelach, w tym tj. uzupełniane dyspozytory na mydło zamiast jednorazowych buteleczek z kosmetykami, filtrowana woda w karafce zamiast plastikowych butelek, a przy śniadaniach zrezygnowanie z małych plastikowych pojemników na dżem czy ketchup. Przykładem wsparcia „walki" z zanieczyszczeniem środowiska jest inicjatywa #EndPlasticPollution[17].

Ochrona środowiska w *hospitality* to nie tylko redukcja odpadów czy oszczędzanie wody. To holistyczne podejście do minimalizowania tzw. śladu ekologicznego. Obejmuje wdrażanie systemów energooszczędnych, redukcję emisji dwutlenku węgla oraz wykorzystywanie energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych. Według danych Światowej Organizacji Turystyki (UNWTO), sektor turystyczny odpowiada za około 8 proc. globalnych emisji gazów cieplarnianych. Zgodnie ze ścieżkami redukcji zużycia energii w narzędziu CRREM (Carbon Risk Real Estate Monitor) intensywność emisji dwutlenku węgla w hotelach w krajach CEE-6 (Bułgaria, Węgry, Polska,

[16] Za: https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/36324/RSUP.pdf [dostęp: 05.02.2025].
[17] Inicjatywa #EndPlasticPollution - to odpowiedź UNEP/GRID-Warszawa na rezolucję ONZ „End plastic pollution: Towards an international legally binding instrument„. Przyjęta w 2022 r. przez 175 krajów, które zobowiązały się zawrzeć prawnie wiążącą umowę międzynarodową do końca 2024 roku, w zakresie ograniczenia produkcji plastiku.

Rumunia, Słowacja i Czechy) powinna zmaleć o około 17 proc. do 2025 r. i 53 proc. do 2030 r. (Tabela 5).

Tabela. 5. Inicjatywy hotelowe w obszarze zrównoważonego rozwoju

Wzrost udziału OZE	Panele fotowoltaiczne, turbiny wiatrowe i systemy geotermalne stają się standardowym elementem nowych budynków hotelowych.
Programy oszczędnościowe i gospodarka odpadami redukujące zanieczyszczenia	Ograniczanie zużycia energii poprzez stosowanie kluczy w postaci kart, które aktywują system elektryczny w pokoju (gdy nikogo nie ma w pokoju elektryka jest automatycznie wyłączana a energia oszczędzana. Wymiana małych jednorazowych buteleczek z kosmetykami na opakowania zbiorcze, wielorazowego użytku. Oszczędzanie papieru poprzez zastosowanie wewnętrznych programów do przesyłania i podpisywania danych. Hodowanie własnego zielnika, zamiast zakupu gotowych roślin (torf używany do doniczek pozyskiwany jest z torfowisk, których ilość zmniejsza się drastycznie).
Integracja inteligentnych technologii	Wykorzystanie inteligentnych technologii do monitorowania i zarządzania zużyciem energii, wody i redukcją odpadów; inteligentne termostaty, energooszczędne oświetlenie i zautomatyzowane systemy pomagają właścicielom hoteli zoptymalizować wykorzystanie zasobów i redukować koszty operacyjne. (*wg. raportu Allied Market Research, globalny rynek inteligentnych technologii w hotelarstwie ma osiągnąć wartość 16,38 miliarda USD do 2027 r.)*
Zrównoważone projekty budynków	Ekologiczne projekty budynków, które priorytetowo traktują naturalne światło, wentylację i materiały konstrukcyjne wykonane w sposób przyjazny środowisku, zyskują na popularności. Zielone dachy, systemy zbierania deszczówki i energooszczędne izolacje stają się standardowymi praktykami *(wg raportu World Green Building Council, budynki certyfikowane jako zielone zużywają średnio o 25% mniej energii i o 11% mniej wody niż te standardowe)*
Praktyki odpowiedzialności społecznej	Zrównoważone zaopatrzenie, czyli zakupy produktów regionalnych u lokalnych dostawców, wspierające rodzime biznesy, mające na względzie lokalne społeczności i ich tradycje (i jednocześnie ograniczając ślad węglowy).
Edukacja gości formą oferty biznesowej	Edukacja gości na temat inicjatyw ESG hotelu i zachęcanie ich do uczestnictwa w tzw. zrównoważonych praktykach (warsztaty z recyklingu, menu z lokalnych produktów, cykl konferencji o tematyce zw. ze zrównoważonych rozwojem, wycieczki podnoszące wiedzę z obszaru ochrony bioróżnorodności)

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: https://www.gxmanager.pl/esg-w-tworzeniu-doswiadczen-gosci-czyli-trendy-w-hotelarstwie; https://greenofficer.pl/esg-w-hotelach/ [data dostępu: 05.02.2025].

Społeczny aspekt ESG w hotelarstwie koncentruje się na tworzeniu inkluzywnych, sprawiedliwych i wspierających środowisk dla gości i pracowników. Obejmuje on promowanie

różnorodności, zapewnienie uczciwych wynagrodzeń oraz wspieranie lokalnych społeczności. Według danych UNWTO, jedno na 10 miejsc pracy na świecie związanych jest z turystyką, co pokazuje ogromny wpływ społeczny tej branży. Odpowiedzialność za zdrowie i bezpieczeństwo podróżnych, zwłaszcza po pandemii COVID-19, powoduje, że kluczowe stały się szkolenia w hotelach w zakresie zdrowia psychicznego oraz programy wsparcia dla lokalnych przedsiębiorstw.

Istotne jest także włączenie się hoteli w inicjatywy obejmujące redukcję marnotrawstwa żywności. W Unii Europejskiej marnuje się rocznie około 88 milionów ton żywności, co odpowiada około 173 kilogramom na osobę. Casus "kopiastych talerzy" w hotelu, gdzie goście czują się, uzurpują sobie do zjedzenia wszystkiego, za co zapłacili, stopniowo mija. Programy hoteli promujące kontrolę porcji, przekazywania darowizn w postaci żywności oraz jej kompostowanie stają się integralną częścią działalności hotelowej.

Tabela 6. Eksperci o zrównoważonym rozwoju i ESG w hotelarstwie

Lukas Hejduk, partner CMS	*ESG to nie tylko imperatyw moralny. To także kluczowy czynnik napędzający tworzenie wartości i siły w sektorze hotelarskim. Wraz z ewolucją oczekiwań klientów, inwestorów i organów regulacyjnych, właściciele i operatorzy hoteli muszą dostosowywać się i wprowadzać innowacje, aby sprostać rosnącemu zapotrzebowaniu na zrównoważone i społecznie odpowiedzialne praktyki. Interesariusze będą w coraz większym stopniu oceniać wyniki hoteli w zakresie*
Angelika Szufel, CMS	*Wskaźniki ESG zyskują w ostatnich miesiącach na znaczeniu w każdym sektorze i hotelarstwo nie jest tu wyjątkiem. Hotele w znaczącym stopniu przyczyniają się do degradacji środowiska (wysoka konsumpcja energii, wody oraz produkcja odpadów na szeroką skalę). Znaczący wpływ hoteli na społeczności lokalne przekłada się m.in. na konieczność efektywniejszego angażowania miejscowych pracowników oraz nawiązywania współpracy z okolicznym biznesem. Regulacje ESG to szereg wyzwań w obszarze łańcuchów dostaw, które w przypadku sektora hotelarskiego są najczęściej mocno rozdrobnione i trudne do kompleksowego zweryfikowania.*
David Nath, Cushman & Wakefield	*Markowe i duże hotele zazwyczaj kierują swoją ofertę do międzynarodowych korporacji, organizujących spotkania, imprezy motywacyjne, konferencje i wystawy- a tacy klienci cenią sobie certyfikaty ekologiczne. Ponadto, wielu renomowanych operatorów i najemców zachęca właścicieli do uzyskania certyfikatu, a niektórzy mają nawet własne programy w zakresie zrównoważonego rozwoju. Jednak większość rynków hotelowych w Europie Środkowo-Wschodniej ma stosunkowo niską penetrację marek. Co więcej, większość hoteli jest stosunkowo małych i znajduje się w starszych obiektach, często zabytkowych, co sprawia, że osiągnięcie zadowalającego poziomu certyfikacji jest trudniejsze.*
Agata Delmaczyńska, Green Officer Hotelu	*Jeżeli pokazujemy konsumentom (w hotelu) bardziej prośrodowiskowe możliwości, to oni chętnie je wybierają.*

Jerzy Sobczak, General Manager, Czarny Potok Resort SPA & Conference	*W 2025 roku będziemy koncentrować się na dalszym urozmaicaniu oferty, wdrażaniu bardziej zrównoważonych rozwiązań oraz wykorzystaniu nowych technologii, aby zwiększyć komfort i satysfakcję naszych gości.*
Marzena Bednarczyk, Dyrektor Hotelu Dana, Szczecin	*Wzrośnie w 2025 r. znaczenie turystyki zrównoważonej. Klienci, zwłaszcza młodsze pokolenia, coraz częściej wybierają obiekty hotelowe, które dbają o środowisko, oferują ekologiczne rozwiązania oraz angażują się w społecznie odpowiedzialne inicjatywy.*
Weronika Kacprzak, Dyrektor Hotelu 500, Stryków	*Branża hotelarska kładzie duży nacisk na zrównoważony rozwój, który jest odpowiedzią na oczekiwania naszych partnerów biznesowych.*
Katarzyna Szajnwald, Dyrektor Hotelu 500 Premium, Zegrze	*Z naszej perspektywy z jednej strony dostrzegamy rosnące znaczenie nowych technologii i zaplecza technicznego, jak również powolne "przedzieranie się" tematów związanych z ekologią i zrównoważonym rozwojem, choć nadal nie są to kryteria decydujące o wyborze danego hotelu*
Anna Operacz, Dyrektor Hotelu 500, Tarnowo Podgórne	*Coraz większa liczba gości zwraca uwagę na ekologiczne rozwiązania, dlatego też planujemy zwiększenie inwestycji na technologie energooszczędne, ograniczanie odpadów czy promowanie lokalnych produktów.*
Magdalena Konaszewska, Katarzyna Romanowska,Hotel Professionals, Management Group, Next Care Technology Solutions	*Sieci hotelowe przykładają więc ogromną wagę do edukacji i wsparcia swoich partnerów w obszarze ESG, co poniekąd stanowi nową wartość dodaną włączenia hotelu do sieci. Odczuwamy duży nacisk ze strony Accor, szczególnie w kontekście materiałów szkoleniowych, położony jest na kwestie zrównoważonego prowadzenia biznesu i ekocertyfikacji. Już dziś firmy i organizatorzy wydarzeń coraz częściej zwracają uwagę na zgodność obiektów hotelowych z zasadami zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej. Wybór hotelu do organizacji konferencji, spotkań biznesowych czy zawarcia długoterminowej umowy korporacyjnej będzie w dużej mierze zależał od tego, czy i w jakim zakresie obiekt wdrożył strategię ESG. Już nawet niektóre OTA np. booking.com wprowadziły specjalne oznaczenie dla obiektów, mogących pochwalić się certyfikatem zrównoważonego rozwoju.*
Anna Scipio del Campo, CREAM Property Advisors:	*Hotele z ESG ... sa trochę w lesie, pomijając oczywiście największe marki hotelarskie na świecie. Sprawdziłam, jak wygląda kwestia certyfikacji budynków hotelowych i efekty są bardzo biedne. Hoteli certyfikowanych w LEED i BREEAM jest łącznie ok. 30.*
Hanna Ushal-Rudik, Accor	*Accor angażuje się w kwestie zrównoważonego rozwoju już od lat 70. W 2011 r. wprowadzony został program Planet 21, a teraz przechodzimy przez jeszcze większą transformację. Koncentrujemy się na tym, żeby ESG nie było tylko czymś dodatkowym do biznesu, ale by każda decyzja i każde działanie podejmowane w firmie było oparte na tych kryteriach. To wymagania, do których spełnienia jesteśmy zobligowani przez naszych klientów, gości, inwestorów, przez OTA i regulacje.*
Marcin Reis, Operational Manager w Leonardo Boutique Krakow City Center	*Właściwe podejście do działań z tego obszaru może ograniczyć koszty biznesu. Jednak by faktycznie przyniosły one jakiś efekt, od każdej osoby zatrudnionej w hotelarstwie trzeba wymagać większej uważności i konkretnych działań. Edukacja powinna objąć również gości. To tak niepozorne czynności jak pozostawienie na podłodze ręcznika, który ma być w trakcie pobytu w hotelu wyprany, a odwieszenia tego, który będzie użyty*

	ponownie. Gościom krakowskich hoteli oferujemy także bilety komunikacji miejskiej, aby zmniejszyć ślad węglowy.
Magdalena Młynarczyk, Director of Sales & Marketing Leonardo Hotels Poland	*Sustainability w hotelarstwie nie jest drogą na skróty: może obniżyć lub – jak to często bywa na etapie wdrażania nowych rozwiązań – podwyższyć koszt pracy, ale jest absolutną koniecznością.*

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: https://www.esginfo.pl/esg-w-hotelarstwie-wyzwania-na-najblizsze-lata/; https://ecoekonomia.pl/2023/09/15/plastikowe-buteleczki-na-kosmetyki-znikna-z-hotelowych-lazienek/; https://esgtrends.pl/zrownowazony-rozwoj-jednym-z-glownych-trendow-2025-roku-w-branzy-hotelarskiej/; https://hotelprofessionals.pl/hotel-w-krainie-esg/; https://www.e-hotelarz.pl/artykul/89769/esg-w-hotelarstwie-teraz/; https://www.all-inclusive.com.pl/sustainability-w-hotelarstwie-to-absolutna-koniecznosc/; https://raportcsr.pl/sustainability-w-hotelarstwie-leonardo-hotels-prekursorem-odpowiedzialnych-dzialan/ [dostęp: 05.03.2025].

Hotele coraz częściej przyjmują kompleksowe ramy raportowania zrównoważonego rozwoju i ESG, które są zgodne z globalnymi standardami, takimi jak: Global Reporting Initiative (GRI)[18] i Sustainability Accounting Standards Board (SASB), i które pomagają hotelom nie tylko mierzyć i komunikować swoje wyniki ESG, ale również zwiększają odpowiedzialność i zaufanie wśród interesariuszy (Tabela 7.). Elementy standaryzacji zrównoważonego rozwoju i ESG są także ujęte z standardach: Global Compact, AA1000, ISO 26000, SA8000 i inne.

Tabela 7. Wybrane standardy zrównoważonego rozwoju

Global Reporting Initiative (GRI)	Sustainability Accounting Standards Board (SASB)
Standardy GRI pozostają najczęściej używanymi standardami raportowania zrównoważonego rozwoju na świecie. Standardy te podzielone są na trzy główne kategorie: *Uniwersalne, Tematyczne i Sektorowe.* Standardy Uniwersalne obejmują ogólne zasady raportowania i kontekst organizacyjny. Standardy Tematyczne koncentrują się na określonych obszarach, takich jak środowisko, prawa człowieka czy praktyki zatrudnienia. Natomiast Standardy Sektorowe dostosowane są do specyficznych branż i zawierają bardziej szczegółowe wytyczne.	Standardy SASB stanowią zbiór branżowych wytycznych służących do raportowania aspektów zrównoważonego rozwoju. SASB koncentruje się na identyfikowaniu i raportowaniu finansowych wpływów aspektów środowiskowych, społecznych i zarządczych (ESG) na działalność firm w różnych sektorach (aktualnie standardy dla 77 branż. Standardy SASB promują spójność w raportowaniu ESG, co jest korzystne zarówno dla firm, jak i inwestorów.
ISSB (Intertational Sustainability Standards Board) – standardy globalne ujawniania informacji na temat zrównoważonego rozwoju (wyłącznie z perspektywy finansowej z przeznaczeniem dla inwestorów) – zarządzane przez MSSF (Fundację Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej).	TCFD (Taskforce on Climate-related Financial Disclosures) – rekomendacje w zakresie ujawniania informacji związanych z klimatem.

[18] GRI – to międzynarodowa organizacja, która odgrywa wiodącą rolę w promowaniu sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju. Założona w 1997 r. GRI odegrała kluczową rolę w kształtowaniu sposobu, w jaki organizacje na całym świecie ujawniają swoje wpływy na środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny (ESG).

SIN (Standard Informacji Niefinansowych) – polskie standardy wprowadzone przez Fundację Standardów Raportowania oraz Stowarzyszenie Emitentów Giełdowych, mające na celu ułatwienie polskim spółkom raportowanie informacji niefinansowych	CDP (Carbon Disclosures Project) – akredytowany dostawca rozwiązań w zakresie ujawniania informacji środowiskowych dla inwestorów, firm oraz miast i regionów

Źródło: opracowanie własna z wykorzystanie: https://kompasesg.pl/esg/sasb-standardy/; https://www.globalreporting.org/; https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2016/06/G4-RSPD_PL_27-06-16.pdf; https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/g4-pl/ [dostęp: 06.02.2025].

Przejrzystość w zarządzaniu może budować silniejsze relacje z gośćmi, pracownikami i inwestorami, prowadząc ostatecznie do znaczącej poprawy wyników biznesowych. Goście hotelowi cenią i preferują miejsca, które aktywnie demonstrują swoje zaangażowanie w zrównoważony rozwój. Takie zmiany w preferencjach podróżnych determinują kierunek działań dla całej branży hotelowej - od definiowania atrakcyjnych ofert, przez usprawnianie infrastruktury i rezygnacji z paliw kopalnych, po projektowanie budynków hoteli w duchu *ecodesign* (Tabela 8).

Tabela 8. Wybrane projekty wdrożeniowe dla zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie

Program *Low Carbon Pioneers* sieci *IHG Hotels & Resorts*	*Program promuje hotele energooszczędne, wolne od paliw kopalnych i zasilanych z odnawialnych źródeł energii. Przedsięwzięcie IHG jest nie tylko innowacyjne, ale również rozległe pod względem geograficznym.*
Inicjatywa "Serve 360" *Marriott International*	*Współpraca z lokalnymi dostawcami w ramach programu, której celem jest wspieranie lokalnych gospodarek i zmniejszenie śladu węglowego.*
Program "Eco-Meet" *Fairmont Hotels & Resorts*	*Promuje zrównoważone spotkania i konferencje, edukując jednocześnie uczestników na temat ochrony środowiska*
Grupa Leonardo Hotels (NYX Hotel Warsaw, Leonardo Boutique Kraków Old Town, Leonardo Boutique Kraków City Center)	*Kompleksowy system monitorowania zasobów, aby mierzyć i kontrolować wykorzystanie zasobów energii elektrycznej, wody oraz produkcję odpadów (uzyskanie certyfikatu Green Key).*
Hotel Arłamów	*Hotel posiada własną pompę ciepła oraz oczyszczalnię biologiczną, wprowadzono również system szarej wody, a na terenie hotelu hodowane są zioła oraz warzywa, wykorzystywane później w kuchni lokalnej restauracji.*
Ekologiczny Hotel Uniejów	*Hotel wykorzystuje specjalne kolektory słoneczne do pozyskania energii, a woda używana przez gości jest naturalnie zmiękczana, co pozwala na używanie mniejszej ilości detergentów. Obiekt stosuje segregację śmieci i zaopatruje się tylko u lokalnych dostawców.*
Vienna House Amber Baltic, Międzyzdroje	*Hotel m.in. oferując kosmetyki z certyfikatem Fairtrade i wprowadza rozwiązania ograniczające zużycie wody i energii.*
Hotel Notera SPA, Charzykowy	*Hotel oferuje rozwiązania energo- i wodooszczędne, takie jak pompa ciepła, odzysk wody deszczowej i ciepła z wód basenowych. Hotel korzysta z własnej szklarni i w każdym pokoju znajduje się kosz do segregacji śmieci.*

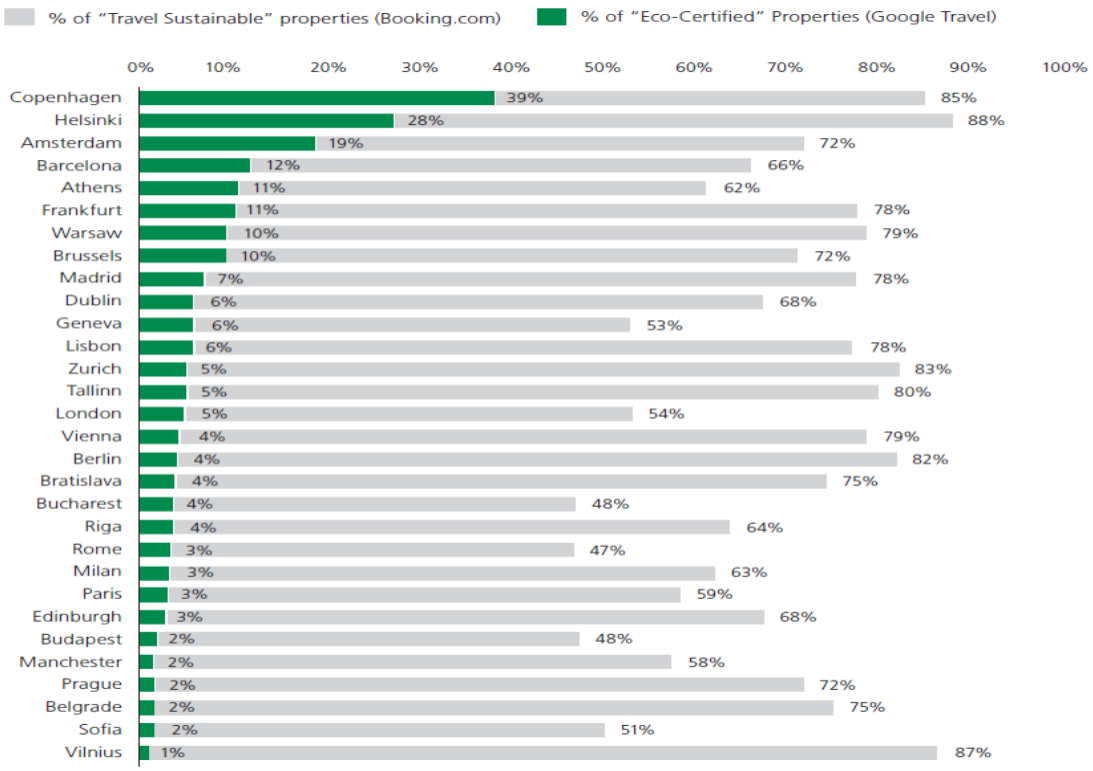
Tatra Glamp, Bukowina Tatrzańska	*Hotel składający się z kopuł geodezyjnych, promującego model zrównoważonej turystyki.*
Sieć obiektów Zdrojowa Hotels & Invest	*Hotel stosuje: stosuje pompy ciepła, windy z odzyskiem energii oraz zaawansowane systemy sterowania wentylacją i natężeniem oświetlenia; ogranicza zużycie wody w kranach, wykorzystując tzw. wodę szarą; odzyskuje wodę i ciepło w różnych systemach; ma sieć hotelową z ładowarkami do samochodów elektrycznych, zmienia flotę pojazdów na elektryczne; wykorzystuje ekologiczne detergenty i materiały drukowane, biodegradowalne jednorazówki; korzysta ze sprzętu do siłowni z odzyskiem energii.*
Grupa Polski Holding Hotelowy (ponad 50 hoteli i obiektów z blisko 6 tysiącami pokoi)	*Grupa wdraża Strategię Zrównoważonego Rozwoju, której celem jest promocja wartości prospołecznych i proekologicznych wśród jej pracowników. Strategia obejmująca okres do 2028 r. opiera się na kompleksowym podejściu uwzględniającym trzy obszary związane ze środowiskiem, społeczeństwem i zarządzaniem (ESG).*
Grupa B&B HOTELS (800 hoteli w 17 krajach, w Europie, Stanach Zjednoczonych oraz Brazylii)	*W sieci 90 proc. hoteli z certyfikatem zrównoważonego rozwoju (certyfikat zrównoważonego rozwoju od SOCOTEC); jeden z najniższych w branży ślad węglowy, wynoszący zaledwie 1 kg CO_2 na pokój 2023 r.); uratowanie około 42 tony żywności, co pozwoliło uniknąć emisji 113 ton CO_2 do atmosfery (2023 r.).*
Sieci hoteli Radisson Blu	*W zakresie zrównoważonego rozwoju i ESG hotel stosuje: energooszczędne oświetlenie, wykorzystywanie wody z basenów w ogrodach oraz zachęcanie gości do rzadszej wymiany ręczników (za każdym razem, gdy ktoś zrezygnuje z prania, hotel przekazuje darowiznę na rzecz międzynarodowej fundacji Just a Drop, która zwalcza problem braku dostępu do wody pitnej na świecie - za każde 500 użytych ponownie ręczników sieć zapewnia wodę pitną na całe życie dla jednego dziecka); hotele stosują nowoczesne środkami chemiczne do prania, które redukują wpływ hotelowych pralni na środowisko (zastosowana w tych środkach technologia umożliwia pranie w niższych temperaturach oraz sprawia, że nie jest wymagane intensywne płukanie); Na etapie planowania konferencji istnieje możliwość obliczenia ilości dwutlenku węgla, który zostanie wytworzony w trakcie trwania konferencji (proponuje się: zmianę lokalizacji ze standardowej sali konferencyjnej na plenerową, skorzystanie z akcji sadzenia drzew przez uczestników oraz jazdę próbną samochodami elektrycznymi).Hotel prowadzi akcję Akcja Soap for hope", która ma na celu dostarczenie mydła do społeczeństw, w których jego brak jest powodem wielu chorób, prowadzących do śmierci dzieci (z mydeł w kostkach, używanych w hotelach sieci Radisson Blu, powstaje corocznie prawie dwa miliony ton odpadu mydlanego).*
Hotel Fly Zoo, Hangzou, Chiny	*Hotel wykorzystuje systemy do rozpoznawania twarzy, które ułatwiają pobyt gości, i zastępują klucze i karty magnetyczne (ograniczanie plastiku). Inteligentne roboty na komendę gościa dostarczają do pokoju napoje, posiłki lub czyste ręczniki (zmniejszenie zużycia wody i środków piorących).*

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Dzięgiel i in. (2023); Jurczuk (2020); https://www.gxmanager.pl/esg-w-tworzeniu-doswiadczen-gosci-czyli-trendy-w-hotelarstwie; https://kompasesg.pl/esg/spoleczenstwo/hotel-ekologiczny-jak-branza-hotelowa-staje-sie-zielona/; https://www.e-hotelarz.pl/artykul/97492/strategia-zrownowazonego-rozwoju-w-grupie-phh/, https://esgtrends.pl/grupa-bb-hotels-publikuje-raport-esg-chcemy-by-nasze-hotele-byly-symbolem-pozytywnej-zmiany/; https://www.e-hotelarz.pl/artykul/102882/raport-eko-czyli-co-i-jakie/, [dostęp: 05.02.2025]

Połowa inwestorów hotelowych w Europie Środkowo-Wschodniej uwzględnia kwestie ESG w analizie due diligence[19] prowadzonej na potrzeby transakcji, a aż 40 proc. jest w trakcie wprowadzania ich do swojej analizy. Dzięki temu nie tylko pojawia się dodatkowa okazja do zwiększenia wartości aktywów, ale także ograniczone zostaje zagrożenie potencjalnymi problemami podczas transakcji. Ponad 50 proc. inwestorów napotkało wyzwania związane z kwestiami ESG podczas transakcji nabywania i zbywania hoteli. U około 35 proc. spowodowało to znaczące konsekwencje finansowe, przekraczające pół miliona euro[20]. Koncept ESG stał się ważnym standardem wykorzystywanym do oceny długoterminowego wpływu danej firmy na środowisko i społeczeństwo. Dodatkowo wspiera pozyskiwanie talentów, innowacje, zwiększanie wartości marki i możliwości lepszego finansowania. Raport *Ernst & Young*, który pokazuje, że aż 74% inwestorów instytucjonalnych twierdzi, że prawdopodobnie będzie unikać firm o słabych wynikach w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Tylko 5 proc. hoteli w stolicach krajów CEE-6 (Bułgaria, Węgry, Polska, Rumunia, Słowacja i Czechy) posiada zweryfikowany certyfikat ESG. W sektorze hotelarskim istnieje szeroka gama różnych oznaczeń ekologicznych, o niejednolitej jakości i wiarygodności. Poniżej 5 proc. hoteli w największych miastach Europy Środkowo-Wschodniej posiada certyfikaty ESG uznawane przez Google Travel. Globalnymi ceryfikatami dla zrównoważonego rozwoju są: BREEAM, LEED, Green Key, Green Globe, Earth Check, GSTC, Green Choice, Hotel Sustainability Basics, itp. (Tabela 9.). Natomiast inwestorzy instytucjonalni mają zwykle rygorystyczne zasady dotyczące ESG, czasami obejmujące obowiązkową certyfikację portfela nieruchomości.[21] Coraz większa jest liczba hoteli promujących cechy zrównoważonego rozwoju w porównaniu z hotelami posiadającymi formalną certyfikację ekologiczną (Rysunek 4).

[19] Due diligence – to szczegółowa i pogłębiona analizę sytuacji przedsiębiorstwa, przeprowadzana przede wszystkim w celu jego wyceny przez inwestora. W związku z tym standardowo badanie to przeprowadzane jest przed dokonaniem inwestycji kapitałowych, np. przed sprzedażą znacznej części lub całości akcji/udziałów.
[20] https://www.esginfo.pl/esg-w-hotelarstwie-wyzwania-na-najblizsze-lata/ [dostęp: 05.02.2025].
[21] https://www.esginfo.pl/esg-w-hotelarstwie-wyzwania-na-najblizsze-lata/ [dostęp: 05.02.2025].



Rysunek 4. Hotel promujące cechy zrównoważonego vs hotele z formalną certyfikację ekologiczną

Źródło: Hotel Investment Scene in CCE 2023. Getting Real about ESG in Hotel Real Estate, (s.32).

Tabela 9. Wybrane certyfikaty zrównoważonego rozwoju dla obiektów hotelowych

BREEAM *Building Research Establishment Environmental Assessment Method*	Certyfikat służy do oceny i uznawania wysokiej jakości środowiskowej budynków. Jest międzynarodowym standardem dla promowania zrównoważonego rozwoju w branży budowlanej i zarządzaniu nieruchomościami. BREEAM obejmują 10 różnych kategorii. • odpowiednie zarządzanie projektem inwestycyjnym, a także procesem budowy, • poziom energooszczędności użytych materiałów, • komfort użytkowania, • poziom zużycia energii, • miejsce zlokalizowania budynku, w tym jego odległość od punktów komunikacji miejskiej, • przyjęte metody zarządzania odpadami, • zarządzanie gospodarką wodną oraz ściekową, • dbałość o tereny zlokalizowane wokół budynku, • rozwiązania przyjęte w celu zmniejszenia ilości zanieczyszczeń, • innowacyjność budynku. BREEAM oblicza się według skali: ✓ mniej niż 30 proc. - budynek nie spełnia kryteriów i tym samym nie otrzymuje certyfikatu BREEAM, ✓ 30-44 proc. - ocena pass, czyli minimalny poziom spełnienia kryteriów, ✓ 34-54 proc. - certyfikat wraz z oceną good, czyli dobrą, ✓ 55-69 proc. - certyfikacja z oceną very good, czyli bardzo dobrą, ✓ 70-84 proc. - certyfikat z oceną excellent, czyli doskonałą, ✓ powyżej 85 proc. - certyfikat z oceną outstanding, czyli nadzwyczajną.
Przykłady obiektów hotelowych: *Novotel Gdańsk Marina, Ibis Styles Warszawa Centrum, Mercure Hotel Kraków Centrum, Ibis Gdańsk Stare Miasto, Andel's Hotel Kraków, InterContinental Warszawa, Crown Plaza / The Warsaw Hub, Radisson Blue Hotel Kraków, Hilton Garden Inn – Kraków, Sheraton Grand – Kraków, NYX Hotel Warsaw, Vienna House by Wyndham Andel's Cracow, Radisson Blu Hotel Kraków, Mercure Hotel Kraków Centrum, Novotel Krakow City West, Novotel Krakow Centrum*	
LEED *Leadership in Energy and Environmental Design*	LEED to stosowany na całym świecie system oceny budynków opracowany przez amerykański Green Building Council (USGBC). W ramach certyfikacji LEED istnieją dwa schematy dla nowo powstających budynków: Core & Shell i New Construction, jeden dla już istniejących - Existing Building Operations & Maintenance oraz jeden dla określonych powierzchni budynku - Commercial/Retail.
Przykłady obiektów hotelowych: *PURO-Hotels i Nobu Hotel – Warszawa, The Bridge Wrocław, Hotel Holiday Inn Gdańsk, Holiday Inn Warsaw City Centre, The Westin Warsaw, Hampton by Hilton Warsaw City Centre, Gdynia Waterfront – Countryard Marriott, Motel One Warszawa-Chopin, Four Points by Sheraton – Warszawa, PURO Krakow Kazimierz, PURO Krakow Stare Miasto, ibis Styles Krakow Centrum, Radisson RED Hotel i Radisson RED Apartments Kraków*	
WEEL *Well Building Standard*	To również system certyfikacji wielokryterialnej, jednak skupia się na człowieku, użytkowniku obiektów. Certyfikat Well składa się 10 kategorii, analizowanych zagadnień:

	powietrze, odżywianie, woda, światło, ruch, akustyka, komfort termiczny, materiały, umysł, społeczność. W ramach tych kategorii istnieje 108 aspektów, które analizuje się w kontekście ich wpływu na zdrowie człowieka.
EarthCheck Certified Przykłady obiektów hotelowych: *Alila Hotels and Resorts, Belmond Ltd, Langham Hotels and Resorts i Cordis Hotels and Resorts, Iberostar Group, Ovolo Hotels, Taj Hotels, Sandals Resorts*	Program przeznaczony dla firm z branży turystycznej i turystycznej, które koncentrują się na zrównoważonej turystyce. Standard wykorzystuje różne wskaźniki porównawcze i kluczowe obszary efektywności (KPA): • efektywność energetyczna, oszczędzanie i zarządzanie, • planowanie i rozwój użytkowania gruntów, • transport, • emisje gazów cieplarnianych, • gospodarka odpadami stałymi, • ochrona jakości powietrza, kontrola hałasu i zanieczyszczenie światłem, • zarządzanie substancjami szkodliwymi dla środowiska, • zarządzanie zasobami słodkiej wody, • zarządzanie kulturą i społeczeństwem, • gospodarka ściekowa , drenaż i strumienie, • zarządzanie ekonomiczne, • ochrona i zarządzanie ekosystemami.
Green Choice 	Certyfikat zrównoważonej turystyki Green Choice CUC został stworzony w 2013 roku przez Control Union. Jego wymagania mają zastosowanie do usług turystycznych, które wykażą, że zostały opracowane w odpowiednich warunkach społecznych, środowiskowych i gospodarczych, i które promują odpowiedzialny rozwój. Ten standard zrównoważonej turystyki oparty na globalnych politykach, a dostosowany do lokalnych warunków.
Green Key Przykłady obiektów hotelowych *Radisson Hotel & Suites i Radisson Centrum Warsaw, Radisson Blu Hotel Krakow, DoubleTree by Hilton Hotel Wroclaw, Przy Termach w Bańskiej Niżnej, InterContinental Warsaw, Holiday Inn Warsaw City Centre oraz Holiday Inn Gdańsk City Centre, Moxy Katowice Airport, Moxy Poznań Airport, Courtyard by Marriott Warsaw Airport, Renaissance Warsaw Airport Hotel;Sheraton Grand Krakow, ibis Styles Kraków Centrum, Mercure Krakow Fabryczna City, The Crown Handwritten Collection Kraków, Leonardo Boutique Hotel Kraków City Center, Mgallery*	Weryfikacja hotelu dotyczy kwestii związanych z dobrymi praktykami we wszystkich obszarach funkcjonowania hotelu – od oszczędności związanych z wodą i energią elektryczną i wymaganiami technicznymi, poprzez utrzymanie standardów dotyczących gospodarowania odpadami i znajdowanie przyjaznych środowisku alternatyw dla chemii hotelowej, po działania edukacyjne na rzecz gości, pracowników i dostawców, a także współpracy ze społecznością lokalną i poszukiwanie partnerstw dla klimatu.

Bachleda Luxury Kraków Hotel, Park Inn by Radisson Kraków, Plantonia Aparthotel Kraków, Mercure Stare Miasto Kraków, Novotel Kraków Centrum.	
GSTC *Global Sustainable Tourism Council* Przykłady obiektów hotelowych[22]: *Hotel La Perla w Corvara, Hotel* Green Park Hotel *w Cavalino Treporti, be. Hotel Malta*	Globalnie uznawany standard dla zrównoważonej turystyki lub miejsca docelowego, znany też jako Kryteria GSTC. Kryteria tego systemu obejmują aspekty środowiskowe, społeczno-kulturowe oraz ekonomiczne, stanowiąc wytyczne dla hoteli, firm turystycznych oraz destynacji dbających o środowisko naturalne, szanujących autentyczność społeczności przyjmujących i dążących do zrównoważonego rozwoju.
Green Meetings (GSTC MICE) Przykłady obiektów/firm: *Symposium Cracoviense* (*Green Meetings Bronze Award)*	Niezależny certyfikat (3 poziomowy: brązowy, srebrny, złoty) dla branży MICE stworzony, aby zapewnić zaufanie nabywcom korporacyjnym, którzy chcieli mieć pewność certyfikacji stron trzecich przy wyborze dostawców usług oraz aby zapewnić obiektom konferencyjnym i eventowym sposób na potwierdzenie ich wiarygodności w zakresie zrównoważonego rozwoju. Kryteria GSTC MICE zostały opracowane dla następujących sektorów: Obiekty, Organizatorzy wydarzeń, Wydarzenia/Wystawy.
EU Ecolabel Przykłady obiektów hotelowych: *Scandic Gdańsk, Scandic Wrocław*	EU Ecolabel - europejski znak ekologiczny, stworzony i rozwijany przez Unię Europejską od 1992 r. Certyfikacja jest przyznawana m.in. usługom zakwaterowania turystycznego. Ubiegać się o niego mogą różnej wielkości hotele, obiekty rekreacyjne i sportowe, centra konferencyjne, kempingi, pensjonaty czy gospodarstwa agroturystyczne.
HSB *Hotel Sustainability Basics* Przykłady obiektów hotelowych: *Louvre Hotels Group: (Première Classe Warszawa Centrum, Campanile Warszawa Centrum, Golden Tulip Warszawa Centrum, Royal Tulip Warsaw Centre, Campanile Kraków Old Town, Campanile Łódź,*	Program certyfikacji promujący stosowanie zrównoważonych praktyk (12 działów) w hotelarstwie i procedur przyjaznych dla środowiska.

[22] Przykładowo 22 tysiące hoteli w Turcji będzie musiało uzyskać certyfikat potwierdzający, że działają zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, bowiem Ministerstwo Kultury i Turystyki uruchomiło obowiązkowy program z wykorzystaniem standardy GSTC. https://turystyka.rp.pl/nowe-trendy/art38509431-urzednicy-ruszyli-certyfikowac-tureckie-hotele-chodzi-o-zrownowazona-turystyke [dostęp:05.02.2025].

Campanile Bydgoszcz, Metropolo by Golden Tulip Kraków)	
Certyfikaty ISO 14001, ISO 50001, ISO 9001 *Hampton by Hilton Kraków, Hilton Garden Inn Krakow, Hilton Garden Inn Krakow Airport BALICE, DoubleTree by Hilton Krakow Hotel & Convention Center, Hampton by Hilton Krakow Airport BALICE*	ISO 14001 - standard dotyczący systemów zarządzania środowiskowego; ISO 50001 - Systemy zarządzania energią; ISO 9001 - Systemy zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własna z wykorzystanie: https://www.cbre.pl/insights/articles/certyfikacja-budynkow-komercyjnych ; https://hotel-management.pl/certyfikacje-ekologiczne-dla-hoteli-w-polsce/ [dostęp: 06.02.2025].

Liderzy branży hotelarskiej również przykładają ogromną wagę do praktyk odpowiedzialnych społecznie, skupiając się na zasadzie DEI - różnorodności (D), równości (E) i włączanie (I) (DEI - Diversity, Equity & Inclusion). Strategia DEI ma na celu tworzenie i utrzymanie różnorodnego, sprawiedliwego i włączającego środowiska pracy, w którym każdy pracownik jest doceniany i ma równe szanse na rozwój zawodowy, niezależnie od swoich indywidualnych cech i doświadczeń. Wskazuje się, że koncept DEI może także stać się *mądrą* strategią biznesową, która przyczynia się do długoterminowego sukcesu firmy.

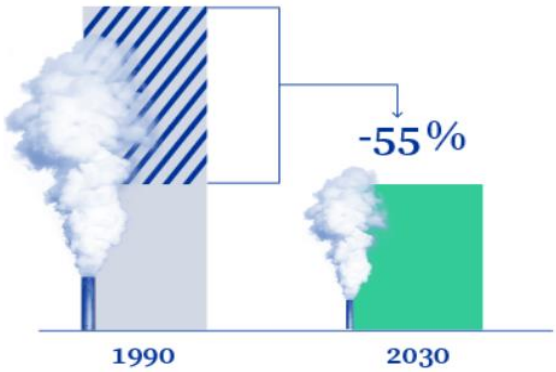
1.3. Kluczowe regulacje prawne zrównoważonego rozwoju

Regulacje prawne stanowią fundament wspierający implementację zasad zrównoważonego rozwoju, umożliwiając harmonizację działań interesariuszy oraz promowanie transparentności i efektywności raportowania.

Na poziomie międzynarodowym kluczowe znaczenie dla wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju i ESG ma Porozumienie Paryskie z 2015 r., którego głównym celem jest ograniczenie emisji gazów cieplarnianych oraz adaptacja do zmian klimatycznych (Rysunek 5).

Rysunek 5. Cel Porozumienia Paryskiego w zakresie adaptacji do zmian klimatycznych
Źródło: https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/paris-agreement-climate/ [dostęp: 03.02.2025]

Porozumienie paryskie weszło w życie 4 listopada 2016 r., gdy spełniony został warunek jego ratyfikacji przez co najmniej 55 państw odpowiedzialnych za co najmniej 55% globalnych emisji gazów cieplarnianych. Porozumienie Paryskie ratyfikowały wszystkie kraje UE, a niespodziewanie porozumienie wypowiedziały USA (styczeń 2025 r.). Co istotne dążąc do realizacji tego celu, Unia Europejska wprowadziła m.in. Europejski Zielony Ład[23], ustanawiając środki i przepisy, które pozwolą znacznie zmniejszyć emisje i przekształcenie gospodarkę tak, by do 2050 r. stała się neutralna klimatycznie. UE zobowiązała się ograniczyć do 2030 r. swoje emisje o co najmniej 55% w porównaniu z poziomami z 1990 r., tak by docelowo do 2050 r. osiągnąć neutralność klimatyczną (Rysunek 6 i 7).

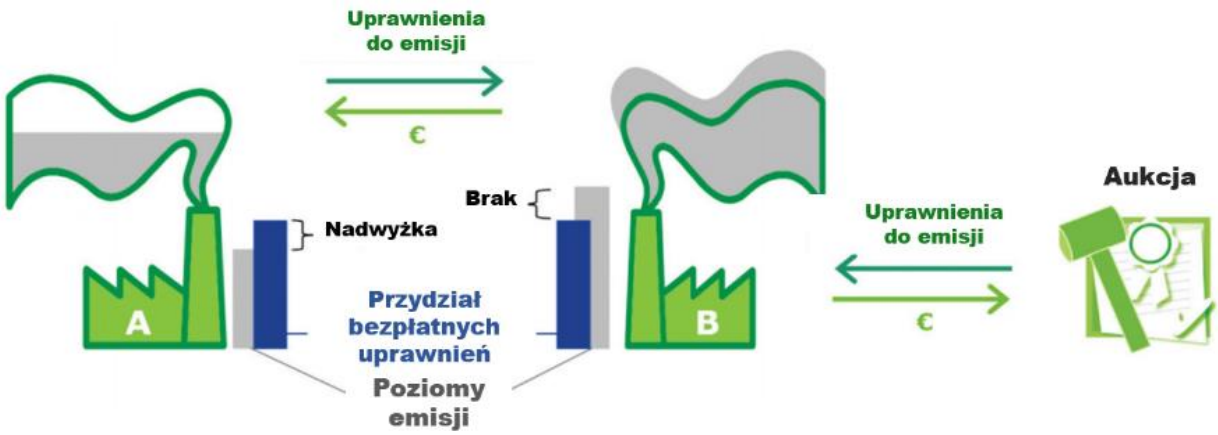


Rysunek 6. Cel UE ograniczenia emisji gazów cieplarnianych
Źródło: https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/paris-agreement-climate/ [dostęp: 03.02.2025]

[23]Wskazuje się także na możliwości wprowadzenia w państwach członkowskich UE tzw. „Niebieskiego Ładu" (komplementarnego wobec Zielonego Ładu), który związany jest z pojęciem „niebieska gospodarka" (blue economy, BE),które zyskuje coraz większą popularność, szczególnie w związku z potrzebą zintensyfikowania unijnych i globalnych działań na rzecz wody (por. Sikacz, 2024).

Rysunek 7. Model ograniczania emisji cieplarnianych w UE
Źródło: https://magazyncieplasystemowego.pl/cieplownictwo/zielone-swiatlo-dla-fit-for-55/ [dostęp: 03.02.2025].

Warto i należy w tym miejscu wskazać za Europejski System Handlu Emisjami (EU ETS- *European Union Emission Trading Scheme*) wprowadzony Dyrektywą 2003/87/WE[24], którego celem jest limitowanie ilości gazów cieplarnianych, które są emitowane przez energochłonne sektory przemysłu, producentów energii, linie lotnicze, transport drogowy i morski. Opiera się na limitach emisyjnych i na handlu uprawnieniami do emisji, a UE określa całościowy pułap uprawnień do emisji, a przedsiębiorstwa uprawnienia te dostają lub kupują. Pułap jest stopniowo obniżany, tak by ilość emisji malała, a ETS to najważniejsze unijne narzędzie redukowania emisji (por. Rysunek 8).



Rysunek 8. System handlu uprawnieniami do emisji
Źródło: Unijny system handlu uprawnieniami do emisji – przydziały bezpłatnych uprawnień wymagały lepszego ukierunkowania. Europejski Trybunał Obrachunkowy, 2020, 18, s. 8.

[24] Dyrektywa 2003/87/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 13 października 2003 r. ustanawiająca system handlu przydziałami emisji gazów cieplarnianych we Wspólnocie oraz zmieniająca dyrektywę Rady 96/61/WE (Dz.U. L 275 z 25.10.2003, s. 32–46).

Również Europejski Zielony Ład (EGD - European Green Deal) to unijna strategia wzrostu i jednocześnie pakiet inicjatyw politycznych jako drogi do transformacji ekologicznej, który obejmuje kilka kluczowych celów (Rysunek 9 i 10).

Neutralność klimatyczna
Zdecydowane ograniczenie emisji gazów cieplarnianych, tak by UE stała się pierwszym w świecie obszarem neutralnym klimatycznie

Gospodarka o obiegu zamkniętym
Nowy model gospodarczy, w którym produkty są ponownie wykorzystywane, naprawiane i poddawane recyklingowi, a to zmniejsza ilość odpadów i chroni zasoby

Czysty przemysł
Dążenie do czystszego, bardziej zrównoważonego i energooszczędnego przemysłu, dobrze radzącego sobie na unijnym i światowym rynku

Zdrowsze środowisko
Plan odbudowy przyrody i działań na rzecz eliminacji zanieczyszczeń w celu zapewnienia zdrowego środowiska dla przyszłych pokoleń

Bardziej zrównoważone rolnictwo
Bardziej ekologiczne praktyki rolnicze, aby chronić środowisko, a jednocześnie zapewniać zdrową i przystępną cenowo żywność

Sprawiedliwość i równość klimatyczna
Plan sprawiedliwej i inkluzywnej transformacji, aby pomóc ludziom najbardziej nią dotkniętym i nie pozostawiać nikogo samemu sobie

Rysunek 9. Kluczowe cele Europejskiego Zielonego Ładu
Źródło: https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/green-deal/#what [dostęp: 03.02.2025].

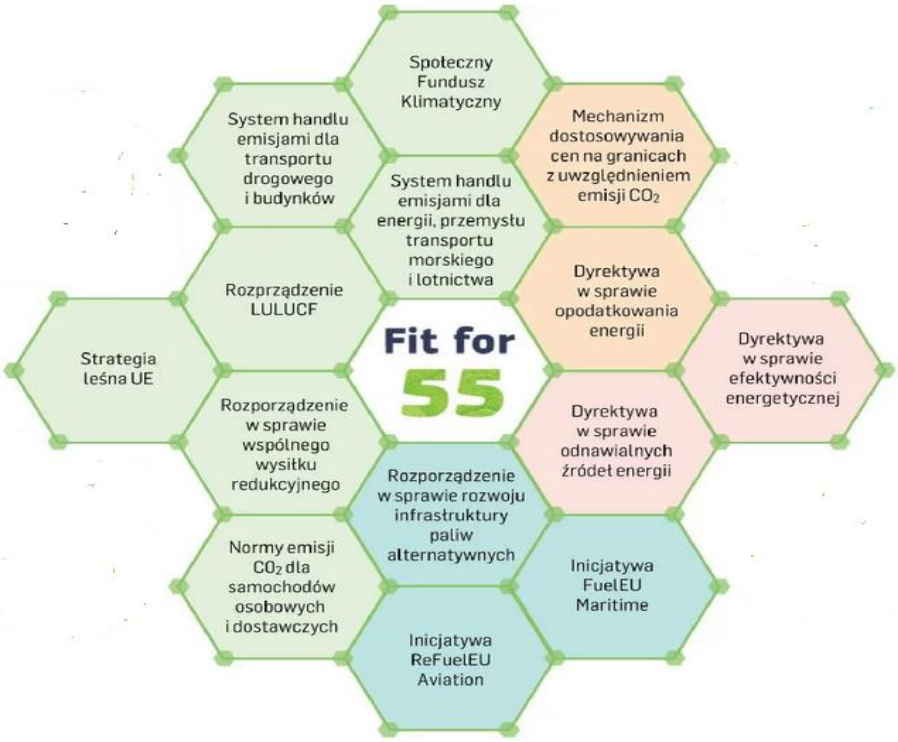
Rysunek 10. Fundamenty Europejskiego Zielonego Ładu

Źródło: https://przemyslprzyszlosci.gov.pl/na-czym-polega-taksonomia-ue/ [dostęp 16.02.2025]

Aby osiągnąć cele Zielonego Ładu państwa członkowskie UE muszą podjąć konkretne działania zmierzające do ograniczenia emisji i dekarbonizacji gospodarki, a to wymagało przygotowania przepisów prawa i nowelizacji unijnego prawodawstwa[25], w tym w ramach programu Fit for 55 („Gotowi na 55"), jako zestawu 13 nowych aktów legislacyjnych i nowelizacji

[25] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021.1119 z dnia 30 czerwca 2021 r. w sprawie ustanowienia ram na potrzeby osiągnięcia neutralności klimatycznej i zmiany rozporządzeń (WE) nr 401/2009 i (UE) 2018/1999 (Europejskie prawo o klimacie).

mających pomóc UE zmniejszyć emisje gazów cieplarnianych netto i osiągnąć neutralność klimatyczną (Rysunek 11).



Rysunek 11. Komponenty programu Fit for 55

Źródło: https://enviogroup.com/czym-jest-pakiet-fit-for-55-i-jak-wplynie-on-na-branze-transportowa/ [dostęp: 02.03.2025]

Wskazuje się na szereg korzyści z Europejskiego Zielonego Ładu:

- czystsza energia i najnowsze ekologiczne innowacje technologiczne,
- świeże powietrze, czysta woda, zdrowe gleby i różnorodność biologiczna,
- zdrowa i przystępna cenowo żywność,
- gospodarka odpadami o obiegu zamkniętym,
- zrównoważony transport,
- przyszłościowe miejsca pracy i umiejętności niezbędne do transformacji.

W lutym 2025 r. Komisja Europejska ogłosiła wdrożenie kolejnego programu Clean Industrial Deal (CID, Czysty Ład Przemysłowy, Pakt dla Czystego Przemysłu), który zakłada:

- zwiększenie elektryfikacji przemysłu do 32 proc. w 2030 roku;
- instalowanie rocznie około 100 gigawatów (GW) nowych mocy w odnawialnych źródłach do roku 2030;
- promowanie produktów, które wytworzyły unijne podmioty – specjalne kryteria w przetargach dla spółek z Europy;
- zwiększenie cyrkularności w gospodarce, ponowne wykorzystanie materiałów z recyklingu ma wzrosnąć z 11,8 proc. do 24 proc. do 2030 roku.

W Unii Europejskiej kluczową rolę odgrywa Dyrektywa 2013/34/UE[26], która nakłada na określone podmioty obowiązek sporządzania raportów niefinansowych, co umożliwia konsumentom i inwestorom dokonanie rzetelnej oceny wpływu przedsiębiorstw na środowisko, społeczeństwo oraz standardy zarządzania. Istotnym rozszerzeniem tej regulacji jest Dyrektywa 2019/2088[27], koncentrująca się na ujawnianiu informacji związanych z ESG przez uczestników rynku finansowego, co przeciwdziała praktykom "greenwashingu" oraz zwiększa przejrzystość działań przedsiębiorstw. Implementacja tych regulacji wspiera przedsiębiorstwa w identyfikacji ryzyk związanych ze zmianami klimatycznymi, zwiększając ich zdolność adaptacyjną oraz poziom zaufania interesariuszy.

Wspierając zrównoważony rozwój, Unia Europejska wdrożyła także Rozporządzenie 2020/852[28], które wprowadza taksonomię działań zrównoważonych środowiskowo. Stanowi ono narzędzie umożliwiające przedsiębiorstwom dostosowanie strategii biznesowych do wymogów ESG i celów klimatycznych. Taksonomia precyzuje kryteria oceny zgodności działalności gospodarczej z zasadami zrównoważonego rozwoju, wspierając instytucje finansowe w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych.

W sektorze hotelarskim wskazane wyżej regulacje mogą wspierać działania ukierunkowane na poprawę efektywności energetycznej, zwiększenie wykorzystania odnawialnych źródeł energii oraz redukcję śladu węglowego (por. Steiner, 2023), co przyczynia się do wzrostu atrakcyjności inwestycyjnej obiektów hotelowych (Karvounidi i in. 2024). Jednakże, trudności związane z implementacją tych regulacji przez małe i średnie przedsiębiorstwa, w tym hotelarskie, wymagają wdrożenia programów doradczych i edukacyjnych, umożliwiających skuteczniejszą adaptację do wymogów zrównoważonego rozwoju. Niemniej jednak, dla mniejszych podmiotów, takich jak hotele niezależne, wdrożenie tych regulacji stanowi wyzwanie, ze względu na wysokie koszty oraz konieczność posiadania specjalistycznej wiedzy w zakresie raportowania ESG (za Karvounidi i in., 2024).

[26] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG.
[27] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2088 z dnia 27 listopada 2019 r. w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych.
[28] Rozporządzenie 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje, zmieniające rozporządzenie (UE) 2019/2088.

Implementacja przywołanych wyżej przepisów promujących wykorzystanie energii odnawialnej oraz ograniczenie marnowania żywności może przyczynić się do osiągnięcia zarówno celów ekologicznych, jak i ekonomicznych (Steiner, 2023). Wyzwania związane z harmonizacją krajowych regulacji ze standardami międzynarodowymi, a także różnice w ich interpretacji i wdrażaniu w różnych regionach, wymagają dalszej koordynacji oraz wsparcia instytucji międzynarodowych (por. Karvounidi i in., 2024).

Jednym z najpoważniejszych wyzwań w obszarze zrównoważonego rozwoju pozostaje brak globalnie spójnych standardów raportowania ESG, co utrudnia porównywalność wyników oraz monitorowanie postępów w realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Wprowadzenie jednolitych norm zwiększyłoby transparentność działań przedsiębiorstw oraz zaufanie konsumentów i inwestorów do wdrażanych strategii ESG (za Steiner, 2023). Brak standaryzacji może prowadzić do praktyk "greenwashingu," co negatywnie wpływa na zaufanie interesariuszy i skuteczność polityk zrównoważonego rozwoju. W związku z tym harmonizacja globalnych regulacji raportowania ESG stanowi kluczowy krok w kierunku skuteczniejszego zarządzania ESG, zwłaszcza w kontekście sektora hotelarskiego, który wymaga większej transparentności i odpowiedzialności w realizacji strategii zrównoważonego rozwoju.

Regulacje prawne w obszarze zrównoważonego rozwoju w sektorze turystycznym i hotelarskim odgrywają kluczową rolę w promowaniu działań minimalizujących negatywny wpływ na środowisko, zwiększając jednocześnie efektywność zarządzania zasobami. Woo (2023) wskazuje, że przepisy te koncentrują się głównie na ochronie środowiska, takich jak ograniczenie emisji gazów cieplarnianych czy zarządzanie zużyciem energii. Przyjęcie Porozumienia Paryskiego stanowi jeden z istotnych przykładów międzynarodowych inicjatyw, które wymuszają dostosowanie polityk lokalnych do globalnych celów klimatycznych. Niemniej jednak różnorodność interpretacji tych norm między krajami komplikuje ich wdrażanie, co szczególnie widoczne jest w państwach rozwijających się, gdzie priorytetyzacja aspektów środowiskowych i społecznych napotyka na trudności wynikające z ograniczonych zasobów finansowych i technologicznych.

Dostosowanie regulacji do lokalnych ekosystemów i specyfiki turystyki i sfery hotelarstwa, w tym sezonowości, stwarza dodatkowe wyzwania. Podkreśla, że ochrona bioróżnorodności oraz zarządzanie zasobami naturalnymi są kluczowe dla utrzymania atrakcyjności turystycznej destynacji, co wymaga współpracy między lokalnymi władzami a branżą turystyczną (Woo, 2023). Niemniej jednak koszty wdrożenia innowacyjnych technologii (np. HVAC) czy opartych na

odnawialnych źródłach energii, stanowią istotną barierę, szczególnie dla mniejszych podmiotów w sektorze hotelarskim. Problem ten potęguje brak standardów i ujednoliconych wytycznych, co prowadzi do fragmentaryzacji interpretacji zasad zrównoważonego rozwoju oraz utrudnia ich implementację.

Wyzwaniem pozostaje harmonizacja przepisów krajowych i międzynarodowych. Brak jednolitości utrudnia porównywalność wyników między przedsiębiorstwami, a także między różnymi branżami i krajami. Abazaj (2024) zwraca uwagę na znaczenie transparentności w raportowaniu oraz dostosowania polityk ESG do lokalnych uwarunkowań kulturowych i gospodarczych. Ponadto, według Borkowskiej-Niszczoty (2015), implementacja norm społecznych, takich jak ISO 26000[29], pozostaje ograniczona, co wynika z niewystarczającej wiedzy oraz świadomości na temat ich potencjalnych korzyści. Tym samym wprowadzenie szkoleń i programów edukacyjnych dla menedżerów mogłoby zwiększyć zdolność sektora do efektywnego wdrażania strategii ESG, co jest szczególnie istotne w kontekście międzynarodowych wymagań.

Z kolei Ziółkowska-Weiss (2021) zauważa, że kampanie informacyjne skierowane do klientów wzmacniają ich zaangażowanie w działania proekologiczne, co może prowadzić do większej lojalności wobec marki oraz pozytywnych doświadczeń związanych z pobytem w obiektach. Wprowadzenie certyfikatów ekologicznych, takich jak ISO 14001 czy Green Key, nie tylko podnosi wiarygodność hoteli, ale również czyni ich strategię bardziej transparentną, przyciągając klientów i inwestorów.

Na polskim rynku obserwuje się wzrost zainteresowania ekoinnowacjami, jednak brak aktualizacji przepisów do dynamicznych wymagań rynku stanowi wyzwanie. Nowakowska (2014) zauważa, że wdrożenie technologii, takich jak odnawialne źródła energii czy systemy zarządzania odpadami, jest hamowane przez nieadekwatność regulacji oraz niewystarczającą elastyczność przepisów. Z tego względu konieczne jest ich dostosowanie, aby umożliwić pełne korzystanie z innowacyjnych rozwiązań, które mogą wspierać efektywność operacyjną oraz konkurencyjność firm, w tym z sektora turystyki czy hoteli.

[29] ISO 26000 - zawiera wytyczne dotyczące podstawowych zasad społecznej odpowiedzialności, uznawania społecznej odpowiedzialności i angażowania interesariuszy, kluczowych obszarów i zagadnień związanych ze społeczną odpowiedzialnością oraz sposobów integrowania zachowań odpowiedzialnych społecznie z działaniami firmy.

1.4. Pomiar i taksonomia realizacji celów i zadań zrównoważonego rozwoju

Metody oceny stopnia realizacji celów i zadań związanych ze zrównoważonym rozwojem charakteryzują się wysokim stopniem złożoności oraz wielowymiarowości. Opracowanie i rozwój wskaźników monitorujących postępy w tym obszarze były przedmiotem prac wielu organizacji międzynarodowych, w tym Banku Światowego, Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) oraz Departamentu ds. Koordynacji Polityki i Zrównoważonego Rozwoju Narodów Zjednoczonych (Kowalczyk, 2011). W kontekście globalnym, kluczowym narzędziem oceny postępów w realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG) jest zbiór 232 wskaźników globalnych (SDG indicators), które są regularnie aktualizowane i publikowane przez United Nations Statistics Division (United Nations Statistics Division, n.d.). Wskaźniki te umożliwiają prowadzenie analiz zarówno na poziomie globalnym, jak i regionalnym. W poszczególnych państwach możliwe jest jednak wdrażanie autorskich zestawów wskaźników, dostosowanych do krajowych priorytetów i specyficznych wyzwań rozwojowych. Takie rozwiązanie zastosowano również w Polsce, gdzie monitorowaniem realizacji celów zrównoważonego rozwoju zajmuje się Główny Urząd Statystyczny. Pierwsza wersja krajowego zestawu wskaźników została udostępniona w 2018 roku, a w kolejnych latach prowadzono jego aktualizację, mającą na celu lepsze dostosowanie do priorytetów polityki krajowej (UNIC Warsaw, 2025), a zaktualizowany zestaw jest dostępny na Platformie SDG.

Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce instytucjonalnej, wskaźniki klasyfikowane są według poziomów zarządzania – obejmują szczebel międzynarodowy, krajowy, regionalny i lokalny. W zależności od skali analizy stosuje się odmienne zestawy wskaźników, które grupowane są według obszarów tematycznych, uwzględniając komponenty społeczne, gospodarcze oraz środowiskowe (lub środowiskowo-przestrzenne). Mimo rozwiniętych metod analiz wskaźnikowych, nadal istnieją sektory, dla których nie opracowano precyzyjnych narzędzi pomiarowych, co wynika z różnorodności uwarunkowań społeczno-gospodarczych i środowiskowych w obrębie jednego państwa. W szczególności problem ten dotyczy obszarów wiejskich, które cechują się dużym zróżnicowaniem regionalnym, co utrudnia zastosowanie jednolitych wskaźników na poziomie krajowym. Analogiczna trudność występuje w krajach o znacznej powierzchni (np. USA) gdzie obszary obejmują różne strefy klimatyczne i ekosystemy.

Tworzenie wskaźników na poziomie lokalnym wymaga uwzględnienia szeregu czynników, takich jak uwarunkowania ekonomiczne i geograficzne, historyczne doświadczenia, a także lokalne

tradycje, kulturę i priorytety społeczności (Roszkowska i Karwowska, 2014). Wskaźniki powinny odzwierciedlać zarówno aspiracje mieszkańców, jak i cele polityki krajowej. Ich opracowanie powinno odbywać się w procesie konsultacji z ekspertami oraz przedstawicielami społeczności lokalnych, aby uniknąć jednostronnego i arbitralnego ich określania (Chiras i Corson, 1997). Jednocześnie nie można pomijać wytycznych i założeń instytucjonalnych przewidzianych na poziomie krajowym oraz regionalnym. Ostateczny efekt powinien stanowić syntezę podejścia instytucjonalnego oraz wskaźników opracowanych w wyniku konsultacji, przy uwzględnieniu specyfiki danego regionu oraz dostępności danych liczbowych (Czudec i in., 2018; Śleszyński, 2017).

Przykładowo transformacja energetyczna, wspierana przez zmniejszenie emisji CO_2, wymaga dostosowania wskaźników ESG do dynamicznie zmieniających się przepisów dotyczących udziału odnawialnych źródeł energii. Gawlikowska-Fyk (2021) wskazuje, że w Polsce zróżnicowanie lokalnych przepisów z międzynarodowymi utrudnia jednolitą ocenę wskaźników ESG, co jest szczególnie wyzwaniem szczególnie dla sektora hotelarskiego. Brak spójnego podejścia do pomiaru wskaźników skutkuje również ograniczonym dostępem do szczegółowych danych finansowych, co utrudnia ocenę kosztów i korzyści związanych z wdrażaniem zrównoważonego rozwoju, także w hotelarstwie (Chung i in., 2023). Brak standardów wpływa także negatywnie na ocenę efektywności działań wdrażanych m.in. przez hotele, narażając je na krytykę dotyczącą pseudoekologicznych praktyk (Khaw i in., 2024). Co istotne również transparentność w zarządzaniu sferą zrównoważonego rozwoju, wspierana przez technologie takie jak blockchain, mogłaby dodatkowo zwiększyć wiarygodność raportowania ESG (Cassinelli, 2022). Z kolei Pietraszkiewicz i in. (2022) zwracają uwagę, że brak transparentności raportowania ESG w sektorze hotelarskim skutkuje ograniczoną wiarygodnością działań, co negatywnie wpływa na zdolność przyciągania inwestorów oraz klientów.

Także w kontekście wskaźników związanych z proekologicznym zachowaniem pracowników (PEB), Zheng i in. (2025) podkreślają istotną rolę kultury organizacyjnej typu adhocracy oraz przywództwa transformacyjnego (TFL). Badania wskazują, że wskaźniki te mogą mierzyć m.in. liczbę inicjatyw środowiskowych podejmowanych przez pracowników oraz ich wpływ na ograniczenie zużycia zasobów energetycznych i wodnych. Empoderowanie psychologiczne oraz wzmacnianie statusu wewnętrznego pracowników mogą być dodatkowymi miernikami, które wspierają implementację wskaźników ESG w hotelarstwie.

Zastosowanie innowacyjnych praktyk produktowych i procesowych w hotelarstwie również okazuje się korzystne dla realizacji celów zrównoważonego rozwoju. Gryszel (2014) zauważa, że

firmy turystyczne, które wdrażają hybrydowe rozwiązania, takie jak połączenie tradycyjnych usług z nowoczesnymi technologiami wspierającymi zarządzanie zasobami, odnotowują wzrost wartości rynkowej oraz większe zaufanie klientów. Innowacje te, obejmujące m.in. inteligentne systemy zarządzania energią i wodą, przyczyniają się do poprawy efektywności operacyjnej przedsiębiorstw oraz ich konkurencyjności. Choć korzyści z innowacji są znaczące, ich wdrożenie wymaga dużych nakładów kapitałowych oraz odpowiedniego przeszkolenia pracowników, co może stanowić barierę dla mniejszych obiektów. Warto także wskazać na dobre praktyki w sferze zrównoważonego rozwoju praktyki zaobserwowano również w sektorze agroturystycznym, gdzie wdrażane są strategie promujące współpracę z lokalnymi społecznościami oraz minimalizujące negatywny wpływ na środowisko. Jak wskazuje Rutecka (2023), agroturystyka w Polsce integruje działania proekologiczne, takie jak wykorzystanie odnawialnych źródeł energii i odpowiedzialne zarządzanie odpadami, z promocją dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego regionów. Jednocześnie preferencje klientów w Polsce, które nadal nie uwzględniają w pełni aspektów zrównoważonego rozwoju, stanowią kolejną barierę w implementacji działań ESG w hotelarstwie. Wybory konsumentów są nadal w dużej mierze uzależnione od cen, co ogranicza motywację hoteli do wprowadzania ekologicznych i społecznych inicjatyw (Gralak i Kacprzak, 2021). Pandemia COVID-19 zmieniła jednak częściowo te preferencje, kierując uwagę na bardziej lokalne i krótsze wyjazdy, co stwarza nowe szanse dla hoteli na promocję działań ESG w obszarze społeczności lokalnych (Hendel, 2024). Brak edukacji konsumenckiej ogranicza jednak zrozumienie korzyści wynikających z zrównoważonego rozwoju, co negatywnie wpływa na popyt na tego typu usługi (Gralak i Kacprzak, 2021).

W dniu 5 stycznia 2023 r. weszła w życie dyrektywa CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)[30], która rozszerza prawne obowiązki raportowania w obszarze zrównoważonego rozwoju na dodatkowe podmioty, tj. wszystkie duże spółki (publiczne i niepubliczne) oraz małe i średnie spółki giełdowe. Według szacunków Komisji Europejskiej obowiązek raportowania w zakresie zrównoważonego rozwoju będzie dotyczył około 50 tys. firm w całej Unii Europejskiej (dotychczas było to niespełna 12 tys. przedsiębiorstw). Z każdym kolejnym

[30] CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive)* - dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju.

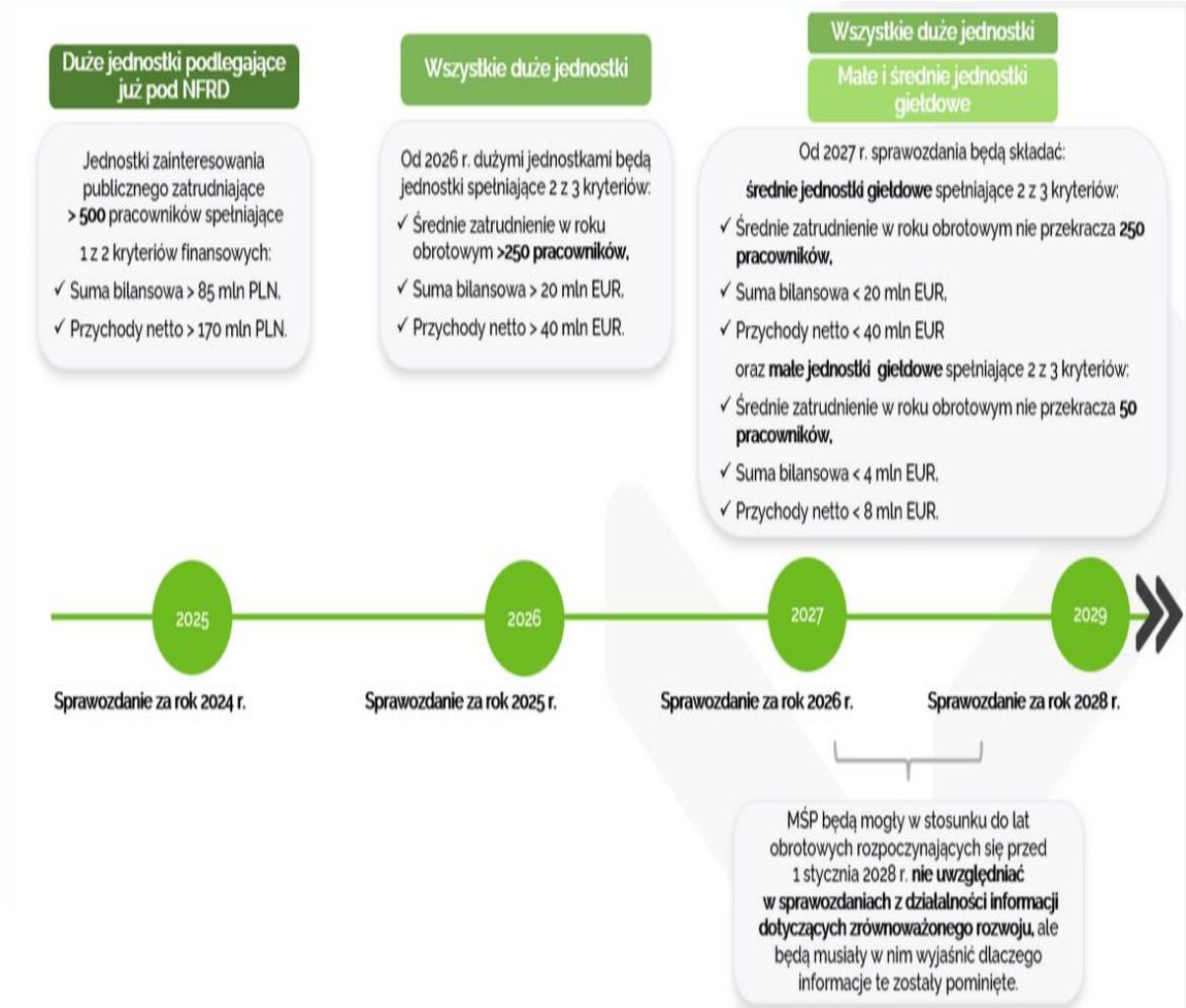
rokiem obowiązek sprawozdawczy wynikający z dyrektywy CSRD będzie poszerzał się (Tabela 10, Rysunek 12).

Tabela 10. Etapy wdrażania raportowania według Dyrektywy CSRD

I etap (za rok 2024): Przedsiębiorstwa, które były już objęte obowiązkiem raportowania na gruncie NFRD, które są: •dużymi jednostkami interesu publicznego przekraczającymi na dzień bilansowy kryterium średniej liczby 500 zatrudnionych w roku obrotowym oraz jeden z dwóch progów finansowych: sumy bilansowej na poziomie 20 mln euro albo przychodów netto ze sprzedaży 40 mln euro, • jednostkami interesu publicznego będącymi jednostkami dominującymi dużej grupy zdefiniowanymi w art. 2 pkt 1 dyrektywy 2013/34/UE1[31], przekraczającymi na dzień bilansowy, w ujęciu skonsolidowanym, kryterium średniej liczby 500 zatrudnionych w roku obrotowym oraz jeden z dwóch ww. progów finansowych.
II etap (za rok 2025): Obowiązkiem raportowania zostaną objęte: • duże jednostki (inne niż te, które mają obowiązek raportowania już od 2024 r.), które na dzień bilansowy przekraczają co najmniej dwa z trzech następujących kryteriów: ✓ suma bilansowa: 25 mln euro, ✓ przychody netto ze sprzedaży: 50 mln euro, ✓ średnia liczba zatrudnionych w roku obrotowym: 250, • jednostki dominujące dużej grupy obejmujące jednostki dominujące i zależne, które mają być objęte konsolidacją i które – w ujęciu skonsolidowanym – na dzień bilansowy jednostki dominującej przekraczają limity w przypadku co najmniej dwóch z trzech następujących kryteriów bez wyłączeń konsolidacyjnych: ✓ suma bilansowa: 25 mln euro, ✓ przychody netto ze sprzedaży: 50 mln euro, ✓ średnia liczba zatrudnionych w roku obrotowym: 250.
III etap (za rok 2026): Do przygotowania sprawozdawczości w obszarze zrównoważonego rozwoju będą zobowiązane: • małe i średnie przedsiębiorstwa, które są jednostkami interesu publicznego (podmiotami notowanymi na giełdzie), jeżeli nie przekraczają dwóch z trzech progów, o których mowa wyżej za rok 2025, a jednocześnie przekraczają dwa z trzech następujących kryteriów: ✓ suma bilansowa: 450 tys. euro, ✓ przychody netto ze sprzedaży: 900 tys. euro, ✓ średnia liczba zatrudnionych w roku obrotowym: 10, • małe i niezłożone instytucje kredytowe, będące dużymi przedsiębiorstwami lub małymi albo średnimi jednostkami interesu publicznego, • wewnętrzne zakłady ubezpieczeń i wewnętrzne zakłady reasekuracji pod warunkiem, że są dużymi przedsiębiorstwami bądź średnimi lub małymi notowanymi na giełdzie, spełniającymi wyżej wskazane kryteria.

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Nalbert i in. (2024).

[31] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE Z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/we oraz uchylająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG.



Rysunek 12. Harmonogram i zakres raportowania CSRD
Źródło: https://sendero.pl/dyrektywa-csrd-duzy-krok-dla-firm-w-strone-zrownowazonego-rozwoju [dostęp:03.02.2025]

Co ważne Dyrektywa CSRD nie obejmuje mikroprzedsiębiorców, tj. podmiotów, które na dzień bilansowy nie przekraczają limitów w przypadku conajmniej dwóch z trzech następujących kryteriów: suma bilansowa: 450 000 euro, przychody netto ze sprzedaży: 900 000 euro, średnia liczba zatrudnionych w roku obrotowym: 10. Raportowanie pozostanie dobrowolne dla małych i średnich przedsiębiorstw, których papiery wartościowe nie są notowane na giełdzie, a z prawa do zwolnienia z raportowania ESG będą mogły skorzystać podmioty wchodzące w skład grup kapitałowych.

W polskich dokumentach strategicznych przyjęta została definicja zrównoważonego rozwoju określona w raporcie „Nasza wspólna przyszłość" (WCED, 1987)[32]. Za dokument

[32] Pierwszymi polskimi dokumentami, w których pojawia się określenie rozwoju zrównoważonego, są uchwały Sejmu o tytule „Polityka Ekologiczna Państwa" – pierwsza z 1991 roku, druga z 1999 roku (Mazur-Wierzbicka, 2006).

wyjściowy, szerzej odnoszący się do koncepcji zrównoważonego rozwoju, można uznać dokument „Polska 2025 – Długookresowa Strategia Trwałego i Zrównoważonego. Rozwoju" przyjęty w 2000 roku (Ignatowicz, 2015) i odnoszący się celów i zadań zawartych w Agendzie 2030. W 2006 roku z kolei przyjęto Strategię Rozwoju Kraju 2007-2015, a najbardziej aktualne cele, zadania i działania w zakresie zrównoważonego rozwoju w Polsce prezentuje Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.) przyjęta w 2017 roku.

Co ciekawe odniesienie do zrównoważonego rozwoju znalazło również swoje miejsce w zapisach Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. art. 5 (Ministerstwo Rozwoju, 2017): cyt: *Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju*.

Raportowanie na temat zrównoważonego rozwoju wymaga od zobowiązanych przedsiębiorstw, by uwzględniły informacje niezbędne do tego, by zrozumieć wpływ firmy na kwestie zrównoważonego rozwoju, np. w zakresie stosowania rozwiązań mających na celu ochronę środowiska w przedsiębiorstwie, kwestii społecznych czy zasad zatrudnienia oraz ich wpływu na rozwój, wyniki i pozycję przedsiębiorstwa. Informacje te mają być przedstawiane zgodnie z jednolitymi standardami ESRS (patrz Rysunek 13) ujętymi w obszary raportowania (por. Tabela 11). Dyrektywa CSRD, wraz z ESRS, wprowadza fundamentalne standardy sprawozdawczości (por. Tabela 12).

Tabela 11. Obszary raportowania ESG

<table>
<tr><td>Środowisko (Environmental):
• Emisje gazów cieplarnianych: informacje dotyczące emisji CO_2, metanu i innych gazów cieplarnianych.
• Zarządzanie zasobami naturalnymi: raportowanie o zużyciu wody, energii, surowców i odpadach.
• Bioróżnorodność: ocena wpływu na różnorodność biologiczną i ekosystemy.
• Zmiany klimatyczne: działania podejmowane w kontekście adaptacji i ograniczania zmian klimatycznych.</td><td>Społeczność (Social):
• Zatrudnienie i prawa pracownicze: informacje o zatrudnieniu, różnorodności, bezpieczeństwie i zdrowiu pracowników.
• Zaangażowanie społeczności lokalnych: współpraca z lokalnymi społecznościami i inicjatywy społeczne.
• Zdrowie i bezpieczeństwo: działania mające na celu zapewnienie bezpiecznych warunków pracy.
• Prawa człowieka: ocena przestrzegania praw człowieka w łańcuchu dostaw.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Zarządzanie (Governance):
• Struktura zarządzania: informacje o zarządzie, komitetach, wynagrodzeniach i strukturze korporacyjnej.
• Etyka i zasady działania: polityki antykorupcyjne, etyczne standardy i zgodność z przepisami.</td></tr>
</table>

- Ryzyko i zarządzanie ryzykiem: ocena ryzyka związanego z działalnością firmy.
- Współpraca z akcjonariuszami: informacje o dialogu z inwestorami i udziale akcjonariuszy.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 12. Standardy sprawozdawczości CSRD

Jakość prezentowanych informacji	Informacje podlegające raportowaniu mają być istotne, przedstawione w sposób wierny, a także porównywalne, weryfikowalne i zrozumiałe
Podwójna istotność	Standardy powinny obejmować wszystkie informacje, które mają znaczenie dla użytkowników tych informacji
Łańcuch wartości i granice raportowania	Należy przedstawić istotne, rzeczywiste bądź tylko potencjalnie niekorzystne skutki, ryzyka i możliwości związane z łańcuchem wartości przedsiębiorstwa, w tym z jego produktami i usługami, relacjami biznesowymi i łańcuchem dostaw
Odpowiedni horyzont czasowy	Należy przestawić informacje dotyczące przeszłości i przyszłości
Wymóg przestrzegania należytej staranności	Informacje powinny dotyczyć identyfikowania, monitorowania, łagodzenia, niwelowania lub likwidowania najważniejszych rzeczywistych i potencjalnych niekorzystnych skutków związanych z działalnością przedsiębiorstwa (czyli tego, jak zapobiegać niekorzystnym skutkom i jak sobie z nimi radzić).

Źródło: opracowanie własne.

System CSRD wprowadza zupełnie nowy sposób myślenia o raportowaniu (ESRS) zrównoważonego rozwoju, ale również podejście do niego jako całości. W związku z powyższym pojawiły się kluczowe zasady, według których firmy będą dokonywać ujawnień, tj. istotne oddziaływania, ryzyka i możliwości. I tak: ocena istotności pomaga określić, które informacje są użyteczne z punktu widzenia podejmowania decyzji. W kontekście ujawniania informacji na temat zrównoważonego rozwoju, istotność można podzielić na: *istotność finansową i istotność wpływu*:

- *istotność finansowa* („z zewnątrz") – to odniesienie się do rzeczywistego i potencjalnego ryzyka i możliwości związanych z ESG, które mogą mieć istotny wpływ na sytuację finansową spółki i jej wyniki operacyjne,
- *istotność wpływu* („od wewnątrz") – to odniesienie się do rzeczywistego i potencjalnego negatywnego wpływu bezpośredniej działalności spółki lub jej pośredniej działalności poprzez jej łańcuch wartości na środowisko i społeczeństwo.

Przywołana Dyrektywa wprowadziła także pojęcie *podwójna istotności*, która stanowi połączenie istotności finansowej i istotności wpływu. Dany temat ESG uważa się za istotny z perspektywy podwójnej istotności, jeśli spełnia istotność wpływu lub istotność finansową, lub obie.

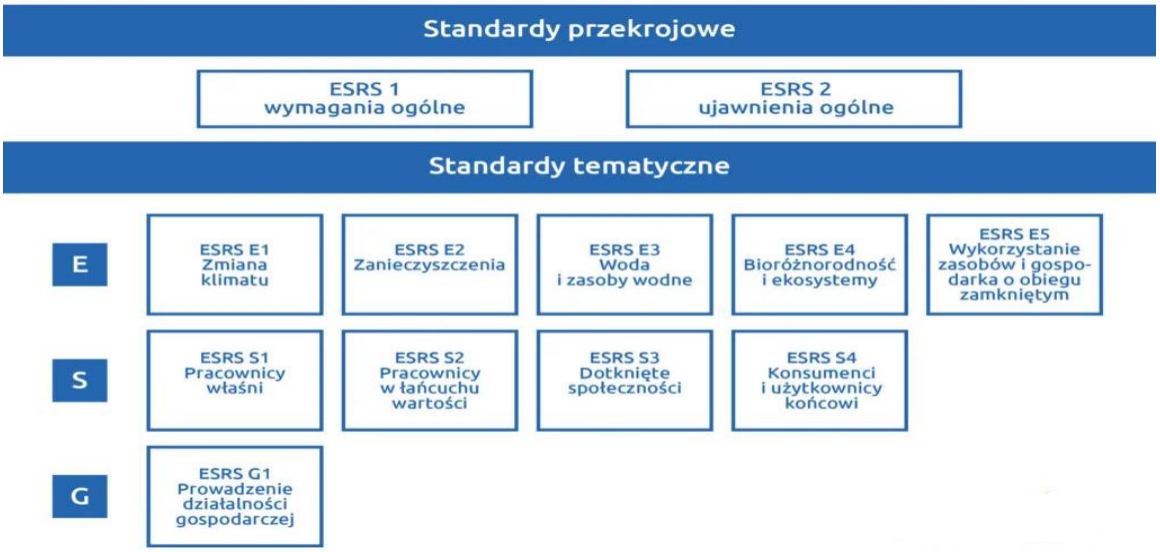
Ważnym wymogiem standardów ESRS jest obowiązek wdrożenia *należytej staranności* w firmie - to jest procesu polegającego na identyfikacji faktycznych lub potencjalnych negatywnych skutków w zakresie praw człowieka i środowiska wynikających z własnej działalności przedsiębiorstwa lub z jego łańcucha wartości. Wskazany standard opisuje jak przedsiębiorstwo zapobiega i likwiduje skutki, a także ustanowienia procedury umożliwiające składanie skarg w tym obszarze. Co istotne ESRS nie nakłada konkretnych wymogów co do przeprowadzenia tego procesu.

Kolejna kluczową zmianą w podejściu do raportowania czynników zrównoważonego rozwoju jest uwzględnienie całego *łańcucha wartości* firmy w ocenie istotnego wpływu, ryzyka i możliwości. Zatem firma raportujące, poza ujawnieniem swojego bezpośredniego wpływu na ESG, musi uwzględnić wpływ pośredni, czyli wynikający z *poprzedzających i następujących etapów łańcucha wartości*, tj.:

- *Poprzedzający etap łańcucha wartości* - obejmuje działania, zasoby i relacje, z których firma korzysta, i na których polega w tworzeniu swoich produktów lub usług (np. dostawcy),
- Następczy etap łańcucha wartości - obejmuje działania i podmioty, na których firma polega lub z którymi wchodzi w interakcje, dostarczając swoje produkty lub usługi (np. dystrybutorzy, klienci).

Informacje uwzględniane w raportach CSRD muszą być zgodne z Europejskimi Standardami Raportowania Zrównoważonego Rozwoju (ESRS)[33]. Jest to zestaw standardów opracowanych w celu ujednolicenia raportowania informacji związanych z zrównoważonym rozwojem przez przedsiębiorstwa. ESRS obejmują 12 uniwersalnych standardów, które można podzielić na dwie kategorie: standardy przekrojowe: dwa standardy, które mają zastosowanie do wszystkich obszarów ESG oraz standardy tematyczne: dziesięć standardów, które koncentrują się na konkretnych kwestiach, takich jak środowisko, społeczeństwo i zarządzanie (Rysunek 13).

[33] 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



Rysunek 13. Kategorie standardów ESRS
Źródło: opracowanie własne.

Standardy ESRS zostały zaprojektowane z uwzględnieniem europejskiego prawa, inicjatyw w obszarze zrównoważonego rozwoju, w tym tj.: dyrektywa NFRD, dyrektywa CSDDD[34], Taksonomia UE, SFDR[35], a także inicjatywy w zakresie sprawozdawczości dotyczącej zrównoważonego rozwoju, takie jak ISSB, TCFD i GRI, co ma zapewnić interoperacyjność standardów.

Działania biznesowe wymagają transparentności w zakresie raportowania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. I tak dyrektywa NFRD (Non-Financial Reporting Directive) w sprawie sprawozdawczości niefinansowej to akt prawny Unii Europejskiej, mający na celu zwiększenie przejrzystości raportowania niefinansowego przez duże przedsiębiorstwa, i nakładała na wybrane firmy obowiązek ujawniania informacji związanych z ESG.

Duże jednostki objęte dyrektywą NFRD obowiązuje raportowanie informacji niefinansowych w kilku obszarach:

- środowisk – szczegółowe informacje na temat obecnego i przewidywanego wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko;
- aspekty społeczne – działania na rzecz równouprawnienia płci, wdrożenie konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy, opis warunków pracy, dialog społeczny;

[34] Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) - 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.
[35] SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) - rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2088 z dnia 27 listopada 2019 r. w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych.

- aspekty pracownicze – poszanowanie praw pracowników do informacji i wyrażania opinii, prawa związków zawodowych oraz dialog ze społecznościami lokalnymi;
- kwestie poszanowania praw człowieka – informacje o środkach zapobiegających naruszeniom praw człowieka;
- przeciwdziałanie korupcji i łapówkarstwu – instrumenty walki z korupcją i łapownictwem.

Co istotne Dyrektywa NFRD nie określa dokładnego modelu raportowania, co ma m.in. znaczenie dla hoteli czy sieci hoteli o różnej lokalizacji. Firmy objęte tym aktem prawnym mogą korzystać z rozwiązań takich jak Global Reporting Initiative (GRI) lub Integrated Reporting Framework (IRF). Jednocześnie od stycznia 2024 r. zaczęły obowiązywać przepisy CSRD, które uaktualniają i rozszerzają zakres NFRD (te dwie dyrektywy funkcjonują „równolegle", tylko CSRD ma bardziej precyzyjne wymogi i szerszy zakres stosowania) (Rysunek 14).

	poprzedni model NFRD Non-Financial Reporting Directive	nowy model CSRD Corporate Sustainability Reporting Directive
zasięg	248 firm w PL 11,5 tys. EU	ok. 3 600 firm w PL od 2025 r. (potem także MŚP) 49 tys. EU
kryteria	duże spółki, jednostki zainteres. publ. w większości spółki giełdowe, banki, firmy ubezpieczeniowe zatrudniające +500 pracowników i spełnienie ½ kryteriów finansowych: suma bilansowa +20 mln euro, przychody net +40 mln euro;	spółki notowane na giełdzie (bez mikro) + duże firmy spełniające 2/3 kryteriów: średnioroczne zatrudnienie + 250 os. suma bilansowa +20 mln euro; obrót net +40 mln euro
terminy	Od 2017 r.	Od 2024 r. (pierwsze firmy; najwięcej dołączy za 2025 r.)
poziom ujawnień	podstawowe z zakresu środowiskowego, społecznego i ładu korporacyjnego	rozszerzone orientacja na przyszłość, podwójna istotność, dostosowanie taksonomii UE
format	brak jednolitego ergo brak porównywalności	ESRS otagowanie informacji do przetwarzania elektronicznego
weryfikacja	brak wymogu	obowiązkowa audyt biegłego rewidenta
nazwa	raportowanie niefinansowe	raportowanie zrównoważonego rozwoju

Rysunek 14. Raportowanie NFRD vs CSRD
Źródło: https://kulapr.pl/csrd-przelom-w-raportowaniu-zrownowazonego-rozwoju/ , [dostęp: 07.02.2025].

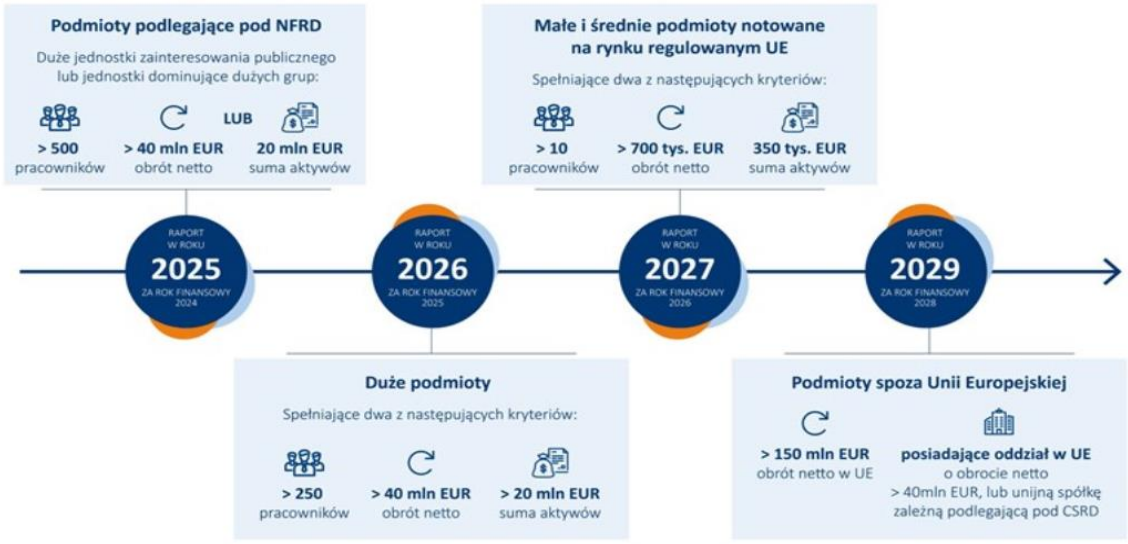
Dyrektywa w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie równoważonego rozwoju (CSDDD - Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD lub CS3D) zawiera przepisy ustanawiające obowiązki należytej staranności w odniesieniu do praw człowieka i środowiska w całym łancuchu działań firmy. Celem CSDDD jest zapobieganie wywoływaniu niekorzystnych skutków na wskazane obszary w toku działalności przedsiębiorstw, działalności ich jednostek zależnych, jak również działalności prowadzonej przez ich kontrahentów w ramach tzw. łańcucha działalności (chain of activities) (Rysunek 15). Dyrektywa zakłada wzmocnienie ochrony praw człowieka, w tym praw pracowniczych i socjalnych, jak również łagodzenie zmian klimatycznych i ograniczenie globalnego ocieplenia. Ważnym elementem CSDDD jest także

obowiązek prowadzenia regularnych audytów (dotyczących zgodności z przepisami odnośnie do ochrony środowiska, przestrzegania praw człowieka czy warunków pracy w całym łańcuchu dostaw) oraz raportowania o wynikach tych działań. Przedmiotowa dyrektywa uznawana jest za kluczowy element Zielonego Ładu.

Rysunek 15. Łańcuch działalności firmy w ujęciu CSDDD

Źródło: https://www.synesgy.pl/blog/dyrektywa-csdd-kluczowy-element-zielonego-ladu/, [dostęp: 07.02.2025]

Dyrektywa CSDDD obejmuje szeroki zakres podmiotów, w tym duże przedsiębiorstwa europejskie oraz zagraniczne, które prowadzą działalność na terenie Unii Europejskiej. Obejmuje również niektóre średnie przedsiębiorstwa, jeśli działają w branżach uznanych za wysokiego ryzyka (Rysunek 16).

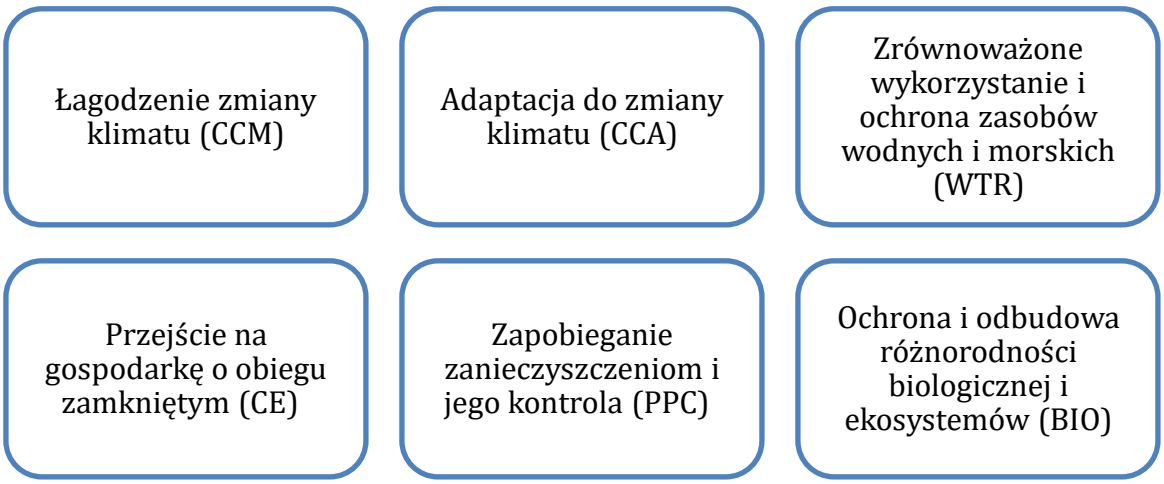


Rysunek 16. Podmioty objęte dyrektywą CSDDD

Źródło: https://www.synesgy.pl/blog/nowy-rok-2024-to-nowe-obowiazki-raportowe-dla-150-firm-w-polsce-zgodnie-z-dyrektywa-csrd/, [dostęp: 07.02.2025]

Implementacja CSDDD może wiązać się z koniecznością wprowadzenia istotnych zmian w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw. Firmy będą musiały przeznaczyć zasoby na rozwój i wdrożenie procedur należytej staranności, co może oznaczać zarówno dodatkowe koszty, jak i zmiany w kulturze korporacyjnej.

Z dyrektywą CSDDD bezpośrednio powiązane jest rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020 r. w sprawie ustanowienia ram ułatwiających zrównoważone inwestycje potocznie nazywane Taksonomią. Nowe przepisy mają zwiększyć poziom ochrony środowiska poprzez przekierowanie kapitału z inwestycji szkodzących środowisku na bardziej ekologiczne alternatywy. Taksonomia nie wprowadza zakazu inwestowania w działalności szkodzące środowisku, ale przyznaje dodatkowe preferencje dla ekologicznych rozwiązań. Głównym celem Taksonomii jest wprowadzenie uniwersalnych standardów mających zweryfikować to czy dana działalność jest zrównoważona środowiskowo, w ramach przyjetego systemem klasyfikacji, który po spełnieniu konkretnych przesłanek pozwala na uznanie określonej działalności za zrównoważoną środowiskowo (Rysunek 17).



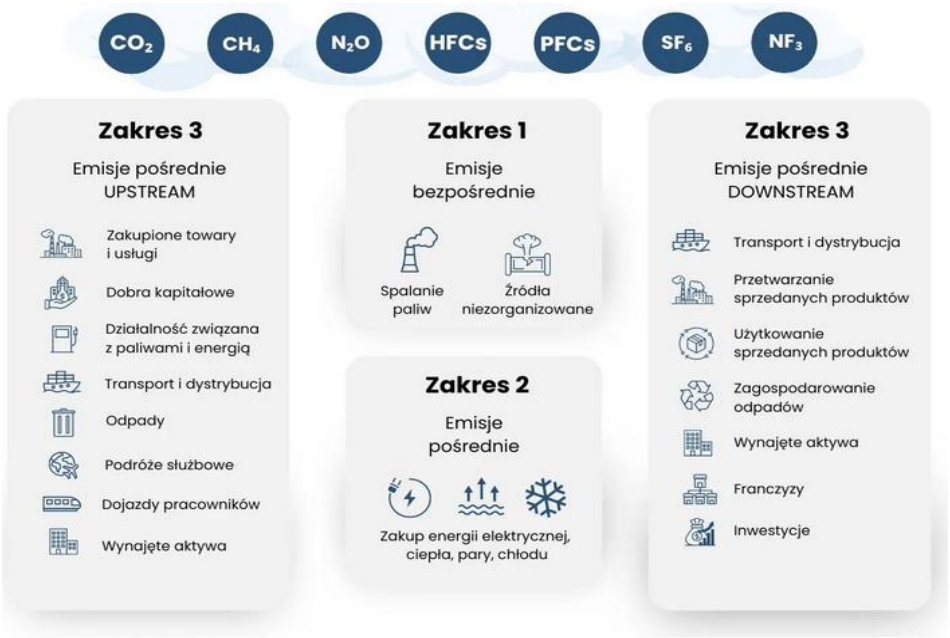
Rysunek 17. Cele środowiskowe zgodne z Taksonomią UE
Źródło: opracowanie własne.

Według Taksonomii UE jakąkolwiek działalność gospodarcza można uznać za zrównoważoną środowiskowo (przyjazną przyrodzie, wpisującą się w zasady zrównoważonego rozwoju), gdy łącznie (jednocześnie) spełnia cztery warunki:

- wnosi istotny wkład w realizację co najmniej jednego z sześciu celów środowiskowych Taksonomii;
- nie wyrządza poważnych szkód dla żadnego z ww. sześciu celów środowiskowych;
- jest prowadzona zgodnie z minimalnymi gwarancjami Taksonomii;
- spełnia techniczne kryteria kwalifikacji.

Aktem prawa UE bezpośrednio powiązanym z Taksonomia jest SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) - to jest rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2088 z dnia 27 listopada 2019 r. w sprawie ujawniania informacji związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze usług finansowych. Rozporządzenie SFDR, obowiązujące od 2021 roku, nakłada na uczestników rynku finansowego[36], zadanie publikacji danych dotyczących wpływu ich działalności na czynniki środowiskowe, społeczne oraz zarządzanie korporacyjne (ESG). Sprawdź więcej informacji na temat tego, czym są strategie ESG dla budynków.

Obszar uregulowań prawnych obejmujących sferę zrównoważonego rozwoju nie pomija problematyki zarządzania emisjami gazów cieplarnianych (GHG - Greenhouse Gases), który staje się coraz bardziej palący i istotny w kontekście globalnych wysiłków na rzecz ochrony środowiska, a dotyczy on także sfery turystyki i hotelarstwa. Dwa najważniejsze standardy, które pomagają mierzyć, raportować i redukować emisje, to GHG Protocol (Rysunek 18) oraz ISO 14064. Oba te standardy odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu strategii zrównoważonego rozwoju i spełnianiu międzynarodowych zobowiązań klimatycznych.



Rysunek 18. Obszary raportowania GHC
Źródło: https://cfp.neogage.com/blog/ghg-protocol-i-iso-14064-kluczowe-standardy-w-zarzadzaniu-emisjami-gazow-cieplarnianych/,[dostęp:07.02.2025].

[36] SRDR obejmuje: instytucje finansowe (banki, firmy inwestycyjne, towarzystwa ubezpieczeniowe i inne podmioty finansowe w UE), doradców inwestycyjnych (osoby i firmy świadczące usługi doradztwa inwestycyjnego na terenie UE), zarządzających aktywami (firmy zarządzające portfelami inwestycyjnymi), inwestorów i klientów.

Norma ISO 14064 to międzynarodowy standard opracowany przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO), który dostarcza wytycznych dotyczących kwantyfikacji, monitorowania, raportowania oraz weryfikacji emisji gazów cieplarnianych. Standard ten został zaprojektowany, aby pomóc organizacjom w zarządzaniu ich wpływem na klimat oraz w spełnianiu wymogów dotyczących raportowania emisji GHG. ISO 14064 składa się z trzech części, z których każda ma inne, specyficzne zastosowanie:

- ISO 14064-1: Specyfikacja i wytyczne ilościowe oraz raportowania emisji i pochłaniania gazów cieplarnianych na poziomie organizacji
- ISO 14064-2: Specyfikacja i wytyczne ilościowe, monitorowanie oraz raportowanie emisji i zwiększania pochłaniania gazów cieplarnianych na poziomie projektu
- ISO 14064-3: Specyfikacja i wytyczne weryfikacji oraz walidacji oświadczeń dotyczących gazów cieplarnianych

Próby dostosowania się podmiotów do wymagań współczesnych norm regulujących działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, poza efektami pozytywnymi, wywołują także zjawiska negatywne, w tym tzw. greenwashing („*ekośmiemy*"), który jest nieuczciwą praktyką firm, która ma zbudować w klientach lub społeczeństwie przekonanie, że ich produkty są ekologiczne i wytwarzane zgodnie z zasadami ochrony środowiska, podczas gdy w rzeczywistości jest to niezgodne z prawdą (Rysunek 19). Celem takich działań jest uzyskanie przez firmę korzyści, np. wizerunkowych lub skłonienie konsumentów do zakupu. Takim praktykom ma przeciwdziałać dyrektywa Green Claims Directive w sprawie oświadczeń środowiskowych, opublikowana przez Radę Unii Europejskiej 22 marca 2023 r.

Rysunek.19. Stan zjawiska greenwashingu
Źródło: https://raportowanie-niefinansowe.pl/dyrektywa-green-claims-czyli-pomysl-ue-na-walke-z-greenwashingiem/, [dostęp: 07.02.2025]

Zjawisko greenwashingu nasila się i obejmuje coraz szersze spektrum typów nieuczciwych praktyk (Tabela 13) czy wykorzystywania fikcyjnego oznakowania produktów i usług. (Rysunek 20).

Tabela 13. Przykładu praktyk greenwashingu

Inne sfery działalności	Sfera hotelarstwa
• Deklarowanie, że produkt jest „w pełni naturalny", mimo iż zawiera syntetyczne dodatki. • Stosowanie określenia „organiczny" wobec produktów, które nie spełniają wymagań certyfikacyjnych. • Sprawianie wrażenia, że opakowanie jest biodegradowalne, choć w rzeczywistości tak nie jest. • Przedstawianie firmy jako „neutralnej klimatycznie", mimo braku realnych działań na rzecz redukcji emisji gazów cieplarnianych. • Wykorzystywanie symboli przyrody lub wizerunków zwierząt w celu wywołania wrażenia ekologiczności produktu. • Deklarowanie wsparcia dla inicjatyw ekologicznych, gdy faktyczny udział firmy ogranicza się do symbolicznych działań. • Stosowanie nieprecyzyjnych lub wprowadzających w błąd określeń, takich jak „ekologiczny", „zielony" czy „przyjazny środowisku", bez jasnych dowodów. • Podkreślanie obecności niewielkiej ilości ekologicznych materiałów w składzie, jednocześnie pomijając mniej przyjazne dla środowiska komponenty. • Reklamowanie się jako „cruelty-free", mimo że w procesie produkcji wykorzystywane są składniki pochodzenia zwierzęcego. • Twierdzenie, że firma kieruje się zasadami zrównoważonego rozwoju, podczas gdy jej działania nie przekładają się na realne ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko.	Nieprawdziwe lub przesadzone twierdzenia: • Wyolbrzymione korzyści ekologiczne: niektóre hotele mogą sugerować, że ich działalność lub konkretne usługi mają istotny, pozytywny wpływ na środowisko, mimo że nie przedstawiają na to rzetelnych dowodów lub znacznie przeceniają faktyczne korzyści. • Mylnie przedstawiane certyfikaty: używanie ekologicznych oznaczeń lub certyfikatów, które nie zostały potwierdzone przez wiarygodne organizacje, bądź wyolbrzymianie znaczenia mało istotnych wyróżnień w celu budowania fałszywego wrażenia troski o środowisko. Wybiórcze ujawnianie informacji: • Podkreślanie mniej istotnych działań: eksponowanie drobnych proekologicznych inicjatyw, takich jak ustawienie pojemników do recyklingu, podczas gdy kluczowe kwestie, np. zarządzanie zużyciem energii czy gospodarką odpadami, są pomijane. • Pomijanie negatywnego wpływu: celowe nieinformowanie lub bagatelizowanie szkodliwego oddziaływania działalności hotelu na środowisko, np. wysokiego zużycia wody, emisji CO_2 czy dużej ilości generowanych odpadów. Niezweryfikowane deklaracje: • Brak rzetelności: składanie ogólnikowych stwierdzeń o ekologicznej działalności hotelu, np. określanie go jako „przyjaznego środowisku", bez podawania konkretnych danych i dowodów potwierdzających te twierdzenia. • Niewiarygodne informacje: promowanie „zielonych" praktyk, które nie zostały poddane niezależnej weryfikacji lub audytowi przez uznane instytucje zajmujące się ochroną środowiska. Pozorne działania proekologiczne: • Płytkie inicjatywy: wdrażanie powierzchownych, drobnych rozwiązań, takich jak programy ponownego użycia ręczników, zamiast podejmowania rzeczywistych działań na rzecz redukcji negatywnego wpływu na środowisko. • Zielony design bez faktycznych działań: chwalenie się ekologicznymi elementami architektonicznymi, np. użyciem materiałów z recyklingu, bez wprowadzania szerszych zrównoważonych praktyk w codziennym funkcjonowaniu hotelu.

	Ekologiczny marketing bez rzeczywistego zaangażowania: • Budowanie fałszywego wizerunku: wykorzystywanie w materiałach promocyjnych zielonych motywów, grafik i haseł sugerujących troskę o środowisko, mimo braku faktycznych działań w tym zakresie. • Chwytliwe kampanie bez realnych zmian: organizowanie akcji promocyjnych ukierunkowanych na ekologicznie świadomych klientów, które nie są poparte długofalowymi i skutecznymi działaniami na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Źródło: opracowanie własne na podstawie desk research.

Rysunek 20. Oznakowanie produktów w greenwashingu
Źródło: https://www.csrinfo.org/blog/przyklady-greenwashingu-zrozumiec-zjawisko/ [dostęp: 07.02.2025]

Wskazana powyżej mnogość wymagań prawnych, w tym różnych standardów raportowania, w ramach zrównoważonego rozwoju, a dalej brak kompleksowej standaryzacji w badaniach nad zrównoważonym rozwojem w sektorze hotelarskim utrudnia ocenę efektywności działań, co szczególnie dotyka małe przedsiębiorstwa. Według Jagieły (2022), brak jednolitych narzędzi pomiarowych oraz niewystarczająca liczba studiów empirycznych ograniczają zdolność sektora hotelarskiego do porównywania wyników i budowania zaufania interesariuszy. Małe firmy często borykają się z ograniczonymi zasobami finansowymi i kadrowymi, co wymaga opracowania narzędzi dostosowanych do ich możliwości. Zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwach hotelowych wymaga również holistycznego podejścia obejmującego cały cykl życia

przedsiębiorstwa, od etapu projektowania infrastruktury po codzienne operacje i relacje z interesariuszami lokalnymi. Fragmentaryczne podejście do wdrażania działań ESG prowadzi do niespójności i ogranicza możliwości przedsiębiorstw w zakresie realizacji długoterminowych celów (Rubinetti, 2023).

Co ważne dostrzegany niski poziom wdrażania systemów zarządzania zrównoważonym rozwojem w małych firmach wynika z braku świadomości na temat znaczenia pomiarów ESG oraz formalnych wymagań dotyczących ich stosowania w sektorze hotelarskim (Rassokhina i in., 2022). Tym samym edukacja kadry zarządzającej oraz równoczesne wsparcie lokalnych inicjatyw mogłyby znacząco zwiększyć akceptację i skuteczność wdrożeń tych systemów. I tu Farzand (2024) zauważa, że hotele dostosowują swoje strategie marketingowe do potrzeb ekologicznie świadomych konsumentów, podkreślając inicjatywy związane z ESG w mediach społecznościowych. Dodatkowo, współpraca z międzynarodowymi partnerami (w systemach sieci hotelowych, franczyzy, etc.) pozwoliłaby na lepsze dostosowanie działań do globalnych standardów ESG, co z kolei zwiększyłoby konkurencyjność przedsiębiorstw hotelarskich na arenie międzynarodowej.

Zrównoważony rozwój gospodarczy obejmuje różne aspekty dobrobytu gospodarczego w społeczeństwie, począwszy od indywidualnego poziomach na szersze skutki społeczne. Obejmuje to rentowność i efektywność ekonomiczna, zapewniając przedsiębiorstwom w sektorze turystycznym prosperuje i pozostaje żywotna wkład w całą gospodarkę (Meneses i in., 2024)

2. ESG jako współczesne wyzwanie i fundament zrównoważonego rozwoju

Rosnące zainteresowanie zrównoważonym rozwojem na skalę globalną, zarówno w kontekście społecznym, jak i politycznym, wywiera istotną presję na przedsiębiorstwa, skłaniając je do intensyfikacji działań w obszarze ESG. Dążenie do optymalizacji wyników w tym zakresie stanowi odpowiedź na oczekiwania kluczowych interesariuszy oraz mechanizm zapewniający długofalową stabilność działalności gospodarczej (Ronalter i in., 2023).

Kluczowym aspektem efektywnego wdrażania celów ESG jest ich zgodność z zasadami zrównoważonego rozwoju, co zwiększa skuteczność implementacyjnych procesów. Dodatkowo, aktywne zaangażowanie przedsiębiorstw w inicjatywy ESG przyczynia się do ograniczenia ryzyka operacyjnego, szczególnie w warunkach destabilizacji rynkowej, jak miało to miejsce podczas pandemii COVID-19 (Broadstock i in., 2021).

Analizy wskazują na pozytywną korelację między implementacją strategii ESG a wynikami finansowymi hoteli, przy czym to aspekty środowiskowe i społeczne wykazują największy wpływ na operacyjną efektywność sektora hotelarskiego (Ding i Tseng, 2023). W kontekście zarządzania strategicznego kluczowe jest postrzeganie działań ESG nie tylko jako elementu zrównoważonego rozwoju, lecz także jako fundamentalnego narzędzia umożliwiającego skuteczne reagowanie na potencjalne kryzysy i niestabilność rynkową (Chung i in., 2023).

Inicjatywy promujące zrównoważony rozwój, w tym zasady ESG, w sektorze hotelarskim są determinowane przez szereg czynników, jednak w literaturze przedmiotu nadal dostrzegalny jest deficyt badań empirycznych analizujących wewnętrzne determinanty oraz wyzwania związane z implementacją strategii zrównoważonego rozwoju (Tang i in., 2014). Współczesne analizy naukowe identyfikują zarówno czynniki stymulujące, jak i bariery ograniczające wdrażanie inicjatyw ESG przez przedsiębiorstwa. Determinanty te mogą wynikać z wpływów otoczenia instytucjonalnego lub endogennych cech organizacyjnych (Mzembe i in., 2019).

Zrównoważony rozwój, ujęty w ramach zasad ESG, w sektorze hotelarskim koncentruje się na integracji proekologicznych praktyk w obrębie wszystkich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw hotelarskich. Zgodnie z teoriami dotyczącymi zrównoważonego zarządzania wdrażanie strategii ESG nie tylko przyczynia się do pozytywnych zmian środowiskowych i społecznych, lecz także generuje istotne korzyści biznesowe. Jak wskazują badania Khattera i innych (2021), przedsiębiorstwa, które wdrażają zrównoważone praktyki, mogą osiągać wymierne korzyści ekonomiczne, takie jak redukcja kosztów operacyjnych poprzez efektywne zarządzanie

zasobami, wzrost rozpoznawalności marki dzięki odpowiedzialnemu podejściu do prowadzenia działalności oraz większa lojalność klientów, którzy w swoich decyzjach zakupowych coraz częściej kierują się kryteriami związanymi ze zrównoważonym rozwojem i etyką.

2.1. Przegląd i zakres definicji oraz koncepcji

Na wstępie należy podkreślić, że terminy ESG i CSR są ze sobą ściśle powiązane i w niektórych przypadkach stosowane zamiennie, choć w rzeczywistości odnoszą się do odmiennych koncepcji o odrębnych celach i charakterystyce. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) obejmuje dobrowolne działania, praktyki oraz strategie wdrażane przez organizacje w celu minimalizacji negatywnego wpływu ich działalności na społeczeństwo i środowisko. Z kolei kryteria ESG odnoszą się do sposobu, w jaki przedsiębiorstwa integrują aspekty środowiskowe, społeczne oraz związane z ładem korporacyjnym w ramach swoich procesów decyzyjnych i strategii zarządzania, koncentrując się na długoterminowej wartości i zrównoważonym rozwoju (Robeco, 2020).

Podczas gdy inicjatywy CSR są często reakcją na oczekiwania interesariuszy oraz formą odpowiedzialności społecznej wykraczającej poza obowiązki prawne, czynniki ESG stanowią integralny element operacyjnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, wpływając na sposób zarządzania ryzykiem oraz alokację zasobów. Warto zauważyć, że obie koncepcje są w znacznej mierze komplementarne i mogą współtworzyć spójną, holistyczną strategię prowadzenia działalności gospodarczej zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju oraz etyki biznesowej (Łudzińska, 2024).

Termin „kryteria ESG" jest stosunkowo nowym pojęciem w porównaniu do CSR – został po raz pierwszy sformułowany w 2004 roku w raporcie *Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World*, przygotowanym na zlecenie Organizacji Narodów Zjednoczonych przez 20 globalnych instytucji finansowych w odpowiedzi na inicjatywę Kofiego Annana, ówczesnego Sekretarza Generalnego ONZ (ONZ, 2004). Pomimo rosnącego znaczenia ESG w zarządzaniu przedsiębiorstwami i kształtowaniu polityk inwestycyjnych, wciąż nie istnieje jedna uniwersalna definicja tego pojęcia ani zestandaryzowany system mierzenia jego efektów (Clément i in., 2023). Złożoność oraz interdyscyplinarność ESG sprawiają, że katalog uwzględnianych czynników jest dynamiczny i zróżnicowany w zależności od branży, sektora oraz oczekiwań interesariuszy (Matos, 2020). Niemniej jednak, w literaturze i praktyce biznesowej wyróżnia się trzy kluczowe grupy kryteriów: środowiskowe, społeczne oraz dotyczące ładu korporacyjnego:

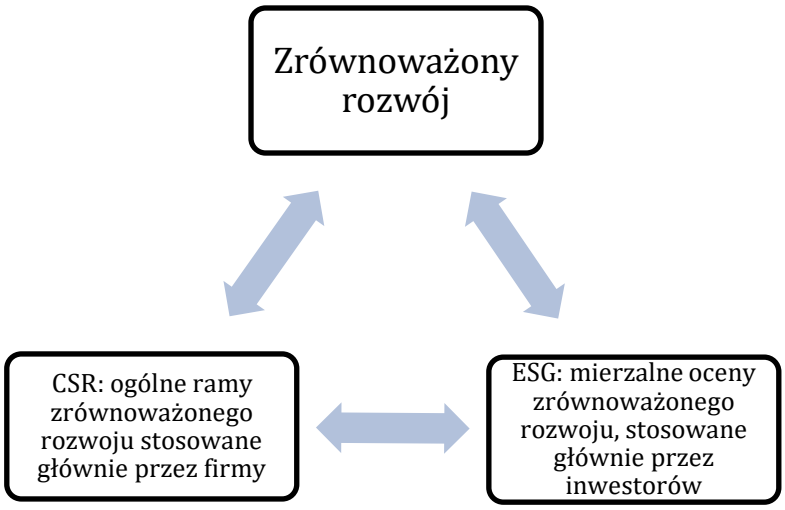
„E" – kryterium środowiskowe, które ocenia, w jaki sposób organizacja dba o środowisko naturalne. Uwzględnia ono między innymi takie kwestie, jak gospodarka odpadami, zużycie energii, zanieczyszczenie środowiska, ochrona zasobów naturalnych i traktowanie zwierząt. Bada również czy firma stosuje polityki i praktyki mające na celu ochronę środowiska naturalnego, radzenie sobie z zagrożeniami i wyzwaniami środowiskowymi oraz czy wnosi pozytywny wkład w jej zrównoważony rozwój
„S" – kryterium społeczne bada, w jaki sposób firma zarządza swoimi relacjami z interesariuszami, czyli między innymi pracownikami, dostawcami, klientami i społecznością lokalną. Obejmuje ono między innymi takie aspekty, jak godziwe warunki pracy i płacy, różnorodność w miejscu pracy, zdrowie i bezpieczeństwo, a także zadowolenie klientów, prawa człowieka i zaangażowanie w działania na rzecz społeczności lokalnej.
„G" – kryterium ładu korporacyjnego, związanego z procesami zarządczymi w organizacji, odnosi się między innymi do takich obszarów, jak przywództwo, wynagrodzenia kadry menedżerskiej, procesy audytu i kontroli wewnętrznych, praw akcjonariuszy i transparentności działań. Dobry ład korporacyjny jest oznaką dobrze zarządzanej firmy w obszarach, jak np. struktura organizacyjna, struktura płac i wynagrodzenia kadry kierowniczej, zrównoważony skład zarządu, przejrzystość prowadzonej rachunkowości i sprawozdawczości, w tym raportowania finansowego i niefinansowego.

Zródło: Łudzińska (2024, s. 118-119).

W praktyce gospodarczej kryteria ESG są definiowane jako zbiór pozafinansowych mierników efektywności przedsiębiorstw, odzwierciedlających stopień ich zaangażowania w kwestie społeczne i środowiskowe, etyczne funkcjonowanie oraz przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego. Wskaźniki te umożliwiają ocenę, w jakim zakresie dana organizacja realizuje zobowiązania związane ze zrównoważonym rozwojem oraz odpowiedzialnym zarządzaniem. Często taka ocena prowadzi do tzw. ratingu ESG to jest oceny wyników wdrożenia ESG w przedsiębiorstw, a dokonanej przez podmioty zewnętrzne[37].

Ostatecznie uprawnione jest stwierdzenie, że wymiary ESG stanowią zestaw kryteriów oceny funkcjonowania organizacji w aspekcie społecznym, środowiskowym i zarządczym. Z kolei działania w ramach CSR należy postrzegać jako strategiczne podejście organizacji, zintegrowane z jej modelem biznesowym, które obejmuje odpowiedzialne zarządzanie w wymiarze ekonomicznym, społecznym oraz środowiskowym. Ponadto, trzy obszary ESG są fundamentem koncepcji zrównoważonego rozwoju, w której aspekty ekonomiczne, społeczne i środowiskowe działalności przedsiębiorstw wzajemnie się przenikają, tworząc spójną całość (Rysunek 21).

[37] MSCI ESG52, Refinitiv ESG53 (dawniej: Thomson Reuters ASSET4 ESG), Sustainalytics, Robeco, FTSE Russel (m.in. prowadzący rodzinę indeksów FTSE4Good), ISS ESG, Moody's (dawniej: Vigeo Eiris), S&P Global Trucost, Bloomberg, Morningstar.



Rysunek.21. Relacja między zrównoważonym rozwojem, CSR i ESG
Zródło: Opracowanie na podstawie: Łudzińska (2024, s. 118-119).

ESG (Environmental, Social, Governance) jako koncepcja stanowi podstawę wielu współczesnych strategii powiązanych ze zrównoważonym rozwojem. Stanowi ramy, które łączą trzy kluczowe filary: środowiskowy, społeczny i zarządczy, co pozwala na całościowe podejście do zarządzania ryzykiem oraz budowanie długoterminowej wartości przedsiębiorstw. Wyraźnym elementem odróżniającym ESG od starszych modeli, takich jak CSR (Corporate Social Responsibility), jest jego kompleksowość i wieloaspektowość. O ile, jak już wspomniano, CSR kładzie nacisk głównie na działania społeczne i związane z ochroną środowiska, to ESG uwzględnia dodatkowo zarządzanie korporacyjne, co czyni go bardziej adekwatnym w kontekście współczesnych wyzwań i regulacji (Drozdowicz-Tomaszek, 2023). Programy recyklingu czy kompensacja emisji dwutlenku węgla, pokazuje praktyczne zastosowanie ESG w sektorze hotelarskim (Yi, 2024). Ponadto ESG pozwala przedsiębiorstwom zrównoważyć cele środowiskowe, społeczne i zarządcze, co znajduje odzwierciedlenie w bardziej efektywnym zarządzaniu zasobami i tworzeniu przewagi konkurencyjnej.

Model ESG ewoluuje jako narzędzie oceny i zarządzania ryzykiem, które umożliwia przedsiębiorstwom skuteczne reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe oraz rosnące oczekiwania interesariuszy. Jak wskazują Kukołowicz i inni (2024), w Polsce świadomość ESG jest stosunkowo wysoka wśród przedsiębiorstw, lecz działania w tym zakresie rzadko są podejmowane w sposób systematyczny. To zjawisko odzwierciedla globalny trend, w którym firmy deklarują znajomość koncepcji ESG, ale rzadziej wdrażają ją w swoich strategiach operacyjnych.

Ewolucja definicji ESG wskazuje również na jego interdyscyplinarny charakter, który obejmuje różnorodne interpretacje w zależności od sektora działalności. W sektorze hotelarskim ESG może obejmować inicjatywy związane z redukcją emisji gazów cieplarnianych, wykorzystanie lokalnych zasobów czy wspieranie społeczności, co dodatkowo usprawnia wdrażanie zrównoważonych działań (Yi, 2024). Dynamicznie zmieniające się potrzeby rynkowe i regulacyjne w Polsce i na świecie wskazują na konieczność dalszego rozwijania tej koncepcji, szczególnie w kontekście jej adaptacji do specyfiki regionalnej i sektorowej.

Wskaźniki ESG, określające konkretne cele i działania w ramach tej koncepcji, odgrywają kluczową rolę w implementacji zrównoważonego rozwoju przez przedsiębiorstwa. W sektorze hotelarskim szczególną uwagę poświęca się zarządzaniu energią, emisjami gazów cieplarnianych oraz transparentnością łańcuchów dostaw (Yi, 2024). Z kolei wskaźniki społeczne, takie jak zaangażowanie społeczności lokalnych, ukazują też, jak ESG może promować integrację społeczno-ekonomiczną na poziomie lokalnym i globalnym. Niemniej jednak zastosowanie wskaźników ESG wymaga nie tylko zaawansowanych narzędzi pomiarowych, ale również przemyślanych strategii wdrażania, które uwzględnią specyfikę działalności poszczególnych sektorów, w tym także sfery hotelarstwa.

ESG znalazło zastosowanie w różnych sektorach gospodarki, przy czym jego specyfika zmienia się w zależności od rodzaju działalności. W sektorze hotelarskim szczególny nacisk kładzie się na środowiskowe zarządzanie energią oraz współpracę z lokalnymi interesariuszami, co odróżnia to podejście od sektorów przemysłowych, gdzie dominują kwestie związane z ryzykiem korporacyjnym i innowacjami technologicznymi (Kukołowicz i in., 2024). W polskim sektorze biznesu cele ESG koncentrują się na poprawie jakości życia pracowników, co odzwierciedla bardziej społeczno-zarządcze podejście (Kukołowicz i in., 2024). Rozwój ESG w różnych sektorach wymaga zatem zaawansowanych narzędzi raportowania i monitorowania, które umożliwią porównywanie wyników oraz identyfikację najlepszych praktyk.

Jednym z kluczowych wyzwań związanych z ESG jest różnorodność definicji i brak standaryzacji wskaźników, co prowadzi do trudności w porównywaniu wyników działań między przedsiębiorstwami i regionami. Problem ten jest szczególnie widoczny w sektorze hotelarskim, gdzie brak jednolitych standardów utrudnia ocenę skuteczności działań zrównoważonych oraz budowanie globalnej reputacji marki. Jak zauważa Drozdowicz-Tomaszek (2023), wprowadzenie globalnych ram, takich jak ISO dla ESG, mogłoby znacznie poprawić przejrzystość działań w sektorze hotelarskim. Podobnie Carty i Lee (2022) podkreślają konieczność harmonizacji

wskaźników na poziomie międzynarodowym, co umożliwiłoby lepsze monitorowanie i raportowanie działań. Standaryzacja ma potencjał nie tylko zwiększyć wiarygodność przedsiębiorstw, ale także uczynić ESG bardziej dostępnym narzędziem dla mniejszych podmiotów, które często napotykają bariery finansowe i technologiczne w jego wdrażaniu.

Połączenie zasad ESG z efektywnością ekonomiczną staje się jednym z najciekawszych obszarów badań i praktyki. Implementacja ESG w sektorze hotelarskim pozwala na znaczną redukcję kosztów operacyjnych oraz obniżenie ryzyka finansowego, co czyni tę koncepcję atrakcyjną z perspektywy przedsiębiorstw. ESG może wspierać zrównoważony rozwój przy jednoczesnym wzmacnianiu pozycji rynkowej (Yi, 2024). Przykładowo Park i inni (2024) opracowali skalę pomiarową ESG dla zintegrowanych kurortów, uwzględniającą kluczowe aspekty zarządczego filaru ESG, takie jak bezpieczeństwo, etyczne praktyki i współpracę z interesariuszami. Niemniej, jak zauważają Klincic i inni (2023), wiele hoteli ogranicza swoją działalność do spełniania minimalnych wymogów prawnych w zakresie raportowania, co utrudnia zrozumienie rzeczywistej efektywności ich działań ESG.

2.2. Filary ESG

Filary modelu ESG (Environmental, Social, Governance) stanowią kluczowy fundament współczesnych strategii zrównoważonego rozwoju, integrując trzy zasadnicze obszary: środowiskowy, społeczny oraz ładu korporacyjnego (Rysunek 22). Każdy z tych komponentów odgrywa istotną rolę w kształtowaniu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwami, w tym w sektorze usług hotelarskich, umożliwiając harmonizację celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Model ESG opiera się na koncepcji holistycznego zarządzania ryzykiem, wspierając budowanie długoterminowej odporności organizacji w obliczu dynamicznych zmian rynkowych, ewolucji regulacyjnych oraz rosnących oczekiwań interesariuszy.

Rysunek 22. Filary ESG – wybrane elementy

Źródło: opracowanie własne.

Filar środowiskowy koncentruje się na minimalizacji negatywnego wpływu działalności gospodarczej na ekosystemy poprzez implementację strategii takich jak poprawa efektywności energetycznej, zarządzanie odpadami oraz redukcja emisji gazów cieplarnianych. Działania te nie tylko przyczyniają się do ochrony środowiska, lecz także umożliwiają znaczną redukcję kosztów operacyjnych (Klincic i in., 2023). Wykorzystanie odnawialnych źródeł energii sprzyja osiągnięciu neutralności węglowej, jednocześnie zwiększając wartość aktywów przedsiębiorstwa oraz wzmacniając jego reputację na rynku (Carty i Lee, 2022). Jednakże wdrażanie innowacyjnych technologii proekologicznych wiąże się z istotnymi wyzwaniami, takimi jak wysokie koszty początkowe oraz ograniczona dostępność lokalnych dostawców spełniających standardy ESG. W związku z tym konieczne jest opracowanie dedykowanych modeli wsparcia finansowego i technologicznego, szczególnie dla sektora MŚP (Steiner, 2023).

Filar społeczny modelu ESG koncentruje się na kształtowaniu długofalowych relacji z interesariuszami oraz wspieraniu rozwoju społeczności lokalnych. Jak podkreśla Steiner (2023), działania ukierunkowane na ochronę praw pracowniczych i zapewnienie godziwych warunków zatrudnienia nie tylko wzmacniają reputację organizacji, ale także przyczyniają się do zwiększenia lojalności klientów. Warto zauważyć, że młodsze pokolenia, zwłaszcza przedstawiciele Generacji Z, wykazują rosnącą wrażliwość na kwestie związane ze zrównoważonym rozwojem – badania wskazują, że są oni skłonni płacić nawet 25% więcej za produkty i usługi spełniające kryteria ESG (Carty i Lee, 2022). Z tego względu dostosowanie strategii komunikacyjnych do oczekiwań tej grupy demograficznej, m.in. poprzez aktywną obecność w mediach społecznościowych, stanowi

istotny element skutecznej implementacji zasad ESG w przedsiębiorstwach (Drozdowicz-Tomaszek, 2023).

Filar zarządczy obejmuje transparentność organizacyjną, etyczne praktyki zarządcze oraz efektywne zarządzanie relacjami z interesariuszami. Wdrożenie systemów przejrzystego raportowania zgodnych z międzynarodowymi standardami, takimi jak Global Reporting Initiative (GRI), stanowi kluczowy czynnik zwiększający zaufanie inwestorów oraz konsumentów (Carty i Lee, 2022).

Ocena efektywności działań w zakresie ESG wymaga stosowania kompleksowych metod i narzędzi analitycznych. Przykładowo Park i inni (2024) opracowali dedykowaną skalę pomiarową ESG dla zintegrowanej sieci kurortów, uwzględniającą istotne aspekty filaru zarządczego, takie jak standardy bezpieczeństwa, etyka organizacyjna oraz współpraca z interesariuszami. Niemniej jednak, jak wskazują badania Klincic et al. (2023), znaczna część podmiotów (także w branży hotelarskiej) ogranicza się jedynie do spełniania minimalnych wymogów regulacyjnych w zakresie raportowania ESG, co utrudnia ocenę rzeczywistego poziomu ich zaangażowania w zrównoważony rozwój czy uzyskanie danych o korzyściach z ujawniania czynników ESG (Tabela 14).

Tabela 14. Korzyści z zarządzania i ujawniania czynników ESG

Obszar	Proaktywne zarządzanie ESG	Słabe zarządzanie ESG
Zarządzanie ryzykiem	• lepsza gotowość do zarządzania ryzykiem • lepsze długoterminowe planowanie finansowe	• koszty przestrzegania przepisów, grzywny i kary regulacyjne • wyższe ryzyko incydentów lub skandali związanych z ESG
Wyniki operacyjne	• oszczędności wynikające z bardziej efektywnego wykorzystania energii i innych zasobów • niższa rotacja zatrudnienia i wyższa produktywność pracowników	• wyższe koszty wynikające z nieefektywnych procesów i nieefektywnego wykorzystania zasobów • wysoka rotacja pracowników i niższa produktywność (oraz wynikające z tego wyższe koszty rekrutacji) • ryzyko sporów pracowniczych i przestojów w prac
Możliwości biznesowe	• możliwości b2b (kryteria ESG są coraz częściej jednym z wymogów, które muszą spełnić dostawcy) • pozyskiwanie klientów w wyniku dodawania nowych i/lub poszerzania istniejących zrównoważonych produktów i usług	• utrata potencjalnych kontraktów biznesowych wskutek niemożności spełnienia wymogów ESG • słabsza pozycja konkurencyjna
Dostęp do kapitału i finansowania	• lepszy dostęp do finansowania (zarówno długu, jak i kapitału), w tym	• wyższe koszty finansowania ze względu na premię za ryzyko ESG

	przez długoterminowych inwestorów instytucjonalnych • niższe koszty/lepsze warunki finansowania	• utrata finansowania (w tym sprzedaż udziałów w spółce)
Reputacja	• wyższa wartość marki • postrzeganie spółki jako dobrego • pracodawcy, co wpływa na zdolność • spółki do pozyskiwania i zatrzymywania pracowników • większa lojalność klientów	• utrata klientów w wyniku słabych praktyk ESG lub skandali związanych z ESG • trudności w przyciąganiu talentów • presja ze strony organizacji pozarządowych
Zaangażowanie interesariuszy	• lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań interesariuszy • lepsze relacje z inwestorami	• ryzyko protestów lokalnych społeczności • słaby rating ESG firmy i jego wpływ na ocenę spółki przez inwestorów

Źródło: Wytyczne do raportowania ESG Przewodnik dla spółek, Steward redgueen, październik 2023, aktualizacja z grudnia 2024, s.1-2.

Integracja komponentu środowiskowego ESG w sektorze hotelowym opiera się na strategicznym zaangażowaniu w zrównoważony rozwój i odpowiedzialność ekologiczną. Współczesne hotele koncentrują się na implementacji energooszczędnych rozwiązań, minimalizacji odpadów, etycznym i zrównoważonym pozyskiwaniu surowców oraz optymalizacji śladu węglowego. Tego rodzaju proaktywna strategia nie tylko wspiera globalne inicjatywy na rzecz przeciwdziałania zmianom klimatycznym, lecz także wzmacnia wizerunek hoteli jako podmiotów odpowiedzialnych społecznie i środowiskowo, zwiększając tym samym ich konkurencyjność na rynku.

Włączenie zasad ESG w sektorze hotelarskim wykracza poza aspekty środowiskowe, podkreślając znaczenie odpowiedzialności społecznej oraz etycznego zarządzania. Hubbard i inni (2017) wskazują, że społeczny wymiar ESG obejmuje etyczne praktyki zatrudnienia, aktywne zaangażowanie w życie społeczności lokalnych oraz działania na rzecz dobrostanu społecznego. W ujęciu Becchettiego i innych (2022) wymiar społeczny ESG jest nierozerwalnie powiązany ze środowiskiem, ponieważ poczucie wspólnoty, wzmacnianie pozycji jednostek, dobre praktyki wzajemnej pomocy oraz poziom uczestnictwa – na poziomie indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym i terytorialnym – mogą katalizować empatię, wzajemność i zaufanie. W konsekwencji przekłada się to na rozwiązywanie dylematów społecznych oraz generowanie efektów superaddytywnych o znaczącym wpływie zarówno społecznym, jak i ekologicznym. Wdrożenie tego komponentu ESG nie tylko wzmacnia reputację hoteli, ale także pozycjonuje je jako istotnych uczestników systemu społeczno-gospodarczego (Hubbard i in. 2017).

Trzecim filarem ESG, istotnym dla branży hotelarskiej, jest etyczne zarządzanie, które zapewnia transparentność i zgodność operacyjną na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Jak wskazuje Bae (2022), obejmuje ono wdrażanie mechanizmów kontroli wewnętrznej, przestrzeganie etycznych standardów biznesowych oraz ustanawianie struktur zarządzania promujących odpowiedzialność i integralność. Co istotne, zarządzanie etyczne nie ogranicza się jedynie do spełniania wymogów regulacyjnych – stanowi fundament budowania zaufania interesariuszy oraz kształtowania kultury organizacyjnej opartej na odpowiedzialności korporacyjnej (Dahlstrom i in. 2009). W tym kontekście Kocmanová i Dočekalová (2012) podkreślają kluczową rolę ładu korporacyjnego, który powinien wspierać zarówno społeczno-środowiskową odpowiedzialność przedsiębiorstw, jak i długoterminową stabilność rynku. Wraz z globalnym wzrostem aktywności inwestorów i ekspansją rynków, postulowane jest podnoszenie standardów odpowiedzialności, zachowań oraz wyników, co ma kluczowe znaczenie dla zrównoważonego rozwoju branży hotelarskiej.

Przedsiębiorstwa usługowe, które nadają wysoki priorytet wdrażaniu zasad ESG, wykazują większą odporność operacyjną oraz zdolność do kreowania nowych wartości, co podkreśla kluczową rolę ESG w zapewnieniu długoterminowej trwałości i konkurencyjności organizacji (Drempetic i in., 2020). W kontekście sektora hotelowego, integracja zasad ESG nie tylko pozwala spełniać wymogi regulacyjne (prawne, etc.), ale także kształtuje wizerunek hoteli jako dynamicznych, nowoczesnych i dostosowanych do wyzwań współczesnego rynku (Narula, 2023).

Ponadto ESG akcentuje konieczność priorytetowego traktowania zobowiązań społecznych i środowiskowych jako integralnej części działalności hotelowej, a nie jedynie działań dodatkowych (Ding i Tseng, 2023). W rezultacie kompleksowe wdrożenie zasad ESG stanowi nie tylko normę etyczną, lecz przede wszystkim imperatyw strategiczny, determinujący efektywność operacyjną i długoterminową stabilność przedsiębiorstwa. W tym kontekście dostosowanie hoteli do zrównoważonych praktyk ESG nie jest wyłącznie wyrazem odpowiedzialności korporacyjnej, ale także kluczowym czynnikiem sukcesu, który umożliwia hotelom utrzymanie ich pozycji rynkowej oraz trwałe znaczenie w branży (Legrand i Matthew-Bolofinde, 2022).

Jak wskazują Budgol i Puciato (2025), działalność sektora hotelarskiego wiąże się z istotnymi konsekwencjami środowiskowymi, przy czym odpowiada on za 21% całkowitego śladu ekologicznego generowanego przez turystykę, a prognozy wskazują, że do 2035 roku odsetek ten wzrośnie do 25%. Skuteczne wdrażanie strategii ESG, w tym proekologicznego zarządzania w hotelarstwie, może znacząco zredukować zużycie zarówno lokalnych, jak i importowanych dóbr

nietrwałych, ograniczyć konsumpcję energii oraz wody, a także zmniejszyć emisję CO_2 do atmosfery, wód powierzchniowych i gleby (Erdogan i Baris, 2007).

Zgodnie z raportem Sustainable Hospitality Alliance (2017) sektor hotelarski stoi przed koniecznością redukcji emisji gazów cieplarnianych na pokój o 66% do 2030 roku i o 90% do 2050 roku (de Grosbois i in., 2022). Jednocześnie, pomimo znacznego poziomu emisji CO_2 wynikającego z konsumpcji energii, wciąż brakuje jednolitych metod jej pomiaru i raportowania. W związku z tym branża hotelarska wymaga opracowania i wdrożenia uniwersalnego mechanizmu raportowania emisji gazów cieplarnianych, który zapewniłby jednolitą i miarodajną ocenę wpływu tego sektora na środowisko (Abeydeera i Karunasena, 2019).

Wdrażanie koncepcji zrównoważonego rozwoju i ESG w hotelarstwie napotyka jednak szereg barier, wśród których kluczowe znaczenie mają ograniczone zasoby finansowe, wysokie koszty początkowe związane z implementacją ekologicznych rozwiązań oraz niedobór specjalistycznej wiedzy w tym zakresie (Alvarez Jaramillo i in., 2019). Niemniej jednak, zastosowanie strategii cenowych opartych na zasadach zrównoważonego rozwoju stanowi jeden z najskuteczniejszych mechanizmów maksymalizacji przychodów hotelowych (Xu i in., 2017).

Wzrastająca świadomość ekologiczna konsumentów przekłada się na rosnące zainteresowanie obiektami przyjaznymi środowisku, co wynika z coraz większej wiedzy na temat negatywnych skutków nadmiernego zużycia zasobów, energii i wody (Mbasera i in., 2016). Ponadto, badania wskazują, że jakość usług hotelarskich, poprawiająca się dzięki wdrażaniu praktyk proekologicznych, prowadzi do wzrostu cen pokoi, co dodatkowo sprzyja zwiększeniu rentowności sektora (Garcia-Pozo i in., 2015). Co więcej, goście wykazują pozytywne nastawienie wobec ekologicznych inicjatyw podejmowanych przez hotele i są skłonni ponosić wyższe koszty zakwaterowania w obiektach wdrażających prośrodowiskowe rozwiązania (Gonzalez-Rodriguez, Diaz-Fernandez, 2020).

Budgol i Puciato (2024) proponują autorską klasyfikację działań proekologicznych podejmowanych przez hotele, uwzględniającą:

Systemy i koncepcje zarządzania	• zarządzanie środowiskowe (certyfikowane, własne i nieformalne), • zarządzanie społeczną odpowiedzialnością biznesu • zarządzanie energią, • ekozarządzanie i audyty (ang. environmental management and audit scheme) • koncepcja TQEM (Total Quality Environmental Management)
Aktywizacja i uświadamianie pracowników	• zielone zarządzanie ludźmi • zielona rekrutacja,

	• adaptacja, • motywacja do zmiany zachowań, • wynagradzanie za zmianę zachowań, • osiąganie celów środowiskowych, • szkolenia
Kształtowania zachowań prośrodowiskowych: gości, pracowników oraz dostawców	
Działania zewnętrzne, przyczyniające się do poprawy stanu środowiska	• certyfikacja, • realizacja licznych audytów (np. dotyczących jakości powietrza)
Stosowanie proekologicznych budynków, infrastruktury	• wdrożenie technologii ograniczających emisję CO_2 (niskoemisyjnych pieców, energooszczędnego sprzętu kuchennego)

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Bugdol i in. (2025, s. 9).

Istnieje wiele pojęć dla hoteli poszukujących cech zrównoważonego rozwoju, tj.: *zielony hotel, zielone praktyki, zielony program, hotel ekologiczny, hotel przyjazny dla środowiska, hotel zrównoważony* (za Budgol i Puciato, 2024). Jednym z istotniejszych elementów jest to, że aby hotel stał się ekologiczny, musi wdrożyć system zarządzania środowiskowego, który spełnia międzynarodowe standardy (Abdou i in., 2022).

Przywołane zjawiska pozwalają, za Budgol i Puciato (2024), na wskazanie cech zrównoważanego hotelu stosującego zasady ESG:

- *podejmuje decyzje inwestycyjne, zwraca uwagę na to, jakie to może przynosić skutki dla przyszłych pokoleń,*
- *dąży do zmniejszenia zasobów w każdym z procesów (w tym w procesach zewnętrznych),*
- *nabywa produkty lokalne, bezpieczne dla środowiska,*
- *dąży do tego, aby zminimalizować ilość odpadów,*
- *kupuje produkty, materiały pochodzące z recyklingu,*
- *wdraża nowoczesne zeroemisyjne technologie (po dokonywaniu całościowych ocen śladu węglowego i wodnego),*
- *promuje zachowania prośrodowiskowe,*
- *uczy pracowników, klientów, innych interesariuszy,*
- *dąży do tego, aby być liderem zielonej rewolucji,*
- *stale monitoruje swój wpływ na środowisko,*
- *ma dobrze funkcjonujący system zarządzania środowiskowego,*
- *• jest w pełni transparentny (udostępnia nie tylko dane dotyczące podejmowanych działań, ale i wyniki pomiarów środowiskowych).*

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Bugdol i in. (2025, s. 20-21).

2.3. Znaczenie współpracy z interesariuszami w koncepcie ESG

Współpraca z interesariuszami odgrywa kluczową rolę w skutecznej implementacji zasad ESG, umożliwiając przedsiębiorstwom dostosowanie strategii do lokalnych potrzeb i oczekiwań społecznych (Tabela 15). Aktywne zaangażowanie interesariuszy, w tym społeczności lokalnych, pracowników, klientów oraz dostawców, wzmacnia akceptację inicjatyw ESG i zwiększa trwałość

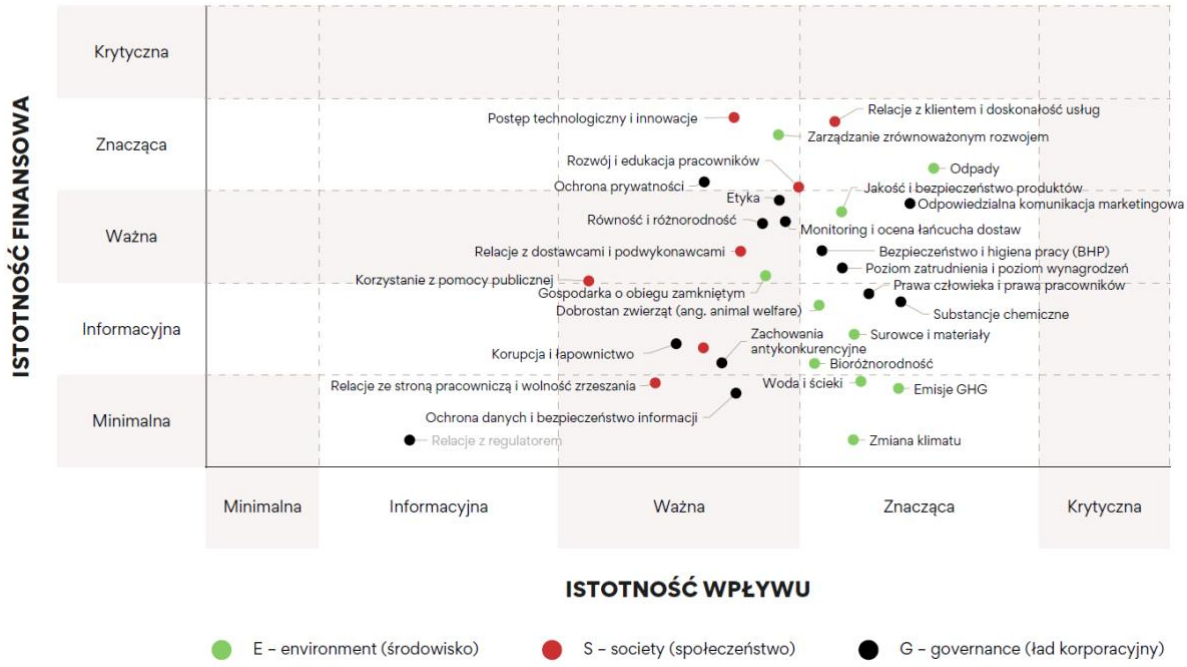
wdrażanych działań. Jak wskazuje Drozdowicz-Tomaszek (2023), integracja tych grup pozwala na precyzyjną identyfikację kluczowych wyzwań oraz dostosowanie strategii przedsiębiorstw do specyficznych warunków rynkowych.

Tabela 15. Kryteria oceny kluczowych interesariuszy w systemie ESG

Kryterium	Opis
Wpływ	Określenia w jakim stopniu dany interesariusz może wpływać na działalność firmy
Zainteresowanie	Ocena stopnia, w jakim interesariusze są zainteresowani firmą
Legitymacja	Zbadanie, na ile roszczenia i oczekiwania interesariuszy są uzasadnione
Moc	Analiza zdolności interesariuszy do wymuszenia zmian w działalności firmy
Pilność	Określenia jak szybko dany interesariusz wymaga reakcji na swoje potrzeby
Bliskość	Rozważenie geograficznej i operacyjnej bliskości interesariuszy względem działań firmy
Zdolność do koalicji	Analiza możliwości interesariuszy tworzenia koalicji
Wpływ długoterminowy	Zbadania, jak długoterminowe relacje z danym interesariuszem mogą wpłynąć na przyszłość firmy

Źródło: Kłos i in. (2021, s. 10).

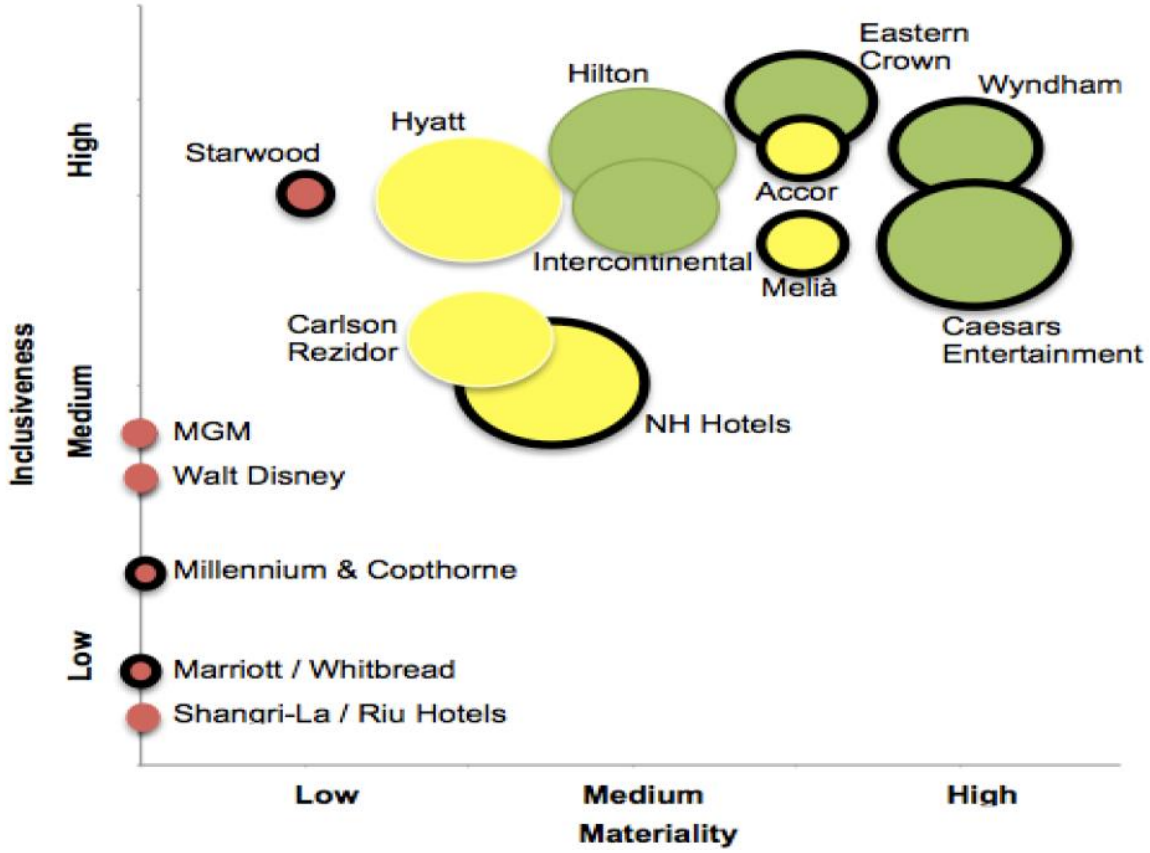
Interesariusze odgrywają kluczową rolę w procesie oceny tzw. podwójnej istotności jako komponentu raportowania ESG, a w tym ważne jest zidentyfikowanie grup, na które organizacja ma wpływ, oraz tych, które mogą wpłynąć na organizację w procesie wdrażania ESG (Rysunek 23). Informacje jakościowe i ilościowe od interesariuszy pomagają również ocenić wpływy, ryzyka i szanse (IRO - impacts, risks, opportunities).



Rysunek 23. Istotność finansowa vs istotność wpływu interesariuszy w systemie ESG
Źródło: https://corporate.ccc.eu/raporty-esg [dostęp: 17.02.2025].

W sektorze hotelarskim, w którym wzrasta znaczenie transparentności i zrównoważonego rozwoju, uwzględnienie głosu interesariuszy jest niezbędne do budowania zaufania i lojalności. Carty i Lee (2022) podkreślają, że aż 76% konsumentów bojkotuje przedsiębiorstwa postrzegane jako niezrównoważone, co dowodzi istotności uwzględnienia ich opinii w procesach decyzyjnych dotyczących ESG. Ponadto efektywna komunikacja z interesariuszami wymaga zastosowania nowoczesnych narzędzi, takich jak kampanie informacyjne oraz programy CSR. W szczególności media społecznościowe odgrywają kluczową rolę w docieraniu do młodszych grup społecznych, które wykazują rosnące zainteresowanie zrównoważonym rozwojem (Drozdowicz-Tomaszek, 2023).

Wdrażanie działań CSR, takich jak programy edukacyjne czy wsparcie lokalnych inicjatyw, może prowadzić do trwałego wzrostu akceptacji działań przedsiębiorstw wśród społeczności lokalnych. Kampanie edukacyjne oraz programy CSR mogą stanowić istotne narzędzie promujące ESG również w sektorze hotelarskim (Drosik i in., 2022). Jednocześnie kluczowe znaczenie dla skuteczności tych działań mają odpowiednie ramy prawne. Parlament Europejski oraz Rada Unii Europejskiej (2022) wskazują, że regulacje, takie jak dyrektywa 2022/2464 UE, zwiększają transparentność działań przedsiębiorstw poprzez wymaganie raportowania danych niefinansowych, co z kolei sprzyja budowaniu silniejszych relacji z interesariuszami. Kluczowe jest także włączanie interesariuszy w proces raportowania zrównoważonego rozwoju z uwzględnieniem ich zdolność do określenia zaangażowania oraz analizy samej istotności i responsywności procesu raportowania zrównoważonego rozwoju (Rysunek 24).



Rysunek 24. Matryca odpowiedzialności interesariuszy w zakresie inkluzywności, istotności i responsywności w raporcie zrównoważonego rozwoju
Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Guix i in. (2027, s. 1079); Sustainability reporting for tourism and hospitality businesses, 15 June 2022, University of Surrey, s. 8

Przejrzyste raportowanie ESG nie tylko zwiększa świadomość inwestorów i klientów, ale również wzmacnia odpowiedzialność korporacyjną (Carty i Lee, 2022). Dodatkowo regulacje na poziomie lokalnym mogą znacząco wspierać wdrażanie ESG, szczególnie w regionach, gdzie zaangażowanie interesariuszy jest kluczowe dla trwałości programów zrównoważonego rozwoju. Istotnym elementem regulacyjnym pozostają mechanizmy monitorujące, które zapobiegają zjawisku "greenwashingu".

Integracja interesariuszy obejmuje również sektor dostawców, co otwiera nowe możliwości w zakresie osiągania korzyści środowiskowych i ekonomicznych. Jak zauważa Steiner (2023), zrównoważony łańcuch dostaw sprzyja zarówno ochronie środowiska, jak i poprawie warunków życia społeczności lokalnych. W sektorze hotelarskim monitorowanie działań dostawców i unikanie praktyk "greenwashingu" jest kluczowe dla zapewnienia transparentności oraz odpowiedzialności przedsiębiorstw (Camilleri, 2025). Włączenie dostawców w strategie ESG, m.in. poprzez audyty

oraz transparentne raportowanie danych, może znacząco zmniejszyć ryzyko reputacyjne wynikające z nieetycznych praktyk biznesowych (Carty i Lee, 2022).

Długoterminowa współpraca z interesariuszami stanowi jeden z fundamentalnych elementów skutecznej implementacji ESG. Jak podkreśla Drozdowicz-Tomaszek (2023), trwałe relacje z lokalnymi społecznościami sprzyjają kształtowaniu bardziej efektywnych i odpornych strategii ESG. Z kolei Carty i Lee (2022) wskazują, że aktywne angażowanie interesariuszy w procesy decyzyjne pozwala na elastyczne dostosowanie działań do dynamicznych warunków rynkowych oraz ewoluujących oczekiwań konsumentów. W konsekwencji integracja interesariuszy w zarządzanie ESG nie tylko wzmacnia konkurencyjność przedsiębiorstw, ale również przyczynia się do długoterminowego budowania wartości społecznej i środowiskowej.

2.4. Krytyka koncepcji zrównoważonego rozwoju i ESG

Istnieje wiele czynników napędzających inicjatywy promujące zrównoważony rozwój ESG, a jednocześnie ilość badań, szczególnie w turystyce i hotelarstwie, wskazuje na brak lub mocno ograniczoną liczbę badań empirycznych analizujących wewnętrzne i zewnątrzne czynniki napędzające i wyzwania związane z programem zrównoważonego rozwoju, który może generować nie tylko korzyści, ale także problemy (Tang i in. 2014). Różnorodne, aktualne badania identyfikują te czynniki, które zarówno zachęcają, jak i ograniczają podejmowanie przez przedsiębiorstwa inicjatyw w zakresie zrównoważonego rozwoju (Tabela 16). Czynniki te zazwyczaj powstają w formie wpływów zewnętrznych generowanych przez otoczenie instytucjonalne firm lub wewnętrzne cechy organizacji (Mzembe i in. 2019).

Pojawiają się także daleko idące tezy (za Damodaran, 2023, 2024) dotyczące porażki i szkodliwości ESG czy konieczności rezygnacji z koncpecji bowiem:

- *popularność ESG nie tylko nie pozwoli zarobić stosującym je inwestorom, ale i w skali społeczeństwa przyniesie więcej szkód niż korzyści (bowiem zgodnie z teorią finansów firmy z wysokimi ocenami ESG nie powinny przynosić wyższych stóp zwrotu),*
- *rozbieżność co do uznawanych kryteriów etycznych ujętych w ramach ESG jest wśród ludzi zbyt duża, żeby zarządzający firmami mogli prowadzić politykę zgodną z przekonaniami swoich klientów.*
- *na ESG zarabiają towarzystwa inwestycyjne i firmy konsultingowe, a klienci będą mieli poczucie spełnionego dobrego uczynku, które jednak będzie złudne,*
- *wskaźniki ESG często się niespójne, co prowadzi do nieporozumień i manipulacji,*
- *brak jest jednoznacznych dowodów na to, że firmy z wysokim wynikiem ESG osiągają lepsze wyniki finansowe w dłuższej perspektywie,*
- *ESG może działać jako forma „greenwashingu", gdzie firmy dostosowują się do trendu, ale nie wnoszą realnej wartości,*
- *agencje ratingowe oferujące analizy i certyfikaty ESG mają różne metodologie oceniania, co prowadzi do niespójnych wyników,*

- *ESG jest często wykorzystywane jako narzędzie marketingowe, a nie jako sposób na rzeczywiste rozwiązanie problemów społecznych czy środowiskowych (firmy mogą manipulować danymi, by wyglądać na bardziej „zielone" niż są w rzeczywistości),*
- *ESG często staje się narzędziem politycznym, zamiast koncentrować się na realnych efektach ekonomicznych,*
- *ESG może prowadzić do dodatkowych kosztów operacyjnych i regulacyjnych, które niekoniecznie przynoszą wymierne korzyści,*
- *Firmy mogą być zmuszone do podejmowania decyzji niekorzystnych finansowo, aby dostosować się do ESG.*

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: https://www.advisorperspectives.com/articles/2023/04/26/aswath-damodaran-its-time-to-retire-the-esg-concept; https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/country/ESGShortNew2023.pdf; https://aswathdamodaran.substack.com/p/the-siren-song-of-sustainability [dostęp: 10.02.2025].

Tabela. 16. Wybrane obszary krytyki konceptu zrównoważonego rozwoju i ESG

Krytyka teoretyczna (filozoficzno-etyczna)	
Niejasność definicji	Zrównoważony rozwój jest postrzegany jako pojęcie zbyt szerokie, niejasno zdefiniowane i podatne na różnorodne interpretacje, a brak precyzji utrudnia praktyczne wdrażanie
Konflikt celów	Trzy filary zrównoważonego rozwoju (ekonomiczny, społeczny i środowiskowy) mogą w praktyce być trudne do pogodzenia (np. dążenie do wzrostu gospodarczego może być sprzeczne z ochroną środowiska)
Konflikt między generacjami	Utrzymanie równowagi między potrzebami obecnych i przyszłych pokoleń bywa uważane za niemożliwe do precyzyjnego określenia, a decyzje podejmowane dzisiaj mogą faworyzować jedną stronę
Krytyka ekologiczna	
Niedostateczność działań	Zrównoważony rozwój (zdaniem części ekologów) jest zbyt umiarkowany i nie stanowi odpowiedzi na globalny kryzys klimatyczny, proponują oni bardziej radykalne podejścia, takie jak degrowth (degospodarka)
Antropocentryzm	Zrównoważony rozwój koncentruje się głównie na korzyściach dla ludzi, ignorując inne formy życia i ich prawo do przetrwania
Zbyt wolne tempo zmian	Idea zrównoważonego rozwoju zakłada ewolucję zamiast radykalnych działań, co jest niewystarczające wobec kryzysu klimatycznego
Niezgodność z ograniczeniami planetarnymi	Dążenie do "zrównoważonego" wzrostu gospodarczego jest sprzeczne z fizycznymi ograniczeniami zasobów planety
Krytyka ideologiczna	
Podejście antywzrostowe	Zrównoważony rozwój jest postrzegany jako ograniczenie wzrostu gospodarczego, szczególnie w krajach rozwijających się, gdzie priorytetem jest poprawa warunków życia
Zarzut „zielonego imperializmu"	Koncepcja zrównoważonego rozwoju (zdaniem tzw. Globalnego Południa) została narzucona przez kraje rozwinięte i może ograniczać ich rozwój ekonomiczny
Krytyka społeczna - kulturowa	
Brak równowagi społecznej	Zdaniem ruchów społecznych koncepcja zrównoważonego rozwoju nie rozwiązuje problemów nierówności społecznych i w niektórych przypadkach je pogłębia
Opór wobec zmian	W społecznościach, które zależą od tradycyjnych gałęzi przemysłu (np. paliw kopalnych), wdrażanie zrównoważonych rozwiązań może spotkać się z oporem społecznym i politycznym

Greenwashing	Wiele firm wykorzystuje zrównoważony rozwój jako narzędzie marketingowe, bez rzeczywistych działań na rzecz środowiska lub społeczeństwa.
Koszty wdrożenia	Wdrażanie zrównoważonych praktyk może być kosztowne i wymagać dużych inwestycji, co zniechęca przedsiębiorstwa i rządy
Uniwersalizm kulturowy	Idea zrównoważonego rozwoju narzuca zachodnie wartości i modele gospodarcze innym kulturom.
Pomijanie lokalnych kontekstów	Polityki i strategie związane z rozwojem zrównoważonym nie zawsze są dostosowane do specyfiki lokalnych społeczności
Dominacja interesów globalnych korporacji	Zrównoważony rozwój jest wykorzystywany jako narzędzie do realizacji interesów korporacyjnych kosztem lokalnych potrzeb
Krytyka ekonomiczna	
Sprzeczność między wzrostem gospodarczym a zrównoważeniem	Trudno jest pogodzić nieograniczony wzrost gospodarczy z ograniczonymi zasobami naturalnymi
Nierówności ekonomiczno-społeczne:	Zrównoważony rozwój nie zawsze uwzględnia kwestie globalnych i lokalnych nierówności ekonomicznych, co może prowadzić do marginalizacji niektórych społeczności.
Przywiązanie do kapitalizmu	Model kapitalistyczny jest niezgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju i prowadzi do nadmiernej konsumpcji
Krytyka technologiczna	
Nadmierna wiara w technologię	Zrównoważony rozwój często zakłada, że innowacje technologiczne będą w stanie rozwiązać problemy środowiskowe, co może prowadzić do zaniedbywania działań na rzecz redukcji konsumpcji.
Efekt odbicia (rebound effect):	Zmniejszenie zużycia zasobów dzięki technologiom często prowadzi do wzrostu konsumpcji, co niweczy osiągnięte korzyści
Krytyka polityczna	
Brak rzeczywistej woli politycznej	Polityki zrównoważonego rozwoju są często deklaratywne i nieprzekładane na konkretne działania
Dominacja interesów elit	Promowanie interesów elit politycznych i gospodarczych, a nie zwykłych obywateli.
Globalna niesprawiedliwość	Kraje rozwijające się często ponoszą największe koszty działań związanych ze zrównoważonym rozwojem, mimo że to kraje rozwinięte są głównymi sprawcami kryzysu klimatycznego

Źródło: opracowanie własne na bazie desk research literatury.

Krytyka zrównoważonego rozwoju wynika z jego złożoności i prób pogodzenia sprzecznych interesów. Wiele z tych uwag wskazuje na potrzebę redefinicji koncepcji, zwiększenia jej transparentności oraz dostosowania działań do specyficznych warunków lokalnych i globalnych.

Źródłem wskazanej krytyki zrównoważonego rozwoju i ESG są liczne bariery w aplikowaniu zrównoważonego rozwoju do praktyki organizacyjnej. Istnieje wiele czynników, które nie pozwalają przedsiębiorstwom skutecznie włączać elementów zrównoważonego rozwoju i ESG do strategii biznesowej (Tabela 17).

Tabela 17. Bariery wdrażania konceptu zrównoważonego rozwoju i ESG

Barier koncepcyjne
• *mnogość definicji,*

• *liczba tłumaczeń pojęcia „sustainable development”,* • *mnogość koncepcji pokrewnych,* • *poziom skomplikowania teorii,* • *rozległość programu,* • *obawa o to, czy koncepcja jest właściwie zrozumiana m.in przez brak zgodności w tym zakresie w środowisku akademickim;*
Bariery proceduralne
• *brak konkretnych wytycznych w zakresie praktycznej realizacji założeń zrównoważonego rozwoju,* • *brak uznanej metodyki oceny przedsiębiorstwa w zakresie realizacji założeń zrównoważonego rozwoju,* • *brak dostosowania celów i zadań do specyfiki miejsca, jego historii i kultury,* • *brak dostosowania celów i zadań do specyfiki działalności gospodarczej,* • *często zmieniająca się polityka krajowa,* • *wynikające z przepisów krajowych ograniczenia lub przepisy stojące w sprzeczności z polityką rozwoju zrównoważonego,* • *skomplikowane systemy raportowania,* • *konieczność nadmiernego raportowania,* • *ujawnienie danych wrażliwych w ramach raportów,* • *brak poczucia odpowiedzialności lub nakazu diagnozowania, czy prowadzona działalność ma pozytywny lub negatywny wpływ na środowisko;*
Bariery strukturalne wewnętrzne
• *brak zrozumienia lub znajomości pojęcia wśród kadry zarządczej i pracowników,* • *brak zainteresowania przedsiębiorców problemem,* • *brak wiedzy o możliwości aplikacji działań w biznesie,* • *niechęć do realizowania działań jako pierwszy podmiot na rynku,* • *niechęć do zmiany przyzwyczajeń,* • *wybiórcza świadomość ekologiczna,* • *brak czasu przedsiębiorców,* • *koszty wdrożenia strategii,* • *mentalność pracowników,* • *ryzyko procesu zarządzania zmianą,* • *brak zaangażowania pracowników w realizację strategii,* • *brak środków na własną interpretację programu,* • *przekonanie o ograniczonym wpływie na sytuację globalną,* • *obawy związane z odbiorem społecznym prowadzonych działań,* • *ryzyko oskarżenia o prowadzenie działań pozorowanych (w tym greenwashing);*
Bariery strukturalne zewnętrzne
• *sytuacja na rynku i popyt na produkty,* • *brak zainteresowania interesariuszy,* • *niechęć do zmiany przyzwyczajeń konsumentów,* • *świadomość ekologiczna interesariuszy,* • *wpływy kulturowe i religijne na edukację i zachowania społeczne,* • *odbiór społeczny działań realizowanych przez przedsiębiorstwa;*

Źródło: opracowanie na podstawie: Rutecka (2023, s. 73-75).

Przywołane bariery sprawiają, że pomimo licznych deklaracji dotyczących implementowania działań z zakresu zrównoważonego rozwoju i ESG, przedsiębiorstwa realnie koncentrują na pojedynczych, wybranych często przypadkowych elementach (Miecznikowski,

2019). Przykładami takich działań mogą programy związane ze społecznym lub środowiskowym zaangażowaniem (Laszlo, 2008) lub wdrożenie systemu raportowania (Jonker i in., 2011). Przypadkowość może prowadzić zaś do odrzucenia kontroli efektów prowadzonych działań i przyjęcia a priori założenia o braku znaczącego wpływu działań przedsiębiorstwa na społeczeństwo czy środowisko.

2.5. Raportowania w zakresie ESG

Metody oceny ESG obejmują różnorodne narzędzia analityczne, które mają na celu szczegółową ocenę działań przedsiębiorstw w kontekście ich wpływu na środowisko, wsparcia społeczności lokalnych oraz stosowania przejrzystych praktyk zarządczych. Wskaźniki ESG, takie jak emisje gazów cieplarnianych, zużycie energii czy udział lokalnych dostawców, umożliwiają bardziej precyzyjne monitorowanie zrównoważonych praktyk. Niemniej, efektywne zastosowanie wskaźników ESG wymaga nie tylko odpowiednich narzędzi, ale również jednolitych standardów, co pozwala uniknąć rozbieżności w ocenie wyników działań w różnych przedsiębiorstwach i regionach.

Benchmarki odgrywają również istotną rolę w ocenie efektywności wdrażania ESG, umożliwiając porównania między przedsiębiorstwami działającymi w tym samym regionie lub sektorze. Porównanie wyników ESG pomiędzy przedsiębiorstwa, w tym hotelami, w ramach jednej lokalizacji uwidacznia różnice w podejściu do zrównoważonych praktyk i może wskazywać na najlepsze rozwiązania, które warto upowszechnić (Steiner, 2023). Jednakże brak jednolitych ram do stosowania benchmarków, także w hotelarstwie, wciąż utrudnia ich skuteczność, co stanowi problem zauważalny, zwłaszcza w mniejszych przedsiębiorstwach, które dysponują ograniczonymi zasobami.

Także certyfikacja staje się istotnym elementem oceny stopnia spełnienia zasad ESG czy poziomu wdrażania strategii ESG, szczególnie w kontekście rosnących oczekiwań konsumentów, którzy coraz bardziej cenią sobie przedsiębiorstwa dążące do realizacji celów zrównoważonego rozwoju (Saputra i in., 2024). Niemniej jednak, różnorodność dostępnych programów certyfikacyjnych oraz brak standaryzacji ich kryteriów powodują trudności w porównywaniu wyników między różnymi firmami (także hotelami) i regionami.

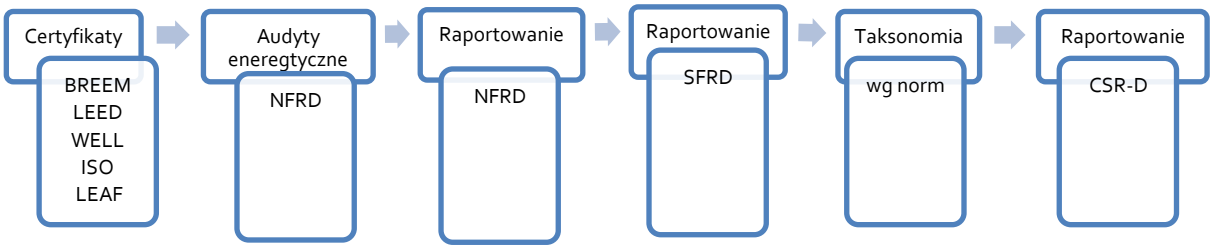
Systemy raportowania ESG, takie jak Global Reporting Initiative (GRI), stanowią kluczowe narzędzie umożliwiające przedsiębiorstwom dokumentowanie postępów w realizacji celów zrównoważonego rozwoju na poziomie międzynarodowym (Rassokhina i in., 2022). Przejrzystość

raportów ESG poprawia wiarygodność firm w oczach inwestorów i klientów, jak zauważają Steiner (2023) i Carty oraz Lee (2022). Niemniej jednak, brak ujednoliconych standardów raportowania znacznie ogranicza możliwość porównywania wyników ESG, co jest szczególnie istotne w przypadku przedsiębiorstw działających globalnie. Jednolite zasady raportowania mogłyby zredukować te trudności i zwiększyć efektywność wdrażania ESG:

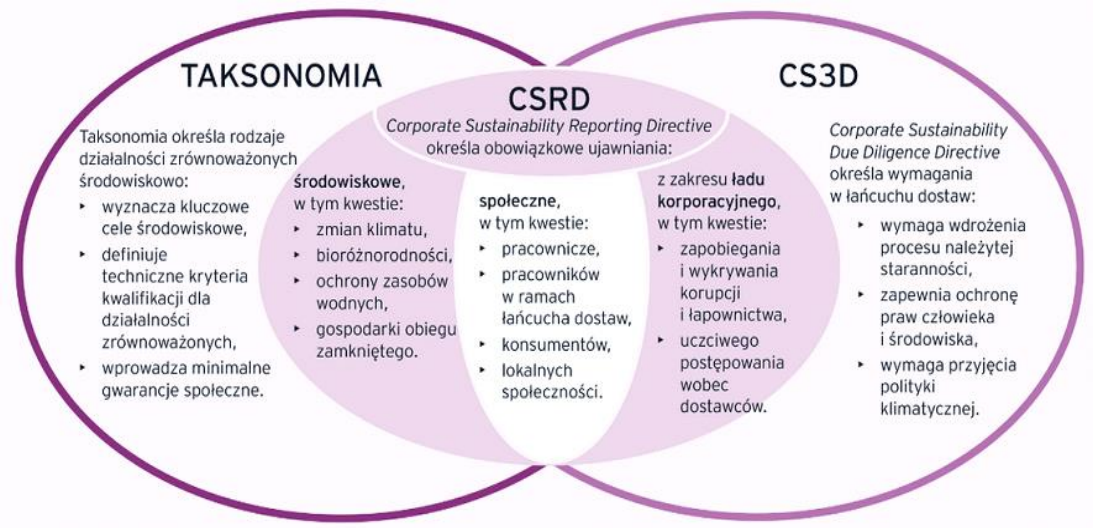
„ESG to nie tylko imperatyw moralny, ale także kluczowy czynnik napędzający tworzenie wartości i siły w sektorze hotelarskim. Wraz z ewolucją oczekiwań klientów, inwestorów i organów regulacyjnych, właściciele i operatorzy hoteli muszą dostosowywać się i wprowadzać innowacje, aby sprostać rosnącemu zapotrzebowaniu na zrównoważone i społecznie odpowiedzialne praktyki. Unia Europejska dynamicznie rozwija prawodawstwo promujące zieloną transformację. Przyjęto już kilka aktów prawnych w celu zwiększenia skuteczności sprawozdawczości w kwestiach środowiskowych, społecznych i związanych z zarządzaniem. Będą one miały bezpośredni wpływ na sektor finansowy, a także na sektor hotelarski, ponieważ interesariusze będą w coraz większym stopniu oceniać wyniki hoteli w zakresie ESG" – Lukáš Hejduk, partner, head of Real Estate & Hotels, CEE, CMS, Praga)[38]

Problem raportowania ESG jest wynikiem stopnia skomplikowania współczesnych norm narzucających zakres takich raportów, dużej liczby cech i zjawisk, które są lub muszą być raportowane (a wcześniej zmierzone), a także de facto brakiem wystraczającej liczby wzorców czy schematów takich raportów do wypełniania[39]. Jednocześnie za elementy kluczowe przy konstrukcji raportów ESG uważa się wykorzystywane unormowań Unii Europejskiej, tj. Taksonomia, CSRD, NFRD, SFRD oraz CS3D (CSR-D) (Rysunek 25 i 26).

[38] ESG et the heart of hotel strategie, EMEA-Hotels @ Hospitality, 2021. https://www.jll.co.uk/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/emea/uk/jll-emea-uk-esg-at-the-heart-of-hotel-strategies.pdf [dostęp:16.02.2025]
[39] Przykładowa baza raportów ESG: https://raportyzr.pl/biblioteka-raportow/ [dostęp: 17.02.2025].



Rysunek 25. Mapa drogowa raportowania ESG
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 26. Podstawy raportowania ESG
Źródło: https://www.ey.com/pl_pl/insights/climate-change-sustainability-services/esg-w-pigulce-na-czym-polega-spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu

Przegląd studiów przypadków raportowania ESG pozwala na wskazanie kluczowych komponentów raportu ESG w przedsiębiorstwie (Tabela 18).

Tabela 18. Typowe składowe raportu ESG w przedsiębiorstwie

Komponent raportu	Zakres treści raportu
Wprowadzenie i kontekst działalności	• zasady tworzenia raportu, • struktura łańcucha wartości, • obrana strategia oraz model biznesowy, • zadania organów zarządczych, nadzorczych i administracyjnych w zakresie ESG, • cele ESG oraz ich powiązanie ze strategią biznesową firmy, • identyfikacja kluczowych interesariuszy i metody komunikacji z nimi w procesie raportowania.
Część środowiskowa (Environmental)	• opis polityk dotyczących przeciwdziałania zmianom klimatu, ograniczania zanieczyszczeń i ochrony bioróżnorodności oraz dostosowania się do tych regulacji, • dane dotyczące emisji gazów cieplarnianych zgodnie z zakresem agendy 2030 (cele 1, 2 i 3) oraz realizowane działania redukcyjne, • informacje o wdrożonych zasadach gospodarki obiegu zamkniętego (GOZ), • zarządzanie zasobami naturalnymi, w tym wodą i surowcami, • strategia firmy w zakresie ochrony bioróżnorodności i przeciwdziałania zmianom klimatycznym.
Część społeczna (Social)	• dane dotyczące struktury zatrudnienia oraz warunków pracy, w tym standardów bezpieczeństwa i higieny pracy (np. wskaźniki wypadkowości), • wskaźniki związane z różnorodnością, polityką wynagrodzeń oraz równowagą między życiem zawodowym a prywatnym, • inwestycje w rozwój pracowników, obejmujące szkolenia, programy rozwojowe i świadczenia dodatkowe, • inicjatywy na rzecz lokalnych społeczności, takie jak działania charytatywne, wolontariat pracowniczy oraz współpraca z organizacjami pozarządowymi, • odpowiedzialność za łańcuch dostaw, w tym polityki dotyczące przestrzegania praw człowieka i przeciwdziałania pracy przymusowej.
Część zarządcza (Governance)	• struktura zarządu oraz organów nadzorczych, wraz z danymi o ich składzie i kompetencjach, • polityki ładu korporacyjnego, obejmujące m.in. przeciwdziałanie korupcji, zarządzanie ryzykiem i etykę biznesową, • przejrzystość w kwestii wynagrodzeń zarządu oraz podejmowanych decyzji strategicznych, • informacje dotyczące zarządzania relacjami z dostawcami, • dane na temat przeprowadzonych audytów wewnętrznych i zewnętrznych w kontekście realizacji celów ESG, • procesy zapewnienia zgodności (compliance) oraz narzędzia wspierające odpowiedzialność korporacyjną.

Źródło: opracowanie własne.

Warto zwrócić uwagę na specyfikę raportowania ESG dla sektora MICE obejmującego obiekty (w tym hotele konferencyjne), organizatorów wydarzeń, same wydarzenia i wystawy a opartego o dedykowany dla tej branży system grup kryteriów certyfikacji GSTC MICE (Tabela 19).

Tabela 19. Obszary raportowania ESG w sektorze MICE (Kryteria GSTC MICE)

SEKCJA A: Zademonstrowanie skutecznego zrównoważonego zarządzania	SEKCJA B: Maksymalizacja korzyści społecznych i ekonomicznych oraz minimalizacja negatywnych skutków
A1. Polityka i plan zrównoważonego rozwoju	B1. Wsparcie społeczności
A2. Zarządzanie ryzykiem	B2. Lokalne zatrudnienie
A3. Zgodność z prawem	B3. Usługi wspólnotowe
A4. Sprawozdawczość i komunikacja	B4. Lokalne źródła utrzymania
A5. Zaangażowanie pracowników	B5. Kodeks postępowania
A6. Współpraca interesariuszy	B6. Wykorzystywanie, nękanie i handel ludźmi
A7. Zrównoważony rozwój destynacji	B7. Dostępność dla wszystkich
A8. Zrównoważone praktyki i materiały w budynkach i infrastrukturze	B8. Integracja i równość w zatrudnieniu
A9. Zakupy i zawieranie umów	B9. Przyzwoita praca
SEKCJA C: Maksymalizacja korzyści dla dziedzictwa kulturowego i minimalizacja negatywnych skutków	SEKCJA D: Maksymalizacja korzyści dla środowiska i minimalizacja negatywnego wpływu
C1. Interakcje kulturowe	D1. Ochrona zasobów D1.1. Oszczędzanie energii D1.2. Oszczędzanie wody
C2. Ochrona dziedzictwa kulturowego	D2. Redukcja zanieczyszczeń D2.1. Emisje gazów cieplarnianych D2.2. Transport D2.3. Ścieki D2.4. Odpady stałe D2.5. Substancje szkodliwe D2.6. Minimalizacja zanieczyszczeń
C3. Prezentowanie kultury i dziedzictwa	D3. Ochrona bioróżnorodności, ekosystemów i krajobrazów D3.1. Ochrona różnorodności biologicznej D3.2. Gatunki inwazyjne D3.3. Obszary naturalne i interakcje z dziką przyrodą D3.4. Dobrostan zwierząt

Źródło: opracowanie na podstawie: GSTC MICE Criteria, version 1.0, February 29, 2024, with Performance Indicators and SDGs for Venues, Event Organizers, and Events & Exhibitions.

2.6. Studia przypadków wdrażania ESG

Współczesna dynamika społeczno-gospodarcza wskazuje na rosnącą wagę zasad ESG (Environmental, Social, Governance) jako kluczowego elementu strategii biznesowych. Zmieniające się wartości konsumentów, potęgowane przez globalne wyzwania, takie jak pandemia COVID-19, napięcia rasowe oraz ewoluujące oczekiwania konsumentów dotyczące odpowiedzialności korporacyjnej, doprowadziły do wzrostu świadomości na temat ESG. W konsekwencji przedsiębiorstwa, inwestorzy w sektorze hotelarskim muszą uwzględniać te

zmiany w swoich modelach operacyjnego działania. Obserwuje się intensyfikację alokację kapitału na aktywa hotelarskie zgodne z ESG, co wskazuje na długoterminowy trend w kierunku zrównoważonych inwestycji. Inwestorzy coraz częściej kierują swoje środki finansowe w projekty spełniające wysokie standardy środowiskowe i społeczne, co zmienia architekturę rynku nieruchomości i szerzej – całej gospodarki.

Obserwujemy istotną transformację w zachowaniach konsumentów usług hotelarskich i systemach ich wartości, napędzanych rosnącą świadomością ekologiczną. Konsumenci coraz częściej uwzględniają wpływ swoich decyzji i wyborów turystyczno-hotelarskich na środowisko, co znajduje odzwierciedlenie w zmianie codziennych nawyków, takich jak segregacja odpadów, preferencja dla lokalnie produkowanych dóbr oraz ograniczenie zużycia plastiku. Trend ten przenosi się również na sektor hotelarski, gdzie rośnie zapotrzebowanie na zrównoważone rozwiązania i odpowiedzialne praktyki operacyjne. Zgodnie z badaniem Booking.com (2021), obejmującym 29 000 podróżnych z 30 krajów, aż 64% respondentów zadeklarowało chęć wyboru obiektów oferujących zrównoważone zakwaterowanie. Jednocześnie 55% badanych wskazało, że dostępność takich opcji jest niewystarczająca, co sugeruje istotną lukę pomiędzy oczekiwaniami konsumentów a aktualną ofertą rynkową. W odpowiedzi na te potrzeby platforma Booking.com wprowadziła mechanizmy zwiększające transparentność zrównoważonych praktyk w branży hotelarskiej. Obejmują one m.in. wyświetlanie certyfikatów zrównoważonego rozwoju przyznawanych przez zewnętrzne organizacje oraz dostarczanie szczegółowych informacji na temat wdrażanych przez hotele inicjatyw proekologicznych. Działania te nie tylko ułatwiają świadomy wybór podróżnym, ale także motywują obiekty hotelowe do intensyfikacji działań na rzecz zrównoważonego rozwoju w ramach filarów ESG, co w dłuższej perspektywie może przyczynić się do systemowej zmiany w sektorze hotelarskim.

Jednocześnie konsumenci, świadomi swojego wpływu na gospodarkę turystyczną, wykorzystują siłę nabywczą jako narzędzie nacisku na przedsiębiorstwa. Wspierają podmioty, które realnie wdrażają strategie prośrodowiskowe i społeczne, wykraczając poza powierzchowne działania marketingowe czy praktyki greenwashingowe. Priorytetowo traktowane są aspekty związane z dobrostanem jednostek, równością oraz inkluzywnością, co wymusza na podmiotach gospodarczych sfery hotelarstwa nie tylko dostosowanie, lecz także proaktywne działania w obszarze ESG jako fundamentu długoterminowej wartości rynkowej.

Branża hotelarska jako sektor usługowy, zobowiązana jest nie tylko do zapewnienia najwyższej jakości doświadczeń swoim gościom, ale również do stworzenia godnych warunków

pracy dla personelu, który stanowi fundament jej funkcjonowania. Wszyscy pracownicy, niezależnie od zajmowanego stanowiska, powinni być traktowani z jednakowym szacunkiem i godnością, porównywalnymi do standardów obowiązujących wobec klientów. Jednocześnie zagadnienie zatrudnienia w sektorze hotelarskim pozostaje kwestią złożoną, zwłaszcza w kontekście odbudowy rynku po pandemii COVID-19, która znacząco wpłynęła na dynamikę zatrudnienia i dostępność wykwalifikowanej kadry. Wraz ze wzrostem popytu na usługi hotelowe, kluczowym wyzwaniem stało się zapewnienie odpowiedniej liczby pracowników, zarówno na stanowiskach operacyjnych, jak i kierowniczych. Jednym z priorytetów sektora hotelarskiego pozostaje poprawa warunków pracy, w tym zwiększenie wynagrodzeń, rozszerzenie programów szkoleniowych oraz zapewnienie stabilnych i atrakcyjnych warunków zatrudnienia, zwłaszcza dla osób o niższych dochodach. Mimo wdrażania nowych systemów premiowych i zachęt finansowych, pozyskanie oraz utrzymanie wykwalifikowanego personelu pozostają wyzwaniem. Wymaga to holistycznego podejścia, obejmującego nie tylko aspekty finansowe, ale również działania ukierunkowane na długoterminowy rozwój zawodowy oraz poprawę jakości środowiska pracy, co wprost wpisuje się w kryteria ESG.

Jednym z kluczowych aspektów ładu korporacyjnego jako jednego z filarów ESG, jest skuteczne zarządzanie ryzykiem związanym ze zmianami klimatycznymi, które coraz bardziej wpływają na strategie przedsiębiorstw, w tym sektora hotelarskiego i nieruchomości. Szczególnego znaczenia nabierają ryzyka regulacyjne, wynikające z ewoluujących wymogów i norm UE dotyczących ujawniania informacji oraz rosnącej presji na zgodność z normami zrównoważonego rozwoju.

Ryzyka związane z reputacją stają się równie istotne, ponieważ konsumenci i inwestorzy wykazują rosnącą wrażliwość na kwestie odpowiedzialności środowiskowej i społecznej. Hotele, które nie wdrażają rzeczywistych działań proekologicznych lub stosują nieetyczne praktyki, takie jak zakup surowców od dostawców niespełniających norm ESG czy stosowanie greenwashingu, mogą utracić zaufanie klientów i interesariuszy. W obliczu zaostrzających się wymogów dotyczących przejrzystości, nieprawidłowości w raportowaniu działań ESG mogą prowadzić do poważnych konsekwencji reputacyjnych i finansowych.

Dodatkowo, ryzyka fizyczne związane ze zmianami klimatu, takie jak wzrastająca częstotliwość ekstremalnych zjawisk pogodowych – powodzi, pożarów czy huraganów – stanowią istotne zagrożenie dla nieruchomości hotelowych. Zwiększa to prawdopodobieństwo powstania tzw. *aktywów osieroconych*, czyli obiektów tracących swoją wartość ze względu na

nieprzystosowanie do nowych warunków klimatycznych. Szczególnie narażone są hotele wypoczynkowe zlokalizowane w rejonach nadmorskich, gdzie podnoszący się poziom mórz może doprowadzić do utraty atrakcyjnych lokalizacji i spadku liczby turystów. W związku z tym niezbędne staje się wdrażanie strategii zabezpieczających przed tymi zagrożeniami oraz dostosowanie modelu operacyjnego do wyzwań wynikających z postępujących zmian klimatycznych.

Zgodnie z raportem firmy konsultingowej McKinsey (2020), który objął analizą ponad 1000 dużych przedsiębiorstw w 15 krajach, organizacje szeroko inwestujące w różnorodność płci pracujących kadr osiągnęły wyniki finansowe o 25% lepsze w porównaniu z firmami, które ten element koncpetu ESG stosują jednostkowo. Jeszcze wyraźniejsza korelacja wystąpiła w przypadku różnorodności etnicznej – przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysokim poziomem inkluzywności pod tym względem osiągnęły wyniki finansowe lepsze o 36%.

Sektor hotelarski nadal mierzy się z istotnymi wyzwaniami w zakresie równości i inkluzywności, szczególnie jeśli chodzi o reprezentację kobiet na stanowiskach kierowniczych. Mimo że kobiety stanowią prawie 80% globalnej siły roboczej w tej branży, jedynie 20% z nich zajmuje wyższe stanowiska zarządcze[40]. Taka dysproporcja wskazuje na konieczność wdrażania bardziej efektywnych strategii promujących awans zawodowy kobiet oraz niwelujących strukturalne bariery utrudniające im dostęp do ról przywódczych w hotelach i ich sieciach. Zwiększenie różnorodności na poziomie kadry zarządzającej może nie tylko poprawić wyniki finansowe przedsiębiorstw, ale także wzmocnić ich innowacyjność, zdolność adaptacyjną oraz długoterminową konkurencyjność w dynamicznie zmieniającym się środowisku rynkowym.

Także sektor finansowy i bankowy odgrywa fundamentalną rolę w stymulowaniu wzrostu gospodarczego oraz wdrażaniu strategii zrównoważonego rozwoju, szczególnie w zakresie finansowania projektów hotelowych opartych na zasadach ESG. W kontekście nieruchomości wyróżnia się dwie podstawowe ścieżki finansowania zgodnego z ESG, tj.: emisję zielonych obligacji oraz finansowanie aktywów spełniających określone standardy środowiskowe. Obie formy kapitału oferują korzystniejsze warunki w porównaniu z tradycyjnymi strukturami kredytów (zadłużenia), wspierając tym samym inwestycje w zrównoważoną infrastrukturę.

[40] ESG et the heart of hotel strategie, EMEA-Hotels @ Hospitality, 2021. https://www.jll.co.uk/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/emea/uk/jll-emea-uk-esg-at-the-heart-of-hotel-strategies.pdf [dostęp: 16.02.2025]

Zielone obligacje, choć mogą być wykorzystywane w celach ogólnokorporacyjnych, są zazwyczaj powiązane z kluczowymi wskaźnikami efektywności (KPI) w obszarze ESG, takimi jak poprawa efektywności energetycznej, zwiększenie udziału energii odnawialnej, redukcja emisji gazów cieplarnianych czy uzyskanie odpowiednich certyfikatów środowiskowych. Mechanizmy te mają na celu zwiększenie transparentności i wiarygodności finansowania projektów proekologicznych, w tym realizowanych przez sektor hotelarski. Według prognoz Moody's Investors Service, emisja zielonych obligacji w 2021 roku miała osiągnąć rekordowy poziom 650 miliardów dolarów, co stanowiło wzrost o 39% w porównaniu z rokiem poprzednim[41]. Mimo dynamicznego wzrostu *segmentu zielonych obligacji*, ich udział w całkowitym rynku długu pozostaje stosunkowo niewielki, co podkreśla skalę wyzwań związanych z transformacją w kierunku zrównoważonego finansowania także hoteli. Niemniej jednak instrumenty te stanowią istotny krok w kierunku mobilizacji kapitału na rzecz niskoemisyjnej gospodarki i długoterminowej adaptacji do zmian klimatycznych, i są przedmiotem zainteresowania hoteli szczególnie dużych i działających w sieci.

Certyfikaty zrównoważonego rozwoju (wykorzystywane w raportowaniu ESG) mogą odgrywać istotną rolę w promowaniu odpowiedzialnych/zrównoważonych praktyk operacyjnych, jednak długoterminowe zmiany w zachowaniach organizacyjnych i indywidualnych mogą mieć równie znaczący wpływ na efektywność środowiskową. Proste, lecz skuteczne środki, takie jak ograniczenie oświetlenia w pokojach hotelowych do niezbędnego minimum, wyłączanie systemów ogrzewania, wentylacji i klimatyzacji (HVAC) w nieużywanych salach konferencyjnych czy optymalizacja zużycia energii w obszarach wspólnych, mogą przyczynić się nie tylko do znacznej redukcji emisji dwutlenku węgla, ale także do obniżenia kosztów operacyjnych. Dobrym przykładem skuteczności takich działań jest system LightStay wdrożony przez sieć Hilton, który w latach 2008–2018 wygenerował oszczędności na poziomie 1 miliarda dolarów w kosztach mediów. Inicjatywy te pokazują, że zrównoważona gospodarka zasobami nie tylko wspiera realizację celów ESG, ale również przekłada się na wymierne korzyści finansowe dla właścicieli i operatorów hoteli.

Postęp technologiczny i automatyzacja odgrywają kluczową rolę w dalszej optymalizacji zużycia energii oraz wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań sprzyjających zrównoważonej

[41] ESG et the heart of hotel strategie, EMEA-Hotels @ Hospitality, 2021. https://www.jll.co.uk/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/emea/uk/jll-emea-uk-esg-at-the-heart-of-hotel-strategies.pdf [dostęp:16.02.2025]

gościnności w obiektach hotelowych. W szczególności technologie bezdotykowe oraz inteligentne systemy zarządzania budynkami (BMS) umożliwiają precyzyjne dostosowanie parametrów środowiska wewnętrznego do rzeczywistych potrzeb użytkowników. Wśród powszechnie stosowanych rozwiązań w hotelarstwie znajdują się czujniki ruchu, oświetlenie LED, systemy kart-kluczy ograniczające niepotrzebne zużycie energii, zaawansowane algorytmy regulujące temperaturę w zależności od liczby osób w pomieszczeniu oraz inteligentne liczniki umożliwiające optymalizację zużycia zasobów. Integracja tych technologii z polityką ESG stanowi kluczowy krok w kierunku bardziej efektywnego zarządzania hotelami i zwiększenia ich odporności na zmieniające się wymagania regulacyjne oraz oczekiwania konsumentów. W dłuższej perspektywie rozwiązania te nie tylko minimalizują wpływ sektora hotelarskiego na środowisko, ale także wzmacniają jego konkurencyjność na rynku zorientowanym na zrównoważony rozwój.

Powyższe obserwacje prowadzą do wniosku, o narastającej potrzebie eksponowania studiów dobrych praktyk w zakresie wdrażania zasad ESG w hotelarstwie jako kluczowych działań podejmowanych dla zrozumienia, jakie strategie najlepiej odpowiadają na współczesne wyzwania środowiskowe, społeczne i zarządcze:

Fairmont Hotels & Resorts (globalna sieć luksusowych hoteli, obsługująca ponad 70 obiektów na całym świecie) *Program Fairmont Green Partnership*	Grupa hotelarska: • wspiera programy edukacyjne i rozwojowe młodzieży oraz liczne programy zdrowotne, • kupuje w większości lokalnie meble pochodzące z surowców wtórnych, • korzysta z materiałów pochodzących z recyklingu (np. montuje zasłony z poliestru pochodzącego z recyklingu, kupuje szkła pochodzące z recyklingu), • wyposaża apartamenty w hotelu w okna zaprojektowane tak, aby wpuszczać naturalne światło, redukując potrzebę stosowania sztucznego oświetlenia, • wykorzystuje w pomieszczeniu świetlówki kompaktowe, • stosuje w apartamentach ekologiczne tkaniny, • kompostuje nadmiar jedzenia i resztek, • zapewnia bezpłatny parking dla pojazdów hybrydowych, • przekształca tłuszcz kuchenny w paliwo biodynamiczne.
Hotel w Arrabida Natural Park (Portugalia)	Hotel: • pozyskuje całą potrzebną ciepłą wodę, korzystając wyłącznie z termodynamicznych paneli słonecznych, • stosuje krany i prysznice o niskim przepływie oraz spłuczki z możliwością wyboru ilości wody do spłukiwania, • wprowadził w kuchni krany o niskim przepływie, • stosuje wszędzie oświetlenie za pomocą lamp LED, w tym wyłączniki zmierzchowe, • pomalował ściany w całości na biało, co poprawia naturalną jasność,

	• obniżył koszt energii (chłodzenia produktów), poprzez zawarcie umów z najbardziej stałymi dostawcami produktów spożywczych, które mają ważność 5 dni, • przekierowuje resztki jedzenia do zwierząt hodowlanych, • podaje, w okresie letnim jedzenie na zimno (wszystko to, co zostało ze śniadania, wykorzystuje się ponownie podczas lunchu), • stosuje elektrolizę soli w procesie dezynfekcji wody w basenie (nie wymaga stosowania żadnych środków chemicznych) • współpracuje z firmami promującymi wycieczki rowerowe, w ramach, których turysta wybiera swoją trasę, • zwiększa świadomość na temat kwestii środowiskowych (wykorzystywana jest broszura dotycząca praktyk środowiskowych).
Sieć hoteli Accord	Grupa hotelarska: • wprowadziła program ponownego wykorzystania mydeł (zbiorka, recykling i redystrybucja), • wprowadziła pogram walki z marnowaniem żywności wspólnie ze start-upami zajmującymi się technologiami spożywczymi (przetestowano nowe urządzeń i aplikacji do pomiaru i monitorowania marnowania żywności, przeszkolono personel zakresie ograniczania marnotrawstwa, • wprowadziła program *Energy Observer*, którego celem było testowanie najnowszych i najbardziej innowacyjnych technologii czystej energii, • wprowadziła program *Miejskie ogrody warzywne*, który miał na celu nie tylko produkcję zdrowej żywności, ale również ożywienie otoczenia hoteli i poprawę jakości interakcji z gośćmi; • specjalne projekty dedykowane: Accor CSR Planet 21, Narzędzie AccorInvest Socially Responsible Investment, Odpowiedzialny proces udzielania zamówień Accor, Mobility Program Wolontariatu Korporacyjnego AccorInvest, „Invest en français", Wyzwanie „Mets tes baskets", konkurs ESG Challenge dla pracowników biur, AIMAT Exchange Hub — platforma AccorInvest Circular, Plant for the Planet.
Marriott International	Grupa hotelarska: • uruchomiła platformę zrównoważonego rozwoju i wpływu społecznego Serve 360, która zawiera cztery obszary priorytetowe: (1) pielęgnacja naszego świata (*nurture our world*), (2) utrzymywanie odpowiedzialnego działania, funkcjonowania (*sustain*), (3) uprawomocnienie (*empowerment*) – zachęcanie ludzi i biznesu do tego, aby odkrywali i wykorzystywali możliwości oferowane przez branżę turystyczno -hotelarską (4) propagowanie praw człowieka (*welcome*) – tworzenie bezpiecznego i przyjaznego środowiska dla współpracowników i gości hotelowych, • zamontowano hotelu St. Regis Mardavall Mallorca Resort (Hiszpania) instalację, która poddaje recyklingowi średnio 4000 m3 wody z pryszniców, zlewów i wanien w hotelowych pokojach gościnnych.
Sieć Best Western	Grupa hotelarska: • wprowadziła mechanizm pytania gości o określenie zakresu usługi sprzątania: brak obsługi, wymiana ręczników / opróżnianie śmieci /

	szybkie odkurzanie lub pełne sprzątanie. Goście mogą sprawdzić swój wybór i określić godzinę sprzątania na karcie zawieszonej na klamce.
Hotele: Wyndham – Super 8, Howard Johnson, Travelodge, Days Inn i Ramada	Hotele: • wprowadziły zasadę, że pościel i ręczniki sa wymieniane co 3 dni, w tym np. hotel Marmara Manhattan w Nowym Jorku oferował zniżkę w wysokości 20 dolarów za noc klientom, którzy nie chcieli, aby ich pokoje były sprzątane przez trzy dni.
Sukau Rainforest Lodges (Malezja)	Hotel: • wdrożył praktyki takie jak zbieranie wody deszczowej, solarne ogrzewanie wody czy lampy naftowe, co nie tylko redukuje zużycie zasobów naturalnych, ale również przyczynia się do obniżenia kosztów operacyjnych. • Zatrudnił 80% pracowników spośród lokalnych mieszkańców, co wzmacnia więzi z lokalną społecznością przy jednoczesnym unikaniu niezrównoważonego zatrudnienia, jak np. w sektorze rolnictwa.
Resortu Bucuti & Tara Beach (Arub)	Hotel: • wprowadził szereg innowacji technologicznych, takich jak panele fotowoltaiczne, w celu osiągnięcia neutralności węglowej oraz wykorzystuje energię odnawialną i współpracuje z lokalnymi dostawcami, co znacząco zmniejsza emisje gazów cieplarnianych
Sieci Hilton, Hyatt	Hotele sieci: • zobowiązały się do zredukowania marnowania żywności o 50% do 2030 roku, co przyczynia się do poprawy efektywności operacyjnej i obniżenia kosztów • stosują technologie AI jako narzędzie optymalizacji systemów operacyjnych działania.
Holiday Inn Expres & Crowne Plaza, Warszawa	Hotele wdrożyły: • niski współczynnik przenikania ciepła • energooszczędne okna • efektywne źródła ogrzewania i chłodzenia • woda deszczowa jest zbierana i wykorzystywana do spłukiwania toalet • urządzenia oszczędzające wodę, takie jak baterie umywalkowe i kuchenne o wydajności maks. 6 litrów/minutę, prysznice o wydajności maks. 8 litrów/minutę i spłukiwanie WC o maksymalnej wydajności 6 litrów, analizowany jest potencjał wdrożenia pisuarów bezwodnych. • bioodpady i resztki z hotelowej restauracji i kawiarni są przekształcane w karmę dla zwierząt w procesie pirolizy • nadwyżki żywności po wydarzeniach przekazywane na rzecz osób bezdomnych • szklane butelki na wodę wielokrotnego użytku we wszystkich pokojach hotelowych
Hotel Qbic, Manchester	Pokoje wyposażone są w dedykowaną technologię Qb: • do produkcji łóżek wykorzystuje się głównie aluminium nadające się do recyklingu • kapsuła łazienkowa jest spakowana w płaskie opakowania i zmontowana na miejscu.

Hotel QO, Amsterdam	Hotel: • ma własną szklarnię i uprawia warzywa i owoce do swojego menu • stosuje *koncepcję okrężną (obieg zamknięty)* wykorzystując do swoich celów materiały lokalne i pochodzące z recyklingu • sale konferencyjne są z dużą ilością naturalnego światła
Hotel Helmsley Group w Yorku, Wielka Brytania	Hotel • jako pierwszy wyemitował emisję NZC zgodnie z brytyjską Radą Budownictwa Ekologicznego.
Hotel Gyle Premier Inn, Edynburg	Hotel: • wykorzystuje do zasilania akumulator o mocy 100 kW w ruchliwych okresach funkcjonowania obiektu (akumulatory można ładować zaledwie dwie godziny, a pobierają energię elektryczną poza szczytem i ją zużywają w okresach szczytu).
Beachcomber Resorts & Hotels (Mauritius)	Hotele: • mają oczyszczalnie ścieków i udoskonalany proces odsalania wody w obiektach (obecnie w prawie 100% do nawadniania ogrodów obiektów stosuje się wodę z oceanu), • 70 tys. litrów miesięcznie wody deszczowej, która jest zbierana w hotelach, wykorzystuje się do nawadniania ogrodów i czyszczenia pomieszczeń hotelowych, • prowadzenie fundacji Fondation Espoir Développement (FED), która promuje społeczną i ekonomiczną integrację społeczną, • „Vulnerable Lives Matter" – program rozwoju dla młodzieży, kobiet, młodych dziewcząt i osób z ograniczeniami.
Scandic Hotels	Hotele: • posiadanie strategia firmy dotyczącej zrównoważonego biznesu koncentrującej się na trzech obszarach: 1. MEET (zdrowie, różnorodność i integracja), 2. EAT (jedzenie i napoje) oraz 3. SLEEP (pokoje i wnętrza).
Hotel Alila Jabal Akhdar (Indonezja)	Hotel: • certyfikat Earth Check5 • promuje lokalną kulturę i produkty oraz tworzy miejsca pracy dla mieszkańców regionu,

Źródło: opracowanie na podstawie: AccorInvest — Raport ESG za rok 2021; Bugdol i in. (2025); Carty i in. (2022); Dzięgiel i in. (2023); ESG et the heart of hotel strategie, EMEA Hotels @ Hospitality (2021); Houdre (2008); Pereira i in. (2021); Xie (2022); Zerin Properties Corporate Valuers (2024); desk research www.

3. Zrównoważony rozwój i ESG w gospodarce turystycznej

Idea zrównoważonej turystyki (sustainable tourism) rozwijała się równolegle ze strategią zrównoważonego rozwoju. W preambule Karty Turystyki Zrównoważonej[42] wskazuje się, że „turystyka jako światowe zjawisko dotyka najwyższych i najgłębszych aspiracji ludzkich i jest także ważnym elementem rozwoju socjo-ekonomicznego i polityki wielu krajów". Nie ulega wątpliwości, że z punktu widzenia społecznego, ale i ekonomicznego, jest i będzie coraz ważniejszym elementem życia, a świadczą o tym chociażby statystyki wielkości ruchu turystycznego, wartości finansowych i inwestycyjnych.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju turystyki, coraz częściej analizowana w literaturze przedmiotu, stanowi rezultat poszukiwań synergii pomiędzy aspektami ekonomicznymi, środowiskowymi oraz społecznymi, które determinują jej rozwój, przy jednoczesnym zachowaniu równowagi pomiędzy dynamiką wzrostu każdego z tych czynników (Niezgoda, 2006). Wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju turystyki wymaga jednak odniesienia ich do specyficznych uwarunkowań danego obszaru, uwzględniających jego potencjał turystyczny, na który składają się walory przyrodnicze, istniejąca infrastruktura oraz dostępność komunikacyjna. W tym kontekście kluczowe znaczenie mają szczegółowe analizy przestrzenne, zgodne z obowiązującymi planami zagospodarowania, uwzględniające zarówno aspekty ochrony środowiska, jak i uwarunkowania społeczno-gospodarcze regionu, a także prognozowaną intensywność ruchu turystyczno-rekreacyjnego. Tym samym jest to koncepcja zrównoważonego zarządzania turystyką w regionie (za Niezgoda, 2006).

Zrównoważona turystyka stanowi istotny czynnik wspierający nie tylko zrównoważony rozwój sektora turystycznego i hotelarskiego, lecz również przyczynia się do szeroko pojętych zmian społecznych. Jak wskazują Bianchi i de Man (2021), zrównoważone podejście do turystyki sprzyja inkluzywnemu wzrostowi gospodarczemu oraz integracji społeczności lokalnych poprzez wdrażanie zasad sprawiedliwości społecznej w kontekście aktywności turystycznej. Z kolei Alarcón i Cole (2021) zwracają uwagę na kluczową rolę równości płci w implementacji strategii zrównoważonej turystyki, podkreślając konieczność uwzględniania aspektów genderowych w planowaniu i zarządzaniu destynacjami turystycznymi.

[42] European Charter for Sustainable Tourism in Protected Areas, Europarc Federation, https://www.europarc.org/library/europarc-events-and-programmes/european-charter-for-sustainable-tourism/ [dostęp: 09.02.2025].

Współcześni turyści (ich określone segmenty) wykazują rosnące zainteresowanie autentycznymi i pozytywnymi doświadczeniami turystycznymi, co przyczynia się do popularyzacji wycieczek opartych na ekologicznej narracji czy form zakwaterowania oraz aktywności na świeżym powietrzu. Trend ten nie tylko wzmacnia prośrodowiskowe podejście do turystyki, lecz także sprzyja edukacji ekologicznej i kształtowaniu świadomości zrównoważonej turystyki/ zrównoważonego podróżowania (Liburd i in., 2023; Moyle i in., 2020). Dane z 2022 roku wskazują, że ponad 80% turystów międzynarodowych uznaje koncepcję „zrównoważonej turystyki" za istotny element swoich podróży, aktywnie poszukując i wdrażając praktyki sprzyjające redukcji negatywnego wpływu turystyki na środowisko. Takie podejście może znacząco przyczynić się do rozwoju globalnego rynku ekoturystyki, którego wartość prognozuje się na około 172,4 miliarda USD (Statista, 2024).

Istotnym elementem wspierającym zrównoważoną turystykę jest wykorzystanie technologii informacyjnych w celu optymalizacji procesów gospodarczych w sektorze turystycznym. Jak zauważają Seeler i inni (2021), technologie cyfrowe umożliwiają bardziej efektywne gospodarowanie zasobami, poprawiają doświadczenia odwiedzających oraz przyczyniają się do redukcji negatywnego wpływu turystyki na środowisko naturalne. Go i Kang (2023) wskazują natomiast na potencjał turystyki wirtualnej jako narzędzia służącego minimalizacji emisji gazów cieplarnianych, ochronie ekosystemów morskich poprzez ograniczenie liczby turystów odwiedzających wrażliwe obszary oraz przeciwdziałaniu problemowi nadmiernej koncentracji ruchu turystycznego (overtourism). Dodatkowo, rozwój technologii wirtualnej rzeczywistości (VR) może sprzyjać kreowaniu nowych możliwości ekonomicznych, umożliwiając konsumentom doświadczenie podróży bez konieczności fizycznego przemieszczania się.

Zrównoważona turystyka i jej strategie czy praktyki działania operacyjnego, obejmujące aspekty środowiskowe, ekonomiczne i społeczno-kulturowe turystyki, ma także znaczenie dla decydentów, menedżerów, specjalistów d/s marketingu czy interesariuszy turystyki, którzy muszą formułować świadome decyzje i stosować w destynacjach zrównoważone praktyki lub inicjatywy turystyczne. Także organizacje turystyczne powinny komunikować się z turystami przedstawiając im wartości i korzyści ze zrównoważonej turystyki (Bogren & Sörensson, 2021; Kapoor & Jain, 2024), w tym promując i eksplorując nowe obiekty czy atrakcje, które równoczesnie stymulują rozwój społeczny w destynacji (Agarwal i in., 2024; Geng i in., 2024):

Mechanizmy wdrażania zrównoważonej turystyki		
Zrównoważone destynacje	Zrównoważony biznes	Odpowiedzialni turyści
Wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem turystyki		
Zmniejszenie sezonowości popytu	Przeciwdziałanie wpływowi transportu turystycznego	Poprawa jakości miejsc pracy w turystyce
Utrzymanie i poprawa dobrobytu społeczności i jakości życia w obliczu zmian	Minimalizacja zużycia zasobów i produkcji odpadów	Ochrona i nadawanie wartości dziedzictwu naturalnemu i kulturowemu
Wakacje dostępne dla wszystkich	Wykorzystanie turystyki jako narzędzia w globalnym zrównoważonym rozwoju	

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Action for More Sustainable European Tourism. Report of the Tourism Sustainability Group, 2007 s.31-33.

3.1. Definicje i geneza zrównoważonej turystyki

Koncepcja zrównoważonej turystyki wywodzi się wprost z koncepcji zrównoważonego rozwoju. W literaturze określenie „zrównoważony rozwój" w odniesieniu do turystyki oraz „zrównoważona turystyka" bardzo często występują zamiennie, a towarzyszą im bardzo zbliżone sformułowania i dlatego konieczne jest doprecyzowanie definicji wymienionych terminów, ponieważ nie są one zawsze tożsame[43].

Termin *turystyka zrównoważona* pojawił się pod koniec lat 80. XX wieku przy okazji dyskusji dotyczących Raportu Komisji Brundtland (Simão i Partidário, 2012), choć nawiązywał do koncepcji, które powstały znacznie wcześniej (Kapera, 2018a). Światowa Organizacja Handlu (World Trade Organization, WTO) definiuje zrównoważony rozwój turystyki jako ten, który przebiega zgodnie z zasadami i formami zarządzania mającymi zastosowanie do wszystkich form turystyki i kierunków wyjazdów, łącznie z turystyką masową i wszelkimi niszowymi segmentami turystyki[44]. Zasady wyznaczające rozwój zrównoważony w turystyce odnoszą się do przyrodniczych, społeczno-kulturowych i ekonomicznych aspektów, między którymi musi być zachowana równowaga dająca gwarancję długookresowego i harmonijnego rozwoju:

[43] W literaturze przedmiotu stosowanych jest wiele synonimów pojęcia: turystyka inteligentna, odpowiednia, odpowiedzialna, zielona, miękka, przyrodnicza.
[44] Sustainable Development of Tourism. Conceptual Definitions, World Trade Organization, 2004.

Założenia zrównoważonego rozwoju turystyki wg Raportu Bruntdland	Założenia zrównoważonego rozwoju turystyki wg J. Swarbrooke
• Koncepcja potrzeb • Koncepcja ograniczeń • Koncepcja sprawiedliwości społecznej (wewnątrz- i międzypokoleniowej)	• Zachowanie i ochrona zasobów naturalnych • Kontrola populacji (turystów) • Minimalizowanie negatywnych czynników • Jakość środowiska, audyt środowiska • Wartość ekonomiczna • Dostępność, równość

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Królikowska-Tomczak (2020, s. 51, 53).

W literaturze przedmiotu, podobnie jak w przypadku szeroko pojętego zrównoważonego rozwoju, zagadnienie definicji zrównoważonej turystyki pozostaje kwestią dyskusyjną i wielowymiarową. Bramwell i inni (2017) wskazują, iż termin ten bywa stosowany zamiennie z pojęciem turystyki odpowiedzialnej czy turystyki zielonej (Sanjaya i in. 2023). Z kolei niektórzy badacze, tacy jak Butler (1999), posługują się określeniem „zrównoważony rozwój w turystyce", co sugeruje podejście uwzględniające długofalowe oddziaływanie sektora turystycznego.

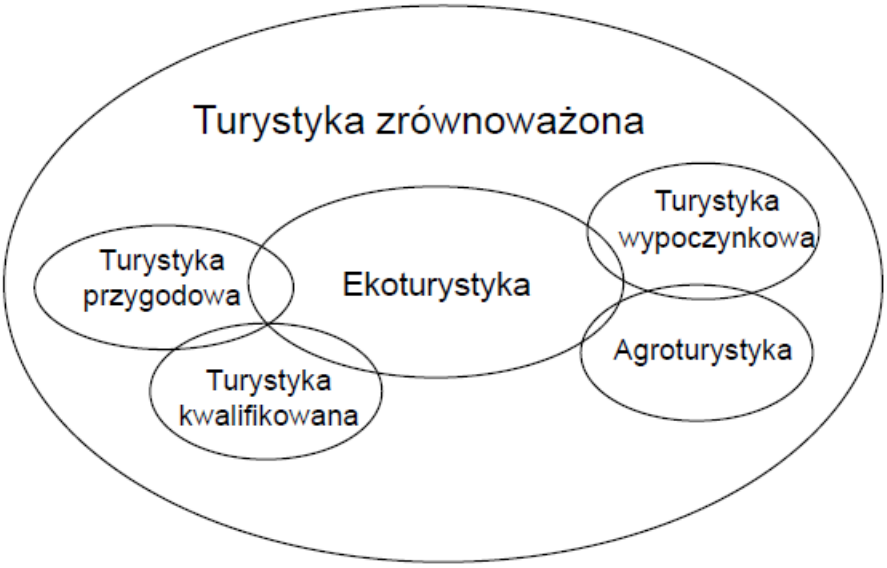
W literaturze pojawia się także termin turystyki odpowiedzialnej, po raz pierwszy sformułowany w 1965 r. przez meksykańskiego ekologa Nicolasa Hetzera i zakładał, że turystyka taka powinna mieć minimalny wpływ na środowisko przyrodnicze, cechować się szacunkiem dla kultury lokalnej, maksymalizować zyski ekonomiczne dla społeczności lokalnej i satysfakcję klientów (Kapera, 2018a). Termin ten jednak nie jest synonimem dla zrównoważonej turystyki, tak samo jak nie jest nim także zielona turystyka (Mihalic, 2016), chociaż zdarza się, że terminy te są w taki sposób wykorzystywane. Niektórzy badacze są też zdania, że odpowiedzialna turystyka to turystyka organizowana na małą skalę (Frey i George, 2010).

Co istotne pojęcie „turystyki zrównoważonej", czy „turystyki odpowiedzialnej" znane jest turystom krajowym w Polsce tylko w niewielkim stopniu. W badaniu ilościowym 42% ankietowanych (w tym: 47% konformistów, 44% zaangażowanych i 31% sceptyków) wskazało, że zetknęło się z określeniem „turystyka zrównoważona" a 32% wszystkich badanych spotkało się z określeniem „turystyka odpowiedzialna". Znaczna część turystów zatem nie zetknęła się jeszcze z tymi pojęciami, chociaż ich intuicyjne rozumienie sformułowań jest w dużej mierze trafne. Badani, wskazywali jako element turystyki zrównoważonej podróżowanie z minimalnym wpływem na środowisko naturalne (62%); działania na rzecz lokalnych społeczności oraz wspierania lokalnej gospodarki (53%) a wspieranie lokalnej kultury i tradycji (48%).[45]

[45] Turystyka odpowiedzialna i zrównoważona w Polsce – Badanie poziomu wiedzy, potrzeb i zaangażowania osobistego. Raport generalny z badania, listopad 2024, POT, S. 10.

Turystyka zrównoważona bywa również interpretowana jako forma turystyki alternatywnej, stanowiącej kontrast wobec dominującego modelu turystyki masowej (Szwichtenberg, 1993). Kluczowym założeniem turystyki alternatywnej jest minimalizacja wpływu na środowisko naturalne, co wiąże się z ograniczeniem degradacji ekosystemów oraz zachowaniem ich walorów przyrodniczych. Ponadto koncepcja ta zakłada tworzenie warunków sprzyjających autentycznym interakcjom turystów z przyrodą i kulturą społeczności lokalnych, przy jednoczesnym ograniczaniu nadmiernej komercjalizacji ich turystycznych doświadczeń. W efekcie turystyka alternatywna dąży do harmonijnego współistnienia turystyki i środowiska społeczno-kulturowego, stanowiąc przeciwwagę dla intensywnie rozwijanych form turystyki masowej.

Ściśle powiązanymi z turystyką zrównoważoną pojęciami, określanymi także jako podkategorie zrównoważonej turystyki, są zielona turystyka, ekoturystyka, etnoturystyka i agroturystyka (Frey i George, 2010; Lee, 2013; B. Moyle i in., 2021; Stoddard i in. 2008). (Rysunek 27).



Rycina 27. Powiązania rodzajów turystyki w aspekcie zrównoważonego rozwoju
Źródło: opracowanie na podstawie: Kozikowska (2013, s.58)

Większość autorów definiujących to zjawisko podkreśla jednak, że turystyka zrównoważona charakteryzuje się mniejszą ingerencją w środowisko naturalne, a podmioty branży turystycznej powinny wykazywać szczególną wrażliwość na kwestie ekologiczne oraz dążyć do harmonijnego współistnienia pomiędzy turystami, społecznością lokalną i gospodarzami regionów turystycznych (Kapera, 2018b). Należy jednak zaznaczyć, iż poziom odpowiedzialności

przedsiębiorstw turystycznych jest zróżnicowany w zależności od ich specyfiki, a także różne są możliwości wpływania na postawy innych podmiotów zaangażowanych w łańcuch dostaw. Jednocześnie duże hotele mają większą siłę oddziaływania na swoich partnerów niż małe przedsiębiorstwa np. agroturystyczne, które spełniają więcej kulturowych czy środowiskowych aspektów zrównoważonego rozwoju. Można, za Waligo i innymi (2013) przyjąć, że turystyka zrównoważona oznacza *„stan turystyki oparty na zasadach zrównoważonego rozwoju, uwzględniający jej obecne i przyszłe skutki gospodarcze, społeczne i środowiskowe oraz odpowiadający na potrzeby zainteresowanych stron*.

3.2. Cele, zadania i pomiar zrównoważonej turystyki

U ujęciu globalnym zagadnieniem zrównoważonej turystyki zajmuje się m.in. Program Środowiskowy Organizacji Narodów Zjednoczonych (UNEP), Światowa Organizacja Turystyki Narodów Zjednoczonych (UNWTO), Centrum Światowego Dziedzictwa UNESCO, Bank Światowy, Światowa Rada Podróży i Turystyki (WTTC) i inne organizacje (Hall, 2011; Stoddard i in., 2012). W ujęciu regionalnym czy lokalnym obszar zrównoważonej turystyki jest przedmiotem zainteresowania innych organizacji skupiających się na konkretnej branży (np. federacje hotelarzy, grupy operatorów turystycznych, przedsiębiorstwa statków wycieczkowych i inne). Organizacje te wypracowały wiele dokumentów dotyczących zrównoważonej turystyki, o różnym zasięgu.

Światowa Organizacja Turystyki zaproponowała działania, jakie powinny być podejmowane przez podmioty branży turystycznej, aby umożliwić realizację celów zrównoważonej turystyki. Do działań tych należą: świadome angażowanie się wszystkich stron i budowanie konsensusu; monitorowanie oddziaływań; zapewnienie wysokiego poziomu obsługi i zadowolenia turystów przy jednoczesnym podnoszeniu ich świadomości dotyczącej potrzeby realizowania celów zrównoważonego rozwoju (za Simão i Partidário, 2012). Cele zrównoważonej turystyki zostały rozbudowane w 2004 roku i szczegółowo opisane w dokumencie „Making Tourism More Sustainable. A Guide for Policy Makers" (UNWTO/UNEP, 2005). W ramach tego dokumentu wymieniono 12 celów zrównoważonej turystyki:

- *Efektywność ekonomiczna – przedsiębiorstwa turystyczne powinny być konkurencyjne i rentowne, tak aby mogły prosperować i przynosić korzyści w długoterminowej perspektywie;*
- *Lokalny dobrobyt – turystyka powinna być źródłem dobrobytu kraju oraz w szczególności dobrobytu lokalnego. Działalność branży turystycznej powinna pozytywnie oddziaływać na inne gałęzie gospodarki i poprawiać status ekonomiczny ludności;*

- *Jakość zatrudnienia – przedsiębiorstwa turystyczne powinny dążyć do tworzenia nowych, wysokiej jakości miejsc pracy, w szczególności dla ludności lokalnej. Warunki pracy powinny być przynajmniej zgodne z krajowymi standardami, w tym w obrębie dyskryminacji;*
- *Równość społeczna – działalność turystyczna powinna w możliwie najszerszym i sprawiedliwym zakresie dbać o korzyści ekonomiczne i społeczne dla ludności, poprzez m.in zatrudnianie osób zagrożonych wykluczeniem, organizowanie szkoleń, zachęcanie do korzystania z lokalnych usług i produktów;*
- *Spełnienie wymagań odwiedzających – przedsiębiorstwa turystyczne powinny zapewnić odwiedzającym satysfakcjonujący i bezpieczny wypoczynek, który musi być dostępny dla wszystkich, bez dyskryminacji;*
- *Zarządzanie lokalne – branża turystyczna powinna angażować lokalną społeczność w podejmowanie decyzji dotyczących rozwoju turystyki na ich obszarze;*
- *Poziom zadowolenia lokalnej społeczności – przedsiębiorstwa turystyczne powinny dążyć do wzmocnienia jakości życia społeczności lokalnych, w tym struktur społecznych i dostępu do zasobów. Jednocześnie niedopuszczalnym jest, aby przedsiębiorstwa ograniczały dostęp do zasobów lub umniejszały ich jakości oraz prowadziły w stosunku do ludności działalność polegającą na jej wyzysku;*
- *Bogactwo kulturowe – przedsiębiorstwa turystyczne powinny szanować dziedzictwo historyczne, kulturowe oraz tradycje regionu i społeczności, na terenie której organizuje działalność turystyczną;*
- *Integralność fizyczna – przedsiębiorstwa powinny dążyć do poprawy jakości krajobrazów, zachowanie atrakcyjności regionu oraz unikać działań prowadzących do fizycznej i wizualnej degradacji środowiska;*
- *Bioróżnorodność – przedsiębiorstwa turystyczne powinny wspierać ochronę obszarów przyrodniczych, siedlisk i dzikiej przyrody. Unikać działań, które mogą im szkodzić oraz minimalizować zarówno szkody wyrządzone zarówno przez swoją działalność, jak i działalność innych, wspierając odbudowę bioróżnorodności;*
- *Efektywność zasobów – przedsiębiorstwa w swojej działalności powinny unikać i minimalizować wykorzystanie rzadkich i nieodnawialnych zasobów;*
- *Czystość środowiska – przedsiębiorstwa w swojej działalności powinny minimalizować zanieczyszczenie powietrza, wody i ziemi oraz dążyć do zmniejszenia ilości wytwarzanych odpadów.*

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: UNWTO/UNEP (2005).

W raporcie Tourism Sustainability Group zatytułowanym „Action For More Sustainable European Tourism" z 2007 roku (Tourism Sustainability Group, 2007), nawiązującym do dokumentu „Making Tourism More Sustainable" znalazły się wskazania, w jaki sposób stosować zasady zrównoważonego rozwoju w turystyce. Zasady rozwoju zrównoważonego w turystyce mogą być wdrażane m.in. przez następujące działania:

- *wyeliminowanie form zachowań turystyczno-rekreacyjnych uciążliwych dla środowiska przyrodniczego i społeczności lokalnych,*
- *zmniejszenie emisji zanieczyszczeń poprzez stosowanie oszczędnej gospodarki energetycznej w obiektach noclegowych (np. ogrzewanie gazowe zamiast spalania paliw kopalnych, stosowanie energooszczędnych żarówek lub instalacji,*
- *wykorzystywanie alternatywnych źródeł energii, wprowadzanie systemów ogrzewania wody energią słoneczną, wyłączanie klimatyzacji w wolnych pokojach itp.,*
- *oszczędne gospodarowanie zasobami wody, wprowadzanie instalacji uzdatniania wody i oczyszczania ścieków,*
- *zmniejszanie ilości odpadów, ich segregacja i ponowne wykorzystywanie,*
- *stosowanie biodegradowalnych środków czyszczących i niewykorzystywanie jednorazowych materiałów (np. opakowań, nakryć stołowych, pojemników itp.),*

- *skanalizowanie ruchu turystycznego wzdłuż wyznaczonych szlaków,*
- *dbałość o dobrostan zwierząt poprzez wyznaczanie stref ciszy,*
- *budowa obiektów turystycznych o niewielkiej kubaturze i cechach regionalnych, wpisujących się w miejscowy krajobraz,*
- *organizacja transportu zbiorowego i komunikacji alternatywnej (rowery, pojazdy konne),*
- *promocja dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego,*
- *ograniczenia wstępu na obszary o najcenniejszych walorach przyrodniczych i krajobrazowych,*
- *zatrudnianie w usługach turystycznych mieszkańców regionu,*
- *oparcie rozwoju turystyki na miejscowych zasobach (ludzkich, surowcowych).*

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: Tourism Sustainability Group (2007).

Istotnym jest także postrzeganie zrównoważonej turystyki z różnych perspektyw (Tabela 20) gwarantującego komplesowe spojrzenie na koncept zrównoważonego rozwoju w danej destynacji czy przedsiębiorstwie.

Tabela 20.Turystyka w kontekście koncepcji zrównoważonego rozwoju

Perspektywy postrzegania turystyki	Wieloaspektowość turystyki	Powiązanie z ideą zrównoważonego rozwoju
Turystyka jako zjawisko psychologiczne	– udział w ruchu turystycznym jest konsekwencją realizacji potrzeb, które wpływają na motywy i sposoby podróżowania (potrzeba samorealizacji, rozwoju, edukacji, przynależności, ucieczki od codzienności); – realizacja tego celu (zaspokojenie potrzeb) wiąże się z wartością, doświadczeniem; – przedmiotem analizy jest człowiek;	Społeczno-kulturowy wymiar zrównoważonego rozwoju
Turystyka jako zjawisko społeczne	– podczas podróży człowiek zmienia otoczenie społeczne, odnajduje się w nowych rolach społecznych, nawiązuje nowe relacje; – może to stanowić środek weryfikowania stereotypów, ale również ich utrwalania; – człowiek wchodzi w relację ze społecznością miejsca docelowego, podlega jej wpływom oraz sam wpływa na nią;	
Turystyka jako zjawisko kulturowe	– turystyka w tym ujęciu stanowi element współczesnego życia: z dobra (wartości) o charakterze luksusowym ewoluowała do poziomu bardziej oczywistego, niezbędnego, niższego rzędu; – poziom kultury społecznej determinuje cele wyjazdów, motywacje, jak też sposób podróżowania oraz interakcję ze społecznością lokalną; – jest nośnikiem wartości kulturowych i modeli zachowań; – jest elementem kultury, ale też jej nośnikiem;	
Turystyka jako zjawisko przestrzenne	– tereny docelowe rozwoju turystyki podlegają przekształceniom ze względu na powstającą	Przyrodniczy wymiar zrównoważonego

	infrastrukturę (zależnie od poziomu planowania przestrzennego może to być wpływ pozytywny, neutralny lub negatywny); – ruch turystyczny również oddziałuje na przestrzeń przemieszczania się turystów; – korzystanie z przestrzeni turystycznej, zależnie od natężenia ruchu turystycznego i dostępnych środków, może wpływać na środowisko w różnym stopniu;	rozwoju
Turystyka jako zjawisko ekonomiczne	– turystyka stanowi dziedzinę gospodarki, sektor generujący znaczące wpływy do GDP w ujęciu globalnym, krajowym i regionalnym (poziom zależny m.in. od stopnia rozwoju funkcji turystycznej, fazy rozwoju turystyki w destynacji); – generuje rozwój infrastruktury, powstawanie nowych usług i produktów, miejsc pracy;	Ekonomiczny wymiar zrównoważonego rozwoju

Źródło: opracowanie na podstawie: Królikowska-Tomczak (2020, s. 28).

Strategie zrównoważonej turystyki powinny być możliwe do analizy i badania. W ramach inicjatyw podejmowanych przez Unię Europejską powstały m.in unijny System Ekozarządzania i Audytu (EMAS)[46], Europejski System Wskaźników Turystycznych (ETIS), oznakowanie ekologiczne Ecolabel czy Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations (UNWTO, 2004). Jednocześnie, pomimo że zaproponowanych zostało wiele zestawów wskaźników to ich stosowanie jest skomplikowane, i mają te miary znaczne ograniczenia, jeśli chodzi o praktyczne zastosowanie, a destynacje i przedsiębiorstwa turystyczne nie potrafią wykorzystać ich w procesie transformacji w kierunku zrównoważonego rozwoju (Jovicic, 2014; Mihalic, 2016; Torres-Delgado i Palomeque, 2014).

Wskaźniki pomiaru zrównoważonej turystyki najczęściej dzielone są na trzy grupy, powiązane z wymiarami zrównoważonego rozwoju, tj. wskaźniki ekonomiczne, społeczne i środowiskowe. I tak. wskaźniki ekonomiczne są najłatwiejszymi do określenia, a do ich pomiaru wykorzystuje się najczęściej dane dotyczące m.in obłożenia hoteli, przychodów z zakwaterowania,

[46] EMAS to wspólnotowy system ekozarządzania i audytu, który jest instrumentem Unii Europejskiej przeznaczonym dla przedsiębiorstw i innych organizacji, które dobrowolnie zobowiązują się do oceny swojego wpływu na środowisko i doskonalenia swojej działalności przyjaznej środowisku. EMAS jest obecnie najbardziej wiarygodnym systemem zarządzania środowiskowego. Podstawę prawną EMAS stanowi Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) Nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (ang. *Eco-Management and Audit Scheme - EMAS*). Funkcjonowanie EMAS w Polsce dodatkowo reguluje ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o krajowym systemie ekozarządzania i audytu (Dz.U. Nr 178, poz. 1060).

liczby odwiedzających, liczby pracowników turystycznych, dochodów z turystyki i innych (McCool i in., 2001; PulidoFernández i in., 2015). Wskaźniki społeczne koncentrują się na badaniu wpływu turystyki na społeczność lokalną (Lee, 2013) a mierzą takie aspekty jak: zaufanie, współpracę ze społecznością, wspieranie uczenia się, stan gospodarki lokalnej i inne. Wskaźniki środowiskowe, które są bardzo zróżnicowane. W 2006 roku UNWTO zaproponowało listę 25 wskaźników obejmujących m.in. zarządzanie zasobami naturalnymi takimi jak woda i energia, zarządzanie wytwarzaniem odpadów, wpływ na zmiany klimatyczne, wizualny wpływ turystyki i inne (UNWTO, 2004).

Turystyka jest bardzo niejednorodna, a łańcuch dostaw produktu turystycznego skomplikowany i rozbudowany a przedsiębiorstwa turystyczne wytwarzają zróżnicowane produkty o unikalnych cechach i skutkach gospodarczych, a prowadzone przez nie działania mogą być w różny sposób interpretowane, co dodatkowo utrudnia realny pomiar zrównoważonego rozwoju turystyki i tworzenia wymiernych wskaźników. Crnogaj i inni (2014) podjęli próbę opracowania modelu zrównoważonej przedsiębiorczości w turystyce, który koncentruje się zarówno na poziomie mikro (w tym MŚP) jak i makro (destynacja turystyczna), a oprócz organizatorów turystyki obejmuje też lokalną ludność i turystów jako dwie istotne grupy interesariuszy sektora turystycznego.

W kontekście turystyki Dwyer i inni (2020) potwierdzają, że największym wyzwaniem dla zrównoważonej turystki turystyki są trzy wymiary zrównoważonego rozwoju: środowiskowy, społeczne i gospodarcze. Zrównoważony rozwój środowiska dotyczy w szczególności ochrony zasobów uwagę na zasoby nieodnawialne, a kluczowe wskaźniki obejmują ślad węglowy, różnorodność biologiczną, środowisko jakość oraz zdolność do minimalizacji odpadów, degradacji i wyczerpywanie się zasobów. Z kolei zrównoważony rozwój społeczny jest skupiony wokół szacunku i równości czy lojalności, aspektów kulturowych i tożsamościowych społeczności, a wskaźniki powinny obejmować: wysokiej jakości usługi i infrastrukturę, sprawiedliwe płace, satysfakcję z pracy w sektorze turystycznym, niedyskryminację w umowach unikanie utowarowienia kulturowego, wzmocnienie pozycji jednostki, styl życia, wpływ społeczności na politykę oraz wpływ koncentracji turystyki na terenach lokalnych (por. Meneses, 2024). Zrównoważony rozwój gospodarczy powinien dotyczyć: osiągniecia długoterminowej rentowność ekonomiczne, promować społeczne korzyści i zapewnić możliwości wszystkim zainteresowanym stronom, w tym wpływać na zmniejszenie ubóstwa, a wskaźnikami powinny być: wydatki na turystykę, produktywność, wkład we wzrost gospodarczy, rentowność biznesu, możliwość

zatrudnienia, utrzymania społeczności, wpływ na inne gałęzie przemysłu, źródła tworzenia produktów turystycznych oraz dystrybucja dochodów w obrębie destynacji, między innymi istotnymi czynniki. (por. Meneses, 2024). Zrównoważony rozwój jest mierzone globalnie, a tym samym sukces turystyki jest ściśle powiązany z sukcesem konkurencyjności na rynku globalnym (Paunović i in., 2020).

Program Środowiskowy Narodów Zjednoczonych i Światowa Organizacja Turystyki (2005) zaproponowała kilka wskaźniki definiujące i mierzące stabilność gospodarczą w turystyce:

- sezonowość turystyki, odnoszące się do rozkładu przyjazdów turystycznych i działań przez cały rok. Zrównoważony rozwój gospodarczy ma na celu zmniejszenie nadmiernej zależności od określonych sezonów szczytowych zapewnić bardziej stabilny i spójny przepływ dochodów przedsiębiorstwa i społeczności;
- możliwości zatrudnienia: zrównoważony rozwój gospodarczy w turystyce ma na celu stworzenie możliwości zatrudnienia i promowanie godnej pracy dla lokalnych mieszkańców, przyczyniając się do ogólnego dobrobytu gospodarczego społeczność;
- turystyka jako środek ochrony przyrody: wskaźnik ten podkreśla potencjał zrównoważonego rozwoju praktyki turystyczne mające na celu wspieranie działań ochronnych oraz chronić zasoby naturalne, przyczyniając się w ten sposób do długoterminowego rentowność ekonomiczna miejsca przeznaczenia;
- ekonomiczne korzyści dla społeczności lokalnej/miejsca docelowego: ekonomiczne zrównoważony rozwój podkreśla sprawiedliwą dystrybucję korzyści ekonomiczne z turystyki wśród społeczności lokalnej, zapewnienie, że przychody z turystyki wspierają lokalne przedsiębiorstwa i rozwój infrastruktury;
- ograniczanie ubóstwa: zrównoważona turystyka ma na celu przyczynianie się do ubóstwa redukcji poprzez zapewnienie możliwości gospodarczych i wzmacnianie pozycji społeczności lokalnych poprzez działania związane z turystyką działalność;
- konkurencyjność przedsiębiorstw turystycznych: ekonomiczna zrównoważony rozwój uwzględnia konkurencyjność przedsiębiorstw turystycznych, stymulując ich rozwój i sukces w kontekście odpowiedzialnym i zrównoważonym praktyki.

Patrząc w przyszłość, osiągnięcie zrównoważonego rozwój turystyki i hotelarstwa będzie wymagało znalezienia delikatnej równowagi między środowiskiem i względami ekonomicznymi. Zrównoważona turystyka musi wspierać tę złożoność poprzez promowanie współpracy

zainteresowanych stron i dialogu, rozwiązywaniu potencjalnych konfliktów i znajdowaniu rozwiązań synergie wspierające ochronę środowiska i wzrost gospodarczy. Ze względu na duży wpływ branży turystycznej i hotelarskiej na środowisko, te dwa sektory muszą zastanowić się nad modelami zrównoważonego rozwoju stosowanymi i promowanymi w każdym miejscu docelowym, bowiem harmonia pomiędzy wzrostem gospodarczym i społecznym a środowiskiem jest potrzebna (Steiner, 2023).

3.3. Rekomendacje międzynarodowe i inicjatywy dla zrównoważonego rozwoju i ESG w gospodarce turystycznej

W kontekście narastających wyzwań związanych ze zrównoważonym rozwojem w sektorze turystycznym, kluczowe znaczenie zyskuje identyfikacja efektywnych inicjatyw oraz globalnych rekomendacji wspierających wdrażanie standardów ESG. Tematyka ta obejmuje działania organizacji międzynarodowych, takich jak UNWTO czy GSTC, które odgrywają istotną rolę w promowaniu uniwersalnych zasad i dobrych praktyk, umożliwiających skuteczną integrację zasad zrównoważonego rozwoju w strategiach operacyjnych branży turystycznej.

3.3.1. UNWTO

Światowa Organizacja Turystyki Narodów Zjednoczonych (United Nations World Tourism Organization – UNWTO) – to organizacja wyspecjalizowana ONZ, zajmująca się kwestiami związanymi z turystyką, m.in. statystykami ruchu turystycznego. Powstała w 1975 z przekształcenia Międzynarodowego Związku Oficjalnych Organizacji Turystycznych (International Union of Official Travel Organisations - UIOOT), kiedy zaczął obowiązywać jej statut uchwalony w 1970. Polska jest członkiem Światowej Organizacji Turystyki od roku 1975.

Światowa Organizacja Turystyki (UNWTO) odgrywa kluczową rolę w upowszechnianiu zasad zrównoważonego rozwoju oraz standardów ESG w globalnym sektorze turystycznym, koncentrując się na harmonizacji działań oraz zwiększeniu operacyjnej efektywności podmiotów branżowych. Poprzez strategiczne partnerstwa międzynarodowe UNWTO wdraża kompleksowe podejście obejmujące aspekty środowiskowe, społeczne i zarządcze, przyczyniając się do większej spójności globalnych praktyk (por. Zhang i in., 2025).

Jednym z kluczowych obszarów działalności UNWTO jest opracowywanie standardów zrównoważonego rozwoju oraz narzędzi umożliwiających rzetelne raportowanie działań ESG, co przyczynia się do zwiększenia przejrzystości funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych

i hotelarskich (Wszendybył-Skulska i Panasiuk, 2024). Opracowane wskaźniki raportowania ESG pozwalają na efektywną ocenę wpływu działalności na środowisko i społeczeństwo, a także umożliwiają porównywanie wyników w różnych regionach. Niemniej jednak, wyzwaniem pozostaje brak globalnej harmonizacji standardów oraz ograniczony dostęp do technologii raportowania w krajach rozwijających się, co może utrudniać wdrażanie jednolitych praktyk na szeroką skalę. W związku z tym UNWTO podejmuje działania wspierające przedsiębiorstwa w dostosowywaniu się do międzynarodowych wymagań, co sprzyja ich zgodności z regulacjami oraz budowaniu długoterminowej wiarygodności rynkowej.

Edukacja i podnoszenie świadomości w zakresie ESG stanowią kolejny priorytet działań UNWTO. Organizacja prowadzi kampanie edukacyjne skierowane zarówno do społeczności lokalnych, jak i operatorów turystycznych, co pozwala na lepsze integrowanie zasad zrównoważonego rozwoju w codziennej działalności branżowej (Carty i Lee, 2022). Mimo to skuteczność tych inicjatyw może być ograniczona przez niewystarczające finansowanie oraz bariery kulturowe, które wpływają na poziom akceptacji praktyk ESG w różnych regionach.

W kontekście innowacji UNWTO promuje wykorzystanie nowoczesnych technologii, w tym sztucznej inteligencji (AI), jako narzędzi optymalizujących procesy zarządzania w turystyce i hotelarstwie (Lu i in., 2025). Wdrażanie takich rozwiązań przyczynia się m.in. do redukcji emisji gazów cieplarnianych, wspierając globalne cele neutralności klimatycznej. Organizacja podkreśla również konieczność kompleksowego uwzględnienia różnych zakresów emisji w strategiach redukcyjnych, co jest kluczowe dla efektywnej ochrony środowiska i optymalizacji kosztów operacyjnych przedsiębiorstw. Jednakże brak odpowiedniej infrastruktury technologicznej oraz ograniczone zasoby finansowe w wielu krajach rozwijających się nadal stanowią istotną barierę dla szerokiego wdrożenia tych rozwiązań.

Ponadto UNWTO aktywnie wspiera rządy i przedsiębiorstwa w opracowywaniu strategii ESG, obejmujących inwestycje w odnawialne źródła energii oraz programy związane z efektywnym zarządzaniem zasobami wodnymi. Organizacja współpracuje także z międzynarodowymi instytucjami finansowymi w celu pozyskania funduszy na realizację zrównoważonych projektów, co przyczynia się do wzmocnienia gospodarki lokalnej oraz poprawy efektywności operacyjnej destynacji turystycznych. Należy jednak zauważyć, że ograniczona dostępność środków finansowych oraz brak jednolitych regulacji prawnych w niektórych regionach stanowią poważne wyzwania wymagające zintegrowanego podejścia i szerokiej współpracy międzynarodowej.

Jednym z istotnych obszarów działalności UNWTO jest także rozwój systemów certyfikacji ESG, które mają na celu poprawę efektywności środowiskowej oraz budowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstw turystycznych i hotelarskich (Wszendybył-Skulska i Panasiuk, 2024). Standardy certyfikacyjne opracowywane przez organizację wspierają przyciąganie turystów świadomych ekologicznie, a jednocześnie zwiększają konkurencyjność firm na rynku międzynarodowym. UNWTO promuje również wdrażanie jednolitych kryteriów oceny działań ESG, co ogranicza ryzyko tzw. greenwashingu i wzmacnia wiarygodność branży w oczach konsumentów. Niemniej jednak proces uzyskiwania certyfikacji, choć przynosi liczne korzyści, może generować wysokie koszty, które stanowią istotną barierę dla mniejszych przedsiębiorstw turystycznych.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na Europejski System Wskaźników Turystycznych (ETIS), który jest narzędziem monitorowania, zarządzania i optymalizacji zrównoważonego rozwoju ośrodków turystycznych na poziomie lokalnym. Powstał na bazie dotychczasowych doświadczeń i badań terenowych, oferując zestaw 27 wskaźników podstawowych oraz 40 dodatkowych. System jest elastyczny, umożliwia dobrowolne i zintegrowane stosowanie oraz dostosowanie do specyficznych potrzeb ośrodków i interesariuszy. Jego wdrożenie nie wymaga specjalistycznego szkolenia, a kluczową zasadą jest wspólna odpowiedzialność i zaangażowanie w proces decyzyjny, co wspiera efektywne zarządzanie i formułowanie strategii rozwoju (ETIS, 2013) ETIS pozwala różnym typom interesariuszy gospodarki turystycznej w denstyacji a dobór odpowiedniego wskaźnika (Tabela 21). Każda z sekcja wskaźników (A-D) ma swoje uszczegółowienie branżowe (Tabela 22).

Tabela 21. Interesariusze ETIS i dedykowane wskaźniki zrównoważonego rozwoju

Zainteresowane strony	Zalecany wskaźnik
Przedstawiciel(e) sektora prywatnego, np. przewodniczący lokalnego stowarzyszenia hotelarskiego	A.2.1, B.2.1, B.2.2, B.5.1, C.3.1, D.2.1
Organizacja zarządzająca ośrodkiem	A.1.1, A.2.1, A.3.1, A.4.1, B.1.1, B.1.2, B.2.1, B.2.2, B.3.1, C.1.1, C.2.1, C.4.1, D.1.1, D.1.2, D.8.1
Organ turystyczny	A.1.1, A.2.1, A.3.1, A.4.1, B.1.1, B.1.2, B.2.1, B.2.2, B.3.1, C.1.1, C.2.1, C.4.1, D.1.1, D.1.2, D.8.1
Agencja marketingowa/PR ośrodka	A.4.1
Personel władz lokalnych ds. zatrudnienia/gospodarki	B.1.2, B.2.1, B.3.1, C.2.1, D.2.1
Instytucje szkolnictwa	C.2.1
Organizacja społeczności lokalnej	C.1.1, D.8.1
Wydział władz lokalnych ds. planowania	D.1.1, D.1.2, D.2.1, D.7.1, D.8.1

Organizacja zajmująca się ochroną lokalnej kultury/ lokalnego dziedzictwa	C.4.1
Wydział władz lokalnych ds. transportu	D.1.1, D.1.2, D.2.1
Urzędnik władz lokalnych ds. zmiany klimatu	D.2.1
Wydział władz lokalnych ds. gospodarowania odpadami	B.3.1, D.3.2
Lokalny dostawca wody i kanalizacji	D.4.1, D.5.1, D.9.1
Wydział władz lokalnych ds. redukcji hałasu	D.8.1
Lokalny dostawca energii elektrycznej	D.6.1
Organizacja zajmująca się ochroną lokalnego środowiska/lokalnej dzikiej fauny	D.2.1, D.7.1, D.8.1
Wydział władz lokalnych odpowiedzialny za obszary chronione	C.4.1, D.7.1

Źródło: https://op.europa.eu/pl/publication-detail/-/publication/6f6546d4-a9a9-458d-8878-b7232e3a6b78 [dostęp: 11.02.2025].

Tabela 22. Wskaźniki ETIS dla ośrodka turystycznego – wybrany element

Sekcja A: Zarządzanie ośrodkiem		
Kryteria	Numer referencyjny wskaźnik	Wskaźniki PODSTAWOWE (pole białe) Wskaźniki DODATKOWE (pole szare)
A.1 Polityka publiczna w zakresie zrównoważonej turystyki	A.1.1	Odsetek ośrodka turystycznego posiadający strategię/plan działania w zakresie zrównoważonej turystyki, wraz z uzgodnionymi ustaleniami dotyczącymi monitorowania, kontroli rozwoju i oceny
	A.1.1.1	Odsetek rezydentów zadowolonych ze swojego zaangażowania i wpływu na planowanie i rozwój turystyki
	A.1.1.2	Odsetek ośrodka reprezentowany przez organizację zarządzającą ośrodkiem
A.2 Zarządzanie zrównoważoną turystyką w przedsiębiorstwach turystycznych	A.2.1	Odsetek przedsiębiorstw/zakładów turystycznych w ośrodku korzystających z dobrowolnego zweryfikowanego certyfikatu/oznakowania do celów pomiarów środowiskowych/jakości/ zrównoważonego rozwoju lub odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw
	A.2.1.1	Liczba przedsiębiorstw/zakładów turystycznych posiadających sprawozdania ze zrównoważonego rozwoju zgodne z Globalną Inicjatywą Sprawozdawczą (GIS)
A.3 Zadowolenie klienta	A.3.1	Odsetek odwiedzających, którzy są zadowoleni z ogólnych doświadczeń w ośrodku
	A.3.1.1	Odsetek regularnych/powracających odwiedzających (w ciągu 5 lat)
A.4 Informacja i komunikacja	A.4.1	Odsetek odwiedzających, który oświadczają, że są świadomi wysiłków ośrodka związanych ze zrównoważonym rozwojem
	A.4.1.1	Odsetek przedsiębiorstw informujących odwiedzających o swoich wysiłkach związanych ze zrównoważonym rozwojem w ramach ich produktów, marketingu lub marek

Źródło: https://op.europa.eu/pl/publication-detail/-/publication/6f6546d4-a9a9-458d-8878-b7232e3a6b78 [dostęp: 11.02.2025]

3.3.2. Global Sustainable Tourism Council (GSTC)

Jednym z priorytetów GSTC jest redukcja emisji gazów cieplarnianych, a kluczowym obszarem działań GSTC jest także rozwój innowacyjnych technologii, które wspierają proces raportowania ESG oraz umożliwiają skuteczne zarządzanie danymi środowiskowymi i społecznymi (Greszta i in., 2024). GSTC odgrywa również istotną rolę w edukacji na temat zrównoważonego rozwoju poprzez kampanie informacyjne skierowane zarówno do przedsiębiorstw, jak i klientów sektora turystycznego. Współpraca GSTC z globalnymi organizacjami, takimi jak UNWTO, wzmacnia efektywność prowadzonych działań edukacyjnych oraz zwiększa ich zasięg na rynkach międzynarodowych.

Do zrównoważonego rozwoju w pełnym ujęciu odnoszą się Globalne Kryteria dla Turystyki Zrównoważonej, opracowane własnie przez Global Sustainable Tourism Council (GSTC)[47].

Kryteria GSTC zostały stworzone w celu zapewnienia wspólnego rozumienia turystyki zrównoważonej, do którego powinna dążyć każda destynacja turystyczna czy firma. Są one zorganizowane wokół czterech głównych tematów: zrównoważonego zarządzania, aspektów społeczno-ekonomicznych, kulturowych i środowiskowych (Rysunek 28). Mają one zastosowanie do całego sektora turystycznego (Tabela 23).

ZARZĄDZANIE Dotyczy planowania, zarządzania i monitorowania działań turystycznych w sposób zrównoważony, uwzględniający ochronę środowiska, kulturę i gospodarczy rozwój lokalnych społeczności		**ŚRODOWISKO** Skupia się na minimalizacji negatywnego wpływu turystyki na środowisko naturalne, włączając ochronę zasobów naturalnych, bioróżnorodności, redukcję emisji gazów cieplarnianych i ochronę unikalnych ekosystemów.
OBSZAR A: Zrównoważone zarządzanie A(a) Struktura i ramy zarządzania A(b) Zaangażowanie interesariuszy A(c) Zarządzanie presją i zmianą		**OBSZAR D: Zrównoważony rozwój środowiska** D(a) Ochrona dziedzictwa przyrodniczego D(b) Zarządzanie zasobami przyrodniczego D(c) Zarządzanie odpadami i emisjami

SPOŁECZNOŚĆ Odnosi się do korzyści społecznych generowanych przez turystykę, takich jak stymulacja lokalnej gospodarki, tworzenie miejsc pracy, promowanie równości, wspieranie kultury i dziedzictwa lokalnych społeczności oraz uwzględnienie ich opinii i potrzeb		**KULTURA** Obejmuje poszanowanie, zachowanie i promocję kultury lokalnej, dziedzictwa kulturowego, tradycji i wartości, a także promowanie dialogu międzykulturowego i wzajemnego zrozumienia.
OBSZAR B: Zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy B(a) Zapewnienie lokalnych korzyści ekonomicznych B(b) Dobrostan społeczny i skutki społeczne		**OBSZAR C: Zrównoważony rozwój kulturowy** C(a) Ochrona dziedzictwa kulturowego C(b) Zwiedzanie obiektów kultury

[47] GSTC tylko w latach 2007 – 2011 skontaktowała się z prawie 100 000 interesariuszami branży turystycznej, a także przetestowała i przeanalizowała ponad 4500 kryteriów oraz 60 certyfikatów uzyskując przy tym opinie od ponad 1500 osób (Huang, 2011). GSTC zrzesza przedstawicieli 27 organizacji, w tym agencje ONZ i organizacje pozarządowe (m.in. UNWTO, UN-Environment, Rainforest Alliance, United Nations Foundation).

Rysunek 28. Globalne Kryteria Turystyki Zrównoważonej – obszary monitorowane
Źródło: opracowanie własne.

Kryteria GTSC, w ramach, których wyszczególnione zostały także kryteria dla destynacji turystycznych (niektóre także dla organizacji zarządzających w destynacji)[48] (GSTC-D) oraz branżowe dla hoteli i usług zakwaterowania, i stanowią globalne standardy zrównoważonego rozwoju i zarządzania tymi obiektami (Saseanu i in., 2020; Tölkes, 2020).

Tabela 23. Globalne Kryteria dla Turystyki Zrównoważonej (GSTC)

SEKCJA A: Skuteczne zarządzanie zrównoważonym rozwojem	
A1 System zarządzania	*Udokumentowany system zarządzania firmą obejmujący kwestie środowiskowe, społeczne, kulturalne, ekonomiczne, jakościowe, dotyczące praw człowieka, zdrowia i bezpieczeństwa, uwzględniający plan zarządzania ryzykiem i sytuacjami kryzysowymi oraz zasady monitorowania rozwoju zrównoważonego.*
A2 Zgodność z prawem	*Przedsiębiorstwo prowadzone jest zgodnie ze wszystkimi obowiązującymi lokalnymi, krajowymi i międzynarodowymi przepisami i regulacjami, w tym między innymi aspektami zdrowia, bezpieczeństwa, pracy i środowiska. Prowadzi aktualną listę obowiązujących wymagań prawnych oraz posiada certyfikaty lub inne dokumenty potwierdzają zgodność ze wszystkimi obowiązującymi wymogami prawnymi.*
A3 Raportowanie i komunikacja	*Organizacja komunikuje swoją politykę zrównoważonego rozwoju, działania i wyniki interesariuszom, w tym klientom poprzez udostępnianie raportów i informacji w materiałach komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej oraz angażuje klientów i interesariuszy w rozwój zrównoważony.*
A4 Zaangażowanie pracowników	*Personel jest zaangażowany w opracowywanie i wdrażanie systemu zarządzania zrównoważonym rozwojem oraz otrzymuje okresowe wskazówki i szkolenia dotyczące ich ról i obowiązków w zakresie jego realizacji. Pracownicy posiadają certyfikaty i kwalifikacje w odpowiednich dyscyplinach, a także dostępne są materiały z odbytych przez nich kursów i szkoleń.*
A5 Doświadczenia klienta	*Zadowolenie klienta, w tym aspekty zrównoważonego rozwoju, jest monitorowane i podejmowane są działania naprawcze.*
A6 Dokładna promocja	*Materiały promocyjne i komunikacja marketingowa są dokładne i przejrzyste, przedsiębiorstwo nie obiecuje więcej niż dostarcza, w materiałach używane są rzeczywiste zdjęcia oferowanych świadczeń i udogodnień, a komunikowane informacje dotyczące zrównoważonego rozwoju oparte są o wyniki już osiągnięte.*
A7 Budynki i infrastruktura A7.1 Zgodność z przepisami	*Jest zgodne z przepisami prawnymi, przedsiębiorstwo posiada wymagane licencje i zezwolenia oraz prowadzi działania zgodnie z wymogami dotyczącymi obszarów chronionych i wrażliwych, jeżeli takie obowiązują w danym regionie.* *Uwzględniają czynniki ryzyka, potencjał i integralność środowiska naturalnego i kulturowego w tym obszarów wrażliwych biologicznie, nie wpływają na walory*

[48] Destynacja turystyczna (destynacja) została zdefiniowana przez Światową Organizację Turystyki (UNWTO) jako: *Fizyczna przestrzeń z lub bez granic administracyjnych i/lub analitycznych, w której odwiedzający może spędzić noc. Jest to zbiór produktów i usług oraz działań i doświadczeń wzdłuż turystycznego łańcucha wartości oraz podstawowa jednostka analizy turystyki. Miejsce docelowe obejmuje różnych interesariuszy i może łączyć się z innymi miejscami w sieci, tworząc większe destynacje.*

A7.2 Wpływ i integralność A7.3 Zrównoważone praktyki i materiały A7.4 Dostęp dla wszystkich	*wizualne, krajobraz, dziedzictwo kulturowe i naturalne, nie jest naruszana integralność dziedzictwa archeologicznego, kulturowego i religijnego, nie wpływają na wysiedlenie gatunków zagrożonych lub chronionych, uwzględnia stosowanie zrównoważonych lokalnych materiałów, praktyk i rzemiosła, w miarę możliwości z odpowiednią certyfikacją i uwzględnieniem przyjaznej dla środowiska utylizacji odpadów, a także wykorzystuje rodzime i endemiczne rośliny do kształtowania krajobrazu, w szczególności odporne na warunki, unikając gatunków egzotycznych i inwazyjnych zapewnia dostęp dla osób niepełnosprawnych fizycznie i o innych szczególnych potrzebach, zapewnia informacje o poziomie dostępności i poddaje się w tym zakresie certyfikacji ekspertów .*
A8 Wody gruntowe i prawa majątkowe	*Przedsiębiorstwo posiada udokumentowane prawa do gruntów i wody potwierdzające ich nabycie lub przejęcie w użytkowanie za bezpłatną i świadomą zgodą lokalnej społeczności i nie wymagało przesiedlenia.*
A9 Informacje i interpretacja	*Przedsiębiorstwo dostarcza klientom informacje poprzez materiały informacyjne i za pośrednictwem przeszkolonych pracowników na temat dziedzictwa przyrodniczego i kulturowego obszarów i właściwego zachowania podczas ich odwiedzania.*
A10 Zaangażowanie w zrównoważony rozwój obszaru turystycznego	*Przedsiębiorstwo zajmuje się planowaniem i zarządzaniem zrównoważoną turystyką na obszarze swojego działania, jeżeli istnieją takie możliwości poprzez członkostwo, udział w spotkaniach i współpracę z lokalnymi organizacjami zarządzającymi, stowarzyszeniami i organizacjami pozarządowymi.*
SEKCJA B: Korzyści społeczne i ekonomiczne dla lokalnej społeczności oraz minimalizowanie negatywnych skutków działalności	
B1 Wsparcie społeczności	*Organizacja aktywnie wspiera inicjatywy na rzecz lokalnej infrastruktury i rozwoju lokalnej społeczności, która ma możliwość dostępu do obiektów turystycznych i świadczonych usług. Przykłady inicjatyw obejmują edukację, szkolenia, ochronę zdrowia, warunki sanitarne oraz projekty dotyczące skutków zmian klimatu.*
B2 Lokalne zatrudnienie	*Przedsiębiorstwo zatrudnia pracowników pochodzących ze społeczności lokalnej i umożliwia im awans, w tym na stanowiska kierownicze. Organizuje szkolenia dla lokalnej społeczności umożliwiające im uzyskanie zatrudnienia.*
B3 Zakupy lokalne	*Przedsiębiorstwo daje pierwszeństwo lokalnym i uczciwym dostawcom, ilekroć są oni dostępni i mają odpowiednią jakość.*
B4 Lokalni przedsiębiorcy	*Przedsiębiorstwo wspiera innych lokalnych przedsiębiorców w opracowywaniu i sprzedaży zrównoważonych produktów i usług opartych na naturze, historii i kulturze regionu, w stosownych wypadkach zapewnia doradztwo i wsparcie dostawcom lokalnych usług i realizuje wspólne przedsięwzięcia oraz nawiązuje partnerstwa z lokalnymi przedsiębiorcami.*
B5 Wykorzystywanie i molestowanie	*Przedsiębiorstwo wdrożyło udokumentowaną politykę przeciw komercyjnemu, seksualnemu lub prowadzonemu w jakiejkolwiek innej formie wykorzystywaniu lub molestowaniu w szczególności dzieci, młodzieży, kobiet, mniejszości i innych wrażliwych grup, współpracuje z lokalną społecznością w walce z wyzyskiem i wspiera działania przeciwko turystyce seksualnej dzieci.*
B6 Równe szanse	*Przedsiębiorstwo oferuje możliwości zatrudnienia, w tym na stanowiskach kierowniczych, bez dyskryminacji ze względu na płeć, rasę, religię, niepełnosprawność lub w inny sposób.*

B7 Godna praca	*Przedsiębiorstwo przestrzega prawa pracownicze i zapewnia bezpieczne środowisko pracy, a także zapewnia umowę, dostęp do świadczeń i pensję wystarczającą na utrzymanie zgodnie z normami krajowymi, a także wykazuje świadomość międzynarodowych standardów pracy, umożliwia dostęp do wody, urządzeń sanitarnych i higienicznych, szkoleń i monitoruje satysfakcję pracowników.*
B8 Usługi społeczne	*Działalność przedsiębiorstwa nie zagraża świadczeniu podstawowych usług, takich jak żywność, woda, energia, opieka zdrowotna lub sanitarna dla lokalnej społeczności.*
B9 Lokalne źródła utrzymania	*Działalność przedsiębiorstwa nie wpływa negatywnie na dostęp do źródeł utrzymania, w tym użytkowania gruntów, zasobów wodnych, dróg, transportu i zakwaterowania lokalnej społeczności.*
SEKCJA C: Maksymalizowanie korzyści i minimalizowanie negatywnych skutków dla dziedzictwa kulturowego	
C1 Interakcje kulturowe	*Przedsiębiorstwo postępuje zgodnie z dobrymi praktykami międzynarodowymi i krajowymi oraz lokalnie uzgodnionymi wytycznymi dotyczącymi zarządzania i promowania wizyt w społecznościach tubylczych oraz wrażliwych kulturowo lub historycznie miejscach w celu zminimalizowania negatywnych skutków i maksymalizacji lokalnych korzyści i spełnienia gości.*
C2 Ochrona dziedzictwa kulturowego	*Przedsiębiorstwo przyczynia się do ochrony, ochrony i wzbogacania miejsc i tradycji o znaczeniu historycznym, archeologicznym, kulturowym i duchowym, nie utrudnia dostępu do nich lokalnej społeczności.*
C3 Prezentacja kultury i dziedzictwa	*Lokalna sztuka / rzemiosło znajduje odzwierciedlenie w architekturze i wyposażeniu przedsiębiorstwa, podtrzymuje lokalne dziedzictwo kulturowe uwzględniając je w kuchni, handlu detalicznym, wydarzeniach i innych oferowanych usługach przestrzegając przy tym praw autorskich.*
C4 Artefakty	*Artefakty historyczne i archeologiczne są przez przedsiębiorstwo chronione, nie są sprzedawane, a ich użycie jest udokumentowane i zgłoszone oraz zgodne z prawem lokalnym i międzynarodowym.*
SEKCJA D: Maksymalizowanie korzyści i minimalizowanie negatywnych skutków dla środowiska	
D1 Oszczędzanie zasobów D1.1 Polityka zakupowa przyjazna dla środowiska D1.2 Efektywne zakupy D1.3 Oszczędzanie energii D1.4 Oszczędzanie wody	*Przedsiębiorstwo preferuje zakup produktów ekologicznych i posiadających certyfikaty środowiskowe, nie wykorzystuje i kupuje / sprzedaje zagrożonych gatunków.* *Przedsiębiorstwo ostrożnie zarządza zakupami towarów konsumpcyjnych i jednorazowych, w tym żywności, w celu zminimalizowania odpadów, preferuje towary wielokrotnego użytku.* *Przedsiębiorstwo mierzy i podejmuje działania w celu minimalizowania zużycia energii (energooszczędne urządzenia, oświetlenie) i stara się zwiększyć wykorzystanie energii odnawialnej.* *Przedsiębiorstwo mierzy i podejmuje działania w celu minimalizowania zużycia wody szczególnie na obszarach o wysokim ryzyku wodnym, edukuje personel i gości w kwestii efektywnego zużycia wody.*
D2 Redukcja zanieczyszczenia D2.1 Emisje gazów cieplarnianych	*Przedsiębiorstwo prowadzi działania w celu redukcji i wykluczenia emisji gazów cieplarnianych.* *Przedsiębiorstwo dąży do minimalizacji konieczności transportu i zachęca pracowników, klientów i dostawców do korzystania z czystszych i bardziej zasobooszczędnych alternatyw.*

D2.2 Transport D2.3 Ścieki D2.4 Odpady stałe D2.5 Substancje szkodliwe D2.6 Minimalizacja zanieczyszczeń	*Ścieki są odprowadzane do zatwierdzonego przez gminę lub rząd systemu oczyszczania, jeśli jest dostępny lub wprowadza się system oczyszczania spełniający międzynarodowe standardy na miejscu* *Przedsiębiorstwo stosuje mechanizmy zmniejszania ilości odpadów w tym odpadów żywnościowych, a w przypadku, gdy zmniejszenie nie jest możliwe, ponownego wykorzystania lub recyklingu.* *Stosowanie substancji szkodliwych, w tym pestycydów, farb, środków dezynfekujących do basenów i środków czyszczących, jest zminimalizowane i zastępowane przez nieszkodliwe produkty.* *Przedsiębiorstwo monitoruje i ogranicza zanieczyszczenia hałasem, światłem, erozją, substancjami zubożającymi warstwę ozonową oraz zanieczyszczeniami powietrza, wody i gleby.*
D3 Ochrona różnorodności biologicznej, ekosystemów i krajobrazów D3.1 Ochrona różnorodności biologicznej D3.2 Gatunki inwazyjne D3.3 Wizyty na terenach przyrodniczych D3.4 Interakcje z dziką przyrodą D3.5 Dobrostan zwierząt D3.6 Pozyskiwanie dzikich gatunków i handel nimi	*Przedsiębiorstwo wykazuje świadomość obszarów chronionych, zapewnia wsparcie finansowe, rzeczowe lub inne na rzecz ochrony różnorodności biologicznej w okolicy, łagodzi działania, które mogą zakłócać przyrodę i siedliska w tym przez edukację klientów i współpracę z organizacjami.* *Przedsiębiorstwo podejmuje środki w celu uniknięcia wprowadzenia gatunków inwazyjnych, a rodzime gatunki są wykorzystywane do restaurowania i kształtowania krajobrazu.* *Przedsiębiorstwo przestrzega wytycznych dotyczących wizyt w naturalnych miejscach przyrodniczych i promuje właściwe zachowania wśród gości odwiedzających przyrodnicze miejsca naturalne.* *Przedsiębiorstwo przestrzega istniejących przepisów i wytycznych dotyczących interakcji z dzikimi zwierzętami, w tym ich oglądania, nie zezwala na bezpośrednie interakcje, w szczególności karmienie, chyba że te są wyraźnie usankcjonowane i minimalizuje zakłócenia wobec „dzikiej przyrody".* *Przedsiębiorstwo nie pozyskuje, nie hoduje i nie przetrzymuje w niewoli dzikich zwierząt (chyba że jest do tego uprawniona, a pracownicy mają odpowiednie kwalifikacje), a opieka nad zwierzętami w tym domowymi spełnia najwyższe standardy dobrostanu zwierząt.* *Przedsiębiorstwo nie pozyskuje, nie konsumuje i nie handluje dziką przyrodą z wyjątkiem sytuacji, gdy stanowią część działalności regulowanej zapewniającej zrównoważone użytkowanie i zgodność z lokalnymi i międzynarodowymi przepisami.*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: GTSC (2020).

3.3.3. Raport of Tourism Sustainability Group

Raport Tourism Sustainability Group podkreśla kluczowe znaczenie ochrony różnorodności biologicznej w rozwoju turystyki, co jest fundamentem zasad ESG. Negatywny wpływ turystyki masowej na środowisko naturalne często prowadzi do degradacji ekosystemów, nadmiernej eksploatacji zasobów oraz zmniejszenia różnorodności biologicznej (za Steiner, 2023). Wyraźna korelacja pomiędzy ochroną różnorodności biologicznej a długoterminową rentownością destynacji turystycznych wskazuje na konieczność wprowadzenia mechanizmów wspierających działania ESG. Zaniedbanie tego obszaru prowadzi do obniżenia atrakcyjności turystycznej miejsc, co negatywnie wpływa na lokalną gospodarkę.

Jednocześnie wartość rynku zrównoważonej turystyki w 2023 roku oszacowano na 1021,7 miliarda USD. Prognozy wskazują, że rynek ten wzrośnie z poziomu 1261,7 miliarda USD w 2024 roku do 6828,2 miliarda USD do roku 2032, osiągając złożoną roczną stopę wzrostu (CAGR) na poziomie 23,50% w analizowanym okresie (2024–2032)[49]. Kluczowe czynniki napędzające ten wzrost obejmują rosnące znaczenie wdrażania praktyk zrównoważonej turystyki przez wiodące organizacje turystyczne, zmiany preferencji podróżnych na korzyść autentycznych, lokalnych doświadczeń oraz wzrost popularności innowacyjnych form turystyki.

Wiodące organizacje turystyczne oraz międzynarodowe sieci hotelowe coraz ściślej współpracują w celu optymalizacji i tworzenia zrównoważonych łańcuchów dostaw. Ze względu na silne powiązania międzynarodowych sieci hoteli, biur podróży oraz ich dostawców z innymi sektorami turystyki, przewiduje się, że inicjatywy związane z zrównoważoną turystyką będą miały pozytywny wpływ na dalszy rozwój rynku. Ponadto, przyjęcie przez wiele dużych przedsiębiorstw turystycznych czy hotelarskich koncepcji zrównoważonego raportowania, w ramach którego koncentrują się na minimalizowaniu negatywnego wpływu swojej działalności na środowisko, będzie dodatkowym czynnikiem przyspieszającym ekspansję rynku. W związku z powyższym, oczekuje się, że dalsze wdrażanie praktyk zrównoważonej turystyki przez kluczowych graczy w branży turystycznej i hotelarskiej przyczyni się do znaczącego wzrostu rynku w okresie prognozy.

3.4. Studia dobrych praktyk zastosowania zrównoważonego rozwoju i ESG w gospodarce turystycznej

Masowa turystyka, wywiera negatywny wpływ zarówno na środowisko naturalne, jak i na lokalne kultury w destynacjach turystycznych. Obserwuje się zmieniające się preferencje turystów, którzy coraz częściej wybierają krótsze, lecz częstsze podróże do mniej zatłoczonych miejsc. Wciąż jednak trudno jednoznacznie określić, w jakim stopniu te zmiany mogą ograniczyć ślad węglowy generowany przez branżę turystyczną.

Kluczowe znaczenie w tym kontekście mają edukacja oraz zmiana postaw zarówno pracowników gospodarki turystyczne, jak i turystów, także na bazie transferu wiedzy opartego o studia przypadków (Tabela 24). Co istotne duże organizacje turystyczne działające w destynacjach są w stanie sprostać wymogom unijnej dyrektywy dotyczącej raportowania ESG, natomiast mniejsze przedsiębiorstwa sfery turystyki mogą napotkać istotne trudności związane

[49] https://www.marketresearchfuture.com/reports/sustainable-tourism-market-11710 {{dostęp: 20.02.2025].

z normami prawa, dodatkową biurokracją i kosztami wdrożenia. Działania w zakresie zrównoważonego rozwoju i ESG nie powinny obciążać jednostronnie branży turystycznej, gdyż naruszałoby to zasady równej konkurencji zatem konieczne wydaje się wprowadzania mechanizmów wsparcia, w tym zachęty podatkowe dla firm inwestujących w zrównoważone rozwiązania.

Tabela. 24. Studia przypadków zastosowania zrównoważonego rozwoju i ESG w gospodarce turystycznej (w destynacjach: kraj, region, miasto, obiekt)

Kampanii „I need Swisstainable", Szwajcaria	Kampanie ukazuje skuteczność współpracy między sektorem publicznym a branżą turystyczną w promowaniu zasad ESG. Kampania integruje trzy filary ESG, kładąc nacisk na ochronę środowiska, odpowiedzialność społeczną oraz zrównoważone zarządzanie, co stanowi wzór dla innych inicjatyw turystycznych.
Arosa – regiona w górach Plessur, Kanton Gryzonia, Szwajcaria	Obszar Arosa promuje turystykę zrównoważoną i zachęca turystów do podejmowania ekologicznych wyborów poprzez różnorodne działania i inicjatywy, tj.: darmowe bilety na transport publiczny, edukacja ekologiczna, współpraca z lokalnymi producentami (lokalne produkty w restauracjach, co wspiera lokalne rolnictwo i minimalizuje emisję gazów cieplarnianych związanych z transportem żywności), strefy pieszych i strefy wolne od samochodów, zrównoważone imprezy i wydarzenia (z redukcją odpadów), promowanie zrównoważonych zakwaterowań (obiekty, które biorą udział w szwajcarskim programie turystyki zrównoważonej Swisstainable).
Pogram wsparcia i certyfikacji destynacji i przedsiębiorstw turystycznych „Slovenia Green"	Jest to pierwszy kompleksowy program zrównoważonej turystyki na świecie, który został wdrożony na poziomie kraju. Aby zwiększyć rozpoznawalność destynacji i podmiotów uczestniczących w programie Slovenia Green, opracowano kilka tematycznych "zielonych szlaków turystycznych", które zapraszają turystów w najbardziej ekologiczne i odpowiedzialne społecznie miejsca i atrakcje, Słowenii, w tym : *Slovenia's Green Gourmet Tourist Route* - który zaprasza odwiedzających do najbardziej zrównoważonych i ciekawych gastronomicznie miejsc Słowenii; *Slovenia Green Wellness Route* - szlak, który zachęca miłośników przygód do połączenia wycieczek rowerowych, doświadczeń kulturowych z ofertą SPA i wellness; „Bike Slovenia Green" - pierwsza na świecie trasa rowerowa, która łączy tylko to destynacje, które otrzymały certyfikat zrównoważonego rozwoju
Plan "Destination Net Zero Climate Action Plan", Szkocja	VisitScotland w ramach Strategii rozwoju turystyki „Scotland Outlook 2030", wdraża 3-letni plan "Destination Net Zero Climate Action Plan", który ma wesprzeć działania branży i pomóc osiągnąć zero-emisyjność Szkocji do 2045 roku.
Projekt ekoturystyczny „Västerbotten Experience", Region Västerbotten, Szwecja	Projekt jest partnerstwem między sektorem publicznym, prywatnym i organizacjami społeczeństwa obywatelskiego, które ma na celu promowanie zrównoważonej turystyki przyrodniczej i kulturowej. Västerbotten Experience oferuje różnorodne atrakcje i aktywności: obserwacja dzikich zwierząt (tj. „Reniferowa podróż", „Safari w poszukiwaniu niedźwiedzi"), wędrówki piesze

	i rowerowe, wycieczki łodzią, kajakarstwo, jazdę na nartach, możliwość poznania lokalnej kultury i tradycji. Wszystkie oferowane obiekty zakwaterowania i wycieczki spełniają minimalne kryteria standardu "Västerbotten Experience" spełniającego kryteria GSTC.
Program "Sustainable Destination" („Zrównoważona Destynacja"), Jackson Hole, Wyoming, USA	Pogram wdrażany przez Riverwind Foundation ma na celu wspieranie inicjatyw zrównoważonego rozwoju, ochrony środowiska naturalnego i zwiększania świadomości społeczności lokalnej i turystów na temat zrównoważonej turystyki. Organizacja oferuje wsparcie, szkolenia, doradztwo i narzędzia, które pomagają uczestnikom programu wdrażać zrównoważone praktyki w swojej działalności. Regularnie publikowane są również katalogi najbardziej ekologicznych firm i miejsc wspierających zrównoważony rozwój, które są przydatne zarówno dla turystów jak i lokalnych mieszkańców
Projekt „Promocja turystyki zrównoważonej" Południowy Tyrol, Włochy	W ramach projektu realizowane sa działania obejmujące: zintegrowany transport publiczny (specjalna karta, Mobilcard), program certyfikacji turystyki zrównoważonej i produktów lokalnych (tj. jabłka i bekon), promocja certyfikowanych obiektów, promocja zrównoważonych konferencji i wydarzeń (certyfikat „Green event"), sezonowość w marketingu.
Program *„Skuteczna walka z zaśmieceniem"* wyspa Hiiumaa, Estonia	Program walki z wzrastającą ilości a odpadów w sezonie turystycznym oraz podczas dużych wydarzeń, takich jak festiwale i koncert, w tym zastosowanie: produkcja i sprzedaż specjalnych pomarańczowych worków na śmieci wykonane z recyklingowanego plastiku, z nadrukowaną instrukcją użytkowania, specjalne pojemniki na śmieci, które przyjmują wyłącznie pomarańczowe worki (w strategicznych lokalizacjach, tj.: porty, miejsca rekreacyjne i popularne atrakcje turystyczne)
Park krajobrazowy „Saliny Sečovlje" (Słowenia)	Zrównoważona turystyka na terenie parku realizowana jest poprzez różne aktywności, takie jak: możliwość poznania fauny, flory i dziedzictwa kulturowego parku podczas zwiedzania, możliwość wcielenia się w rolę pracownika przy produkcji soli, udział w warsztatach twórczych, programach edukacyjnych czy wydarzeniach kulturalnych (np. festiwal organizowany na terenie solniska promujący tradycję i lokalną kuchnię). Do dyspozycji zwiedzających są przyjazne środowisku pojazdy napędzane energią elektryczną: rowery oraz kolejka elektryczna
Sustainability - Narodowy Obszar Rekreacyjny Golden Gate (USA)	Działania zmierzające do neutralności pod względem emisji Co2 i innych gazów obejmują: wykorzystanie pojazdów elektrycznych i hybrydowych oraz zakup kredytów węglowych kompensujących własną emisję Co2; termomodernizację budynków, z wykorzystaniem specjalnych czujników ciepła pozwoliło na zidentyfikowanie ubytków w izolacji, które powodowały utratę ciepła, budynki są z certyfikatem LEED, w ramach Polityki Zielonych Zakupów nabywane są produkty pochodzące z recyklingu, ulegające biodegradacji; w przestrzeni są również kompostowniki na odpady biodegradowalne; w restauracjach sprzedawane są organiczne, zdrowe produkty o lokalnym pochodzeniu

Zrównoważony Bhutan	Rząd Bhutanu prowadzi politykę turystyczną, której przyświeca zasada "High Value, Low Impact". Turystyka w Bhutanie opiera się na zasadach zrównoważonego rozwoju – musi być przyjazna środowisku i ekologii, akceptowalna społecznie i kulturowo oraz ekonomicznie opłacalna a dodatkowo zgodna z założeniami subiektywnego wskaźnika Szczęścia Narodowego Brutto (Gross National Happiness, GNH). Cześć dziennej opłaty pobytowej (65 USD) realizowanej w minimalnych pakietach (200-250USD) stanowi kwotę przeznaczaną na zrównoważoną turystykę. I jest wykorzystywana na realizację celów związanych z bezpłatną opieką zdrowotną i edukacją w kraju, a także na budowę infrastruktury turystycznej.
Program „Sustainable Meetings Berlin"	Program wdrażany przez visitBerlin Convention Office jako element tworzenia zrównoważonej destynacji na organizację wydarzeń i konferencji. Program obejmuje: system certyfikacji (zestaw kryteriów, które powinny być spełnione przez firmy, które chcą współpracować z visitBerlin Convention Office i być przez Convention promowane; platformę internetową dla organizatorów wydarzeń, spotkania i warsztaty.
Projekt „Sustainable Festivals Gudelines" („Zrównoważone festiwale"), Irlandia	Fáilte Ireland (Krajowy Urząd ds. Rozwoju Turystyki w Irlandii) stworzył wytyczne dla organizacji zrównoważonych festiwali. Celem tej publikacji było wsparcie organizatorów dużych i małych wydarzeń w zwiększeniu ich wiedzy i zaangażowania w rozwój zrównoważony.
Projekt *„The Porto Protocol"*, Porto, Portugalia	Inicjatywa międzynarodowa, której celem jest mobilizowanie branży winiarskiej i związanych z nią podmiotów do podejmowania działań w celu przeciwdziałania zmianom klimatycznym i promowania zrównoważonego winiarstwa.
Projekt „Zrównoważony golf", Anglia	England Golf jako organizacja zarządzająca amatorskim golfem w Anglii opracowała „Strategia zrównoważonego rozwoju dla turniejów golfowych i stowarzyszonych klubów golfowych"
Projekt *„Zrównoważony wellnes"* Lefay Resort & SPA, Włochy	Ośrodek położony jest na terenie Parco Alto Garda Bresciano, specjalnym obszarze chronionym Natura 2000 wdrażał działania prośrodkowiskowe, w tym: ekologiczna architektura (budynek jest całkowicie zintegrowany z naturalnym krajobrazem i wykorzystuje lokalne materiały budowlane), zarządzanie energią (elektrownia na biomasę, mikroturbiny kogeneracyjne i absorpcyjny system chłodzenia), zarządzanie wodą (przetwarzanie wód odpadowych), zrównoważone menu (60% żywności lokalnej).
Ecobnb – ekologiczne zakwaterowanie	Platforma internetowa dedykowana wyłącznie przyjaznym dla środowiska formom zakwaterowania: platforma skupia się na pośrednictwie w wynajmie obiektów ekologicznych, a także popularyzacji ekologicznej żywności, przyjaznych dla środowiska szlaków turystycznych, ekologicznego sposobu podróżowania oraz odkrywania autentycznych miejsc.
Projekt *„Dostępna turystyka na terenach przyrodniczych"* Łotwa, Estonia, Finlandia	Projekt NATAC, realizowany w ramach programu INTERREG w Łotwie, Estonii i Finlandii w latach 2019-2021, miał na celu poprawę dostępności turystyki przyrodniczej dla osób o szczególnych potrzebach.
Projekt *„Responsible Tourism Industry Guidance"* („Przewodnik po	VisitScotland opracował zestaw praktycznych wskazówek i narzędzi mających na celu wspieranie przedsiębiorstw

odpowiedzialnej turystyce dla branży"), Szkocja	turystycznych w Szkocji w przyjmowaniu bardziej odpowiedzialnych praktyk
Projekt *„Dostępna i inkluzywna turystyka"*, Australia	W ramach projektu dwie główne inicjatywy: *Accessible Tourism Program* - dostarcza przedsiębiorstwom kompleksowych narzędzi do oceny dostępności, takich jak internetowe przewodniki i oceny infrastruktury. *Accessible and Inclusive Host Program* - dostarcza praktycznych materiałów edukacyjnych I szkoleniowych, które pomagają przedsiębiorcom przygotować się do obsługi gości z różnych grup, uwzględniając ich zróżnicowane potrzeby.
Program *„Turystyka dla wszystkich* Kraj Basków, Hiszpania	Szeroki zakres inicjatyw w zakresie dostosowania infrastruktury, w tym turystycznej, dla osób z niepełnosprawnościami, m.in.: autobusy niskopodłogowe (specjalne rampy ułatwiające wsiadanie i wysiadanie osobom na wózkach inwalidzkich), metro w pełni przystosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami (windy, miejsca dla osób na wózkach oraz systemy audio-wizualne informujące o przystankach) plaże z rampami i specjalnymi wózkami plażowym.
Projekt Bramy Staromiejskiej, Praga	Projekt obejmuje fragment zabudowy miejskiej i ma na celu poprawę stanu środowiska, zmniejszenie emisji ciepła, zwiększenie udziału terenów nieutwardzonych i zielonych, spowolnienie parowania wody i zwiększenie jej retencji na tym obszarze oraz wykorzystanie do nawadniania. Projekt jest przekształceniem obszaru na końcu ulicy Pařížská w funkcjonalną, bezpieczną i estetyczną przestrzeń miejską o łącznej powierzchni 6 250 m^2.
Projekty Narodowych Organizacji Turystycznych dotyczące zrównoważonych destynacji	Österreich Werbung (Austria) - zrównoważona architektura turystycznych obiektów usługowych, wykorzystanie odnawialnych źródeł energii przez usługodawców turystycznych; Cyprus Tourism Organisation (Cypr) - projekt „Water, Energy and Waste" wdrażany m.in. w hotelach i obiektach noclegowych; Grenada Tourism Authority (Hiszpania) - zrównoważone usługi w obiektach hotelowych oraz SPA & wellness; Instituto Guatemalteco de Turismo (Gwatemala) - certyfikacja zrównoważonych usług turystycznych świadczonych przez hotele które spełniają normy związane z zapobieganiem COVID-19); Visit Norway, Norwegia - projekt „Green hotels".

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Dzięgiel i in. (2023); Galewska (2023 a, b, c, d; 2024 a, b, c, d); Ryniejska-Kiełdanowicz (2023); Hotel Investment Scene in CCE 2023. Getting Real about ESG in Hotel Real Estate.

4. Zrównoważony rozwój i ESG w sektorze hotelarskim

W ciągu ostatnich dwóch dekad idea zrównoważonego rozwoju stała się przedmiotem licznych debat naukowych, eksperckich i społecznych. Zjawisko masowej turystyki (w tym jej przejawów, tj. overtourism), nawet w kontekście przyjęcia określonych zasad zrównoważonego rozwoju, może prowadzić do negatywnych skutków, takich jak degradacja środowiska naturalnego, deprecjacja dziedzictwa kulturowego, zakłócenie równowagi ekosystemów, wzrost poziomu zanieczyszczeń oraz eskalacja napięć społecznych pomiędzy turystami a lokalnymi mieszkańcami. Ponadto, nadmierne jednoczesne zagęszczenie turystów, odwiedzających i mieszkańców w destynacjach turystycznych może przyczyniać się do nie zawsze korzystnych przekształceń społecznych i gospodarczych, które wpływają na jakość życia lokalnej społeczności (Hopkins i Maclean, 2014). W ostatnich latach szczególna uwaga została skierowana na sektor hotelarski, gdzie zrównoważony rozwój, mimo stwarzania licznych wyzwań dla gestorów bazy hotelowej, jednocześnie oferuje im potencjalne korzyści, w tym wspiera przewagę konkurencyjną (Malheiro i in., 2020). Dla podkreślenia znaczenia hoteli w procesie zrównoważonego rozwoju Houdré (2008) zaproponował termin „zrównoważonego hotelarstwa".

Obecnie sektor hotelarski znajduje się w kluczowym momencie ewolucji, dążąc do weryfikacji dotychczasowych modeli działalności i wdrażania zrównoważonego rozwoju jako fundamentalnej zasady odpowiedzialnego biznesu (Khatter, 2023). Czynniki napędzające tę zmianę obejmują rosnącą świadomość ekologiczną, zmieniające się oczekiwania konsumentów oraz wzrastającą wagę społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) jako kluczowego elementu strategii zarządzania w sektorze hotelarskim (Legrand i in., 2022a, 2022b). W konsekwencji koncepcja zrównoważonej rozwoju czy zrównoważonej gościnności przekształca się z opcjonalnej strategii w kluczowy czynnik kształtujący przyszłość całej branży hotelarskiej (Ertuna i in., 2019).

W kontekście dynamicznych zmian rynkowych i rosnącej konkurencji w sektorze hotelarskim, implementacja zasad zrównoważonego rozwoju stale zyskuje na znaczeniu, wpływając zarówno na strategie biznesowe, jak i kształtowanie trendów rynkowych. Ramy środowiskowe, społeczne i ładu korporacyjnego (ESG) stanowią kluczowy element tej transformacji, wykraczając poza tradycyjne aspekty środowiskowe i obejmując kompleksowe podejście do etycznego i odpowiedzialnego prowadzenia działalności gospodarczej w sferze hotelarstwa (Bae, 2022).

Jak wskazują Jones i inni (2014), wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju w strategiach operacyjnych wiodących sieci hotelowych przekłada się na ich długoterminową konkurencyjność. Co istotne firmy komunikujące zaangażowanie w zrównoważony rozwój czerpią z tego wymierne korzyści, m.in. poprzez zwiększenie atrakcyjności rynkowej i lojalności klientów (Vij, 2016). Zrównoważony rozwój w tym ujęciu obejmuje całościowe zarządzanie zasobami hotelu przy uwzględnieniu aspektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych, dążąc do równoważenia bieżących potrzeb gospodarczych i biznesowych gestorów hoteli z koniecznością ochrony interesów przyszłych pokoleń (Legrand i in., 2022).

Znaczenie wdrażania zrównoważonych praktyk w sektorze hotelarskim wskazuje, że coraz więcej hoteli zaczyna postrzegać długoterminowe korzyści wynikające z integracji zasad ESG, wykraczając poza doraźne cele ekonomiczne (por. Melissen, 2013). Skuteczne zarządzanie środowiskiem, zaangażowanie społeczne oraz etyka korporacyjna stają się integralnymi elementami strategii hotelowych (Melissen, 2023). Jednocześnie Sorrell i Bovia (2021) podkreślają, że zrównoważony rozwój nie tylko przyczynia się do zdobywania i utrzymywania klientów, ale także generuje korzyści finansowe, podnosi standardy bezpieczeństwa i higieny, wzmacnia wartość marki oraz poprawia doświadczenia gości.

W kontekście innowacyjności sektor hotelarski dynamicznie ewoluuje, wdrażając nowatorskie rozwiązania mające na celu optymalizację procesów operacyjnych, poprawę efektywności i dostosowanie się do zmieniających się oczekiwań rynku czy narzucanych norm prawnych w sferze zrównoważonego rozwoju i ESG. Co istotne, ta dostrzegalna orientacja na zrównoważony rozwój przyczynia się do zwiększenia konkurencyjności hoteli poprzez usprawnienia technologiczne i organizacyjne (Horng i in., 2016). Z kolei koncepcja Kassinsa i Soteriou (2003) podkreśla, że zrównoważony rozwój gospodarczy opiera się na maksymalizacji zysków i udziału rynkowego przy jednoczesnym minimalizowaniu negatywnych skutków społecznych i środowiskowych, co powinno być także przesłanką do działania sfery hotelarstwa.

Sektor hotelarski jako integralna i znacząca część globalnej gospodarki turystycznej, powinien zatem harmonizować strategie operacyjnego działania zarówno z aspektami etycznymi, jak i długoterminowymi celami strategicznymi (za Kim i in., 2019). Z kolei Floričić (2020) wskazuje, że połączenie satysfakcji klientów, stabilności finansowej i wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju może przyczynić się do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej hoteli. W związku z tym branża hotelarska musi nie tylko dostosować się do obecnych wymagań rynkowych (w tym

prawnych, społecznych, środowiskowych), ale również dążyć do wypracowania innowacyjnych rozwiązań wspierających długoterminowy rozwój w zgodzie z zasadami ESG (Legrand i in., 2022).

Trzeba i należy podkreślić, że zrównoważony rozwój w kontekście sektora hotelarskiego wykracza poza granice potrzeby ochrony środowiska, obejmując również aspekty społeczne i ekonomiczne (Malheiro i in., 2020). Wskazuje się, że zasady ESG stają się istotnym wyznacznikiem sukcesu hoteli, wpływając na ich pozycję konkurencyjną i atrakcyjność inwestycyjną (Legrand i Matthew-Bolofinde, 2022). Jednocześnie stała ewolucja koncepcji ESG od jej pierwotnej treści do obecnych coraz bardziej globalnych standardów stanowi istotny element kształtowania polityki gospodarczej i społecznej w danej destynacji (Li i in., 2021).

Wdrożenie zasad ESG w sektorze hotelarskim jako jednej z kluczowych gałęzi branży turystycznej, nabiera coraz większego znaczenia. Przykładowo istotnym aspektem staje się integracja wskaźników ESG w analizach inwestycyjnych, które pozwalają na ocenę wyników aktywów hotelowych i długoterminowego zwrotu z inwestycji (Perin i in., 2020). Z kolei według Dinga i Tsenga (2023) wyniki ESG obejmują zarówno aspekty środowiskowe, jak i społeczne oraz zarządcze, stanowiąc kluczowy element zarządzania ryzykiem i operacjami korporacyjnymi co silnie dotyka sieci hotelowych. Konsekwentne wdrażanie zasad ESG w sektorze hotelarskim może przynieść wymierne korzyści, przyczyniając się do wzrostu konkurencyjności i długofalowego sukcesu branży.

4.1. Uwarunkowania i czynniki wpływające na zrównoważony rozwój w hotelarstwie

Dynamiczna ekspansja infrastruktury hotelowej w wielu regionach świata przyczyniła się do wzrostu presji na środowisko naturalne. Hotele są znaczącymi konsumentami zasobów, w tym wody oraz energii elektrycznej wykorzystywanej do ogrzewania, chłodzenia i oświetlenia, co może prowadzić do negatywnych konsekwencji ekologicznych (Dimara i in., 2017). Należy jednak podkreślić, że nie wszystkie obiekty hotelowe oddziałują destrukcyjnie na środowisko, gdyż część z nich wdrożyła strategie proekologiczne, ukierunkowane na ochronę zasobów naturalnych oraz poprawę jakości życia lokalnych społeczności (Abdel-Maksoud i in., 2016). Korzyści wynikające z implementacji zasad zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie są dwojakie: z jednej strony prowadzą do zwiększenia efektywności gospodarowania zasobami i redukcji zużycia energii, z drugiej zaś stanowią narzędzie marketingowe umożliwiające pozyskanie klientów świadomych ekologicznie (Chen i in., 2018). Jak wskazuje Chen i in. (2018), realizacja strategii zrównoważonego rozwoju w działalności hotelowej może obejmować stosowanie materiałów o niskim wpływie na

środowisko, technologie oszczędzania i ponownego wykorzystania wody, a także wdrażanie systemów efektywności energetycznej.

Zgromadzenie Ogólne Organizacji Narodów Zjednoczonych przyjęło Agendę na rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030, wraz z jej 17 celami zrównoważonego rozwoju jako globalną, uniwersalną i transformacyjną strategię rozwojową (Gabriela, 2016). Jak wskazują Lopes i in. (2020), poprzez ten program globalna wspólnota dąży do realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju w trzech kluczowych wymiarach: gospodarczym, społeczno-kulturowym oraz środowiskowym, przy czym integracja i wzajemne powiązania tych aspektów są niezbędne dla zachowania stabilności (zrównoważenia) całego systemu. Podkreślić należy, że zaniedbanie lub marginalizacja któregokolwiek z celów Agendy 2023 może prowadzić do erozji zrównoważoności całego systemu.

W kontekście turystyki i hotelarstwa implementacja założeń Agendy 2030 może odbywać się zarówno w sposób bezpośredni, jak i pośredni, ponieważ sektor turystyczny i hotelarski posiada znaczną zdolność do wspierania realizacji celów zrównoważonego rozwoju, jednocześnie stymulując rozwój swojej działalności rynkowej (Jones i in., 2016). W sektorze hotelarskim zrównoważoność środowiskowa odnosi się do dynamicznej równowagi pomiędzy prowadzoną działalnością a otaczającym ją ekosystemem, co wymaga wdrażania praktyk minimalizujących negatywne oddziaływanie na środowisko naturalne (Jones i in., 2016). W odniesieniu do celów zrównoważonego rozwoju przykłady praktycznych rozwiązań w hotelarstwie obejmują m.in. optymalizację zużycia wody i energii, redukcję emisji gazów cieplarnianych, efektywne zarządzanie odpadami, wspieranie bioróżnorodności, ograniczanie śladu ekologicznego oraz wdrażanie standardów ekologicznego budownictwa dla nowo powstających obiektów hotelowych.

Zrównoważony rozwój stanowi coraz istotniejszy czynnik kształtowania przewagi konkurencyjnej w sektorze hotelarskim, co obliguje przedsiębiorstwa do przyjęcia ekologicznie odpowiedzialnych i etycznych praktyk zarządzania (Ojo i in., 2015). Obejmuje to nie tylko dostosowanie się do regulacji prawnych, ale również aktywne poszukiwanie innowacyjnych metod, które sprzyjają ochronie środowiska oraz wzmocnieniu społecznej odpowiedzialności biznesu (CRS). Implementacja koncepcji zrównoważonego rozwoju przestaje być jedynie wyborem moralnym, a staje się strategicznym imperatywem, pozycjonującym hotele jako liderów na rynku, w którym świadome wybory konsumentów odgrywają kluczową rolę (Elkhwesky i in., 2022). A dalej Legrand i inni (2022) podkreślają, że dążenie do przewagi konkurencyjnej hotelu w destynacji nie może ograniczać się do autonomicznego rozwoju, lecz wymaga systematycznej analizy

strategicznego położenia hotelu w tej destynacji i wobec konkurencji. Jedynie poprzez innowacyjność i monitorowanie konkurencyjnego otoczenia rynkowego możliwe jest skuteczne wykorzystanie zrównoważonego rozwoju jako narzędzia przewagi konkurencyjnej.

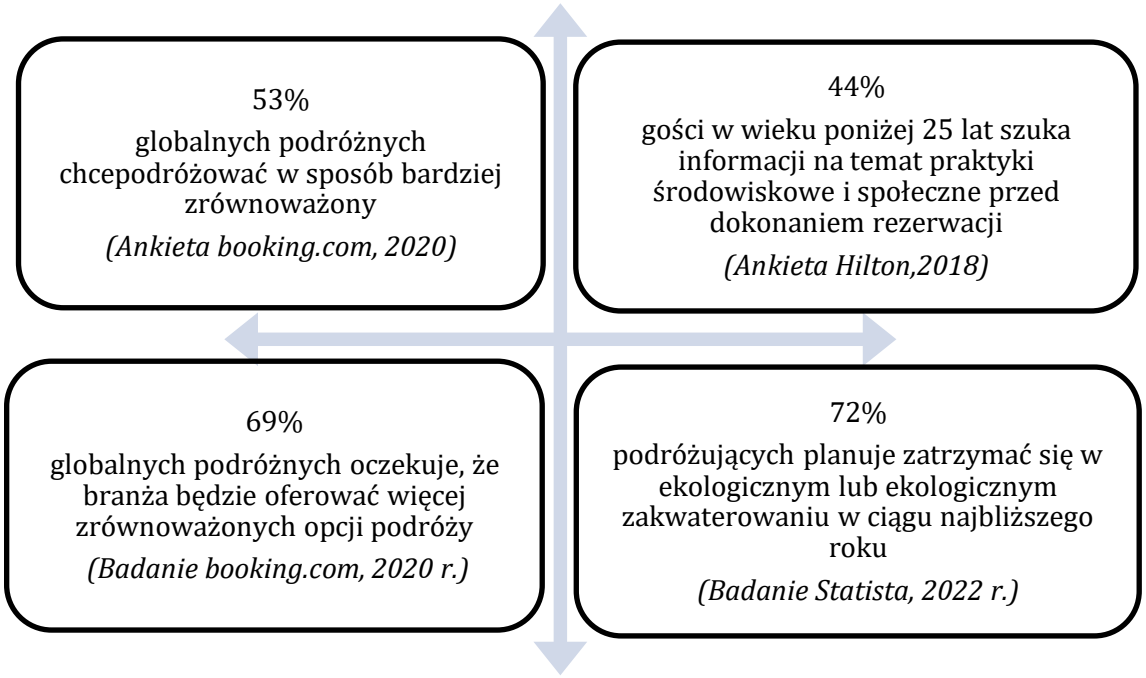
Trwająca aktualnie, z różnych skutkiem i tempem, transformacja sektora hotelarskiego w kierunku zrównoważoności przekłada się również na wzrost wartości marki oraz innowacyjność strategii marketingowych, co może przyczynić się do długoterminowej atrakcyjności oferty dla konsumentów (Hussain i in., 2020). Jednocześnie wzrost świadomości ekologicznej wśród turystów sprawia, że coraz częściej podejmują oni decyzje zakupowe oparte na wartościach zrównoważonego rozwoju, preferując hotele, które implementują strategie proekologiczne (Gong i in., 2019) (Foto 1, Rysunek 29). Niemniej jednak, jak wskazują badania DA Tasci (2017) oraz Firth i Hinga (1999), same intencje i deklarowana gotowość konsumentów do wyboru zrównoważonych opcji turystycznych są niewystarczające, co sugeruje potrzebę dalszego rozwoju inicjatyw edukacyjnych i promocyjnych w tym zakresie.

Eko-hotel: WHITEPOD (Szwajcaria)

Eko hotel: SIX SENSES (Tajlandia)

Foto1. Eco hotel – studium przypadku

Źródło: https://www.meiko.com/pl-pl/dzielimy-sie-wiedza-meiko/blog/ekologiczny-hotel [dostęp: 20.02.2025].



Rysunek 29 Preferencje turystów w zakresie korzystania ze zrównoważonych usług turystyczno-hotelarskich

Źródło: opracowanie na podstawie: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cy/pdf/2023/kpmg-cyprus-hospitality-newsletter-february-2023-issue.pdf [dostęp: 11.02.2025].

Sektor hotelarski wdraża zarówno obowiązkowe, jak i dobrowolne inicjatywy mające na celu wykazanie zaangażowania w promowanie zrównoważonego rozwoju. Wśród najczęściej stosowanych działań można wyróżnić implementację kodeksów dobrych praktyk w zakresie zrównoważonego rozwoju, certyfikację ekologiczną oraz integrację systemów zarządzania środowiskowego (Kang i in., 2012):

Podstawy zrównoważonego rozwoju hotelu	
Zarządzanie i wydajność	• Mierz i ograniczaj zużycie energii • Mierz i ograniczaj zużycie wody • Identyfikuj i ograniczaj odpady
Planeta	• Wdrażaj programy ponownego wykorzystania pościeli i ręczników • Nie stosuj żadnych jednorazowych plastikowych słomek ani mieszadeł • Wymień jednorazowe plastikowe butelki na wodę • Wymień jednorazowe plastikowe minibutelki na kosmetyki • Stosuj ekologiczne środki czystości • Wprowadzaj opcje wegetariańskie w żywieniu
Ludzie	• Zapewniaj korzyści społeczne • Zmniejszaj nierówności

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Hotel Investment Scene in CCE 2023. Getting Real about ESG in Hotel Real Estate (s.50).

Jak zauważa Melissen (2013), branża hotelarska jest często postrzegana jako sektor, który aktywnie wdraża strategie oraz operacyjne rozwiązania zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju. Co więcej, długoterminowa stabilność tego sektora wymaga uwzględnienia ochrony zasobów naturalnych oraz zasad zrównoważonego rozwoju w ramach kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Niezastosowanie tych zasad może prowadzić do degradacji środowiska, co w konsekwencji zagroziłoby dalszemu rozwojowi branży turystycznej i hotelarskiej (Berezan i in., 2013).

W dynamicznie rozwijającym się sektorze hotelarskim strategie zrównoważonego rozwoju stanowią kluczowy element sukcesu oraz długoterminowej stabilności przedsiębiorstw. Jak wskazują badania Shena i inni (2020), w branży hotelarskiej testowano różnorodne podejścia strategiczne, spośród których jednym z najczęściej stosowanych jest efektywna komunikacja dotycząca zrównoważonego charakteru działalności hotelu oraz jego oferty. Niemniej jednak, wielu właścicieli hoteli wykazuje sceptycyzm wobec wdrażania zasad zrównoważonego rozwoju lub całkowicie rezygnuje z takich działań, obawiając się, że mogą one prowadzić do ograniczenia dostępnych dla gości udogodnień, co w konsekwencji mogłoby negatywnie wpłynąć na ich doświadczenia oraz poziom satysfakcji (Ge i in., 2018). Pomimo licznych inicjatyw podejmowanych przez przedsiębiorstwa hotelarskie w zakresie zrównoważonego rozwoju, ich efektywność komunikacyjna pozostaje stosunkowo niska (Shen i in., 2020). Warto jednak podkreślić, że wdrażanie idei zrównoważonego rozwoju w sektorze turystycznym przyczyniło się do powstania hoteli ekologicznych, które łączą rentowność ekonomiczną z odpowiedzialnością środowiskową, co czyni je atrakcyjnymi zarówno z perspektywy biznesowej, jak i ekologicznej (Floričić, 2020).

4.2. Rekomendacje międzynarodowe dla zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie

Pomimo szerokiej akceptacji idei zrównoważonego rozwoju w sektorze hotelarskim, przedsiębiorstwa tej branży napotykają liczne bariery utrudniające wdrażanie proekologicznych praktyk. Do najistotniejszych wyzwań należą wysokie nakłady początkowe wymagane na inwestycje w technologie przyjazne środowisku, dynamicznie zmieniające się preferencje konsumentów oraz trudności logistyczne związane z pozyskiwaniem zrównoważonych produktów, surowców i usług (Tanveer i in., 2024). Z kolei Perin i inni (2020) zwracają uwagę na bardziej pragmatyczne aspekty, takie jak: nadmierne zużycie energii, problem marnotrawstwa żywności, zarządzanie odpadami, a także niesprzyjające warunki gospodarcze – szczególnie w państwach rozwijających się. Dodatkowo, ograniczona dostępność wykwalifikowanej kadry,

deficyt środków finansowych oraz niewystarczający poziom inwestycji stanowią istotne czynniki hamujące transformację sektora hotelarskiego w kierunku zrównoważonego rozwoju.

Jak wskazuje wielu badaczy, sektor turystyki i hotelarstwa wywiera istotny wpływ na środowisko naturalne, przyczyniając się do intensywnej eksploatacji zasobów i energii na potrzeby własne oraz klientów. Jednocześnie te branże muszą stawić czoła wyzwaniom związanym ze zmianami klimatycznymi oraz degradacją bioróżnorodności (Epstein, 2018).

Świadomość ekologiczna w branży hotelarskiej jest coraz bardziej powszechna, a przedsiębiorstwa dostrzegają swoją rolę w minimalizowaniu negatywnych skutków działalności. W związku z tym podejmowane są inicjatywy mające na celu ograniczenie śladu środowiskowego, co wpisuje się w globalne dążenia do zrównoważonego rozwoju (Henson, 2014). Zrównoważony rozwój i zasady ESG są zatem kluczowymi tematami w gospodarce turystycznej i hotelarstwie, a ich skuteczna implementacja wymaga zintegrowanych działań międzynarodowych oraz wsparcia różnych inicjatyw. Przykłady organizacji, takich jak UNWTO i GSTC czy World Sustainable Hospitality Alliance, pokazują, jak globalne standardy i lokalne działania mogą współgrać, by promować odpowiedzialne praktyki w turystyce i hotelarstwie, w tym takiej jak Zero Carbon Events Initiative i inne.

4.2.1. Zero Carbon Events Initiative

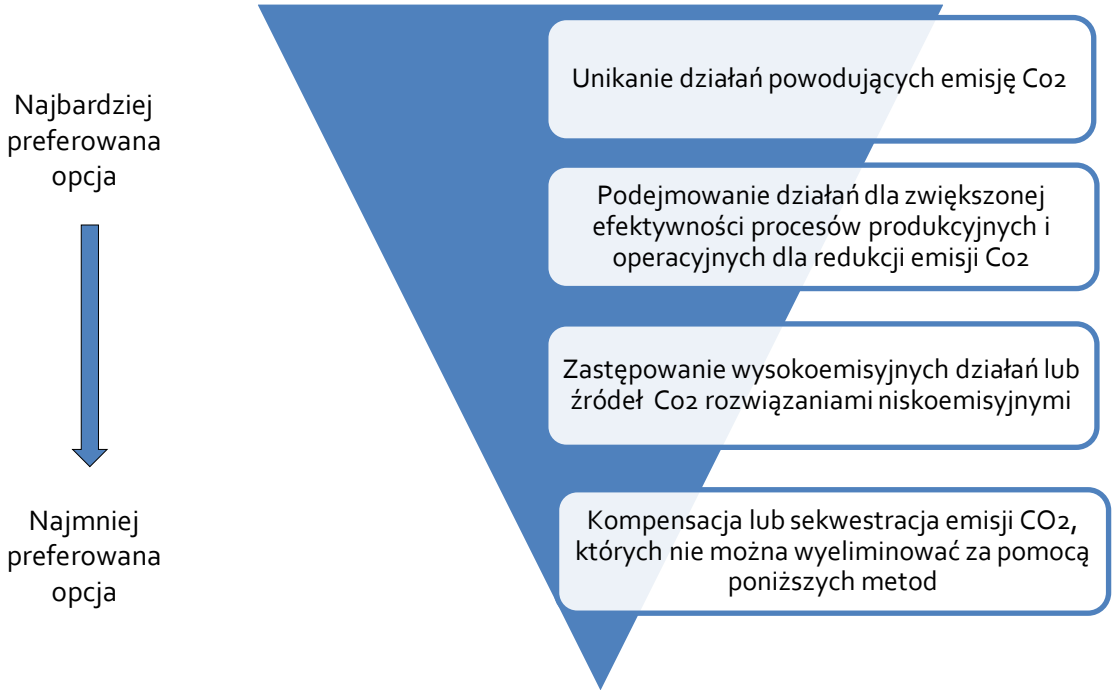
Net Zero Carbon Events to inicjatywa globalna, która rozpoczęta została w 2021 roku w Paryżu przez Joint Meetings Industry Council (JMIC) we współpracy m.in. z członkami ICCA, UFI, AIPC i wspierana przez sekretariat United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC), łączy branżę wydarzeń na całym świecie we wspólnym dążeniu do redukcji do zera emisji dwutlenku węgla do 2050 r. Obecnie w projekcie Net Zero Carbon Events uczestniczy ponad 450 firm i organizacji z 55 krajów.

Zerowa wartość netto odnosi się do równowagi między emisją gazów cieplarnianych (GHG) wytwarzanych przez człowieka a ich usuwaniem z atmosfery. Aby osiągnąć tę równowagę, emisje gazów cieplarnianych muszą zostać zredukowane, a te, których nie uniknięto, muszą zostać skompensowane lub „neutralizowane" poprzez zastosowanie długoterminowych rozwiązań w zakresie wychwytywania dwutlenku węgla (np. kompensacja poprzez nasadzenia drzew).

Plan działania Net Zero Carbon Events na lata 2022–2050 został ogłoszony w listopadzie 2022 podczas szczytu COP27 w Egipcie. W miarę rozwoju działań zrównoważonego rozwoju wynikającego z inicjatywy plan ma być aktualizowany. Pojawiają się w nim również działania

skierowane do szerszej grupy interesariuszy branży eventowej, w tym do wystawców, którzy są niezwykle istotni z punktu widzenia zdolności branży wydarzeń do dekarbonizacji. Przykładowo Poland Convention Bureau Polskiej Organizacji Turystycznej dołączyło do inicjatywy Net Zero Carbon Events, mocno wspieranej przez wszystkich członków Strategicznego Sojuszu Europejskich Narodowych Convention Bureaux (SANCB). Włączenie międzynarodowych organizacji w proces wdrażania regulacji motywuje sektor hotelarski do bardziej kompleksowego podejścia do strategii neutralności węglowej (Ruhanen i in., 2021).

W kontekście zarządzania śladem węglowym przedsiębiorstwa, kluczowym priorytetem powinno być przede wszystkim minimalizowanie emisji dwutlenku węgla, poprzez prewencyjne działania zmierzające do uniknięcia emisji. Następnie, strategie powinny koncentrować się na redukcji już wygenerowanych emisji, przede wszystkim poprzez podniesienie efektywności procesów produkcyjnych i operacyjnych, co pozwala na zmniejszenie jednostkowej emisji na jednostkę produkcji. Kolejnym krokiem powinno być zastępowanie technologii i działań charakteryzujących się wysokim poziomem emisji CO_2 alternatywami niskoemisyjnymi, które przyczyniają się do trwałej transformacji na rzecz bardziej zrównoważonych rozwiązań. Ostateczną opcją, w przypadku niemożności całkowitego wyeliminowania emisji, może być wdrożenie strategii kompensacji, takich jak wychwytywanie i magazynowanie dwutlenku węgla, lub zastosowanie metod usuwania CO_2 z atmosfery, takich jak sekwestracja w ekosystemach naturalnych lub za pomocą technologii bezpośredniego wychwytywania powietrza, która polega na maszynowym oczyszczaniu atmosfery z CO_2 (DAC - direct air capture). (Rysunek 30).



Rysune30. Hierarchia zarządzania emisjami dwutlenku węgla
Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: A Net Zero Roadmap for the Events Industry, November 2022, www.netzerocarbonevents.org

Inicjatywa Net Zero Carbon Events stanowi kluczowy element strategii zrównoważonego rozwoju w sektorze hotelarskim, koncentrując się na kompleksowej redukcji emisji gazów cieplarnianych, optymalizacji procesów operacyjnych oraz budowaniu wizerunku hoteli jako innowacyjnych i odpowiedzialnych społecznie (Moyle'a i in, 2021) (Tabela 20). Strategie optymalizacji logistyki, powiązane z redukcją śladu węglowego transportu gości, wymagają jednak odpowiedniego wsparcia infrastrukturalnego, co wciąż stanowi wyzwanie w wielu regionach świata (za Steiner, 2023).

Mechanizmy działania inicjatywy obejmują obliczanie, redukcję oraz kompensację emisji gazów cieplarnianych, co wymaga od przedsiębiorstw turystycznych i hotelarskich dostosowania procesów operacyjnych do nowych wymagań. Implementacja cyfrowych systemów monitorowania pozwala na precyzyjne raportowanie danych, dotyczących np. zużycia energii i ilości generowanych odpadów. Współpraca z lokalnymi dostawcami skutecznie ogranicza emisje, integrując przy tym społeczności lokalne w działania zrównoważone (Moyle i in., 2021). Z kolei transparentność w raportowaniu umożliwiła poprawę wizerunku hotelu, przyciągając ekologicznie świadomych turystów, zwłaszcza z pokolenia Z, które coraz częściej preferuje usługi zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju (Carty i Lee, 2022). Jednocześnie inicjatywa wspiera rozwój

kompetencji personelu hotelowego, co zwiększa atrakcyjność miejsc pracy oraz podnosi poziom zarządzania ESG (Moyle i in., 2021). Także reputacja hoteli wdrażających Net Zero Carbon Events Initiative sprzyja budowaniu lojalności klientów, szczególnie młodszych pokoleń, dla których zrównoważony rozwój jest priorytetem.

Mimo licznych korzyści wdrażanie zasad inicjatywy napotyka na istotne bariery, szczególnie w przypadku małych i średnich hoteli. Wysokie koszty początkowe związane z technologiami proekologicznymi, stanowią znaczące obciążenie finansowe, zwłaszcza w regionach rozwijających się. Niedostępność infrastruktury, w tym dostawców zgodnych z normami oraz brak wykwalifikowanego personelu dodatkowo ograniczają możliwości wdrażania inicjatywy. Ponadto niedostateczna edukacja pracowników i interesariuszy w zakresie zasad i norm zmniejsza efektywność działań na rzecz neutralności węglowej, co wymaga wsparcia ze strony organizacji międzynarodowych (Ruhanen i in., 2021).

Istotnym elementem procesu implementacji do praktyki organizacyjnej mechanizmów ograniczania emisji gazów cieplarnianych jest transfer wiedzy do środowiska przedsiębiorców, w tym hoteli, wskazującym na „dobre praktyki "(Tabela 25).

Tabela. 25. Studia przypadków implementacji mechanizmów ograniczania emisji gazów cieplarnianych w hotelarstwie

Meliã Hotels International Program „Road to Net Zero Events" z 2024.	Około 41 obiektów na całym świecie mierzy obecnie wpływ grup na środowisko w dwóch kluczowych punktach – w momencie składania zamówienia na wydarzenie (szacunkowa suma według zamówionych usług) i na koniec wydarzenia (ostateczne obliczenia według zużytych usług). Pomiar jest obliczany przy użyciu technologii Creast, która oblicza emisję dwutlenku węgla pochodzącą z zakwaterowania, sal konferencyjnych, zużycia cateringu i innych materiałów eksploatacyjnych wykorzystywanych podczas wydarzenia.
Sofitel Melbourne	Wprowadzenie kalkulatora zerowej emisji Co2 netto.
Room2 Chiswick, Londyn	Dwa lata na planowania „całego życia" hotelu net-zero, w tym rozdrobnienie śladu węglowego od budowy do eksploatacji hotelu, który został otwarty pod koniec 2021 roku. Hotel został zbudowany zgodnie z najbardziej rygorystycznymi standardami net-zero UK Green Building Council. Hotel, według przewidywań będzie o 83% bardziej energooszczędny. Na wyposażeniu obiektu: czujniki zasilania w pokojach, gruntowna pompa ciepła, armatura oszczędzająca wodę i „niebieski dach", który przetwarza wodę deszczową na energię (wykorzystuje 200 ton gleby i dzikich kwiatów, których celem jest pochłanianie CO_2).
Wren Urban Nest, Dublin	Hotel kapsułowy z 137 pokojami został zaprojektowany przy użyciu zaawansowanych technologii redukcji emisji CO_2. System wentylacyjny przechwytuje 81% odrzuconego ciepła za pomocą koła

	termicznego i za darmo ogrzewa napływające świeże powietrze. Pozyskana energia jest wykorzystywana do przygotowania ciepłej wody, a hotelowa kuchnia zrezygnowała z gazu. Zapotrzebowanie na wodę jest o około 60% niższe niż w typowym hotelu.
Comfort Hotel Solna, Szwecja	Certyfikowany hotel „zero-energetyczny" z 336-pokojami, w tym 2,500 metrów kwadratowych ogniw słonecznych. Windy ładują się podczas zjazdu, aby zasilić wjazd. Budynek jest chłodzony i ogrzewany przez pompy ciepła, które pobierają energię z odwiertów.
Boutiquehotel Stadthalle, Austria	Dzięki pompie ciepła od wód gruntowych, panelom słonecznym i technologii fotowoltaicznej hotel wytwarz w ciągu roku tyle energii, ile zużywa. Na wyposażeniu: żyrandole z butelek po winie, meble z drewna z odzysku, dach obsiany lewenda.
Hotel Marcel, New Haven, Connecticut, USA	Hotel o zerowej emisji netto z certyfikatem LEED Platinum i Passive House. Panele słoneczne pokrywające dach i zadaszenia parkingów zapewniają 100% energii elektrycznej dla oświetlenia, ogrzewania, chłodzenia i stacji ładowania samochodów elektrycznych.
Four Elements Hotel, Amsterdam, Holandia	Budynek z certyfikatem BREEAM. Hotel wykorzystuje turbiny wiatrowe do produkcji energii do klimatyzacji i ogrzewania. Komin słoneczny zbiera energię do ogrzewania wody, a fasada z błyszczących paneli fotowoltaicznych zamienia energię na elektryczną.
Hotele Diament, Katowice, Polska Projekt EkoDiament	Hotel stosuje: urządzenia o najwyższej klasie energetycznej, oświetlenie w technologii LED, system automatycznego wyłączania się klimatyzacji po otwarciu drzwi balkonowych, promowanie wsród gości zasłaniani okien hotelowych w okresie najwyższego nasłonecznienie i temperatur (co ograniczona pracę energochłonnych klimatyzatorów). Hotel wykorzystuje flotę pojazdów z silnikami hybrydowymi.
Hilton Świnoujście Resort & Spa	Pierwszy w Polsce 5-gwiazdkowy hotel z certyfikatem LEED GOLD (BD+C). Hotel stosuje: inteligentny system BMS do sterowania temperaturą, wentylacją (czujniki CO_2 wykrywające liczbę osób) i oświetleniem (czujniki natężenia światła), energooszczędny system klimatyzacji wieży chłodniczej, energooszczędna winda, rekuperacja ciepła urządzeń technicznych, ultrafiltracja w basenie, szara woda używana do podlewania i spłukiwania toalet, niskoprzepływowe prysznice i perlatory, menu hotelowych restauracji opiera się na lokalnych produktach, a serwowane dania mięsne są organiczne, segregacja odpadów w przestrzeniach publicznych, korzystanie ze zgniatarek do papieru oraz ekologicznych materiałów i opakowań z nadrukiem papierowym i atramentowym, ekologiczne detergenty i kosmetyki. Hotel zapewnia rozwiązania w zakresie eko-mobilności i ładowarki EV oraz uczestniczy w inicjatywie Godzina dla Ziemi organizowanej przez WWF.

Zródło: opracowanie na podstawie: https://www.cvent.com/uk/blog/hospitality/carbon-conscious-hotels-and-venues-10-ways-host-more-sustainable-events, https://www.sofitel-melbourne.com.au/discover-net-zero-carbon-hospitality/, https://pressglobal.pl/Turystyka/hotele-net-zero, https://www.hotelediament.pl/eko-diament/ [dostęp: 11.02.2025].

4.2.2. World Sustainable Hospitality Alliance

Światowy Sojusz na rzecz Zrównoważonego Hotelarstwa (World Sustainable Hospitality Alliance, WSHA) pełni kluczową rolę jako międzynarodowa platforma współpracy, integrująca przedsiębiorstwa hotelarskie, organizacje branżowe oraz kluczowych interesariuszy w celu implementacji standardów ESG (Environmental, Social, Governance) w sektorze hotelarskim. Działania WSHA koncentrują się na wdrażaniu ram ESG oraz promowaniu wymiany najlepszych praktyk na poziomie globalnym, co ułatwia adaptację strategii do lokalnych uwarunkowań i specyficznych wymagań społeczno-ekonomicznych (Carty i Lee, 2022; Rassokhina i in., 2022).

Organizacja wspiera sektor poprzez dostarczanie narzędzi oraz wytycznych umożliwiających harmonizację działań hoteli z międzynarodowymi regulacjami, takimi jak dyrektywa 2022/2464 UE. Obejmuje to programy szkoleniowe, systemy certyfikacyjne oraz mechanizmy monitorowania efektywności wdrażanych praktyk. Szczególne znaczenie przypisuje się edukacji menedżerów oraz interesariuszy, co ma kluczowe znaczenie dla wzrostu świadomości na temat korzyści wynikających z ESG oraz ich wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstw hotelarskich (Rassokhina i in., 2022). Niemniej jednak skuteczność wdrażania tych standardów zależy od poziomu zaangażowania interesariuszy oraz dostępności zasobów finansowych i instytucjonalnych, co w niektórych regionach może stanowić istotne wyzwanie.

WSHA aktywnie wspiera implementację innowacyjnych rozwiązań technologicznych, takich jak systemy zarządzania energią czy narzędzia oparte na sztucznej inteligencji, które umożliwiają optymalizację zużycia zasobów i redukcję śladu środowiskowego działalności hotelarskiej. Mimo że innowacje te przynoszą wymierne korzyści w zakresie efektywności operacyjnej oraz redukcji kosztów, ich wdrażanie pozostaje wyzwaniem dla małych i średnich przedsiębiorstw ze względu na wysokie nakłady inwestycyjne wymagane na etapie początkowym.

Kluczowym aspektem działalności WSHA jest również wzmacnianie relacji społeczno-gospodarczych poprzez współpracę z lokalnymi i międzynarodowymi interesariuszami. Zaangażowanie społeczności lokalnych w projekty ESG sprzyja budowaniu zaufania i pozytywnego wizerunku przedsiębiorstw hotelarskich, co może przełożyć się na wzrost lojalności klientów oraz akceptację działań biznesowych w danym regionie. Jednakże skuteczność takich inicjatyw zależy od kontekstu kulturowego oraz poziomu świadomości lokalnych społeczności na temat zagadnień ESG.

Ważnym obszarem działalności WSHA jest również standaryzacja metod oceny i raportowania ESG, co umożliwia porównywalność wyników przedsiębiorstw na poziomie międzynarodowym. Wdrażanie jednolitych narzędzi, takich jak certyfikaty czy benchmarki, zwiększa transparentność operacyjną i umożliwia konsumentom podejmowanie bardziej świadomych decyzji zakupowych (Carty i Lee, 2022). Niemniej jednak wdrażanie jednolitych standardów może napotkać na trudności w mniej rozwiniętych regionach, gdzie konieczne może być większe dostosowanie do lokalnych uwarunkowań.

Działalność WSHA przyczynia się do wzrostu konkurencyjności sektora hotelarskiego poprzez zwiększenie jego atrakcyjności dla inwestorów i klientów, zwłaszcza tych reprezentujących młodsze pokolenia, które wykazują większą skłonność do wyboru marek wspierających zasady zrównoważonego rozwoju. Jednocześnie wdrażanie strategii ESG przyczynia się do obniżenia kosztów operacyjnych, co dodatkowo wzmacnia długoterminową pozycję rynkową hoteli (Carty i Lee, 2022). Jednakże warto zauważyć, że pełna implementacja praktyk ESG wiąże się z istotnymi inwestycjami, co może stanowić barierę dla mniejszych podmiotów rynkowych. W związku z tym dalsze badania nad skutecznością i efektywnością wdrażanych narzędzi pozostają kluczowe dla zapewnienia zrównoważonego rozwoju globalnej branży hotelarskiej.

4.3. Uwarunkowania i czynniki wdrożenia ESG w hotelarstwie

Współczesne realia funkcjonowania korporacji oraz rosnąca popularność koncepcji ESG przyczyniły się do jej dominacji nad tradycyjnym podejściem CSR (Corporate Social responsibility - Społeczna odpowiedzialność biznesu). W efekcie, w praktyce biznesowej terminy ESG i CSR bywają stosowane zamiennie, mimo ich odmiennych zakresów i celów (Lee i Ham, 2021). Istnieje jednak ścisła relacja koncepcyjna między tymi podejściami, przy czym CSR stanowi istotny komponent wpływający na wyniki ESG (Husted i Sousa-Filho, 2019; Rajesh, 2020). Co więcej, liczne organizacje międzynarodowe oraz rządy adaptują zasady ESG jako kluczowy element strategii zrównoważonego rozwoju, a także wprowadzają je jako obligatoryjny komponent raportowania dla spółek giełdowych (Lu, 2016), a takimi jest też część sieci hotelowych.

ESG jako koncepcja bardziej holistyczna i rozbudowana niż CSR (Gillan i in., 2021), stało się przedmiotem zainteresowania nie tylko dla kadry zarządzającej i inwestorów instytucjonalnych, lecz także dla inwestorów indywidualnych oraz szerokiego grona interesariuszy (Bofinger i in., 2022). Wzrost znaczenia ESG wynika z jego postrzeganej zdolności do generowania pozytywnych

wyników finansowych oraz długoterminowej wartości dla przedsiębiorstw (Chen i in., 2023). Kryteria ESG pełnią kluczowe funkcje w strategii zarządzania przedsiębiorstwem, umożliwiając:

- identyfikację i kontrolę ryzyka związanego z czynnikami środowiskowymi, społecznymi i ładem korporacyjnym (Friede i in., 2015);
- ocenę wpływu ESG na tworzenie wartości w długim horyzoncie czasowym (Gillan i in., 2021);
- skuteczną współpracę z kluczowymi interesariuszami, w tym inwestorami, pracownikami, klientami oraz społecznościami lokalnymi (Bofinger i in., 2022).

Sektor hotelarski, który w dużej mierze opiera swoją działalność na zasobach naturalnych (m.in. zużycie energii, emisja CO_2, gospodarka wodna, wykorzystanie produktów rolnych), w coraz większym stopniu włącza raportowanie ESG w swoje strategie operacyjne. Przykłady takich podmiotów, jak Booking Holdings czy Hilton Worldwide, wskazują na rosnące znaczenie mierzalnej transparentności działań w zakresie ESG jako narzędzia zarówno do implementacji zasad CSR, jak i do efektywnego zarządzania ryzykiem związanym z wdrażaniem zrównoważonych praktyk (Kim i in., 2025).

Implementacja strategii ESG w branży hotelarskiej odgrywa kluczową rolę w zwiększaniu efektywności finansowej przedsiębiorstw, co stanowi istotny argument za wdrażaniem zasad zrównoważonego rozwoju. Badania wskazują na istnienie korelacji pomiędzy wysokimi ocenami ESG a poprawą kluczowych wskaźników finansowych, takich jak zwrot z aktywów (ROA) oraz zwrot z kapitału własnego (ROE). Przedsiębiorstwa hotelarskie, które skutecznie wdrażają strategie ESG, często osiągają wyższą rentowność oraz stabilność finansową (Lu i in., 2025). Warto podkreślić, że zakres i priorytety ESG różnią się w zależności od regionu. W Stanach Zjednoczonych kluczowym elementem strategii ESG jest filar zarządczy, obejmujący transparentność oraz etyczne zarządzanie. Przykłady globalnych sieci hotelowych, takich jak Hilton czy Accor, wskazują, że wdrożenie wysokich standardów ESG nie tylko optymalizuje koszty operacyjne, ale także podnosi wartość rynkową tych podmiotów (Lu i in., 2025). Z kolei w Europie szczególny nacisk kładziony jest na aspekt środowiskowy, co przekłada się na poprawę wyników finansowych oraz wzrost akceptacji społecznej dla działalności hoteli. Ponadto, w okresie pandemii COVID-19 jednostki hotelarskie z wysokimi ocenami ESG wykazywały większą odporność na kryzysy, co potwierdza strategiczne znaczenie tych standardów w stabilizacji sektora (Lu i in., 2025).

Implementacja ESG sprzyja budowaniu lojalności konsumentów oraz wzmacnianiu reputacji marki. Młodsze pokolenia, takie jak *Milenialsi* i *generacja Z*, preferują usługi hotelowe

zgodne z ich wartościami ekologicznymi i społecznymi, co skłania sektor hotelarski do dostosowania oferty. Aż 76% konsumentów deklaruje gotowość do bojkotowania firm niespełniających standardów zrównoważonego rozwoju, co podkreśla znaczenie ESG dla utrzymania konkurencyjności. Transparentna komunikacja w zakresie ESG, obejmująca rzetelne raportowanie, pomaga unikać zjawiska greenwashingu i buduje zaufanie klientów (Steiner, 2023). Ponadto, pozytywny wpływ ESG jest widoczny w recenzjach hoteli w mediach społecznościowych, co dodatkowo wzmacnia ich wizerunek.

Kolejną istotną korzyścią wynikającą z wdrożenia strategii ESG jest redukcja kosztów operacyjnych, w szczególności w zakresie efektywności energetycznej i innowacji technologicznych. Wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, takich jak panele fotowoltaiczne, pozwala na obniżenie kosztów związanych z zużyciem energii elektrycznej, co wzmacnia długoterminową stabilność finansową hoteli (Carty i Lee, 2022). Dodatkowo, zastosowanie nowoczesnych technologii, takich jak sztuczna inteligencja do monitorowania i ograniczania odpadów żywnościowych, przyczynia się do redukcji strat finansowych oraz minimalizowania śladów środowiskowych.

Z perspektywy inwestycyjnej, wdrażanie ESG zwiększa atrakcyjność hoteli dla inwestorów oraz poprawia ich pozycję na rynku. Aż 63% przedsiębiorstw implementujących ESG odnotowuje pozytywny zwrot z inwestycji, co sprawia, że zintegrowanie zasad zrównoważonego rozwoju z strategią finansową stanowi istotny czynnik decyzyjny dla podmiotów inwestycyjnych (Carty i Lee, 2022). Wnioski z raportów ESG już dziś są brane pod uwagę m.in. przez banki, które np. odmawiają udzielania kredytów na przedsięwzięcia obciążające nadmiernie środowisko naturalne. Idąc dalej, kilka banków zapowiedziało, że nie będzie kredytować budowy hoteli, które nie będą certyfikowane. Europejski Bank Inwestycyjny zakłada, że w 2025 r. połowa inwestycji w jego portfelu będzie miała komponent klimatyczny lub środowiskowy. Hotele, które osiągają wysokie oceny ESG, nie tylko zyskują certyfikaty od prestiżowych organizacji, ale również zwiększają rozpoznawalność marki. Co więcej, dobra reputacja w obszarze ESG przyczynia się do większego zainteresowania obligacjami ESG emitowanymi przez te podmioty (Lu i in., 2025).

Zgodność z międzynarodowymi regulacjami i standardami stanowi kolejny kluczowy aspekt korzyści wynikających z implementacji ESG w sektorze hotelarskim (Dzięgiel i in. 2023). Przedsiębiorstwa dostosowujące się do regulacji, takich jak dyrektywa UE 2022/2464 dotycząca raportowania zrównoważonego rozwoju, minimalizują ryzyko regulacyjne i zwiększają transparentność operacyjną. Ponadto, przestrzeganie norm ESG, w tym zasad unijnej taksonomii,

umożliwia dostęp do specjalistycznych funduszy inwestycyjnych oraz ogranicza ryzyko finansowe związane ze zmianami regulacyjnymi (Steiner, 2023). (Tabela 26).

Tabela 26. Czynniki poprawy jakości zrównoważonych usług w sektorze hotelarskim

Oliveras-Villanueva i in. (2020)	1) zasada 3R (*reduce*, *reuse*, *recycle*), 2) troska o ekologię, 3) zrównoważony rozwój usług hotelowych, 4) wzrost jakości i redukcja kosztów, 5) zrównoważona żywność, 6) posiadanie przez hotele certyfikatów środowiskowych, 7) monitoring 8) środowiska naturalnego (otoczenia hoteli), 9) zrównoważony rozwój zasobówludzkich (pracowników i społeczności lokalnych)
Pernille Eskerod i in. (2019)	1) oszczędność energii (np. dzięki posiadanym zielonym certyfikatom), 2) tworzenie wspólnych 3) standardów środowiskowych przez grupy hotelowe, 4) podejmowanie zróżnicowanych działań przez hotele związane ze zrównoważonym rozwojem (relacja z klientami – B2B)

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Dzięgiel i in. (2023).

W obliczu transformacji gospodarki w kierunku implementacji zasad ESG sektor hotelarski staje przed szczególnymi wyzwaniami związanymi z wdrażaniem zasad zrównoważonego rozwoju. Co istotne, to że inwestorzy, właściciele oraz operatorzy obiektów hotelowych muszą podjąć wspólne, kompleksowe działania mające na celu zrównoważanie gospodarki turystycznej, co wymaga wprowadzenia nowych strategii operacyjnych oraz dostosowania istniejących umów biznesowych.

Inwestorzy czy właściciele obiektów dążą do podniesienia standardów środowiskowych swoich hoteli, co może przełożyć się na wzrost ich wartości rynkowej oraz atrakcyjność wśród świadomych ekologicznie klientów i inwestorów. Z kolei operatorzy koncentrują się na minimalizacji wpływu tych zmian na rentowność operacyjną, co może prowadzić do rozbieżnych interesów między stronami. W konsekwencji kluczową rolę odgrywa precyzyjne określenie warunków współpracy, które pozwolą na skuteczną realizację celów zrównoważonego rozwoju, przy jednoczesnym zachowaniu stabilności finansowej.

W tym kontekście istotne staje się uwzględnienie tzw. *zielonych klauzul* w umowach operacyjnych, takich jak umowy najmu czy kontrakty zarządcze dotyczące obiektów hotelowych (Tabela 27). Obejmują one zobowiązania dotyczące efektywności energetycznej, zarządzania zasobami wodnymi, gospodarowania odpadami oraz stosowania materiałów przyjaznych dla środowiska. Precyzyjna redakcja tych zapisów pozwala na wypracowanie równowagi między

dążeniem do osiągnięcia celów ESG a koniecznością utrzymania optymalnych wyników finansowych. Ostateczny kształt tych klauzul będzie zależał od szczegółowych negocjacji pomiędzy właścicielami a operatorami, a ich skuteczność będzie w dużej mierze determinowana przez precyzję zapisów umownych oraz stopień ich egzekwowania w praktyce.

Tabela. 27. *Zielone klauzule* w umowach operacyjnych hoteli

Koordynacja w celu poprawy efektywności prośrodowiskowej hotelu		
Zakres umowy	Uwagi właściciela	Uwagi operatora
• Ogólne porozumienie między stronami dotyczące monitorowania i promowania ekologiczności hotelu. • Ustanowienie regularnego forum spotkań w celu omówienia wymiany danych, efektywności energetycznej hotelu, inicjatyw i strategii mających na celu poprawę efektywności prośrodowiskowej.	• Dla właścicieli kilku hoteli organizowanie regularnych forum z operatorami może być czasochłonne.	• Operatorzy mogą obawiać się, że właściciele mogą wykorzystać wskazane forum do zwiększenia swojego wpływu na funkcjonowanie i zarządzanie hotelem. • Operatorzy mogą chcieć oczekiwań, że żadna decyzja podjęta na forum nie zmieni umowy najmu.
Wyznaczanie celów zrównoważonego rozwoju / Zgodność z certyfikatami środowiskowymi		
• Porozumienie w sprawie zgodności z wymogami istniejącego certyfikatu środowiskowego lub wymogami dotyczącymi uzyskania pożądanego certyfikatu środowiskowego. • Raportowanie danych wymaganych do uzyskania lub utrzymania certyfikatu. • Umowa dotycząca kosztów i obowiązków związanych z realizacją celów. • Konsekwencje nieutrzymania istniejącej certyfikacji.	• Certyfikaty dla obiektów (budowlane) nie powinny być obowiązkowo ciągłe spełniane przy zmieniających się wymaganiach dla certyfikatu, ale powinny być w formule utrzymania statusu obiektu, na podstawie którego certyfikat został przyznany. • Właściciele chcą mieć kontrolę nad tym, o jakie certyfikaty będą ubiegać się w przyszłości. • Decyzja właściciela dotycząca celów zrównoważonego rozwoju lub zgodności z certyfikacją środowiskową musi być respektowana przez operatora.	• Właściciel powinien dążyć do realizacji przyszłych korporacyjnych celów zrównoważonego rozwoju operatora. • Cele właściciela w zakresie zrównoważonego rozwoju lub jakościowe certyfikaty powinny być osiągane w sposób minimalizujący zakłócenia w działalności operatora i nie należy nakładać żadnych obowiązków, które powodowałyby nadmierne utrudnienia dla operatora.
Kodeksy zrównoważonego rozwoju		
Taki kodeks reguluje np: • Odpowiedzialność za środowisko i ograniczenia • Odpowiedzialność społeczną. • Zaangażowanie gości.	• W przypadku kontraktów wpływ na koszty, koszty operacyjne i rentowność. • -Zgodność z *zielonymi kryteriów* kredytodawców i	• Budżetowanie i podział kosztów. • Wszelkie potrzeby inwestycji kapitałowych inwestycji w celu zapewnienia zgodności z kodeksem.

• Udostępnianie danych i przejrzystość.	inwestorów lub potencjalnych inwestorów.	• Zdolność do poprawy zadowolenia gości i reputacji hotelu i reputacji hotelu. • Poziom zrównoważonego rozwoju zgodny ze zmianami polityki marki. • Potrzeby szkoleniowe i wymagania dotyczące dodatkowych pracowników lub zasobów.
Udostępnianie danych i pomiary		
• Określenie zakresu danych, które mają być udostępniane. • Poufność i bezpieczeństwo udostępnianych danych. • Zakres zgodny ze zmieniającymi się przepisami. • Pomiary: - jakie liczniki mają zostać zainstalowane, kto jest odpowiedzialny za instalację, kalibrację i odczyt liczników, jakie są wymagania dotyczące raportowania danych pomiarowych, oraz jakie jest postępowanie w przypadku rozbieżności i sporów?	• Prawo do żądania rozszerzenia obowiązków pomiarowych i sprawozdawczych, jeśli jest to wymagane w celu zapewnienia zgodności z zobowiązaniami właściciela w zakresie zrównoważonego rozwoju, obowiązków raportowania ESG, wobec wymogów inwestorów lub banków w przyszłości.	• Wrażliwe dane handlowe nie są wykorzystywane ani ujawniane przez właściciela w jakikolwiek sposób, który może ujawniać tajemnice handlowe operatora. • Koszty kapitałowe i koszty monitoringu i raportowania związane z rozszerzonymi pomiarami wymaganymi przez właściciela powinny być dzielone sprawiedliwie.

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Hotel Investment Scene in CCE 2023. Getting Real about ESG in Hotel Real Estate (s.65).

Warto wskazać także na działania w zakresie zrównoważonej turystyki i hotelarstwa i ESG podejmowane przez hotele biznesowe lub zlokalizowane w przyrodniczo cennych destynacjach (Tabela 28).

Tabela 28. Działania w zakresie zrównoważonego rozwoju i ESG w hotelach destynacyjnych i biznesowych

Główne obszary działania	Alila Hotels & Resorts (Indonezja)	Beachcomber Resorts & Hotels (Mauritius)	Marriott International	Scandic Hotels
Wydajne zużycie wody	++	+++	++	+++
Zielona energia	+	+++	++	+++
Gospodarka odpadami		+++		++
Innowacje		++	+++	+++
Wsparcie lokalnych społeczności	+++	+++	++	++
Odpowiedzialna sieć dostawców	+++	+++	++	++

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)		+++	++	++
Działania edukacyjne dotyczące odpowiedzialnej turystyki	++	++	++	++
Posiadane certyfikaty/programy	EarthCheck	EarthCheck	Serve360	Ecolabel

+ wdrożono, ++ wdrożono na poziomie zaawansowanym, +++ wdrożono na poziomie bardzo zaawansowanym.
Źródło: opracowanie na podstawie: Dzięgiel i in. (2023, s. 95).

Warto w podsumowaniu wskazać na zagadnienie barier utrudniających podejmowanie zachowań prośrodowiskowych (w tym w hotelarstwie), które po raz pierwszy zostało szczegółowo przeanalizowane przez Kollmussa i Agyemana (2002). Identyfikacja przeszkód bezpośrednio wpływających na realizację działań zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju stanowi istotne wyzwanie badawcze. Wynika to z faktu, że omawiane bariery mają charakter wielowymiarowy i są nierozerwalnie powiązane z różnorodnymi czynnikami technologicznymi, psychospołecznymi, ekonomicznymi oraz organizacyjnymi, co dodatkowo komplikuje ich precyzyjne określenie i klasyfikację.

Tabela 29. Bariery zachowań prośrodowiskowych w hotelarstwie

Bariery zachowań proekologicznych wśród gości hotelowych	
Baker i in. (2014)	Goście postrzegają programy proekologiczne jako zwykłe dążenie do redukcji kosztów przez hotele Goście wskazują, że korzystanie z programów środowiskowych wiąże się z niedogodnościami i zmniejszeniem tego, co postrzegają jako luksus
Hsin-Hui (2014)	Goście uważają, że hotele wykorzystują „zielone inicjatywy" jako narzędzie promocji
Moise i in. (2021)	Goście wskazują, że hotele wykorzystują „zielone inicjatywy" dla poprawy wyników firmy
Han i in. (2019)	Goście muszą być przekonani, że działania hotelu w zakresie ochrony środowiska są autentyczne, a nie tylko podejmowane dla zysków Gości muszą mieć intencje do angażowania się w zachowania prośrodowiskowe podczas pobytu w hotelu
Goldstein i in. (2008)	Goście zwracają uwagę na odpowiednie komunikaty o działaniach hotelu, które mają znaczący wpływ na prośrodowiskowe zachowania klientów, polegające na dbałości o zasoby w hotelu
Bariery zachowań proekologicznych wśród menedżerów i pracowników hotelu	
Peng i Lee (2019) Tariq i in. (2020)	Brak edukowania i informowania o korzyściach dla hotelu wynikających z polityki prośrodowiskowej Brak wiedzy (lub wiedza ograniczona) i brak świadomości pracowników oraz etyki pracy w ich podejściu do znaczenia aspektów środowiskowych
Graham i in. (2020)	Środowisko pracy zdominowane przez egoistyczne normy środowiskowe
Kim i in. (2019)	Brak wdrażania „zielonych" procesów zarządzania zasobami ludzkimi Brak wdrażania odpowiedniej polityki prośrodowiskowej
Yoon i in. (2019)	Brak wdrożenie odpowiedniej strategii zarządzania środowiskowego
Lu i Roto (2016)	Brak przestrzegania zasad związanych z systemami zarządzania środowiskowego

	Brak świadomości, że samodoskonalenie jest ważne i przynosi wymierne korzyści
Rezapouraghdam i in. (2018)	Brak tworzenia odpowiedniego klimatu organizacyjnego i duchowości w miejscu pracy
Yucedag i in. (2018)	Brak zachęty finansowej. Brak przywództwa w hotelu jako determinanty rozwoju zachowań prośrodowiskowych
Bonilla Priego i in. (2011)	Presja na osiągnięcie celów krótkoterminowych i finansowych przy skomplikowanych regulacjach prawnych w sytuacji gdy system wynagrodzeń pomija aspekty środowiskowe
Bariery zachowań proekologicznych wśród dostawców hotelowych	
Vasiljevic-Shikaleska i in. (2018)	Wywieranie nadmiernej presji na dostawców, aby wprowadzili te same programy poprawy środowiska u siebie, jakie stosuje hotel
Yu (2020)	Brak zrozumienie konieczności współpracy w celu minimalizacji negatywnego wpływu na środowisko

Zródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: Bugdol i in. (2025) oraz wskazanych publikacji.

4.4. Raportowanie ESG w hotelarstwie

W kontekście rosnącej wagi zagadnień związanych z ESG (Environmental, Social, and Governance), przewiduje się, że sektor hotelarski będzie zmuszony do adaptacji wobec nowych standardów zrównoważonego rozwoju, a także do skutecznego reagowania na wyzwania środowiskowe i społeczne. Inwestorzy w coraz większym stopniu uwzględniają kryteria ESG w procesach analizy due diligence (należytej staranności), co oznacza, że brak formalnej certyfikacji (czy raportowania ESG) w tym zakresie może stanowić istotną barierę w spełnieniu ich rosnących oczekiwań oraz wymogów globalnych marek hotelowych. Analizy wskazują, że ponad 50% inwestorów napotkało trudności związane z aspektami ESG podczas procesów transakcyjnych związanych z nabywaniem i zbywaniem aktywów hotelowych, przy czym dla około 35% z nich skutkowało to konsekwencjami finansowymi przekraczającymi 500 tys. euro[50].

Ponadto, ESG stało się kluczowym standardem oceny długoterminowego wpływu przedsiębiorstw na środowisko naturalne oraz otoczenie społeczne, przyczyniając się jednocześnie do wzrostu ich atrakcyjności jako pracodawców, stymulowania innowacji, zwiększania wartości marki oraz poprawy dostępu do finansowania. Hotele spełniające wysokie standardy zrównoważonego rozwoju mogą również uzyskiwać korzystniejsze warunki współpracy z operatorami, co nabiera szczególnego znaczenia w kontekście obecnych i nadchodzących kolejnych regulacji unijnych, które w coraz większym stopniu, i coraz większym zakresie, będą wymuszały implementację zasad ESG w sektorze hotelarskim.

[50] https://raportcsr.pl/branza-hotelarska-musi-postawic-na-esg-aby-pozostac-atrakcyjna/[dostęp" 13.02.20205].

Brak jednolitej i powszechnie akceptowanej certyfikacji w obszarze ESG stanowi istotne wyzwanie dla sektora hotelarskiego, utrudniając dostosowanie się do standardów oczekiwanych przez międzynarodowe marki oraz inwestorów instytucjonalnych. W branży funkcjonuje szeroki zakres certyfikatów ekologicznych oraz systemów raportowania ESG, które cechują się zróżnicowanym poziomem wiarygodności i metodologii oceny, co komplikuje jednolitą weryfikację zgodności z globalnymi normami zrównoważonego rozwoju.

Obecnie mniej niż 5% hoteli zlokalizowanych w największych metropoliach Europy Środkowo-Wschodniej posiada certyfikaty ESG uznawane przez Google Travel, takie jak BREEAM, LEED, Green Key, Green Globe, Earth Check czy GSTC[51]. Sytuacja ta wskazuje na istotną lukę w implementacji standardów ESG w sektorze, co może ograniczać atrakcyjność inwestycyjną obiektów hotelowych w regionie.

Aby sprostać rosnącym wymaganiom inwestorów, regulatorów oraz innych kluczowych interesariuszy, sektor hotelarski szczególnie w krajach CEE (Europa Środkowo-Wschodnia) musi podjąć zdecydowane działania na rzecz redukcji śladu węglowego oraz poprawy efektywności energetycznej. Zgodnie z wytycznymi dekarbonizacyjnymi opracowanymi w ramach narzędzia Carbon Risk Real Estate Monitor (CRREM), powszechnie stosowanego przez inwestorów instytucjonalnych, emisja dwutlenku węgla w hotelach zlokalizowanych w krajach CEE-6 powinna zostać zredukowana o około 17% do 2025 roku oraz o 53% do 2030 roku.[52] Powyższe cele podkreślają konieczność wdrożenia kompleksowych strategii zrównoważonego zarządzania aktywami hotelowymi, w tym optymalizacji zużycia energii, implementacji odnawialnych źródeł energii oraz poprawy efektywności operacyjnej budynków.

Standardy raportowania w zakresie ESG odzwierciedlają złożoność oraz wielowymiarowość zagadnienia zrównoważonego rozwoju, stanowiąc jednocześnie wyzwanie dla sektora hotelarskiego w zakresie porównywalności i transparentności. Narzędzia takie jak Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB) czy Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) są szeroko stosowane do opracowywania raportów ESG, umożliwiając firmom hotelarskim prezentację działań środowiskowych, społecznych i zarządczych. raportowaniu ESG, co ma wpływ na porównywalność danych pomiędzy przedsiębiorstwami. Jednocześnie różnorodność wykorzystywanych standardów (GRI, SASB,

[51] https://raportcsr.pl/branza-hotelarska-musi-postawic-na-esg-aby-pozostac-atrakcyjna/ [dostęp:13.02.2025].
[52] https://raportcsr.pl/branza-hotelarska-musi-postawic-na-esg-aby-pozostac-atrakcyjna/ [dostęp:13.02.2025].

TCFD), prowadzi do niespójności w mierzeniu oraz raportowaniu działań ESG, co utrudnia ocenę skuteczności wdrożonych strategii (Łuniewski & Łuniewski, 2020). Jak wskazują Rassokhina i inni (2022), brak jednolitych standardów utrudnia kompleksową ocenę działań przedsiębiorstw i ich wpływu na zrównoważony rozwój. Steiner (2023) podkreśla, że różnorodność podejść prowadzi do znacznych różnic w interpretacji wyników, co w szczególności utrudnia analizę porównawczą między firmami hotelarskimi działającymi w różnych regionach. Takie zróżnicowanie standardów, jak na przykład stosowanie TCFD w kontekście ryzyk klimatycznych, dodatkowo zwiększa skomplikowanie raportowania w branży, zwłaszcza wobec rosnących wyzwań związanych z globalnymi zmianami klimatycznymi. Niejednolitość standardów może być szczególnie problematyczna dla mniejszych przedsiębiorstw hotelarskich, które często borykają się z ograniczonymi zasobami i brakiem odpowiedniej ekspertyzy czy ekspertów w zakresie raportowania ESG. Harmonizacja ram raportowania nie tylko zwiększyłaby transparentność działań, ale również ułatwiła wdrażanie zasad ESG na poziomie globalnym i lokalnym (za Steiner, 2023; Łuniewski i Łuniewski, 2020).

Certyfikacja i raportowanie ESG, jako element wspierający legitymizację działań ESG, odgrywa także kluczową rolę w budowie zaufania interesariuszy i może znacząco wpłynąć na zwiększenie wiarygodności przedsiębiorstw hotelarskich (Saputra i in., 2024). Carty i Lee (2022), które wskazuje, że brak certyfikatów ESG stanowi barierę dla 32% podróżnych, co ogranicza ich możliwości wyboru usług zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju. Wprowadzenie certyfikatów, także o zasięgu tylko danej destynacji, takich jak np. CHSE (Clean, Health, Safety and Environment Sustainability)[53], wzmacnia zaufanie konsumentów oraz atrakcyjność przedsiębiorstw w oczach inwestorów (za Rassokhina i in. 2022). Z kolei transparentność raportowania przyciąga również inwestorów preferujących przedsiębiorstwa zgodne z zasadami ESG, co wzmacnia dostępność kapitału i sprzyja innowacyjności (Lu i in., 2025). Ponadto, transparentne raporty stanowią narzędzie wspierające przedsiębiorstwa w szybkim dostosowywaniu się do zmieniających się regulacji prawnych, co zwiększa ich elastyczność operacyjną (Steiner, 2023).

Technologie cyfrowe odgrywają kluczową rolę w rozwoju standardów raportowania ESG, zwiększając ich efektywność i precyzję. Cyfryzacja raportów ESG pozwala na bardziej efektywne

[53]CHSE- Indonezyjski standard przyznawany obiektom turystycznym i hotelarskim, które spełniają określone kryteria w zakresie czystości, zdrowia, bezpieczeństwa oraz zrównoważonego rozwoju środowiskowego.

monitorowanie wyników, co wspiera zarówno inwestorów, jak i lokalne społeczności w ocenie skuteczności implementowanych strategii ESG (Çengel & Koc, 2022). Jak zauważają Saputra i inni (2024), digitalizacja rachunkowości umożliwia bardziej precyzyjne monitorowanie danych z zakresu ESG, takich jak emisje gazów cieplarnianych, zarządzanie zasobami czy zaangażowanie społeczne.

Kolejnym wyzwaniem jest zaangażowanie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w proces wdrażania ESG. MŚP w sektorze hotelarskim często mają ograniczony dostęp do zasobów finansowych oraz technologicznych, co uniemożliwia im pełne wdrożenie strategii zrównoważonego rozwoju i raportowanie ESG (Steiner, 2023). Kluczowym problemem jest de facto brak wsparcia dla MŚP w zakresie finansowania działań ESG, co powoduje, że wiele przedsiębiorstw ogranicza się jedynie do podstawowych inicjatyw, takich jak recykling, bez wdrożenia bardziej kompleksowych rozwiązań (za Drosik i in. 2022).

Niedostateczna świadomość wśród kluczowych interesariuszy, takich jak pracownicy i klienci, jest kolejnym czynnikiem ograniczającym rozwój ESG. Ziółkowska-Weiss (2021) zauważa, że brak edukacji wśród pracowników skutkuje niskim poziomem zaangażowania w działania ESG, co osłabia ich skuteczność. Ograniczenia w wiedzy i zasobach ludzkich wymagają wprowadzenia programów szkoleniowych oraz współpracy między MŚP i większymi firmami, które mogłyby dzielić się wiedzą i technologią (Łuniewski i Łuniewski, 2020). Z kolei klienci, zwłaszcza ci mniej świadomi korzyści płynących z ESG, częściej wybierają usługi hoteli, które nie spełniają standardów zrównoważonego rozwoju (Steiner, 2023). Zrównoważone produkty są bardziej konkurencyjne dla gości oraz zapewniają wyższą satysfakcję z pobytu wakacyjnego, w tym z pobytu w hotelu (Segarra-Ona, 2012). Drozdowicz-Tomaszek (2023) wskazuje, że efektywna komunikacja z interesariuszami, w tym poprzez media społecznościowe, mogłaby poprawić zrozumienie i akceptację inicjatyw zrównoważonego rozwoju. Kampanie edukacyjne oraz programy CSR, wspierające zaangażowanie społeczności lokalnych, mogą stać się kluczowym narzędziem w promowaniu ESG w sektorze hotelarskim (Drosik i in., 2022).

Istotnym ograniczeniem w rozwoju zasad ESG i ich raportowania w sektorze hotelarskim jest również niedosyt empirycznych badań dotyczących rzeczywistego wpływu tych działań na wyniki operacyjne przedsiębiorstw, szczególnie małych i średnich, których duża ilość działa w sferze hotelarstwa. Łuniewski i Łuniewski (2020) wskazują, że istniejące badania nie dostarczają wystarczających dowodów na korzyści płynące z wdrażania ESG, co zniechęca szczególnie małe i średnia przedsiębiorstwa hotelarskie do inwestycji w ten obszar. Według Ziółkowskiej-Weiss

(2021), obecne wskaźniki ESG są często zbyt ogólne, co utrudnia precyzyjne mierzenie skuteczności działań przedsiębiorstw. A kolei Ratajczak (2022) podkreśla, że konieczne jest dalsze prowadzanie badań globalnych i regionalnych, które umożliwiłyby głębsze zrozumienie wpływu ESG na różnorodne aspekty działalności hoteli, w tym finansowe i operacyjne. Zastosowanie narzędzi predykcyjnych i zaawansowanej analizy danych mogłoby poprawić jakość tych badań, co z kolei zwiększyłoby zainteresowanie ESG wśród przedsiębiorstw sektora hotelarskiego.

Przeszkody polityczne i prawne również odgrywają znaczącą rolę w ograniczaniu wdrożenia ESG w sektorze hotelarskim. Brak spójności regulacji w Unii Europejskiej prowadzi do trudności w adaptacji działań ESG, szczególnie w mniejszych przedsiębiorstwach (Łuniewski i Łuniewski, 2020). Wprowadzenie bardziej spójnych norm, takich jak jednolite ramy raportowania ESG, mogłoby znacząco złagodzić te bariery (Sanjaya i in., 2023).

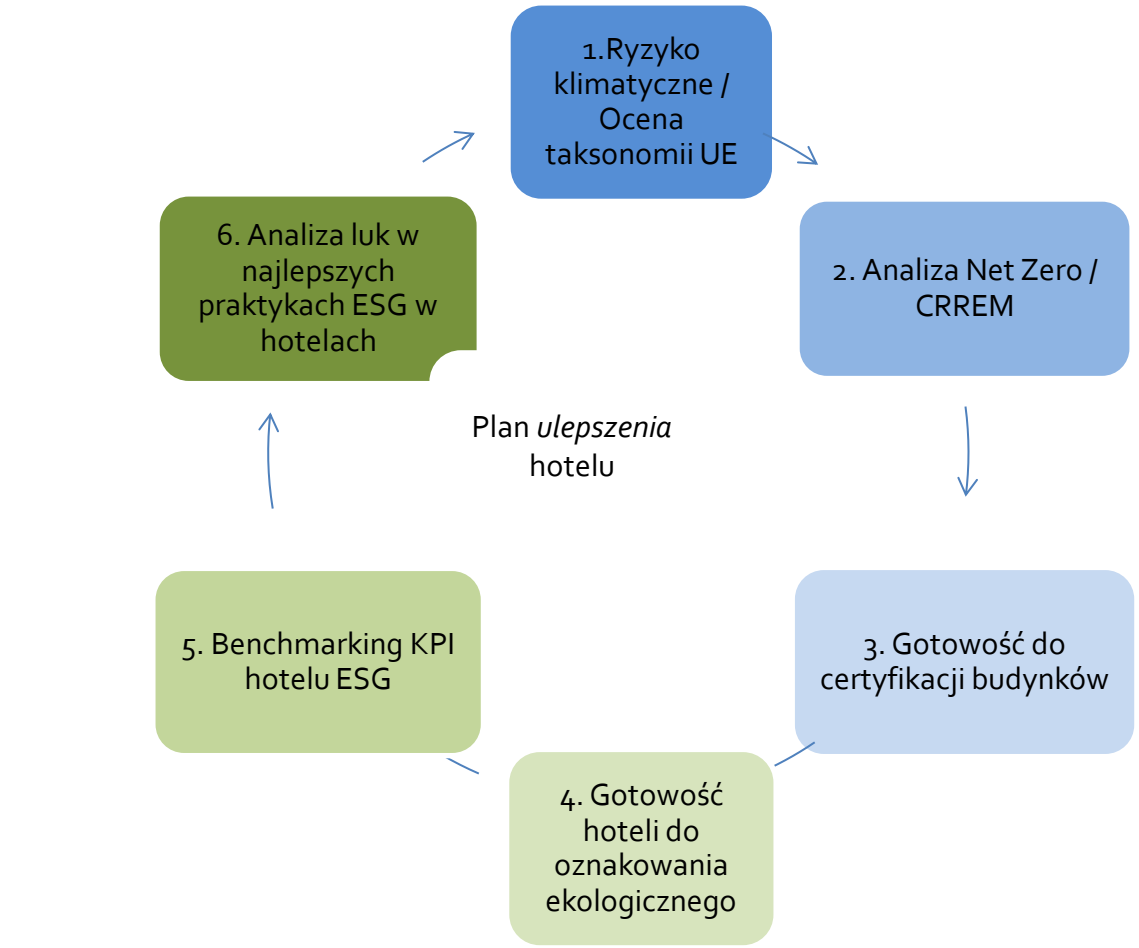
W procesach wdrażania czy raportowaniu ESG nie można także zapominać o nowych technologiach, takie jak rozszerzona rzeczywistość (AR), które odgrywają coraz większą rolę w kształtowaniu zrównoważonych doświadczeń turystycznych także w usługach hotelarskich. AR umożliwia tworzenie immersyjnych i ekologicznych usług, które redukują konieczność fizycznej obecności w niektórych destynacjach, co zmniejsza emisje związane z transportem (Kwak i Huzar, 2024). Ponadto, integracja AR z Internetem Rzeczy (IoT) pozwala na personalizację usług turystycznych czy hotelarskich, jednocześnie wspierając cele ESG przez efektywne zarządzanie danymi i zasobami.

Współczesną koniecznością staje się zatem holistyczne podejście do modelu wdrażania a dalej audytu ESG w hotelu, tak aby kreować plan *ulepszenia* obiektu oparty na kompleksowej ocenie uwzględniającej standardy ESG specyficzne dla danej nieruchomości i hotelu oraz potrzeb interesariuszy (Rysunek 31). To podejście jest jednocześnie odbiciem znaczenia ESG dla sektora hotelarskiego w zakresie długoterminowego wpływu firmy na środowisko i społeczeństwo oraz wielowymiarowe zyski (Tabela 30).

Tabela 30. Znaczenie ESG w hotelarstwie

Przyciąganie talentów Sektor usług opiera się w głównej mierze na kapitale ludzkim. Strategiczne inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników, promowanie różnorodności i inkluzji w miejscu pracy, a także aktywne zaangażowanie społeczne i ochrona praw jednostki stanowią fundamenty długofalowego sukcesu organizacji. Ponadto implementacja etycznych standardów zarządzania oraz transparentne praktyki sprawozdawcze sprzyjają budowaniu reputacji przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy, co w konsekwencji umożliwia pozyskanie najwyższej klasy specjalistów (talentów)	**Driver innowacji** Inwestycje w nowoczesne technologie, odnawialne źródła energii, zrównoważone systemy gospodarowania wodą i odpadami oraz praktyki zielonego budownictwa stanowią kluczowe narzędzia ograniczania śladu środowiskowego przedsiębiorstw. Równocześnie wdrażanie programów szkoleniowych ukierunkowanych na rozwój kompetencji pracowników, a także promowanie różnorodności i inkluzji sprzyja kształtowaniu kultury innowacji. Synergia tych działań może nie tylko zwiększyć konkurencyjność organizacji, ale także pozwolić jej na skuteczne wyróżnienie się na rynku poprzez wdrażanie zrównoważonych i innowacyjnych strategii.	**Lepsze finansowanie** Nieprzestrzeganie standardów ESG może prowadzić do ograniczenia dostępu do preferencyjnych warunków finansowania, a także zwiększyć ryzyko regulacyjne i operacyjne przedsiębiorstwa. Natomiast zgodność z wymogami ESG umożliwia firmom korzystanie z alternatywnych źródeł kapitału, takich jak zielone obligacje czy fundusze inwestycyjne ukierunkowane na zrównoważony rozwój. Organizacje spełniające te kryteria są postrzegane jako bardziej stabilne, proaktywne w zakresie zarządzania ryzykiem i lepiej przygotowane na przyszłe zmiany legislacyjne, co wzmacnia ich pozycję na rynku oraz atrakcyjność inwestycyjną.
Zwiększenie wartość marki Budowanie silnej marki opiera się na wzmacnianiu reputacji oraz zwiększaniu zaufania wśród kluczowych interesariuszy. Czynnikiem jest zdolność przedsiębiorstwa do przyciągania i utrzymania klientów, którzy wykazują rosnącą świadomość ekologiczną oraz społeczną. Ponadto optymalizacja procesów operacyjnych, podnoszenie efektywności działania oraz pozyskiwanie wysoko wykwalifikowanych specjalistów stanowią istotne elementy przewagi konkurencyjnej, które wspierają długoterminowy rozwój i stabilność organizacji na rynku.	**Poprawa efektywności i wydajności działania** Minimalizacja śladu środowiskowego, w tym emisji CO_2, a także systematyczne monitorowanie i optymalizacja zużycia energii oraz efektywne zarządzanie procesami recyklingu stanowią kluczowe działania na rzecz zrównoważonego rozwoju. Implementacja tych praktyk nie tylko przyczynia się do ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko, ale również prowadzi do obniżenia kosztów operacyjnych i zwiększenia efektywności procesów biznesowych, co przekłada się na długoterminową konkurencyjność	**Dopasowanie do oczekiwań interesariuszy (gości, pracowników, inwestorów)** Regulatorzy, dostawcy oraz społeczności lokalne wykazują rosnącą świadomość oraz zainteresowanie zagadnieniami związanymi ze zrównoważonym rozwojem, w tym aspektami środowiskowymi i społecznymi. W odpowiedzi na te oczekiwania, przedsiębiorstwa podlegają mechanizmom nagradzania za proaktywne podejście do ESG lub sankcjom wynikającym z niespełniania określonych standardów zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej.

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Hotel Investment Scene in CCE 2023. Getting Real about ESG in Hotel Real Estate (s.50).



Rysunek 31. Holistyczny model audyty hotelu

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Hotel Investment Scene in CCE 2023. Getting Real about ESG in Hotel Real Estate (s.50).

Powyższe konstatacje prowadzą do poglądu o konieczności poszukiwania tematycznych i kluczowych obszarów stosowania ESG a dalej wzorców, standardów czy nawet zalecanych modeli raportowania ESG w obiektach hotelarskich, które są już praktykowane przez duże sieci hotelowe, a powinny, czy mogą być docelowo także adaptowane w obiektach hotelowych o mniejszej skali (Tabela 31 i 32).

Tabela 31. Kluczowe obszary wdrażania i raportowania ESG dla branży hotelarskiej

Środowisko	• Zmniejszenie śladu węglowego. • Zmniejszenie zużycia wody. • Zmniejszenie zużycia energii. • Odnawialne źródła energii. • Gospodarka odpadami. • Gospodarki o obiegu zamkniętym. • Zielone kredyty, obligacje i pożyczki.

	• Zielona energia.
Społeczne	• Rozwój pracowników i szkolenia w celu doskonalenia obsługi klienta i zmniejszania rotacji pracowników. • Inicjatywy D&I mające na celu zapewnienie różnorodność kadr z oceną pozytywnego wpływu na kulturę organizacyjną firmy. • Szacunek dla zdrowia pracowników i przepisów bezpieczeństwa. • Zaangażowanie w lokalne potrzeby oraz poszanowanie lokalnych zwyczajów, przepisów i społeczności. • Skoncentrowanie się na kwestiach praw człowieka w ramach budowania wydajności łańcucha dostaw. • Zaangażowanie w eliminację współczesnego niewolnictwa i wdrażanie uczciwych praktyk pracy. • Zmniejszenie różnic płacowych.
Zarządzanie (Ład korporacyjny)	• Transparentne (przeźroczyste) zasady zarządzania. • Kodeksy etyczne. • Polityka i przeciwdziałanie korupcji. • Sygnalizacja nieprawidłowości. • Strategia zarządzania ryzykiem. • Różnorodność (płciowa, rasowa, religijna) zarządu. • Cyfrowa odpowiedzialność biznesu.

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Hotel Investment Scene in CCE 2023. Getting Real about ESG in Hotel Real Estate, (s.50).

Tabela 32. Kluczowe obszary wdrażania i raportowania ESG dla branży hotelarskiej – studia przypadków

Obszary raportowania ESG – hotele AccorInvest		
Środowisko	Społeczeństwo	Ład korporacyjny
• Energia • Woda • Odpady • Emisja dwutlenku węgla • Zmiana klimatu • Różnorodność biologiczna	• Zdrowie i bezpieczeństwo • Różnorodność i integracja społeczna • Przyciągnięcie i zatrzymanie • Szkolenie i rozwój kariery	• Etyka biznesu • Prawa człowieka • Zarządzanie łańcuchem dostaw • Ład korporacyjny • Cyber-bezpieczeństwo i ochrona danych • Zrównoważone inwestowanie

Obszar raportowania ESG – hotele Kempiński			
Społeczeństwo i ład korporacyjny			
Wysiłki antykorupcyjne	Polityka dotycząca pracy dzieci i pracy przymusowej	Różnorodność i integracja	Trening i rozwój
Środowisko			
Inicjatywy dotyczące zmian klimatycznych	Gospodarka odpadami	Ochrona wody	Ochrona różnorodności biologicznej

Obszar raportowania ESG – hotele Qubus		
System jakości Qubus Quality System	Wytyczne w zakresie etyki dla dostawców towarów i usług	Kodeks postępowania

• Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja, przystępna cenowo i czysta energia, działania na rzecz klimatu: woda, energia, środki chemiczne, żywność, odpady • Godna praca i wzrost gospodarczy, równość płci, zmniejszenie nierówności • Inne działania na rzecz zrównoważonego rozwoju: społeczności lokalne, handel ludźmi, przeciwdziałanie korupcji, ochrona prywatności, bezpieczeństwo IT i innowacje technologiczne • Regulacji wynikających z norweskiej ustawy o przejrzystości	• Zasady ogólne • BHP • Dyskryminacja i nękanie • Wolność zrzeszania się • Praca dzieci i praca przymusowa • Warunki pracy • Praktyki biznesowe • Zgodność i monitorowanie • Ochrona prywatności i dane osobowe	• Odpowiedzialność • Równość, różnorodność i integracja • Nękanie i zastraszanie • Bezpieczeństwo i ochrona • Prywatność i ochrona danych osobowych • Narkotyki i alkohol • Przeciwdziałanie korupcji • Konflikt interesów • Międzynarodowe ograniczenia handlowe (sankcje) • Przeciwdziałanie praniu pieniędzy • Poufność • Komunikacja zewnętrzna i relacje z mediami

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: AccorInvest — Raport ESG za rok 2021; Raport ESG 2023. Qubus Hotel Holding Sp. z o.o.; Kodeks postępowania Qubus Hotel Holding Sp. z o.o; Wytyczne w zakresie etyki dla dostawców towarów i usług *Qubus Hotel Holding Sp. z o.o; https://www.travelandtourworld.pl/aktualno%C5%9Bci/artyku%C5%82/Najnowszy-raport-esg-hoteli-kempinski-pokazuje-post%C4%99p-i-przysz%C5%82e-cele-w-zakresie-zr%C3%B3wnowa%C5%BConego-rozwoju/ [data dostępu: 20.02.2025].*

Jednocześnie niezbędne jest poszukiwanie wzorca składowych elementów strategii wdrażania zasad ESG w obiektach hotelowych (Rysunek 32).

Odpowiedzialne działania	Szacunek dla ludzi i środowiska	Gościnność
Dążymy do najwyższych standardów etycznego postępowania i przejrzystości, współpracując jednocześnie ze wszystkimi naszymi partnerami biznesowymi	Staramy się wspierać rozwój i dobre samopoczucie pracowników oraz stale zmniejszać nasz ślad środowiskowy	Zobowiązujemy się do zapewnienia klientom wyjątkowego doświadczenia, będąc tym samym czynnikiem rozwoju zrównoważonego miasta przyszłości, a także współpracując ze społecznościami lokalnymi i przyczyniając się do poprawy ich życia
1.Solidne zasady ładu korporacyjnego • Ustanowienie standardów solidnego ładu korporacyjnego, wspierające stosunki z inwestorami 2 Zgodność i etyka • Zapewnienie zgodności oraz wykazywanie się przejrzystym i etycznym	5. Szacunek dla naszych pracowników • Przyciąganie i zatrzymywanie zaangażowanych talentów, zwiększanie szans na zatrudnienie • Poszanowanie różnorodności i promowanie środowiska sprzyjającego integracji społecznej	7. Zrównoważone doświadczenie klienta • Zapewnienie gościom opieki i komfortu • Wspieranie innowacji w celu poprawy dobrego samopoczucia gości • Poprawa dostępności hoteli • Gwarantowanie zrównoważonej żywności

postępowaniem we wszelkiej naszej działalności 3 Odpowiedzialne inwestycje • Inwestowanie w sposób społecznie odpowiedzialny z uwzględnieniem kryteriów ESG w procesie inwestycyjnym 4 Zrównoważony łańcuch dostaw • Zarządzanie łańcuchem dostaw AT przy jednoczesnym monitorowaniu ryzyka ESG i promowaniu dobrych praktyk w całym łańcuchu wartości	• Zapewnienie bezpieczeństwa i higieny pracy wszystkim naszym pracownikom oraz promowanie dobrego samopoczucia w miejscu pracy • Zwiększanie zaangażowania pracowników w kwestie związane ze środowiskiem, społeczeństwem i ładem korporacyjnym (ESG) 6. Ochrona środowiska i klimatu • Zmniejszanie śladu węglowego i wspieranie rozwiązań zwalczających zmianę klimatu	8. Wpływ na lokalne społeczeństwo • Oferowanie zatrudnienia dla społeczności lokalnej • Współpraca ze społecznościami lokalnymi oraz wspieranie lokalnych projektów oraz stowarzyszeń • Promowanie elastyczności i innowacji w tworzeniu wielofunkcyjnych przestrzeni hotelowych, z których korzystają zarówno goście, jak i lokalna społeczność

Rysunek 32. Strategia ESG AccorInvest na lata 2020 – 2026

Źródło: opracowane z wykorzystaniem: AccorInvest — Raport ESG za rok 2021, s.9.

5. Analiza obszarów naukowych w badaniach zrównoważonego rozwoju i ESG

Współczesna koncepcja zrównoważonego rozwoju zasadniczo redefiniuje relacje między środowiskiem naturalnym a działalnością społeczną i gospodarczą człowieka. Wspomniana idea stała się jednym z kluczowych obszarów współczesnych badań naukowych, przyczyniając się do wielowymiarowej analizy procesów zachodzących w różnych sektorach gospodarki, w tym w sektorze turystycznym. Badania nad zrównoważonym rozwojem koncentrują się m.in. na identyfikacji zarówno korzyści ekonomicznych, gospodarczych, społecznych i środowiskowych wynikających z wdrażania strategii opartych na zasadach zrównoważonego rozwoju i ESG, jak i na wyzwaniach związanych z ich implementacją w zróżnicowanych kontekstach społeczno-gospodarczych oraz regionalnych.

Istotnym elementem rozwoju tej sfery dociekań naukowej jest interdyscyplinarność oraz uwzględnienie różnorodnych perspektyw badawczych, metodologii i uwarunkowań geograficznych, ekonomicznych, społecznych i politycznych. Dopiero takie podejście umożliwia efektywne wykorzystywanie wyników badań w rozwiązywaniu kluczowych problemów współczesnej gospodarki, w tym gospodarki turystycznej. Wśród wyzwań, które mogą zostać złagodzone poprzez wdrażanie strategii zrównoważonego rozwoju, wskazuje się m.in. na kwestie ubóstwa, nierówności społecznych i przestrzennych, migracji, nadmiernej konsumpcji, degradacji bioróżnorodności i georóżnorodności oraz skutków zmian klimatycznych, itp. (Causevic i in., 2018).

Powszechną metodą studiów literaturowych nad zagadnieniami zrównoważonego rozwoju, w tym sfery turystyki) jest wykorzystanie analizy bibliometrycznej[54] (Napierała i in. 2023) (Tabela 33 – 35).

Tabela 33. Obszary badań zrównoważonego rozwoju w ujęciu analiz bibliometrycznych

Obszar badania	Wybrane publikacje
Identyfikacja najpopularniejszych tematów i problemów badawczych	Davidescu i in., (2022); Iqbal i in., (2022); Khanra i in., (2021); León-Gómez i in., (2021); Serrano i in., (2019); Singh i in., (2022); Trip i in., (2021)
Zmienność geograficzna badań	Garrigos-Simon i in., (2018); León-Gómez i in., (2021); Shasha i in., (2020)
Rozmieszczenie geograficzne autorów	Jiménez-García i in., (2020); Pahrudin i in., (2022); Sánchez-Cañizares i in., (2018)

[54] Za Meneses i in. (2024) - przegląd publikacji dotyczących zrównoważonego rozwoju gospodarki przeprowadzonych w czerwcu 2023 r. w bazie Scopus wykazał liczbę 1716 publikacje w latach 1985–2023.

Zmiany w czasie liczby artykułów związanych z turystyką zrównoważoną	Mihalic i in., (2021); Seguí-Amortegui i in., (2019)
Moralne i etyczne zagadnień badań nad turystyką zrównoważoną	Odczuwalny niedosyt

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Napierała i in. (2023).

Tabela 34. Wybrane obserwacje dotyczące sfery turystyki zrównoważonej z wykorzystaniem analizy bibliometrycznej

Autor	Wybrane obserwacje z badania
Hasana i in. (2022) Meneses i in. (2024)	• Wiodące czasopisma w dziedzinie ekoturystyki: *Journal of Sustainable Tourism, Tourism Economics, Journal of Ecotourism, Sustainability, Tourism Management, Environmental Management, Wit Transactions on Ecology, Environment, International Journal of Sustainable Development, World Ecology.*
Niñerola i in. (2019)	• Znacznie powiększa się liczba publikacji związanych z kwestiami zrównoważonego rozwoju w dziedzinie turystyki. • Stany Zjednoczone są wiodącym krajem w badaniach nad zrównoważoną turystyką (liczba dokumentów i cytować). • Zrównoważony rozwój jest powszechnie uznawany za strategiczne podejście dla firm i ośrodków turystycznych.
Garrigos-Simon i in. (2018)	• Podejścia teoretyczne i metodologiczne wydają się „dojrzewać z biegiem czasu". • Tematy i zagadnienia w badaniach nad zrównoważoną turystyką pozostały niezmienne, z pewnymi wyjątkami.
Liu & Li (2020)	• Wiodące czasopismami w dziedzinie zrównoważonej turystyki: Journal of Sustainable Tourism, Sustainability i Tourism Management. • Najczęstsze słowa kluczowe w badaniach nad turystyką zrównoważoną to: „zrównoważony rozwój", „turystyka", „turystyka zrównoważona", „ekoturystyka", „zmiany klimatyczne". • Istnieją 4 grup czasopism (na bazie sieci współcytowań): czasopisma: - zorientowane na zarządzanie organizacjami, - związane głównie z analizą i zarządzaniem miejscami docelowymi, - o orientacji głównie środowiskowej/ekologicznej, - związane z perspektywą geograficzną.
León-Gómez i in. (2021)	• Istotny wkład USA w literaturę ekoturystyczną, z najwyższym odsetkiem publikacji autorstwa jednego kraju i największą liczbą publikacji pierwszych autorów, a także afiliacją współautorów. • Zmieniła się perspektywa badawcza z zasobów ekoturystycznych na zarządzanie, w tym poprzez rozszerzenie zaangażowania wielu interesariuszy, a badanie ekoturystyki jest bardziej szczegółowe. • Zrównoważona turystyka była głównym celem ekoturystyki, co znalazło odzwierciedlenie w spójności między badaniami ekoturystycznymi a celem i zasadami zrównoważonej turystyki.
Cavalcante i in. (2021)	• Coraz liczniejsze i coraz lepszej jakości, jednak wciąż niezbyt wpływowe, są badania poświęcone zrównoważonemu rozwojowi turystyki i wzrostowi gospodarczemu.
	• Najczęstsze słowo kluczowe w badaniach nad zrównoważonym rozwojem w turystyce to: „zrównoważony rozwój". • Pojęcie tj.: „postrzegany zrównoważony rozwój" zostały włączone do głównego nurtu dyskursu na temat zrównoważonej turystyki. • Zrównoważona turystyka jest rozważana głównie w badaniach marketingowych dotyczących zmiennych zachowań konsumentów, tj.: satysfakcja, postrzegany wizerunek, doświadczenie, lojalność i intencje behawioralne.

Della Corte i in. (2019)	• Najbardziej produktywnym w literaturze czasem aktywności badawczej w dziedzinie zrównoważonej turystyki był okres 2015-2019 (zwłaszcza tematów związanych z ekoturystyką, zaangażowaniem społeczności i kwestiami środowiskowymi). • W okresie 2015-2019 pojawiły się publikacje o większym nacisku na marketing odnoszący się do zrównoważonego rozwoju. • Zrównoważona turystyka była rozpatrywana w konkretnych kontekstach, tj.: hotelarstwo czy ochrona środowiska. • Największą liczbę opublikowanych artykułów na temat badań nad zrównoważoną turystyką odnotowano w Journal of Sustainable Tourism.
Khanra i in. (2021)	• Przeprowadzono identyfikację 4 obszarów tematycznych badań związanych ze zrównoważoną turystyką: ekologiczna ochrona destynacji turystycznych, ochrona interesów mieszkańców w destynacjach turystycznych, ślad węglowy mobilności turystycznej oraz postawy i zachowania turystów wobec zrównoważonego rozwoju. • Najczęściej używanymi słowami kluczowymi była: zrównoważona turystyka i ekoturystyka.
Meneses i in. (2024)	• Identyfikacja najbardziej wpływowych autorów i publikacje oferują cenne wskazówki dla przyszłych wysiłków badawczych. • Kluczowe tematy (słowa) w badaniach: zrównoważona turystyka, polityka turystyczna, wskaźniki ekonomiczne, zrównoważony rozwój turystyki, przedsiębiorczość.

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Meneses i in. (2024); Napierała i in. (2023).

Tabela 35. Wybrane tematy wiodące badań turystyki zrównoważonej i ESG

Bramwell (2011); Brink i in. (2005); Choi i in. (2006), de Grosbois (2012); Díaz i in. (2016); Hallenga-Brink i in. (2005); Kang i in. (2010); Inoue & Lee (2011); Martinez & Rodriguez del Bosque (2013); Paunović i in. (2020); Streimikiene i in.(2021)	• Uczenie się i niepowodzenie polityki w zarządzaniu zrównoważoną turystyką • CSR i lojalność klientów. • Role, zaufania, identyfikacja klienta z firmą ESG i poziom satysfakcji. • Wpływ pozytywny i negatywny społecznej odpowiedzialności biznesu na wyniki firmy w branży hotelarskiej. • Wpływ różnych wymiarów społecznej odpowiedzialności biznesu na wyniki finansowe przedsiębiorstw w branżach związanych z turystyką. • Gotowość konsumentów do płacenia za *zielone inicjatywy* branży hotelarskiej. • Państwo i zrównoważona turystyka. • Wpływ logo certyfikacji na zachowania konsumentów. • Społeczna odpowiedzialność biznesu i raportowanie przez globalną branżę hotelarską. • Korporacja społecznej odpowiedzialności, praktyki i wpływ na małe i średnie przedsiębiorstwa przedsiębiorstwach. • Współpraca między podmiotami w destynacji turystycznej. • Zrównoważony rozwój a wskaźniki zarządzania turystyką społeczną. • Określanie czynników zrównoważonego rozwoju i wyników destynacji turystycznej z perspektywy interesariuszy. • Projektowanie zrównoważonych innowacji dla mikroprzedsiębiorstwa w branży turystycznej. • Zrównoważona turystyka a konkurencyjność.

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Legendre (2024, s. 314) i wskazanych publikacji.

Badania sfery turystyki zrównoważonej i prezentacja ich wyników koncentrują się w dość wąskiej grupie wyspecjalizowanych czasopism (Tabela 36), które stają się głównym źródłem transferu wiedzy do środowiska przedsiębiorców turystycznych czy hotelarskich.

Tabela 36. Najbardziej wpływowe czasopisma (w sferze tematyki zrównoważonego rozwoju)

Czasopismo	Liczba publikacji
Annals of Tourism Research	82
Tourism Management	143
Tourism Geographies	49
Journal of Sustainable Tourism	509
Journal of Travel Research	55
Tourism Management Perspectives	62
Journal of Destination Marketing and Management	40
Current Issues in Tourism	92
International Journal of Tourism Research	42
Asia Pacific Journal of Tourism Research	47

Źródło: opracowanie z wykorzystaniem: Rafi i in. (2025, s. 5).

Jak wskazują Napierała i inni (2023) prowadzone badania bibliometryczne dotyczące turystyki zrównoważonej w dużej mierze opierają się kilku wybranych mechanizmach i narzędziach (Tabela 37).

Tabela 37.Wybrane mechanizmy analiz bibliometrycznych dotyczących sfery turystyki zrównoważonej

Mechanizm badania	Wybrane publikacje
Web of Science	Franceschini i in. (2016); Jiménez-García i in. (2020); León-Gómez i in. (2021); Pahrudin i in. (2022); Rosato i in. (2021); Serrano i in., (2019); Trip i in. (2021)
Scopus	Hasana i in. (2022); Iqbal i in. (2022); Niñerola i in. (2019); Meneses i in. (2024); Yoopetch i Nimsai (2019)
Baz danych czy pojedynczych czasopism	Khanra i in. (2021); Liu i Li (2020)
Narzędzia badania	Wybrane publikacje
VOSviewer	Iqbal i in. (2022); Khanra i in. (2021)
R-package bibliometrix[55]	Della Corte i in. (2019); Pahrudin i in. (2022)

Źródło: opracowanie na podstawie: Meneses i in. (2024); Napierała i in. (2023).

5.1. Mapowanie tematyczne zrównoważonego rozwoju i ESG

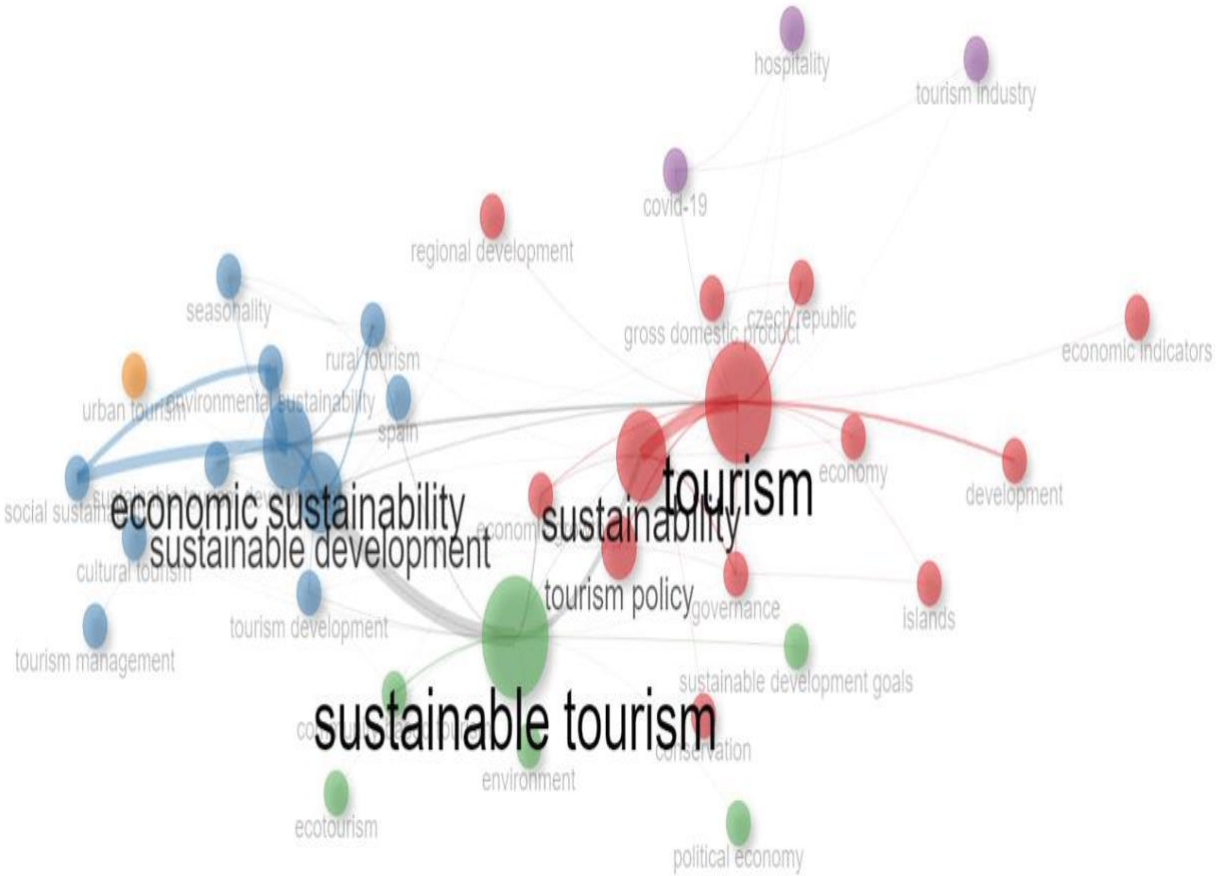
Praktyki zrównoważonego rozwoju (w tym zrównoważonej turystyki i hotelarstwa) są współcześnie kluczowe, ale pozostają niedostatecznie zbadane, (za Geng i in., 2024; Kapoor i Jain, 2024), co wymaga bardziej kompleksowych badań w celu zbudowania solidnych podstaw naukowych. Chociaż badacze podjęli wiele wysiłków w celu poszerzenia wiedzy na temat

[55] Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. Journal of Informetrics, 11(4), 959–975. https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007.

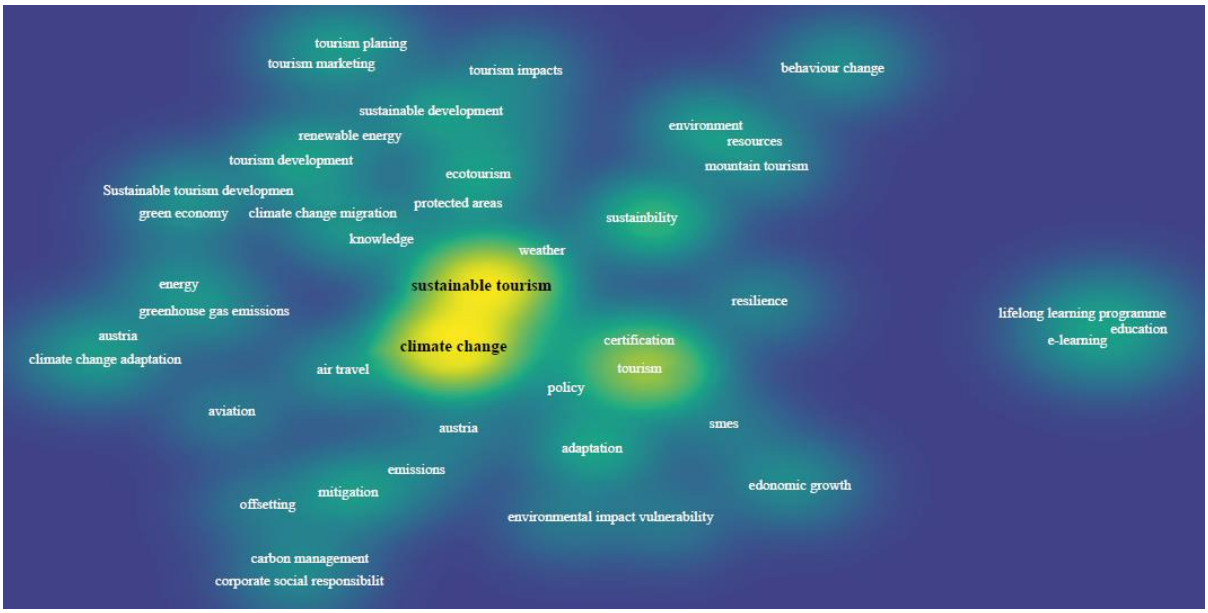
zrównoważonego rozwoju w turystyce, to nadal istnieją luki w sferze badania ESG (Miller i Torres-Delgado, 2023) czy wyzwania w zakresie promowania zrównoważonych praktyk turystycznych (Collins i Potoglou, 2019 czy nawet roli metawersum w rozwoju zrównoważonej turystyki (Go i Kang 2023). Narzędziem ułatwiającym poszukiwanie źródeł wiedzy jest tzw. mapowanie naukowe.

Mapowanie naukowe, tu tematyczne dotyczące zrównoważonego rozwoju, może obejmować m.in.: analizę słów kluczowych, nazwisk autorów i ich lokalizacji geograficznej, typów czasopism czy współcytowań, umożliwiając szybką wizualizację relacji między tymi zmiennymi (Meneses, 2024).

Wykryte tzw. sprzężenia bibliograficzne" pozwalają na ustalanie głównych klastrów z tematycznym oddziaływaniem każdego tematu (Rysunek 33 i 34), w tym na bazie wybranych zmiennych, np. słów kluczowych, tj. „zrównoważony", „zrównoważony rozwój" czy „turystyka".

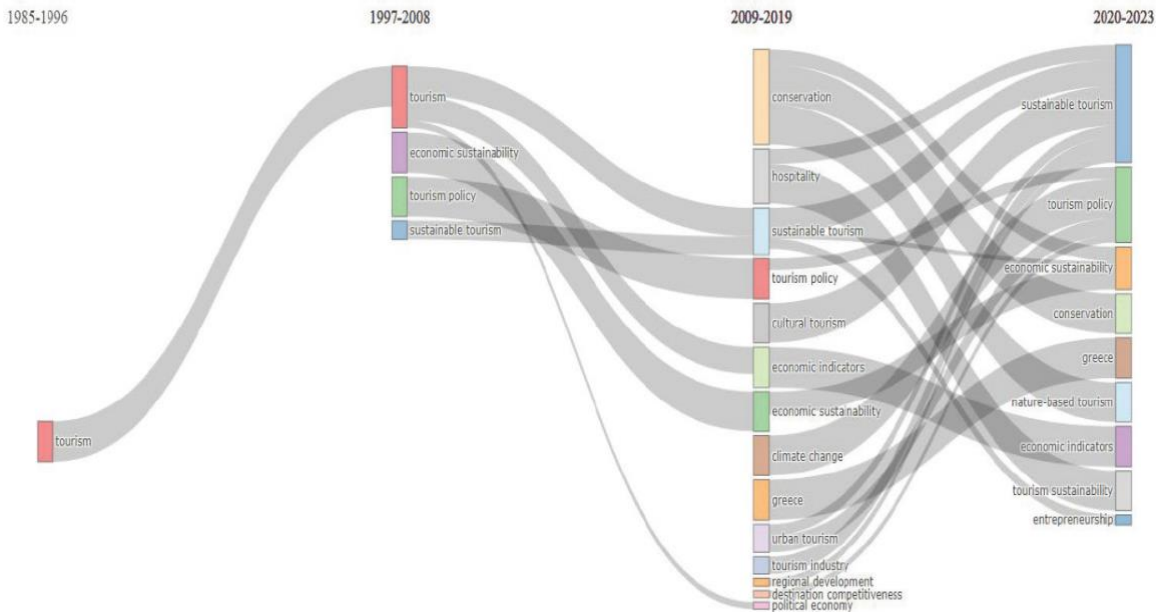


Rysunek 33.Powiązania między tematami (słowami kluczowymi) w analizie bibliometrycznej
Źródło: Meneses i in. (2024, s.254).



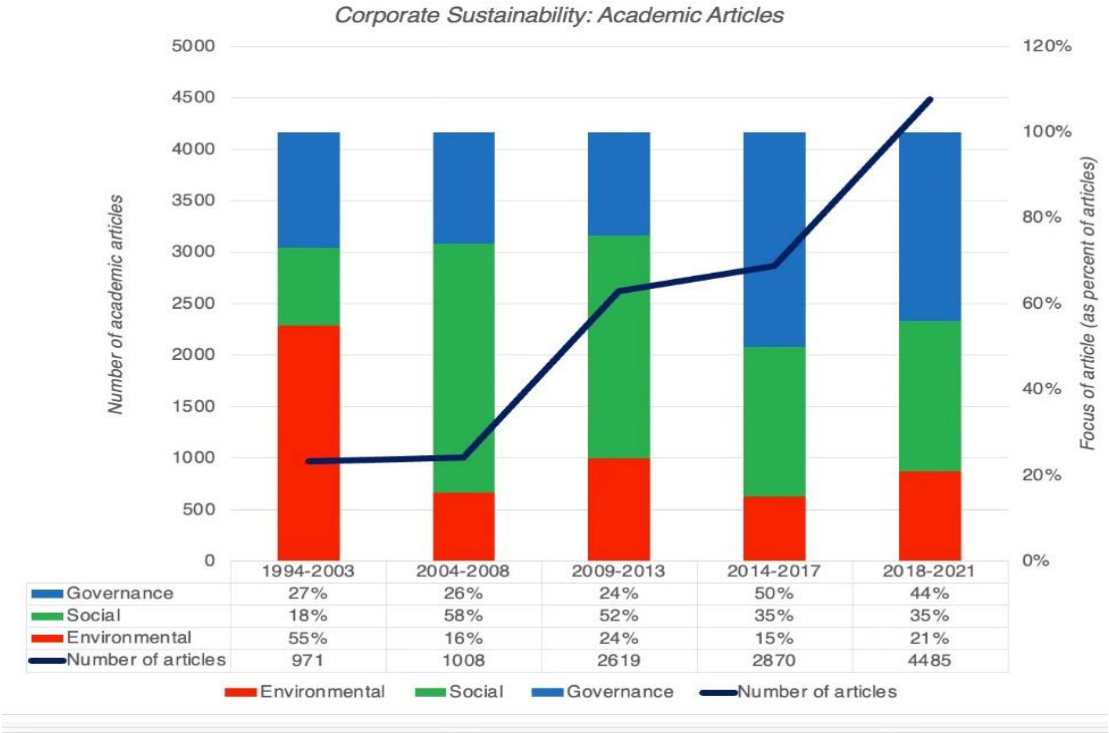
Rysunek 34.Główne tematy (słowa kluczowe) analizy bibliometrycznej
Źródło: Çengel i in. (2022, s. 171).

Z analizy bibliometrycznej wynika, że na przestrzeni lat tematy stale się zmieniały, podążając i dostosowując się do pojawiających się potrzeb badawczych. Już w latach 1997-2008 pojawiły się tematy, np. zrównoważonego rozwoju, polityki turystycznej i zrównoważonej turystyki. Tematy te stopniowo się integrowały w różnych obszarach badań nad turystyką, takich jak: ochrona środowiska, turystyka kulturowa, zmiany klimatyczne, turystyka miejska i rozwoju regionalnego w kolejnych latach (Rysunek 35).

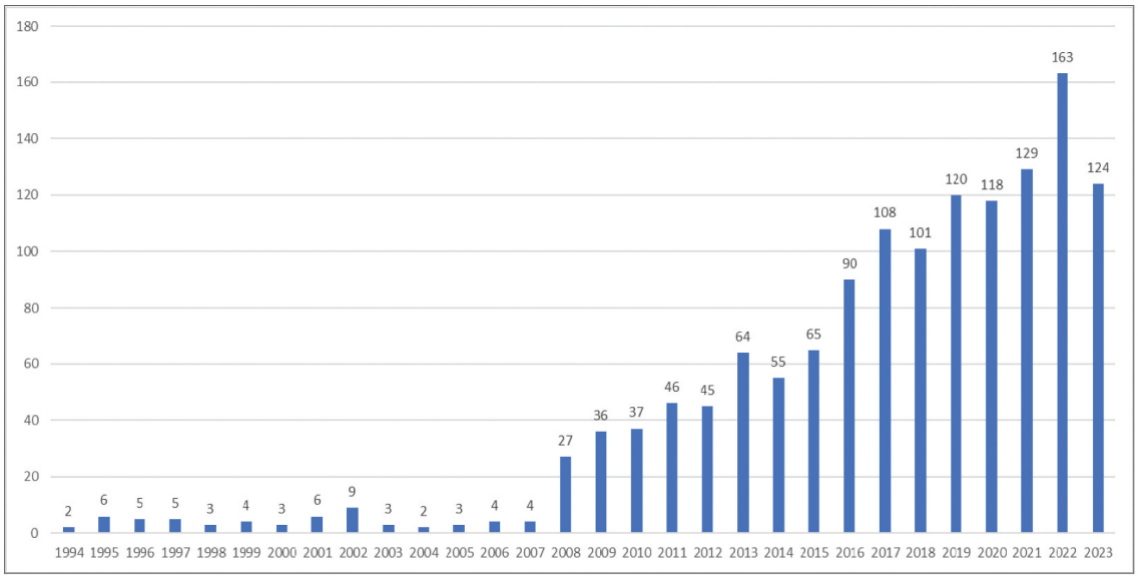


Rysunek 35. Ocena tematyczna analizy bibliometrycznej
Źródło: Meneses i in. (2024, s.255).

Mapowanie tematyczne zrównoważonego rozwoju w sektorze usług turystycznych i hotelarskich wskazuje na dynamicznie rosnące zainteresowanie badawcze wpływem ESG (środowiskowym, społecznym i zarządczym) na działalność przedsiębiorstw, co wymaga szczegółowej analizy. Legendre i inni (2024) zwracają uwagę, że liczba publikacji naukowych dotyczących ESG w latach 2018–2023 wzrosła znacząco, odzwierciedlając globalny wzrost świadomości na temat zrównoważonego rozwoju w sektorze hotelarskim (Rysunek 36 i 37).



Rysunek 36. Publikacje z obszaru analizy ESG w przedsiębiorstwach
Źródło: https://aswathdamodaran.substack.com/p/the-siren-song-of-sustainability [dostęp: 10.02.2025]



Rysunek 37. Publikacje z obszaru analizy zrównoważonej turystyki

Źródło: Rafi i in. [2025, s. 4]

Analiza treści publikacji z zakresu zrównoważonego rozwoju ukazuje trzy wyróżniające się obszary badań:

- reakcje konsumentów i pracowników na ESG,
- zaangażowanie interesariuszy i planowanie turystyki zrównoważonej
- wpływ ESG na wyniki i zarządzania branży hotelarskiej (za *Legendre, 2024).*

5.2. Kierunki badań konceptu zrównoważonego rozwoju i zasad ESG

Przeprowadzone studia literaturowe pozwalają na wskazanie kluczowych kierunków badań w obszarze zrównoważonego rozwoju i ESG (Tabela 38).

Tabela 38. Postulowane sfery i tematyka badań zrównoważonego rozwoju i ESG

Sfera badań	Tematyka badań
Reakcje konsumentów i pracowników na wdrażanie ESG	• negatywny wpływ praktyki ESG w firmie na konsumentów usług • sposób zareagowania firmy wobec konsumentów w momencie awarii systemu ESG • warunki brzegowe dla wpływ ESG na pozytywne opinie konsumentów • reakcje konsumentów na zmiany produktu i usługi dzięki wdrożeniu ESG • manipulacja komunikatami o wdrażaniu ESG • wpływ zmian organizacyjnych u konsumentów na firmę stosująca ESG • sposób identyfikacji i interpretacji przez pracowników wysiłków firm w zakresie wdrażania ESG i ujawnianie informacji • negatywne konsekwencje dla pracownika w fazie wdrażania praktyk ESG w korporacji • wpływ korporacyjnego zarządzania ESG na pracę pracowników • skuteczne metody opracowywania programów szkoleniowych z ESG dla pracowników? • wpływ praktyk ESG na charakter umowy z pracownikiem
Zaangażowanie interesariuszy i planowanie turystyki	• sposób organizacji zarządzania turystyką na poziomie makro (poziom: rządowy, międzynarodowy, organizacyjny) • kształtowanie się zarządzania turystyką na poziomie makro • opracowywanie i wdrażanie polityki turystycznej, w tym ocena wpływu na korporacje turystyczne i działanie destynacji turystycznej • niezamierzone skutki uboczne zarządzania turystyką na poziomie makro • inne teorie wyjaśniające wpływ interesariuszy na turystykę (badanie z różnych perspektyw) • konsekwencje zmiany polityki ESG w turystyce w destynacji • wady standaryzacji i egzekwowania obowiązkowej sprawozdawczości ESG

Wpływ ESG na wydajność i zarządzanie w hotelarstwie	• struktura obszarów ESG zaangażowania w firmie (priorytetyzacja na najlepsze rezultaty przy ograniczonych zasobach i wielkości biznesu) • różne systemy raportowania ESG dla standaryzacji umożliwiającej współpracę międzyorganizacyjną • typy stylów przywództwa pasujace do praktyk ESG w zależności o wymiar/rodzaju stosowanych zasad ESG • skuteczne środki implementacji zasady „S ", biorąc pod uwagę różnorodność zaangażowania firmy w działalność społeczną
Zrównoważone ekosystemy turystyczne	• najskuteczniejsze praktyki turystyki zrównoważonej • sposoby działania organizacji turystycznych i hotelarskich aktywnie przyczyniających się do przywracania zasobów społeczno-kulturowych, społeczno-ekonomicznych i geopolitycznych w destynacji • sposoby działania interesariuszy w ekosystemie turystycznym w zakresie promocji zrównoważonej turystyki dla dobra społecznego • sposoby współtworzenia wartości wśród turystów, dostawców usług turystycznych i organizacji rządowych napędzających inicjatywy zrównoważonej turystyki • sposoby wykorzystywania inicjatyw interesariuszy turystyki w sferze wpływania na praktyki zrównoważonej turystyki
Odpowiedzialne zachowania turystyczne	• najważniejsze czynniki psychologiczne wpływające na odpowiedzialne zachowania turystyczne turystów • sposoby działania organizacji turystyczne i hotelarskich w sferze zachęcania do odpowiedzialnych zachowań turystycznych poprzez zrównoważone wybory • rola zaawansowanych technologii w promowaniu zrównoważonej turystyki • stopień wpływu różnych interesariuszy ekosystemu turystycznego na odpowiedzialne zachowania turystyczne • aspekty odpowiedzialnych zachowań turystycznych • wpływ odpowiedzialnego zachowania turystycznego na praktyki zorientowane na zrównoważony rozwój
Kształtowanie wielkości ruchu turystycznego w destynacji	• sposoby działania organizacji turystycznych i hotelarstwa w zakresie zapewnienia równowagi między wymaganiami turystów a optymalizacją zasobów destynacji • rodzaje czynników organizacyjne przyczyniają się do właściwego określenia wielkości ruchu turystycznego w destynacji • praktyki funkcjonowania turystyki indywidualnej i grupowej pod względem wpływu na dobrostan środowiska • sposoby oceny przez interesariuszy zrównoważonej turystyki i jej widocznych efektów na bazie określenia wielkości ruchu w destynacji?

Zródło: opracowanie na podstawie: Legendre i in. (2024, s. 318); Rafi i in. (2025, s. 10).

Podsumowanie

Przeprowadzone badania i analizy jednoznacznie potwierdzają, że implementacja zasad ESG w sektorze hotelarskim stanowi fundament zrównoważonego rozwoju, przynosząc korzyści środowiskowe, społeczne oraz ekonomiczne, choć dostrzec także należy problemy i bariery w implementacji tych koncpecji do praktyki organizacyjnej.

Zidentyfikowano i przedstawiono kluczowe mechanizmy wdrażania idei zrównoważonego rozwoju oraz funkcjonowania strategii ESG, ich wpływu na sektor hotelarski oraz identyfikację wyzwań i barier związanych z wdrażaniem tych konceptów w hotelarstwie. W ramach analizy dokonano oceny zintegrowanego podejścia do zarządzania ESG, obejmującego aspekty środowiskowe, społeczne i zarządcze, wykazując ich wzajemne zależności oraz istotność dla długoterminowej odporności sektora hotelarskiego.

Wyniki przeprowadzonych badań dowodzą, że wdrażanie ESG nie tylko zwiększa efektywność operacyjną przedsiębiorstw hotelarskich, lecz także pozytywnie oddziałuje na ich relacje z interesariuszami, w tym społecznościami lokalnymi. Strategia ESG może skutecznie integrować cele ekologiczne i społeczne z poprawą wyników finansowych. Implementacja nowoczesnych technologii, takich jak odnawialne źródła energii czy sztuczna inteligencja, nie tylko redukuje negatywny wpływ na środowisko, lecz także przyczynia się do optymalizacji kosztów operacyjnych oraz zwiększa atrakcyjność hoteli dla klientów i inwestorów. Wyniki analiz wykazują również, że zaangażowanie w ESG wzmacnia lojalność klientów, zwłaszcza przedstawicieli młodszych pokoleń, takich jak milenialsi i pokolenie Z, którzy preferują marki promujące zrównoważony rozwój.

Pomimo licznych korzyści, badania wskazują na istotne bariery utrudniające wdrożenie ESG w hotelarstwie. Wysokie koszty początkowe inwestycji w innowacyjne technologie oraz brak jednolitych standardów raportowania ESG stanowią poważne wyzwania, szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw. Osiągnięcie neutralności węglowej i redukcja emisji CO_2 wymagają znacznych nakładów finansowych oraz zaawansowanych technologii, które dla wielu podmiotów pozostają trudno dostępne. Ponadto, brak spójnych regulacji oraz rozbieżności w wymaganiach prawnych na poziomie międzynarodowym i krajowym komplikują harmonizację działań ESG, ograniczając ich skuteczność w sektorze hotelarskim. Bariery te podkreślają konieczność większego wsparcia finansowego i instytucjonalnego zarówno na poziomie krajowym, jak i globalnym.

Przedstawione przykłady dobrych praktyk, takie jak wdrażanie odnawialnych źródeł energii oraz współpraca z lokalnymi dostawcami, mogą stanowić wzór dla innych przedsiębiorstw dążących do realizacji strategii ESG. Analiza wskazuje również, że wykorzystanie nowoczesnych technologii oraz budowanie trwałych relacji z interesariuszami są kluczowe dla sukcesu działań ESG i pozostają zgodne z globalnymi celami zrównoważonego rozwoju. Niniejsza praca nie tylko uzupełnia istniejącą literaturę dotyczącą korzyści płynących z ESG, ale także identyfikuje konkretne wyzwania stojące przed hotelami, które wymagają dalszych badań i opracowania efektywnych modeli wdrożeniowych.

Analiza ujawnia jednak pewne ograniczenia, które powinny zostać uwzględnione w przyszłych badaniach dotyczących implementacji ESG w sektorze hotelarskim. Przede wszystkim brak obszernych, empirycznych danych dotyczących polskiego rynku hotelarskiego utrudnia pełne zrozumienie specyficznych wyzwań związanych z wdrażaniem ESG w tym sektorze. Dodatkowo, różnorodność wskaźników pomiarowych w literaturze naukowej ogranicza możliwość porównywania wyników między różnymi badaniami, co wskazuje na potrzebę dalszej harmonizacji standardów raportowania ESG. Badania opierały się głównie na analizie źródeł wtórnych, co ograniczało możliwość uwzględnienia rzeczywistych przykładów implementacji ESG w małych i średnich przedsiębiorstwach hotelarskich. Kolejnym ograniczeniem jest niewystarczające uwzględnienie barier implementacyjnych w regionach rozwijających się, które wymagają specyficznych strategii ze względu na ich odmienność kulturową i gospodarczą.

Perspektywy przyszłych badań powinny obejmować bardziej szczegółowe analizy empiryczne dotyczące wdrażania ESG w polskim sektorze hotelarskim oraz innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Dalsze badania mogłyby koncentrować się na opracowaniu modeli wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie ESG oraz na harmonizacji standardów raportowania, co mogłoby zwiększyć przejrzystość i efektywność działań w branży hotelarskiej. Kluczowe będzie również prowadzenie badań nad rolą nowoczesnych technologii, takich jak sztuczna inteligencja, w kontekście realizacji celów środowiskowych i ekonomicznych. Ponadto warto kontynuować analizy dotyczące wpływu strategii ESG na rozwój społeczności lokalnych, co pozwoli na głębsze zrozumienie społeczno-ekonomicznego wymiaru tych działań.

Podsumowując, niniejsza praca wnosi istotny wkład w zrozumienie roli ESG w sektorze hotelarskim, uwypuklając zarówno korzyści, jak i wyzwania związane z implementacją zasad zrównoważonego rozwoju. Wyniki przeprowadzonych analiz mogą stanowić podstawę dla dalszych badań oraz praktycznych wdrożeń strategii ESG w globalnym sektorze turystycznym.

Badania jednoznacznie potwierdzają, że ESG jest kluczowym elementem budowania odporności biznesowej hotelarstwa oraz skutecznym narzędziem realizacji globalnych celów zrównoważonego rozwoju.

Bibliografia

A Net Zero Roadmap for the Events Industry, November 2022, www.netzerocarbonevents.org. https://www.netzerocarbonevents.org/wp-content/uploads/NZCE_Roadmap2022_Full-Report-updated-26Jan2023.pdf

Abazaj, L. (2024). Exploring the path to sustainable hospitality and ESG integration. Case: Mainport Hotel, Rotterdam [Praca magisterska, Haaga-Helia]. Haaga-Helia. https://www.theseus.fi/handle/10024/850454

Abdel-Maksoud, A., Kamel, H., & Elbanna, S. (2016). Investigating relationships between stakeholders' pressure, eco-control systems and hotel performance. International Journal of Hospitality Management, 59, 95-104. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.006

Abdelrahman, H., & Elimam, I. (2016). Sustainability & The Environment Management in the Underdeveloped Countries, International Journal of Agriculture and Environmental Research, 2 (5), 1354–1366. https://www.researchgate.net/publication/341341525_International_Journal_of_Agriculture_and_Environmental_Research_SUSTAINABILITY_THE_ENVIRONMENT_MANAGEMENT_IN_THE_UNDERDEVELOPED_COUNTRIES

Abdou, A. H., Shehata, H. S., Mahmoud, H.M.E., Albakhit, A.I., & Almakhayitah, M.Y., (2022). The effect of environmentally sustainable practices on customer citizenship behavior in eco-friendly hotels: does the green perceived value matter? Sustainability, 14(12). https://doi.org/10.3390/su14127167

Abeydeera, L.H.U.W., & Karunasena G. (2019). Carbon emissions of hotels: The case of the Sri Lankan hotel industry. Buildings, 9(11). https://doi.org/10.3390/buildings9110227

AccorInvest — Raport ESG za rok 2021.

Agarwal, R., Mehrotra, A., Mishra, A., Rana, N. P., Nunkoo, R., & Cho, M. (2024). Four decades of sustainable tourism research: Trends and future research directions. International Journal of Tourism Research, 26(2), e2643. https://doi.org/10.1002/jtr.2643

Alarcón, D. M., & Cole, S. (2021). No sustainability for tourism without gender equality. In Activating critical thinking to advance the sustainable development goals in tourism systems (pp. 57–73). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003140542-4

Alvarez Jaramillo J., Zartha Sossa J.W., & Orozco Mendoza G.L., 2019. Barriers to sustainability for small and medium enterprises in the framework of sustainable development – Literature review. Business Strategy and the Environment, 28(4), 512–524. DOI: 10.1002/bse.2261

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. Journal of Informetrics, 11(4), 959–975. https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007

Back, K. J. (2024). ESG for the hospitality and tourism research: Essential demanded research area for all. Tourism Management, 105, 104954. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104954

Bae, J.H. (2022). Developing ESG evaluation guidelines for the tourism sector: With a focus on the hotel industry. Sustainability, 14 (24), 16474. https://doi.org/10.3390/su142416474

Bais, B., Nassimbeni, G., & Orzes, G. (2024). Global Reporting Initiative: Literature review and research directions. Journal of Cleaner Production, 471, 143428. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143428

Baker, M. A., Davis, E. A., & Weaver, P. A. (2014). Eco-friendly attitudes, barriers to participation, and differences in behavior at green hotels, Cornell Hospitality Quarterly, 55(1), 89–99, https://doi.org/10.1177/1938965513504483

Bartolacci, F., Caputo, A., & Soverchia, M. (2020). Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: A bibliometric and systematic literature review. Business Strategy and the Environment. https://doi.org/10.1002/bse.2434

Becchetti, L., Bobbio, E., Prizia, F. & Semplici, L. (2022). Going deeper into the S of ESG: a rela-tional approach to the definition of social responsibility. Sustainability, 14(15). https://doi.org/10.3390/su14159668

Berbeka, K., Alejziak W., Berbeka, J. (2024). Sustainable development goals of Agenda 2030 in the declarations and aims of international tourism organisations, Journal of Travel & Tourism Marketing 41 (1), 142–153. https://doi.org/10.1080/10548408.2023.2239862

Berezan, O., Raab, C., Yoo, M. & Love, C. (2013). Sustainable hotel practices and nationality: The impact on guest satisfaction and guest intention to return. International Journal of Hospitality Management, 34, 227-233. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.010

Bianchi, R. V., & de Man, F. (2021). Tourism, inclusive growth and decent work: a political economy critique. In J. Ticin & J. Higham (Eds.), Justice and Tourism: Principles and Approaches for Local-Global Sustainability and Well-Being (80-97). Routledge. https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003143055-13/tourism-inclusive-growth-decent-work-political-economy-critique-raoul-bianchi-frans-de-man

Bianchi, R. V., & de Man, F. (2021). Tourism, inclusive growth and decent work: A political economy critique. Justice

and tourism (220–238). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003143055-13

Bofinger, Y., Heyden, K. J., & Rock, B. (2022). Corporate social responsibility and market efficiency: Evidence from ESG and misvaluation measures. Journal of Banking & Finance, 134, 106322. https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.106322

Bogren, M., & Sörensson, A. (2021). Tourism companies' sustainability communication–creating legitimacy and value. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 21(5), 475–493. https://doi.org/10.1080/15022250.2021.1974542

Bonilla Priego, M. J., Najera, J. J., & Font, X. (2011). Environmental management decisionmaking in certified hotels, Journal of Sustainable Tourism, 19(3), 361–381, https://doi.org/10.1080/09669582.2010.530350

Borkowska-Niszczota, M. (2015). Społeczna odpowiedzialność biznesu turystycznego na rzecz zrównoważonego rozwoju na przykładzie obiektów hotelarskich. Economics and Management, 1(1), 368–391. https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-af696af7-3556-4ddb-b759-40a48ed4366b/c/borkowska-niszczota_spoleczna-1_2015.pdf.pdf

Borys, T. (2011). Zrównoważony rozwój – jak rozpoznać ład zintegrowany. Problemy ekorozwoju. Problems of Suistainable Development. Problemy Ekorozwoju, 6(2), 75–81. http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-article-BPL2-0028-0067

Bramwell, B. (2011). Governance, the state and sustainable tourism: A political economy approach. Journal of Sustainable Tourism, 19(4–5), 459–477. https://doi.org/ 10.1080/09669582.2011.576765

Bramwell, B., Higham, J., Lane, B., & Miller, G. (2017). Twenty-five years of sustainable tourism and the Journal of Sustainable Tourism: Looking back and moving forward. Journal of Sustainable Tourism, 25(1), 1–9. https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1251689

Bramwell, B., Higham, J., Lane, B., & Miller, G. (2017). Twenty-five years of sustainable tourism and the Journal of Sustainable Tourism: looking back and moving forward. Journal of Sustainable Tourism, 25(1), 1–9. https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1251689

Brelik, A. (2014). Uwarunkowania rozwoju turystyki zrównoważonej – próba oceny. [Journal Name], [Volume](ed.), 24-36. http://kpsw.edu.pl/pobierz/wydawnictwo/re10/brelik.pdf

Broadstock, D.C., Chan, K., Cheng, L.T., & Wang, X. (2021). The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China. Finance Research Letters, 38, 101716. https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101716

Bugdol, M., Borys, T., & Puciato, D. (2024). The concept of pro-environmental organisation vs. environmental virtue theory. Economics and Environment, 90(3), 897. https://doi.org/10.34659/eis.2024.90.3.897

Bugdol, M., Puciato, D. (2025). Zarządzanie zielonymi hotelami. Teoria i praktyka. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Ekonomia, Finanse i Zarządzanie. https://wuj.pl/en/book/zarzadzanie-zielonymi-hotelami

Bugdol, M., Puciato, D., Geryk, M., Markiewicz-Patkowska, J., Szromek, A.R, Kądzielawski, G., & Tabari, S. (2025). Barriers to pro-environmental behaviors among hotel stakeholders. Management of Environmental Quality, https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/176215/1/PDF_Proof.PDF

Butler, R. W. (1999). Sustainable tourism: A state-of-the-art review. Tourism Geographies, 1(1), 7–25. https://doi.org/10.1080/14616689908721291

Camilleri, M. A. (2025). Sustainability accounting and disclosures of responsible restaurant practices in environmental, social and governance (ESG) reports. International Journal of Hospitality Management, 126, 104051. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104051

Cardoso, C. (2020). The contribution of tourism towards a more sustainable and inclusive society: Key guiding principles in times of crisis. Worldwide Hospitality & Tourism Themes, 12(6), 679–689. https://doi.org/10.1108/WHATT-07-2020-0065

Carty, R., & Lee, N. (2022). ESG in Tourism & Travel. BDO Advisory Services Limited. https://www.bdo.ky/getattachment/85d8dbd5-c878-4495-abb3-6bed8cc705b7/ESG-in-Tourism-and-Travel.pdf.aspx?lang=en-GB&ext=.pdf

Cassinelli, B. (2022). Sustainable development, responsible tourism and hospitality. W "Developing Hospitality Properties and Facilities" (3rd ed). Routledge.

Causevic, S., Minnaert, L., Morgan, N., & Pritchard, A. (2018), Prospect: The Future of Critical Tourism Studies: Reflections on the Road Ahead, Tourism Analysis, 23 (2), 177–181. https://doi.org/10.3727/108354218X15210313504517

Cavalcante, W. Q. De F., Coelho, A., & Bairrada, C. M. (2021). Sustainability and Tourism Marketing: A Bibliometric Analysis of Publications between 1997 and 2020 Using VOSviewer Software, Sustainability, 13 (9), 4987. https://doi.org/10.3390/su13094987

Çengel, Ü., & Koc, A. (2022). Bibliometric review of studies on sustainable tourism and climate change in 2019. Turismo y Sociedad, 31, 161–176. https://doi.org/10.18601/01207555.n31.09

Chang, S., Gong, Y., & Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource

management practices. International Journal of Hospitality Management, 30(4), 812-818. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.001

Chen, C. D., Su, C. H., & Chen, M. H. (2022). Are ESG-committed hotels financially resilient to the COVID-19 pandemic? An autoregressive jump intensity trend model. Tourism Management, 93, 104581. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104581

Chen, S., Chen, H.H., Zhang, K.Q., & Xu, X.L. (2018). A comprehensive theoretical framework for examining learning effects in green and conventionally managed hotels. Journal of Cleaner Production, 174, 1392-1399. http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.321

Chen, S., Song, Y., & Gao, P. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance. Journal of Environmental Management, 345, 118829. https://doi. org/10.1016/j.jenvman.2023.118829

Chiras, D. D., & Corson, W. H. (1997). Indicators of sustainability and quality of life: Translating vision into reality. Journal of Environmental Science and Health, Part C, 15(1), 61–82. https://doi.org/10.1080/10590509709373490

Choi, H. C., & Sirakaya, E. (2006). Sustainability indicators for managing community tourism. Tourism Management, 27(6), 1274–1289. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.05.018

Chung, K., Nguyen, L. T. M., & Nguyen, D. T. T. (2023). Improving hotels' operational efficiency through ESG investment: A risk management perspective. Service Science, 16(3), 143–240. https://doi.org/10.1287/serv.2023.0080

Ciechan-Kujawa, M. (2013). Użyteczność Raportów CSR w Ocenie Stopnia Zaangażowania Przedsiębiorstw w Odpowiedzialność Społeczną. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 311, 32-44. https://www.dbc.wroc.pl/Content/28635/Ciechan-Kujawa_Uzytecznosc_Raportow_CSR_w_Ocenie_Stopnia_2013.pdf

Clément, A., Robinot, É., & Trespeuch, L. (2023). The use of ESG scores in academic literature: A systematic literature review. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/JEC-10-2022-0147

Collins, A., & Potoglou, D. (2019). Factors influencing visitor travel to festivals: Challenges in encouraging sustainable travel. Journal of Sustainable Tourism, 27(5), 668–688. doi: https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1604718

Crnogaj, K., Rebernik, M., Bradac Hojnik, B., & Omerzel Gomezelj, D. (2014). Building a model of researching the sustainable entrepreneurship in the tourism sector. Kybernetes, 43(3/4), 377–393. https://doi.org/10.1108/K-072013-0155

Czaja, S. (2016). Czynniki niedostatecznej realizacji Milenijnych Celów Rozwoju – analiza globalna. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław, 452, 115–125. https://dbc.wroc.pl/dlibra/publication/39655/edition/36126?language=pl

Czudec, A., Miś, T., & Zając, D. (2018). Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich w wymiarze regionalnym. Bogucki Wydawnictwo Naukowe. https://www.ur.edu.pl/files/ur/import/private/22/Ekonomia/Monografie/Zrownowazony-rozwoj-obszarow-wiejskich-w-wymiarze-regionalnym.pdf

Dahlstrom, R., Haugland, S.A., Nygaard, A., & Rokkan, A.I. (2009). Governance structures in the hotel industry. Journal of Business Research, 62(8), 841-847. DOI:10.1016/j.jbusres.2007.07.033

Davidescu, A. A., Petcu, M. A., Curea, S. C., & Manta, E. M. (2022). Two faces of the same coin: Exploring the multilateral perspective of informality in relation to Sustainable Development Goals based on bibliometric analysis', Economic Analysis and Policy, 73, 683–705. https://doi.org/10.1016/j.eap.2021.12.016

de Grosbois D., & Fennell D.A., (2022). Determinants of climate change disclosure practices of global hotel companies: Application of institutional and stakeholders' theories. Tourism Management, 88, 104404. DOI:10.1016/j.tourman.2021.104404

de Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. International Journal of Hospitality Management, 31(3), 896–905. https://doi.org/10.1016/J. IJHM.2011.10.008

Della Corte, V., Del Gaudio, G., Sepe, F., & Sciarelli, F. (2019). Sustainable Tourism in The Open Innovation Realm: A Bibliometric Analysis, Sustainability, 11 (21). https://doi.org/10.3390/su11216114

Díaz, M. R., & Espino Rodríguez, T. F. (2016). Determining the sustainability factors and performance of a tourism destination from the stakeholders' perspective. Sustainability, 8(9), 1–17. https://doi.org/10.3390/su809095

Dimara, E., Manganari, E., & Skuras, D. (2017). Don't change my towels please: Factors influenc-ing participation in towel reuse programs. Tourism Management, 59, 425-437. DOI: 10.1016/j.tourman.2016.09.003

Ding, X., & Tseng, C.J. (2023). Relationship between ESG strategies and financial performance of hotel industry in China: An empirical study. Nurture, 17(3), 439-454. https://doi.org/10.55951/nurture.v17i3.366

Ding, X., Ye, L., Jin, J., & Wang, Y. (2023). Financial Profitability Evaluation and Forecasting Using the Deep

Learning: A Case of the Chinese Petroleum Industry. Montenegrin Journal of Economics, 19(4), 55–64. https://doi.org/10.14254/1800-5845/2023.19-4.5

Domański, R. (2007). Czynnik optymizmu w modelowaniu długookresowego rozwoju trwałego i zrównoważonego (podtrzymywalnego). Przegląd Geograficzny. https://katalogi.bn.org.pl/discovery/fulldisplay?docid=alma9910393662597050 66&vid=48OMNIS_NLOP:48OMNIS_NLOP

Drempetic, S., Klein, C., & Zwergel, B. (2020). The influence of firm size on the ESG score: Corporate sustainability ratings under review. Journal of business ethics, 167, 333-360. DOI: 10.1007/s10551-019-04164-1

Drosik, A., Heidrich, D., & Ratajczak, M. (2022). Wprowadzenie do zrównoważonego rozwoju. Wydawnictwo Naukowe Scholar. https://www.ism.uni.wroc.pl/attachments/2022_wprowadzenie-do-zrownowazonego-rozwojuv1_2022-10-24_12-27-40.pdf

Drozdowicz-Tomaszek, I. (2023). Narzędzia budowania relacji ze społeczeństwem lokalnym w działaniach CSR Grupy Azoty Zak S.A. [Rozprawa doktorska, Uniwersytet Jagielloński]. https://ruj.uj.edu.pl/bitstreams/6646c486-44c1-4f19-a8d1-6348454fd46f/download

Du Pisani, J. A. (2006). Sustainable development – historical roots of the concept. Environmental Sciences, 3(2), 83–96. https://doi.org/10.1080/15693430600688831

Dwyer, L., Forsyth, P., & Dwyer, W. (2020). Tourism Economics and Policy (2nd ed.). Channel View Publications. https://www.channelviewpublications.com/page/detail/?K=9781845417314

Dzięgiel, J. i Olszewski-Strzyżowski D.J. (2022). Hotele ze zrównoważoną ofertą dla turysty biznesowego – trendy i innowacje. Studia Periegetica, 4(40), 83-102. https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.2239

Elkhwesky, Z., Salem, I.E., Ramkissoon, H., & Castañeda-García, J.A. (2022). A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: a roadmap and a call for future re-search. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34(5), 1925-1958. DOI:10.1108/IJCHM-09-2021-1128

Epstein, M.J. (2018). Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts. Routledge. https://www.routledge.com/Making-Sustainability-Work-Best-Practices-in-Managing-and-Measuring-Corporate-Social-Environmental-and-Economic-Impacts/Epstein-RejcBuhovac/p/book/9781907643934

Erdogan N., & Baris E. (2007). Environmental protection programs and conservation practices of hotels in Ankara, Turkey. Tourism Management, 28(2), 604–614. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.07.003

Ertuna, B., Karatas-Ozkan, M. & Yamak, S. (2019). Diffusion of sustainability and CSR discourse in hospitality industry: Dynamics of local context. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31(6), 2564-2581. https://wlv.openrepository.com/handle/2436/622035

ESG et the heart of hotel strategie, EMEA Hotels @ Hospitality, 2021. https://www.jll.co.uk/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/emea/uk/jll-emea-uk-esg-at-the-heart-of-hotel-strategies.pdf

Eskerod, P., Hollensen, S., Morales-Contreras, M. F., & Arteaga-Ortiz, J. (2019). Drivers for Pursuing Sustainability through IoT Technology within High-End Hotels: An Exploratory Study. Sustainability, 11(19), Article 5372. https://doi.org/10.3390/su11195372

Farzand, S. (2024). The influence of ESG criteria on B2C marketing strategies in Helsinki's hotels [Praca magisterska, Haaga-Helia]. https://www.theseus.fi/handle/10024/873781

Floričić, T. (2020). Sustainable solutions in the hospitality industry and competitiveness context of "green hotels". Civil Engineering Journal, 6(6), 1104-1113. http://dx.doi.org/10.28991/cej-2020-03091532

Font, X., & McCabe, S. (2017). Sustainability and marketing in tourism: its contexts, paradoxes, approaches, challenges and potential. Journal of Sustainable Tourism, 25(7), 869–883. https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1301721

Franceschini, S., Faria, L. G. D., & Jurowetzki, R. (2016). Unveiling scientific communities about sustainability and innovation. A bibliometric journey around sustainable terms, Journal of Cleaner Production, 127, 72–83. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.142

Frey, N., & George, R. (2010). Responsible tourism management: The missing link between business owners' attitudes and behaviour in the Cape Town tourism industry. Tourism Management, 31(5), 621–628. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.017

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment, 5(4), 210–233. https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917

Gabriela, B.C. (2016). Foreword: some economic dimensions of sustainable development. Journal of Economic Development, Environment and People, 5(3), 4-5. DOI:10.26458/jedep. v5i3.509

Gajdecka, W. (2021). Analiza obliczeniowa stropu płaskiego z zastosowaniem betonu zbrojonego tradycyjnie oraz fibrobetonu na podstawie norm pn-en 1992-1-1 i aci 544.6r-15. W VII Ogólnopolska Sesja Studenckich Kół Naukowych

(XIII). Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny. https://oa.zut.edu.pl/bitstream/handle/20.500.12539/615/MaterialykonSesja2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=38

Galant, M. (2023). Analiza działań na rzecz promocji społecznej odpowiedzialności biznesu w województwie wielkopolskim w latach 2012-2022. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, 189, 41–61. https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1165981

Galewska, A. (2023a), Raport z wdrożenia standardów turystyki zrównoważonej w województwie małopolskim (październik 2023), Travindy. https://www.pot.gov.pl/attachments/article/10050/Turystyka%20zrownowazona_Malopolskie_raport.pdf

Galewska, A. (2023b), Raport z wdrożenia standardów turystyki zrównoważonej w województwie opolskim (wrzesień 2023), Travindy. https://www.pot.gov.pl/attachments/article/10050/Turystyka%20zrownowazona_Opolskie_raport.pdf

Galewska, A. (2023c), Raport z wdrożenia standardów turystyki zrównoważonej w województwie zachodnipomorskim (lipiec 2023), Travindy. https://www.pot.gov.pl/attachments/article/10050/Turystyka%20zrownowazona_Zachodniopomorskie_raport.pdf

Galewska, A. (2023d), Raport z wdrożenia standardów turystyki zrównoważonej w województwie swiętokrzyskim (lipiec 2023), Travindy. https://www.pot.gov.pl/attachments/article/9880/Turystyka%20zrownowazona_Raport%20Swietokrzyskie.pdf

Galewska, A. (2024a), Raport z wdrożenia standardów turystyki zrównoważonej w województwie dolnośląskim (listopad 2024), Travindy. https://www.pot.gov.pl/attachments/article/10232/UPD%20Turystyka%20zro%CC%81wnowaz%CC%87ona_Dolnos%CC%81la%CC%A8skie.pdf

Galewska, A. (2024b), Raport z wdrożenia standardów turystyki zrównoważonej w województwie śląskim (grudzień 2024), Travindy. https://www.pot.gov.pl/attachments/article/10232/Turystyka%20zro%CC%81wnowaz%CC%87ona_S%CC%81la%CC%A8skie_FINAL.pdf

Galewska, A. (2024c), Raport z wdrożenia standardów turystyki zrównoważonej w województwie kujawsko-pomorskim (grudzień 2024), Travindy. https://www.pot.gov.pl/attachments/article/10219/UPD%20Turystyka%20zrownowazona_Kujawsko-pomorskie_raport.pdf

Galewska, A. (2024d), Raport z wdrożenia standardów turystyki zrównoważonej w województwie warmińsko-mazurskim (czerwiec 2024), Travindy. https://www.pot.gov.pl/attachments/article/10268/UPD%20Turystyka%20zrownowazona_Warmia%20Mazury_raport.pdf

Garcia-Pozo A., Sanchez-Ollero J.-L., & Ons-Cappa M., (2016). Eco-innovation and economic crisis: A comparative analysis of environmental good practices and labour productivity in the Spanish hotel industry. Journal of Cleaner Production, 138, 131–138. DOI:10.1016/j.jclepro.2016.01.011

Garrigos-Simon, F., Narangajavana-Kaosiri, Y. & Lengua-Lengua, I. (2018). Tourism and Sustainability: A Bibliometric and Visualization Analysis, Sustainability, 10 (6), 1976. https://doi.org/10.3390/su10061976

Gasiński, T., & Pijanowski, S. (2023). Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu. https://feriplatform.org.pl/files/ESG/PL/MOD_5/ESG_PL_MOD_5_ZARZADZANIE_RYZYKIEM_ESG_4H_PREZENTACJA.pdf

Gawlikowska-Fyk, A. (2021). Trendy w światowym popycie i podaży energii. In Grażyna Wojtkowska-Łodej (Ed.), Transformacja rynków energii: Gospodarka. Klimat. Technologia. Regulacje (8-18). Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. https://energia.sgh.waw.pl/sites/energia.sgh.waw.pl/files/inline-files/publikacja%20w%20j%C4%99zyku%20polskim%20-%20Szkola%20Energii.pdf#page=19

Ge, H., Chen, S., & Chen, Y. (2018). International alliance of green hotels to reach sustainable competitive advantages. Sustainability, 10(2). https://doi.org/10.3390/su10020573

Geng, Y., Zhang, X., Gao, J., Yan, Y., & Chen, L. (2024). Bibliometric analysis of sustainable tourism using CiteSpace. Technological Forecasting & Social Change, 202, 123310. doi: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123310

Geng, Y., Zhang, X., Gao, J., Yan, Y., & Chen, L. (2024). Bibliometric analysis of sustainable tourism using CiteSpace. Technological Forecasting & Social Change, 202, 123310. doi: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123310

Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. Journal of Corporate Finance, 66, 101889. https://doi.org/10.1016/J.JCORPFIN.2021.101889

Go, H., & Kang, M. (2023). Metaverse tourism for sustainable tourism development: Tourism agenda 2030. Tourism Review, 78(2), 381–394. doi: https://doi.org/10.1108/TR-02-2022-0102

Goldstein, N. J., Cialdini, R. B., & Griskevicius, V. (2008). A room with a viewpoint: Using social norms to motivate

environmental conservation in hotels. *Journal of Consumer Research*, *35*(3), 472-482. https://doi.org/10.1086/586910

Gonzalez-Rodriguez M.R., & Diaz-Fernandez M.C., (2020). Customers' corporate social responsibility awareness as antecedent of repeat behaviour intention. Corporate Social Responsibility & Environmental Management, 27 (3), 1294–1306.

Górka, K. (2007). Wdrażanie koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego. Ekonomia i Środowisko, 2, 8–20. http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171350593

Graham, K. A., Resick, C. J., Margolis, J. A., Shao, P., Hargis, M. B., & Kiker, J. D. (2020). Egoistic norms, organizational identification, and the perceived ethicality of unethical pro-organizational behavior: A moral maturation perspective, Human Relations, 73(9), 1249–1277. https://doi.org/10.1177/0018726719862851

Gralak, K., & Kacprzak, M. (2021). Trendy i kierunki rozwoju agroturystyki w kontekście ekonomii doświadczeń. Wydawnictwo SGGW. https://www.ieif.sggw.pl/wp-content/uploads/2022/03/Gralak_Kacprzak.pdf

Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. Health Information and Libraries Journal, 26(2), 91–108. https://doi.org/10.1111/J.14711842.2009.00848.X

Greszta, M., Zielińska, A., Barańska, K., Dłuska, R., Uziębło-Kowalska, S., Kałwińska-Bęben, A., & Wachowiak, P. (2024). Przewodnik po legislacji ESG (wyd. 1.0). Kampania 17 Celów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. https://kampania17celow.pl/wp-content/uploads/2024/11/Przewodnik-po-legislacji-ESG_5.11.2024.pdf

Gruchelski, M., & Niemczyk, J. (2016). Agenda Narodów Zjednoczonych na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030 i cele zrównoważonego rozwoju – szanse realizacji celów. Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego, 1, 122– 126. http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-49967f9e-1eb6-4d8c-ae94-2a0604a64522

Gryszel, P. (2014). Ocena konkurencyjności górskich gmin turystycznych z wykorzystaniem metody taksonomicznej. Folia Turistica, 32, 95–117. http://www.folia-turistica.pl/attachments/article/430/FT_32_2014.pdf#page=117

GSTC MICE Criteria, version 1.0, February 29, 2024, with Performance Indicators and SDGs for Venues, Event Organizers, and Events & Exhibitions. https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/GSTC-MICE-Criteria-for-Events-Exhibitions-2024-2.pdf

Guix, M., Bonilla-Priego, M. J., & Font, X. (2017). The process of sustainability reporting in international hotel groups: an analysis of stakeholder inclusiveness, materiality and responsiveness. Journal of Sustainable Tourism, 26(7), 1063–1084. https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1410164

Hall, C. M. (2016). Intervening in academic interventions: Framing social marketing's potential for successful sustainable tourism behavioural change. Journal of Sustainable Tourism, 24(3), 350–375. https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1088861

Hall, C. M. (2019). Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. Journal of Sustainable Tourism, 27(7), 1044–1060. https://doi.org/10.1080/09669582.2018

Hall, C. M., Seyfi, S., & Koupaei, S. N. (2023). Politics and the sustainable development goals: Tourism Agenda 2030 perspective article. Tourism Review, 78(2), 314–320. 7 Apr 2023. https://doi.org/10.1108/TR-10-2022-0498

Hallenga-Brink, S. C., & Brezet, J. C. (2005). The sustainable innovation design diamond for micro-sized enterprises in tourism. Journal of Cleaner Production, 13(2), 141–149. https://doi. org/10.1016/j.jclepro.2003.12.021

Han, H., Moon, H., & Lee, H. (2019). Excellence in eco-friendly performance of a green hotel product and guests' proenvironmental behavior, Social Behavior and Personality, 47(12), 1–10, https://doi.org/10.2224/sbp.8317

Hasana, U., Swain, S. K., & George, B. (2022). A bibliometric analysis of ecotourism: A safeguard strategy in protected areas, Regional Sustainability, 3(1), 27–40. https://doi.org/10.1016/j.regsus.2022.03.001

Hendel, M. (2024). Współdzielenie jako czynnik różnicujący zachowania turystyczne mieszkańców Polski [Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie]. https://dr.uek.krakow.pl/wp-content/uploads/2024/06/rozprawa-doktorska_M.Hendel_2024.pdf

Henson, R. (2014). The thinking person's guide to climate change. https://www.amazon.com/Thinking-Persons-Guide-Climate-Change/dp/1935704737

Hieker, C., Gannon, G., Philips, E. N., & Majmudar, S. (2024). Motivations for ESG investment among leaders in the MICE industry. European Journal of Sustainable Development, 13(4), 71–84. https://doi.org/10.14207/ejsd.2024.v13n4p71

Hilla, M. (2021). Symbioza: Raport zrównoważonego rozwoju 2019-2021. Gwiazda Morza Resort Spa & Sport. https://u.profitroom.com/2019-gwiazdamorza-com/uploads/GMZR2021Raportv3.pdf

Hopkins, D., & Maclean, K. (2014). Climate change perceptions and responses in Scotland's ski industry. Tourism Geographies, 16(3), 400-414. https://doi.org/10.1080/14616688.2013.823457

Horng, J.S., Wang, C.J., Liu, C.H., Chou, S.F., & Tsai, C.Y. (2016). The role of sustainable service innovation in crafting the vision of the hospitality industry. Sustainability, 8(3). https://doi.org/10.3390/su8030223

Hotel Investment Scene in CCE, 2023. https://cwechinox.com/app/uploads/2023/10/2023-Hotel_Investment-report-in-CEE.pdf

Houdre H. (2008). Sustainable development in the hotel industry. Cornell Hospitality Industry Perspectives, 2, 6–20; https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/a16e2342-154a-475b-8d68-e992ed9b49f9/content

Hsin-Hui, H. (2014). The communication effectiveness of environmental information to motivate green behaviors in hotel, Global Business & International Management Conference, 7(2), 99–100.

Hubbard, T.D., Christensen, D.M., & Graffin, S.D. (2017). Higher highs and lower lows: The role of corporate social responsibility in CEO dismissal. Strategic Management Journal, 38(11), 2255-2265. https://doi.org/10.1002/smj.2646

Hussain, I., Mu, S., Mohiuddin, M., Danish, R.Q., & Sair, S.A. (2020). Effects of sustainable brand equity and marketing innovation on market performance in the hospitality industry: Mediating ef-fects of sustainable competitive advantage. Sustainability, 12(7). https://doi.org/10.3390/su12072939

Husted, B. W., & Sousa-Filho, J. M. de (2019). Board structure and environmental, social, and governance disclosure in Latin America. Journal of Business Research, 102, 220–227. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2018.01.017

Ihlen, Ø. (2015). "It Is Five Minutes to Midnight and All Is Quiet." Management Communication Quarterly, 29(1), 145–152. https://doi.org/10.1177/0893318914563145

Inoue, Y., & Lee, S. (2011). Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. Tourism Management, 32(4), 790–804. https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2010.06.019

Iqbal, A., Ramachandran, S., Siow, M. L., Subramaniam, T., & Afandi, S. H. (2022). Meaningful community participation for effective development of sustainable tourism: Bibliometric analysis towards a quintuple helix model, Journal of Outdoor Recreation and Tourism, 39, 100523. https://doi.org/10.1016/j.jort.2022.100523

Jagieła, E. (2022). Społeczna odpowiedzialność małych przedsiębiorstw branży hotelarskiej [Rozprawa doktorska, Wrocław University of Economics and Business]. https://wir.ue.wroc.pl/docstore/download/@UEWRf9e8495eae8a4dacbbe076cd74730970/Jagiela_Spoleczna_odpowiedzialnosc_malych_przedsiebiorstw.pdf

Janikowski, R. (2004). Rozwój zrównoważony czy stały? Ekonomia i Środowisko, 2(26), 224–230. http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171382045

Jankowska-Kłapkowska, A. (1991). System ekologiczno-ekonomicznych ocen procesu wzrostu i rozwoju społeczno-gospodarczego. W: Ekologiczne bariery wzrostu i rozwoju społeczno-gospodarczego w Polsce. Wydawnictwo AGH.

Jiménez-García, M., Ruiz-Chico, J., Peña-Sánchez, A. R., & López-Sánchez, J. A. (2020). A Bibliometric Analysis of Sports Tourism and Sustainability (2002–2019), Sustainability, 12 (7), 2840. https://doi.org/10.3390/su12072840

Jones, P., Hillier, D. & Comfort, D. (2016). Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28(1), 36-67. http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0572

Jonker, J., Rudnicka, A., & Reichel, J. (2011). Nowe horyzonty: przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym. Centrum Strategii i Rozwoju Impact. https://www.researchgate.net/publication/235429055_Nowe_horyzonty_Przewodnik_po_spolecznej_odpowiedzialnosci_i_rozwoju_zrownowazonym

Jovicic, D. Z. (2014). Key issues in the implementation of sustainable tourism. Current Issues in Tourism, 17(4), 297–302. https://doi.org/10.1080/13683500.2013.797386

Jurczak, A. (2020). Idea zrównoważonego rozwoju w hotelarstwie na przykładzie sieci Radisson Blu, Warsztaty z Geografii Turyzmu, tom. 10. 183-190. Https://doi.org/10.18778/8220-355-4.13

Kang, J.-W., & Namkung, Y. (2018). The effect of corporate social responsibility on brand equity and the moderating role of ethical consumerism: The case of starbucks. Journal of Hospitality & Tourism Research, 42(7), 1130–1151. https://doi.org/ 10.1177/1096348017727057

Kang, K.H., Stein, L., Heo, C.Y., & Lee, S. (2012). Consumers' willingness to pay for green initia-tives of the hotel industry. International journal of hospitality management, 31(2), 564-572. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.001

Kapera, I. (2018a). Rozwój zrównoważony turystyki. Problemy przyrodnicze, społeczne i gospodarcze na przykładzie polski. Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. https://repozytorium.uafm.edu.pl/server/api/core/bitstreams/7297c876-0016-46aa-8f12-bf3725983275/content

Kapera, I. (2018b). Sustainable development in the hotel industry: Between theory and practice in Poland. Turyzm/Tourism, 28(2), 23–30. https://doi.org/10.2478/tour-2018-0011

Kapoor, D., & Jain, A. (2024). Sustainable tourism and its future research directions: A bibliometric analysis of twenty-five years of research. Tourism Review, 79(3), 541–567. https://doi.org/10.1108/TR-08-2022-0451

Karvounidi, M. D., Alexandropoulou, A. P., & Fousteris, A. E. (2024). Towards sustainable hospitality: Enhancing energy efficiency in hotels. International Research Journal of Economics and Management Studies, 3(6), 410–420. https://doi.org/10.56472/25835238/IRJEMS-V3I6P145

Kassinis, G.I., & Soteriou, A.C. (2003). Greening the service profit chain: The impact of environ-mental management practices. Production and Operations Management, 12(3),386-403. DOI:10.1111/j.1937-5956.2003.tb00210.x

Kenig-Witkowska, M. M. (2011). Międzynarodowe prawo środowiska: Wybrane zagadnienia systemowe. https://www.profinfo.pl/sklep/miedzynarodowe-prawo-srodowiska-wybrane-zagadnienia-systemowe,21756.html

Khanra, S., Dhir, A., & Mäntymäki, M. (2021). Bibliometric analysis and literature review of ecotourism: Toward sustainable development', Tourism Management Perspectives, 37, 100–777. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100777

Khatter, A. (2023). Challenges and Solutions for Environmental Sustainability in the Hospitality Sector. Sustainability, 15(15). https://doi.org/10.3390/su151511491

Khatter, A., White, L., Pyke, J., & McGrath, M., 2021. Barriers and drivers of environmental sustainability: Australian hotels. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33(5), 1830-1849. https://arr.angliss.edu.au/jspui/handle/20.500.12270/416

Khaw, T. Y., Amran, A., & Teoh, A. P. (2024). Factors influencing ESG performance: A bibliometric analysis, systematic literature review, and future research directions. Journal of Cleaner Production, 448, 141430. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141430

Kim, N., Yoon, Y., & Legendre, T. S. (2025). The state of ESG disclosure: Focused exploration on stakeholders and sustainability materiality, Tourism Analysis, 30 (1), 63-85. https://doi.org/10.3727/108354224X17175130779643

Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.-M., & Phetvaroon, K. (2019), The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance", International Journal of Hospitality Management, 76, 83–93, https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007

Klima, S. (2017). Rola rozwoju zrównoważonego w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw. W: M. Maciejewski, K. Wach (red.), Handel zagraniczny i biznes międzynarodowy we współczesnej https://ier.uek.krakow.pl/index.php/pm/article/view/1799/pdf

Klincic, G., Markovic, B., & Roncevic, A. (2023). Motivation as one of the key factors in leading successful teams. Economic and Social Development, 317–327. https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/prilog-skup/817849

Kłos, B., Reszke, K., & Wideł, K. (2021). Poradnik CSR i ESG, Fundacja Pro NGO. https://centrumprongo.pl/pdfviewer/poradnik-csr-i-esg-2024/?auto_viewer=true#page=&zoom=page-fit&pagemode=none

Kocmanová, A. & Dočekalová, M., (2012) Construction of the economic indicators of performance in relation to environmental, social and corporate governance (ESG) factors. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 60(4), 195-206. http://dx.doi.org/10.11118/actaun201260040195

Kodeks postępowania Qubus Hotel Holding Sp. z o.o. https://www.qubushotel.com/wp-content/uploads/Kodeks-Postepowania-Qubus_2023.pdf

Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the gap: why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?", Environmental Education Research, 8(3), 239–260, https://doi.org/10.1080/13504620220145401

Kotler, P., Hessekiel, D., & Lee, N. R. (2012). Dobro popłaca! MT Biznes. https://lubimyczytac.pl/ksiazka/180689/dobro-poplaca

Kowalczyk, M. (2011). Wskaźniki zrównoważonego rozwoju turystyki. Człowiek i Środowisko, 35(3–4), 35–50. http://agro.icm.edu.pl/agro/element/bwmeta1.element.agro-87f5bf5b-86aa-4021-boce-8819b82bb66c

Kozikowska, M. (2013). Zrównoważony rozwój a turystyka w Polsce. Zeszyty Naukowe. Turystyka i Rekreacja 1 (11), 47-65. http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-27cb3f67-2e98-4713-b26f-99a301ec19b9

KPMG. (2023). ESG in Hospitality. KPMG Cyprus' Hospitality newsletter, February 2023 issue, s. 1-3. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cy/pdf/2023/kpmg-cyprus-hospitality-newsletter-february-2023-issue.pdf

Królikowska-Tomczak, A. (2020). Metody wskaźnikowe w zarządzaniu zrównoważonym rozwojem turystyki w aglomeracji miejskiej. https://sin.put.poznan.pl/dissertations/details/d2866

Kubicka, J. (2018). Praktyki na rzecz zrównoważonego rozwoju stosowane przez polskie przedsiębiorstwa. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego Wrocław, 512, 113–122. https://doi.org/10.15611/pn.2018.512.10

Kukołowicz, P., Leszczyński, P., Mądry, T., & Ogórek, S. (2024). Realizacja celów zrównoważonego rozwoju w polskim biznesie. Polski Instytut Ekonomiczny. https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2024/05/Raport_PIE_Realizacja-celow-zrownowazonego-rozwoju-w-polskim-biznesie.pdf

Kwak, B., & Huzar, U. (2024). Technologie rzeczywistosci rozszerzonej (AR) w hotelarstwie. Jak optyka i psychologia moga zmieniac doswiadczenia gosci. W Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyfrovyzatsiia ta innovatsii (565-581). FOP Palianytsia V.A. https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/46680

Laszlo, C. (2008). Firma zrównoważonego rozwoju. Studio EMKA. https://biblioteka.wsb.poznan.pl/3663100202052/laszlo-chris/firma-zrownowazonego-rozwoju?internalNav=1&bibFilter=366

Lee, S., & Ham, S. (2021). Food service industry in the era of COVID-19: Trends and research implications. Nutrition Research and Practice, 15(Suppl 1), S22–S31. https:// doi.org/10.4162/nrp.2021.15. S1.S22

Lee, T. H. (2013). Influence analysis of community resident support for sustainable tourism development. Tourism Management, 34, 37–46. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.03.007

Legendre, T. S., Ding, A., & Back, K. J. (2024). A bibliometric analysis of the hospitality and tourism environmental, social, and governance (ESG) literature. Journal of Hospitality and Tourism Management, 58, 309–321. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.01.003

Legendre, T.S, Ding, A., & Back, K-J., (2024). Bibliometric analysis of the hospitality and tourism environmental, social, and governance (ESG) literature, Journal of Hospitality and Tourism Management, 58, 309-321, https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.01.003

Legrand, W., & Matthew-Bolofinde, A. (2022). ESG, SDGs, and Hospitality: Challenges and Opportunities in Activating Sustainability. Business in the 21st Century,25-39. http://dx.doi.org/10.1108/9781803827872

Legrand, W., Chen, J. S., & Laeis, G. C. M. (2022). Sustainability in the hospitality industry (4th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003081128

Legrand, W., Chen, J.S. & Laeis, G.C. (2022). Sustainability in the hospitality industry: Principles of sustainable operations. Taylor & Francis. https://doi.org/10.4324/9781003081128

León-Gómez, A., Ruiz-Palomo, D., Fernández-Gámez, M. A. & García-Revilla, M. R. (2021). Sustainable Tourism Development and Economic Growth: Bibliometric Review and Analysis, Sustainability, 13 (4), 2270. https://doi.org/10.3390/su13042270

Li, T.T., Wang, K., Sueyoshi, T. & Wang, D.D. (2021). ESG: Research progress and future pro-spects. Sustainability, 13(21). https://doi.org/10.3390/su132111663

Liburd, J., Menke, B., & Tomej, K. (2023). Activating socio-cultural values for sustainable tourism development in natural protected areas. Journal of Sustainable Tourism, 32(6), 1–19. https://doi.org/10.1080/09669582.2023. 2171243

Liu, S. & Li, W.-Y. (2020). Ecotourism Research Progress: A Bibliometric Analysis During 1990–2016, SAGE Open, 10 (2), 12. https://doi.org/10.1177/2158244020924052

Lohmann, G., Lobo, H. A. S., Trigo, L. G. G., Valduga, V., Castro, R., Coelho, M. D. F., Cyrillo, M. W., Dalonso, Y., Gimenes-Minasse, M. H., Gosling, M. D. S., Lanzarini, R., Leal, S. R., Marques, O., Mayer, V. F., Moreira, J. C., de Moraes, L. A., Panosso Netto, A., Perinotto, A. R. C., Queiroz Neto, A., & Raimundo, S. (2022). Tourism in Brazil: From politics, social inequality, corruption and violence towards the 2030 Brazilian tourism agenda. Tourism Review, 77(1), 72–96. https://doi.org/10.1108/TR-07-202

Lopes, V., Moreno Pires, S. & Costa, R. (2020). A strategy for a sustainable tourism development of the Greek Island of Chios. Tourism: An International Interdisciplinary Journal, 68(3), 243-260. http://dx.doi.org/10.37741/t.68.3.1

Lu, K., Onuk, C. B., Xia, Y., & Zhang, J. (2025). ESG Ratings and Financial Performance in the Global Hospitality Industry. Journal of Risk and Financial Management, 18(1), 24. https://doi.org/10.3390/jrfm18010024

Lu, Y., & Roto, V. (2016). Design for Pride in the Workplace, Psychology of Well-Being,6(1), 6, https://doi.org/10.1186/s13612-016-0041-

Łudzińska, A. (2024) Od społecznej odpowiedzialności do ESG w zarządzaniu. Wybrane aspekty, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego. https://wuw.pl/data/include/cms//Od_spolecznej_odpowiedzialnosci_Ludzinska_Karolina_2024.pdf

Łuniewski, A., & Łuniewski, S. (2020). Środowiskowe i ekonomiczne aspekty zielonej gospodarki w regionach przygranicznych Polski i Białorusi. Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej. https://pb.edu.pl/oficyna-wydawnicza/wp-content/uploads/sites/4/2020/12/Srodowiskowe-i-ekonomiczne-aspekty-zielonej-gospodarki-w-regionach-przygranicznych-Polski-i-Bialorusi.pdf

Luu, T. T. (2017). CSR and organizational citizenship behavior for the environment in hotel industry: The moderating roles of corporate entrepreneurship and employee attachment style. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29 (11), 2867–2900. https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0080

MacInnes, S., Grün, B., & Dolnicar, S. (2022). Habit drives sustainable tourist behaviour. Annals of Tourism Research, 92, https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103329

Malheiro, A., Sousa, B.B., Liberato, D. & Liberato, P. (2020). Sustainability in tourism and hospitality: Trends and challenges. In 35th IBIMA conference education excellence and innovation management: A 2025 vision to sustain economic development during global challenges (15545-15555). IBIMA. https://ibima.org/accepted-paper/sustainability-in-hospitality-trends-and-challenges-2/

Martínez, P., & Rodríguez del Bosque, I. (2013). CSR and customer loyalty: The roles of trust, customer identification with the company and satisfaction. International Journal of Hospitality Management, 35, 89–99. https://doi.org/10.1016/J. IJHM.2013.05.009

Matos, P. (2020). ESG and Responsible Institutional Investing Around the World: A Critical Review. CFA Institute Research Foundation Literature Reviews. https://doi.org/10.2139/ssrn.3668998

Mbasera M., Du Plessis E., Saayman M., & Kruger M. (2016). Environmentally friendly practices in hotels. Acta Commercii, 16(1), 1–8. http://dx.doi.org/10.4102/ac.v16i1.362

McCool, S. F., Moisey, R. N., & Nickerson, N. P. (2001). What Should Tourism Sustain? The Disconnect with Industry Perceptions of Useful Indicators. Journal of Travel Research, 40(2), 124–131. https://doi.org/10.1177/004728750104000202

Melissen, F. (2013). Sustainable hospitality: a meaningful notion? Journal of sustainable tourism, 21(6), 810-824. http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2012.737797

Meneses, D., Costa, C., Ferreira, F. A., & Eusébio, C. (2024). A bibliometric overview of economic sustainability in tourism. EJTHR, 14(2), 245–257. https://doi.org/10.2478/ejthr-2024-0018

Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. Cogent Social Sciences, 5(1), 1653531. https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1653531

Meuleman, L., Valentini, F., Niestroy, I., & Caiger-Smith, I. (2021). Management of policy coherence for sustainable development: Towards measuring progress. European Commission. https://doi.org/10.2887/544379

Miecznikowski, T. (2019). WIŚNIOWSKI/FFW Communication/Life Tube. CSR z pomysłem przepędza potwory. Marketing w Praktyce, nr 6, 63–66. http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171578794

Mihalic, T. (2016). Sustainable-responsible tourism discourse – Towards 'responsustable' tourism. Journal of Cleaner Production, 111, 461–470. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.062

Mihalic, T., Mohamadi, S., Abbasi, A. & Dávid, L. D. (2021). Mapping a Sustainable and Responsible Tourism Paradigm: A Bibliometric and Citation Network Analysis, Sustainability, 13 (2), 853. https://doi.org/10.3390/su13020853

Miller, G., & Torres-Delgado, A. (2023). Measuring sustainable tourism: A state-of-the-art review of sustainable tourism indicators. Journal of Sustainable Tourism, 31(7), 1–14. https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2192774

Misztal, A. (2018). Zrównoważony rozwój polskich przedsiębiorstw – ewaluacja. Handel Wewnętrzny, 2(373), 27–40. http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-22a957d8-da72-48c8-89a9-1009e7951057

Moise, M. S., Gil-Saura, I., & Ruiz Molina, M. E. (2021). The importance of green practices for hotel guests: Does gender matter? Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 34(1), 3508–3529, https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1875863

Molo, B. (2018). Problem emisji gazów cieplarnianych w polityce klimatycznej i bezpieczeństwie energetycznym Niemiec w drugiej dekadzie XXI wieku – bilans klimatyczno-energetyczny. Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka, 1(1), 17–29. https://btip.ka.edu.pl/pdf/bezpieczenstwo-teoria-i-praktyka-2018-nr1.pdf

Moyle, B., Moyle, C. L., Ruhanen, L., Weaver, D., & Hadinejad, A. (2020). Are we progressing sustainable tourism research? A bibliometric analysis. Journal of Sustainable Tourism, 29(1), 106–122. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1743730

Moyle, B., Moyle, C., Ruhanen, L., Weaver, D., & Hadinejad, A. (2021). Are we really progressing sustainable tourism research? A bibliometric analysis. Journal of Sustainable Tourism, 29(1), 106–122. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1817048

Mzembe, A.N., Melissen, F. & Novakovic, Y. (2019). Greening the hospitality industry in the developing world: Analysis of the drivers and barriers. Business Ethics: A European Review, 28(3), 335-348. http://dx.doi.org/10.1111/beer.12217

Nalbert, W., Kulińska, A., Rak, F., Ogonowska, A., Piekarska, M, Maćkowiak, K., Górska M.A., Lena Marcinoska-Boulangé, L., Winiarz, E., Wujczyk, M., Prigan, A., Wiśniewski, R., Pytko, R., Aleksandra Drożdż, A., Krakowiak, J., & Ryte, M. (2024) ESG w pigułce – prawne wyzwania zrównoważonego rozwoju, Wardyński i wspólnicy. https://wardynski.com.pl/upload/2024/05/esg-w-pigulce.pdf

Napierała, T., Leśniewska-Napierała, K., Al-Rawhani, M., Bayramdurdyyev, R., Bugaj, H., Cetin, A., & Gonzalvo, J. (2023). Sustainability of studies on sustainable tourism – a bibliometric approach. European Spatial Research and Policy, 29(2), 41–58. https://doi.org/10.18778/1231-1952.29.2.03

Narula, T. (2023). Deconstructing ESG Strategies deployed in Global Hospitality Chains and Repurposing them for a more Sustainable Future. https://www.tusharnarula.in/published-works/

Niezgoda, A. (2006). Uwarunkowania i możliwości zachowania środowiska przyrodniczego na obszarze recepcji turystycznej, [w:] Gospodarka turystyczna w XXI wieku: globalne wyzwania i zagrożenia, red. B. Raszka, S. Bosiacki, Poznań 2006. https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=141894

Niezgoda, A., Janczak, K., & Patelak, K. (2020). Ekspertyza na temat wytycznych w zakresie zrównoważonej turystyki. Ministerstwo Rozwoju, Pracy i Technologii, Activ Group. https://www.gov.pl/web/sport/ekspertyza-na-temat-wytycznych-w-zakresie-zrownowazonej-turystyki2

Niñerola, A., Sánchez-Rebull, M.-V. & Hernández-Lara, A.-B. (2019). 'Tourism Research on Sustainability: A Bibliometric Analysis, Sustainability, 11 (5), 1377. https://doi.org/10.3390/su11051377

Nowakowska, A. (2014). Eko innowacyjne rozwiązania w obiektach i miejscach spotkań. W A. Grzegorczyk, J.

Majewski i S. Wróblewski (red.), Innowacje w przemyśle spotkań (s. 161–183). Wyższa Szkoła Promocji. http://wsp.pl/file/1261_925684002.pdf

OECD. (2024). Creating economic prosperity through inclusive and sustainable tourism. OECD Tourism Papers, 2024/01, 1-32. OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/f0a49ca9-en

Ojo, E., Mbohwa, C. & Akinlabi, E. (2015). Sustainability-competitive advantage. In Proceedings of the 2015 International Conference on Operations Excellence and Service Engineering, Florida, 592-600. https://www.semanticscholar.org/paper/Sustainability-Competitive-advantage-Ojo-Mbohwa/cacbd9c967a509fe52fa188ea64cb47a546475d8

okiem ekspertów europejskich Polski Instytut Ekonomiczny. https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2024/03/Wyzwania-Fit-for-55.pdf

Oliveras-Villanueva, M., Llach, J., & Perramon, J. (2020). Service Quality in Hospitality and the Sustainability Effect: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. Sustainability, 12, 8152. https://doi.org/10.3390/su12198152

ONZ (2015). Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030. 16301. https://www.un.org.pl/files/170/Agenda2030PL_pl-5.pdf

ONZ. (2004). Who cares wins. Connecting Financial Markets to a Changing World. https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=ONZ.+%282004%29.+Who+cares+wins.+Connecting+Financial+Markets+to+a+Changing+World

Pahrudin, P., Liu, L.-W. & Li, S.-Y. (2022). What Is the Role of Tourism Management and Marketing toward Sustainable Tourism? A Bibliometric Analysis Approach, Sustainability, 14 (7), 4226. https://doi.org/10.3390/su14074226

Papuziński, A. (2013). The Axiology of Sustainable Development: An Attempt at Typologization Aksjologia zrównoważonego rozwoju: próba typologizacji, Problemy Ekorozwoju 8 (1). https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2236075

Park, Y. N., Hahn, S. H., Lee, C. K., Kim, J., & Back, K. J. (2024). Developing an integrated resort's (IR) environmental, social, and corporate governance (ESG) measurement scale. International Journal of Hospitality Management, 123, 103924. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103924

Park, Y.-N., & Shin, M. (2024). Effect of customers subjective knowledge on accepting ESG (environmental, social, governance) activities in the hospitality industry. Journal of Travel & Tourism Marketing, 41(1), 51–67. https://doi.org/10.1080/10548408.2023.2269975

Parliament of the European Union, & Council of the European Union. (2022). Directive (EU) 2022/2464. Official Journal of the European Union, L 322, 15-39. https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng

Paunović, I., Dressler, M., Nikolić, T. M., & Pantić, S. P. (2020). Developing a competitive and sustainable destination of the future: clusters and predictors of successful national level destination governance across destination life cycle. Sustainability, 12(10), 1–15. https://doi. org/10.3390/SU12104066

Peng, X., & Lee, S. (2019). Self-discipline or self-interest? The antecedents of hotel employees' pro-environmental behaviours, Journal of Sustainable Tourism, 27(9), 1457–1476, https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1632320

Pereira V., Silva G.M., & Dias A. (2021). Sustainability practices in hospitality: Case study of a luxury hotel in Arrabida Natural Park. Sustainability, 13(6), 3164. https://doi.org/10.3390/su13063164

Perin, N., McLeish, E., Franklin, L., & Baker, L. (2020). Business case for sustainable hotels. Sus-tainable Hospitality Alliance. https://sustainablehospitalityalliance.org/wp-content/up-loads/2020/05/Business-Case-for-Sustainable-Hotels.pdf.

Pietraszkiewicz, K., Szałamacha, P., Czopur, S., Ołdakowski, M., Bednarek, R., Zygierewicz, M., & Urbańska, K. (2022). Forum Liderów Banków Spółdzielczych 2022. Związek Banków Polskich. https://konferencje.bank.pl/wp-content/uploads/2022/10/FLBS-2022-WNIOSKI.pdf

Pilarczyk, M., & Polgert, A. (2019). Trendy zarządzania przestrzenią turystyczną w metropoliach europejskich. W A. Niezgoda i Ł. Nawrot (Eds.), Kierunki rozwoju współczesnej turystyki (s. 13-24). Proksenia. https://econftour2019.syskonf.pl/conf-data/ECONFTOUR2019/files/Monografia%20Kierunki%20rozwoju%20wsp%C3%B3%C5%82czesnej%20turystyki%202019.pdf#page=13

Pilch, E., Doradztwo, A., Gospodarcze, D. S., & Mausch-Dębowska, O. (2012). E-podręczniki w szkolnictwie zawodowym. Luka w systemie edukacji. M-Druk Zakład Poligraficzno-Wydawniczy Janusz Muszyński. https://www.dsig.pl/p/epodrecznik_w_szkolnictwie_zawodowym.pdf

Pilszyk, M., Lipiński, K. & Miniszewski, M. (2023). Wyzwania Fit for 55. Cele transformacji energetycznej

Przychodzeń, W. (2013). Zrównoważone przedsiębiorstwo Teoria, praktyka, wycena, nauczanie. Poltext. https://www.naukowa.pl/Ksiazki/zrownowazone-przedsiebiorstwo-teoria-praktyka-wycena-ksztalcenie-671538

Pulido-Fernández, J. I., Andrades-Caldito, L., & Sánchez-Rivero, M. (2015). Is sustainable tourism an obstacle to the

economic performance of the tourism industry? Evidence from an international empirical study. Journal of Sustainable Tourism, 23(1), 47–64. https://doi.org/10.1080/09669582.2014.909447

Rafi, A., Rehman, M. A., Musu, A., Rather, R. A., & Kautish, P. (2025). Revisiting sustainable tourism research: Bibliometric insights and future research agenda. Anatolia, 1-17. https://doi.org/10.1080/13032917.2024.2411988

Rajesh, R. (2020). Exploring the sustainability performances of firms using environmental, social, and governance scores. Journal of Cleaner Production, 247, 119600. https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.119600

Raport ESG 2023. Qubus Hotel Holding Sp. z o.o. https://www.qubushotel.com/wp-content/uploads/raport-esg-qubus-2023.pdf

Rassokhina, T. V., Baltser, A. A. & Frolov, G. A. (2022). ESG transformation of business processes in the hospitality industry company in the Russian Federation. Practice Oriented Science: UAE – RUSSIA – INDIA, 14-19. https://doi.org/10.34660/INF.2022.53.68.002

Rezapouraghdam, H., Alipour, H., & Darvishmotevali, M. (2018). Employee workplace spirituality and pro-environmental behavior in the hotel industry, Journal of Sustainable Tourism, 26(5), 740–758, https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1409229

Richardson, J. G., & Erdelen, W. R. (2020). 2030 is tomorrow: Transformative change for a mistreated mother Earth. Foresight, 23(3), 257–272. https://doi.org/10.1108/FS-03-2020-0029

Robeco. (2020). Sustainability Report. https://www.robeco.com/files/docm/doc-robeco-sustainability-report-2020-online.pdf

Rogers, K., Cosgrove, A., & Copestake, J. (2021). The CEO Imperative: Make sustainability accessible to the consumer, The EY Future Consumer Index I June 2021. https://www.ey.com/en_gl/insights/consumer-products/make-sustainability-accessible-to-the-consumer

Ronalter L.M., Bernardo M., & Romani J.M. (2023). Quality and environmental management systems as business tools to enhance ESG performance: A cross-regional empirical study. Environment, Development & Sustainability, 25(9), 9067–9109. http://dx.doi.org/10.1007/s10668-022-02425-0

Rosato, P. F., Caputo, A., Valente, D. & Pizzi, S. (2021). 2030 Agenda and sustainable business models in tourism: A bibliometric analysis, Ecological Indicators, 121, 106978. https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2020.106978

Roszkowska, E., & Karwowska, R. (2014). Wielowymiarowa analiza poziomu zrównoważonego rozwoju województw Polski w 2010 roku. Ekonomia i Zarządzanie, 6(1), 9–37. https://doi.org/10.12846/j.em.2014.01.01

Rubinetti, A. R. (2023). A green perspective for the hospitality sector. Why synergy between international and local players is needed to address the challenge tourism is facing and to implement a sustainable approach efficiently [Praca magisterska, Università Ca' Foscari Venezia]. Università Ca' Foscari Venezia. http://dspace.unive.it/handle/10579/23615

Rutecka, P. (2023). Zrównoważony rozwój polskich przedsiębiorstw agroturystycznych [Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach]. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. https://bip.ue.katowice.pl/fileadmin/user_upload/jednostki/komitety-naukowe/doktoraty/rutecka/Rozprawa-doktorska-Paulina-Rutecka.pdf

Ryniejska-Kiełdanowicz, M. (2023). Zrównoważona turystyka jako przykład zrównoważonej konsumpcji. In Unknown, s. 197-207. https://zr.humandoc.pl/wp-content/uploads/2022/10/rozdzia%C5%82-17.pdf

Sánchez-Cañizares, S., Castillo-Canalejo, A. & Cabeza-Ramírez, L. (2018). Sustainable Tourism in Sensitive Areas: Bibliometric Characterisation and Content Analysis of Specialised Literature, Sustainability, 10 (5), 1525. https://doi.org/10.3390/su10051525

Sanjaya, D., Arief, M., Setiadi, N. J., & Heriyati, P. (2023). Research on Green Tourism Intention: A Bibliometric Analysis. Journal of System and Management Sciences, 13(6), 159–185. https://doi.org/10.33168/JSMS.2023.0610

Sanjaya, D., Arief, Mts., Setiadi, N.J., & Heriyati, P. (2023). Research on Green Tourism Intention: A Bibliometric Analysis, Journal of System and Management Sciences, 13(6), 159-185. DOI:10.33168/JSMS.2023.0610

Saputra, K. A. K., Laksm, P. A. S., Smark, C., & Bareto, C. A. (2024). The influence of accounting digitalisation transformation and sustainable management on ESG performance to achieve environmental sustainability. Journal of Sustainability Science and Management, 19(7), 120-135. http://doi.org/10.46754/jssm.2024.07.007

Saseanu, A. S., Ghita, S. I., Albastroiu, I., & Stoian, C.-A. (2020). Aspects of Digitalization and Related Impact on Green Tourism in European Countries. Information, 11(11), 507. https://doi.org/10.3390/info11110507

Schaefer, A., & Crane, A. (2005). Addressing Sustainability and Consumption. Journal of Macromarketing, 25(1), 76–92. https://doi.org/10.1177/0276146705274987

Schaltegger, S. (2011). Von CSR zu Corporate Sustainability. W: Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen (187–199). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94040-3_11

Scott, D., & Gössling, S. (2022). A review of research into tourism and climate change - Launching the annals of tourism research curated collection on tourism and climate change. Annals of Tourism Research, 95. https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103409

Seeler, S., Schänzel, H., & Lück, M. (2021). Sustainable travel through experienced tourists' desire for eudaemonia and immersion. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 21(5), 494–513. https://doi.org/10.1080/15022250.2021.1974541

Segarra-Ona, M.-V., Peiró-Signes, Á., Verma, R., & Miret-Pastor, L. (2012). Does Environmental Certification Help the Economic Performance of Hotels? Evidence from the Spanish Hotel Industry. Cornell Hospitality Quarterly, 53, 242–256. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1938965512446417

Seguí-Amortegui, L., Clemente-Almendros, J. A., Medina, R. & Grueso, M. (2019). Sustainability and Competitiveness in the Tourism Industry and Tourist Destinations: A Bibliometric Study, Sustainability, 11 (22), 6351. https://doi.org/10.3390/su11226351

Serrano, L., Sianes, A. & Ariza-Montes, A. (2019), Using Bibliometric Methods to Shed Light on the Concept of Sustainable Tourism', Sustainability, 11 (24), 6964. https://doi.org/10.3390/su11246964

Shasha, Z. T., Geng, Y., Sun, H., Musakwa, W. & Sun, L. (2020). Past, current, and future perspectives on eco-tourism: A bibliometric review between 2001 and 2018, Environmental Science and Pollution Research, 27 (19), 23514–23528. https://doi.org/10.1007/s11356-020-08584-9

Shen, L., Qian, J. & Chen, S.C. (2020). Effective communication strategies of sustainable hospitality: A qualitative exploration. Sustainability, 12(17). https://doi.org/10.3390/su12176920

Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. Journal of Business Research, 117, 1–22. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015

Sikacz, H. (2024). Ocena ESG przedsiębiorstw niebieskiej gospodarki (blue economy). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. https://www.dbc.wroc.pl/dlibra/publication/170833/edition/132164

Simão, J. N., & Partidário, M. R. (2012). How Does Tourism Planning Contribute to Sustainable Development? Sustainable Development, 20(6), 372–385. https://doi.org/10.1002/sd.495

Singh, A. B., Gaurav, G., Sarkar, P., Dangayach, G. S., & Meena, M. L. (2024). Current understanding, motivations, and barriers towards implementing sustainable initiatives in the hospitality industry in the age of automation and artificial intelligence. Recent Patents on Engineering, 18(7), 2–25. https://doi.org/10.2174/0118722121239293230926034213

Singh, R., Sibi, P. & Sharma, P. (2022). Journal of ecotourism: A bibliometric analysis, Journal of Ecotourism, 21 (1), 37–53. https://doi.org/10.1080/14724049.2021.1916509

Singh, S., & Dutt, C. S. (2023). The adoption of the UN sustainable development goals in hotels in Dubai. Tourism and Hospitality Research, 24(4), 515–534. https://doi.org/10.1177/14673584231164941

Śleszyński, J. (2017). Wskaźniki trwałego rozwoju na poziomie lokalnym. Optimum. Studia Ekonomiczne, 4(88), 39–52. http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.hdl_11320_6230

Sørensen, F., & Grindsted, T. S. (2021). Sustainability approaches and nature tourism development. Annals of Tourism Research, 91. https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103307

Sorrell, E. & Bovia, H. (2021). Sustainability in the hospitality sector - Cumming group. https://ccorpusa.com/wp-content/uploads/2021/02/White-Paper-Sustainability.pdf

Stanny, M., & Czarnecki, A. (2011). Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich Zielonych Płuc Polski. Próba analizy empirycznej. Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk. https://www.irwirpan.waw.pl/dir_upload/site/files/Monika/ksiazka2011/roo.pdf

Statista. (2024). Sustainable tourism worldwide - statistics & facts. https://www.statista.com/topics/1916/green-tourism/

Steiner, V. L. (2023). A implementação da estratégia environmental, social and governance (ESG) nos empreendimentos turísticos como método para atingir os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e alcançar a sustentabilidade no turismo. Revista Iberoamericana de Derecho, Cultura y Ambiente, 3. https://www.researchgate.net/publication/372390882_A_IMPLEMENTACAO_DA_ESTRATEGIA_ENVIRONMENTAL_SOCIAL_AND_GOVERNANCE_ESG_NOS_EMPREENDIMENTOS_TURISTICOS_COMO_METODO_PARA_ATINGIR_OS_OBJETIVOS_DE_DESENVOLVIMENTO_SUSTENTAVEL_ODS_E_ALCANCAR_A_SUSTENTABILID

Stoddard, J. E., Evans, M. R., & Davé, D. S. (2008). Sustainable Tourism. Cornell Hospitality Quarterly, 49(3), 245–257. https://doi.org/10.1177/1938965508320574

Streimikiene, D., Svagzdiene, B., Jasinskas, E., & Simanavicius, A. (2021). Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review. Sustainable Development, 29(1), 259–271. https://doi.org/10.1002/sd.2133

Szwichtenberg, A. (1999). Ekoturystyka, turystyka alternatywna – nowe pojęcia w geografii turyzmu, Turyzm, t. 3, z. 2. https://dspace.uni.lodz.pl/bitstream/handle/11089/27683/Turyzm%201993_3_2_Szwichtenberg.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tang, Y. H., Amran, A., & Goh, Y. N. (2014). Environmental management practices of hotels in Malaysia:

Stakeholder perspective. International Journal of Tourism Research. http://dx.doi.org/10.1002/jtr.1952

Tariq, M., Yasir, M., & Majid, A. (2020). Promoting employees' environmental performance in hospitality industry through environmental attitude and ecological behavior: Moderating role of managers' environmental commitment, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(6), 3006–3017. https://doi.org/10.1002/csr.2019

Thongdejsri, M., & Nitivattananon, V. (2019). Assessing impacts of implementing low-carbon tourism program for sustainable tourism in a world heritage city. Tourism Review, 74(2),138–156. https://doi.org/10.1108/TR-04-2017-0082

Tölkes, C. (2018). Sustainability communication in tourism – A literature review. Tourism Management Perspectives, 27, 10–21. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.04.002

Torres-Delgado, A., & Palomeque, F. L. (2014). Measuring sustainable tourism at the municipal level. Annals of Tourism Research, 49, 122–137. https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.09.003

Travel & Tourism Development Index 2024. Insight report, May 2024, Word Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf

Trip, D. T., Fagadar, C. F., Badulescu, D. & Badulescu, A. (2021), 'Entrepreneurship and tourism through the lens of sustainability. Charting the knowledge base through bibliometric analysis', GeoJournal of Tourism and Geosites, 34 (1), 140–146. https://doi.org/10.30892/gtg.34118-629

Turystyka odpowiedzialna i zrównoważona w Polsce – Badanie poziomu wiedzy, potrzeb i zaangażowania osobistego. Raport generalny z badania, listopad 2024, POT. https://www.pot.gov.pl/attachments/article/1804/Raport_Generalny_Turystyka_Zr%C3%B3wnowa%C5%BCona_Wersja_Ostateczna.pdf

UNIC Warsaw. (2020). Platforma SDG. https://www.un.org.pl/glowny-urzad-statystyczny

Unijny system handlu uprawnieniami do emisji – przydziały bezpłatnych uprawnień wymagały lepszego ukierunkowania. Europejski Trybunał Obrachunkowy, 2020. https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR20_18/SR_EU-ETS_PL.pdf

United Nations Statistics Division. (n.d.). UNSD — Welcome to UNSD. https://unstats.un.org/home

UNWTO/UNEP. (2005). Making tourism more sustainable. A Guide for Policy Makers.

van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. Journal of Business Ethics, 44(2), 95–105. DOI:10.1023/A:1023331212247

Vasiljevic-Shikaleska, A., Trpovski, G., & Gjozinska, B. (2018). Environmental awareness and of pro-environmental Consumer behavior, Journal of Sustainable Development, 8(20), 4–17. https://fbe.edu.mk/wp-content/uploads/2023/07/JSDv20.pdf

Vij, M. (2016). The cost competitiveness, competitiveness and sustainability of the hospitality industry in India. Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 8(4), 432-443. http://dx.doi.org/10.1108/WHATT-04-2016-0019

Waligo, V. M., Clarke, J., & Hawkins, R. (2013). Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. Tourism Management, 36, 342–353. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.008

Williams, A. M. (2013). Mobilities and sustainable tourism: Path-creating or path-dependent relationships? Journal of Sustainable Tourism, 21(4), 511–531. https://doi.org/10.1080/09669582.2013.768252

Wszendybył-Skulska, E., i Panasiuk, A. (2024). Classification of Hotels in the Context of Sustainable Development Factors. Preprints, 1-24. https://doi.org/10.20944/preprints202402.0322.v1

Wytyczne w zakresie etyki dla dostawców towarów i usług Qubus Hotel Holding Sp. z o.o. https://www.qubushotel.com/wp-content/uploads/Wytyczne-dla-Dostawcow-Qubus_2023.pdf

Xie, Y., (2022). Corporate social responsibility: concept and cases. W: 7th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSED 2022). Atlantis: Atlantis Press, 1394–1399. 10.2991/aebmr.k.220405.232

Xu, X., Xiao, G., & Gursoy D., (2017). Maximizing profits through optimal pricing and sustainability strategies: A joint optimization approach. Journal of Hospitality Marketing & Management, 26(4), 395–415. DOI:10.1080/19368623.2017.1245168

Yi, M. (2024). Sustainable practices in luxury hotels [Rozprawa doktorska, Auckland University of Technology]. https://openrepository.aut.ac.nz/server/api/core/bitstreams/3c9e4f40-ff52-40c6-8dae-f92c2cdaf039/content

Yoon, D., Jang, J., & Lee, J. (2016). Environmental management strategy and organizational citizenship behaviors in the hotel industry: The mediating role of organizational trust and commitment, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28(8), 1577–1597, https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0498

Yoopetch, C. & Nimsai, S. (2019). Science Mapping the Knowledge Base on Sustainable Tourism Development 1990–2018, Sustainability, 11 (13), 3631. https://doi.org/10.3390/su1113363

Yu, J. (2020). The managerial study of pro-environmental behavior in luxury hotel industry: An example of reducing disposal mmenities", International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24(5), 6388–6399

Yucedag, C., Kaya, L. G., & Cetin, M. (2018). Identifying and assessing environmental awareness of hotel and restaurant employees' attitudes in the Amasra District of Bartin, Environmental Monitoring and Assessment, 190(2),

60, https://doi.org/10.1007/s10661-017-6456-7

Zacher, L. W. (2008). Trwały rozwój - utopia czy realna możliwość? Problemy Ekorozwoju, 3(2), 63–68. http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-article-BPL6-0009-0006

Zdonek, I., Hysa, B., & Zdonek, D. (2016). Publikacje przeglądowe w naukach o zarządzaniu - istota i tendencje. Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska, z. 96, 519–533. http://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-1e7e443e-99a4-4f25-97a6-882ba2e7c992

Zerin Properties Corporate Valuers. (2024). ESG Compliance in Malaysian Hospitality Industry. https://zerinproperties.com/zerinCorp-pdf/featureArticles/ESG.pdf

Zgrzywa-Ziemak, A. (2019). Model zrównoważenia przedsiębiorstwa. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej. https://www.dbc.wroc.pl/dlibra/publication/142577/edition/73951?language=pl

Zhao, C. (2023). Integration and implementation of ESG strategies for real estate companies. Massachusetts Institute of Technology. https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/150141

Zheng, Y., Gao, Y., & Thomas, N. (2025). Enhancing tourism and hospitality organizations' ESG via transformational leadership and employee pro-environmental behavior: The effect of organizational culture. International Journal of Hospitality Management, 124, 103970. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103970

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

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

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