Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

NAUKA DLA SPOŁECZEŃSTWA

WYŻSZA SZKOŁA TURYSTYKI I EKOLOGII

Analiza interesariuszy pod kątem podwójnej istotności w strategii ESG spółek sektora usług

Studium przypadku GK PHH

ZDOLNOŚĆ SEKTORA USŁUG HOTELARSKICH DO WDRAŻANIA ZRÓWNOWAŻONEJ GOSPODARKI TURYSTYCZNEJ I MODELU ESG

Sucha Beskidzka, 14 maja 2026 r.

Marcin Ziobro, PHH Hotele Sp. z o.o.

Patronat honorowy

Ministerstwo Sportu i Turystyki

Polska Organizacja Turystyczna

Patroni wydarzenia

IGHP | Izba Gospodarcza Hotelarstwa Polskiego

HOTELARZ od 1962 roku

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”

Plan prezentacji – 30 minut

1 Kontekst i cel

Podwójna istotność jako wymóg CSRD/ESRS – podstawy metodyczne

2 min

2 Analiza interesariuszy

Mapowanie interesariuszy na przykładzie hotelu i metodologia dialogu na przykładzie GK PHH

4 min

3 Wyniki dialogu

Interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni – priorytety i bariery; wnioski: zbieżności i różnice perspektyw

8 min

4 Wyniki DMA

Tematy o wysokiej istotności: E, S i Ład korporacyjny

5 min

5 Strategia ESG

4 filary strategii ZR GK PHH – powiązanie z DMA i należyta staranność

6 min

6 Wnioski i rekomendacje

Lekcje dla sektora usług: rekomendacje zastosowania DMA; od dialogu do KPIs

5 min

1

Podwójna istotność – podstawy

Wymóg CSRD/ESRS i rola analizy interesariuszy

Podwójna istotność (Double Materiality Assessment – DMA)

Istotność wpływu (Impact Materiality)

- Wpływ organizacji na ludzi i środowisko
- Rzeczywiste i potencjalne wpływy
- Pozytywne i negatywne
- W całym łańcuchu wartości
- Perspektywa: społeczeństwo i środowisko

PODWÓJNA ISTOTNOŚĆ

Istotność finansowa (Financial Materiality)

- Wpływ na sytuację finansową firmy
- Ryzyka i szanse ESG
- Krótko- i długoterminowa perspektywa
- Koszty, przychody, wartość
- Perspektywa: inwestorzy i rynek

Wymóg CSRD/ESRS: Duże firmy i firmy z rynku kapitałowego są zobowiązane przeprowadzić DMA w celu identyfikacji istotnych tematów do raportowania ESG zgodnie z ESRS.
GK PHH: przeanalizowano 91 tematów.

2

Analiza interesariuszy GK PHH

Mapowanie, metodologia dialogu, łańcuch wartości

Architektura łańcucha wartości: Archetyp hotelarski.

Mapowanie łańcucha to pierwszy krok analizy siły wpływu (dwukierunkowej) wg standardów ESRS.

Upstream (Łańcuch dostaw)

Dostawcy

- Żywność, meble, kosmetyki, energia.

Usługodawcy

- Pralnie, firmy sprzątające, agencje ochrony, serwisy IT.

Operacje Własne (Rdzeń)

Zasoby ludzkie

- Pracownicy etatowi, zleceniobiorcy, zarząd.

Partnerzy

- Sieci franczyzowe (Marriott, Hilton), właściciele obiektów.

Otoczenie instytucjonalne

- Sanepid, straż pożarna, gminy.

Downstream (Dystrybucja i klienci)

Klienci B2C/B2B

- Goście indywidualni, organizatorzy konferencji.

Kanały dystrybucji (OTAs)

- Booking.com, Expedia, agencje BTA.

NotebookLM

Metodologia dialogu z interesariuszami – GK PHH

Interesariusze wewnętrzni

- Warsztat stacjonarny – 40 uczestników: Zarząd PHH, Dyrektorzy pionów, Prezesi spółek, Dyrektorzy hoteli
- Wprowadzenie merytoryczne (CSRD/ESRS, DMA)
- Badanie ankietowe – indywidualna ocena 53 zagadnień (skala 1–5)
- Grupy fokusowe: E (środowisko) i S/G (społeczeństwo + ład)
- Ankieta uzupełniająca online: 42 pracowników

Interesariusze zewnętrzni

- Ankieta online – 2 kanały dystrybucji
- Kanał GK PHH: 64 odpowiedzi (dostawcy, usługodawcy, instytucje finansowe)
- Kanał IGHP: 41 odpowiedzi (szkoły branżowe, uczelnie, hotelarze)
- Ocena współpracy, priorytety ESG, czynniki zachęcające/zniechęcające
- Analiza ilościowa i jakościowa odpowiedzi
- Łącznie: 105 respondentów zewnętrznych

Metodologia mieszana: warsztaty + ankiety ilościowe + grupy fokusowe | Łącznie: ~200+ uczestników dialogu wewnętrznego i zewnętrznego

3

Wyniki dialogu z interesariuszami

Priorytety, bariery i kluczowe wnioski

Interesariusze wewnętrzni – priorytety i ocena istotności

TOP 5 zagadnień wg oceny istotności (skala 1–5):

BHP, zdrowie i bezpieczeństwo pracowników

Ryzyko wzrostu kosztów operacyjnych (energia, woda)

Równość szans, przeciwdziałanie dyskryminacji

Gospodarka odpadami

Bezpieczeństwo danych gości

Kluczowe wnioski z dialogu wewnętrznego

Wymiar społeczny dominuje
BHP, stabilność zatrudnienia i równość szans to absolutne priorytety.

Środowisko = koszty operacyjne
Ryzyko wzrostu kosztów energii i wody – najwyżej ocenione ryzyko.

Bariery finansowe i regulacyjne
Koszty wdrożeń, złożone przepisy, niepewny ROI.

Potencjał lokalności niewykorzystany
Procedury zakupowe nie sprzyjają lokalnym dostawcom.

Struktura zatrudnienia – wyzwanie
~50% migrantów, różnice pokoleniowe, wysoka rotacja.

Interesariusze zewnętrzni – hierarchia priorytetów ESG

Hierarchia priorytetów ESG (respondenci zewnętrzni – kanał GK PHH + I

1. Uczciwe relacje z dostawcami i partnerami
2. Odpowiedzialne i transparentne prowadzenie biznesu
3. Ochrona środowiska i minimalizacja śladu węglowego
4. Tworzenie bezpiecznych i stabilnych miejsc pracy
5. Wspieranie lokalnych społeczności
6. Bezpieczeństwo gości i ochrona danych
7. Promocja zrównoważonej turystyki

Czynniki zniechęcające do współpracy

1. Brak elastyczności i dialogu	**31 wskazań**
2. Złe traktowanie pracowników / podwykonawców	**22 wskazania**
3. Naruszenia etyczne lub korupcja	**22 wskazania**
4. Pogorszenie warunków finansowych	**17 wskazań**
5. Nieterminowość płatności	**18 wskazań**
6. Brak transparentności	**16 wskazań**

Wnioski przekrojowe – zbieżności i różnice perspektyw

✓ Wspólne priorytety

- Stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia
- Transparentność i uczciwe relacje
- Potrzeba uproszczenia procedur
- Potencjał współpracy edukacyjnej
- Zasady gospodarki obiegu zamkniętego (GOZ)

≠ Różnice w hierarchii

- Wewnętrzni: wymiar S (BHP, warunki pracy)
- Zewnętrzni: ład korporacyjny (G) na pierwszym miejscu
- Środowisko: obie grupy – pragmatycznie przez pryzmat kosztów
- E traktowane jako standard, nie wyróżnik

! Kluczowe bariery

- Finansowe: koszty wdrożeń, niepewny ROI
- Regulacyjne: złożone i zmienne przepisy
- Organizacyjne: złożony proces decyzyjny
- Zewnętrzne: sytuacja geopolityczna

★ Szanse strategiczne

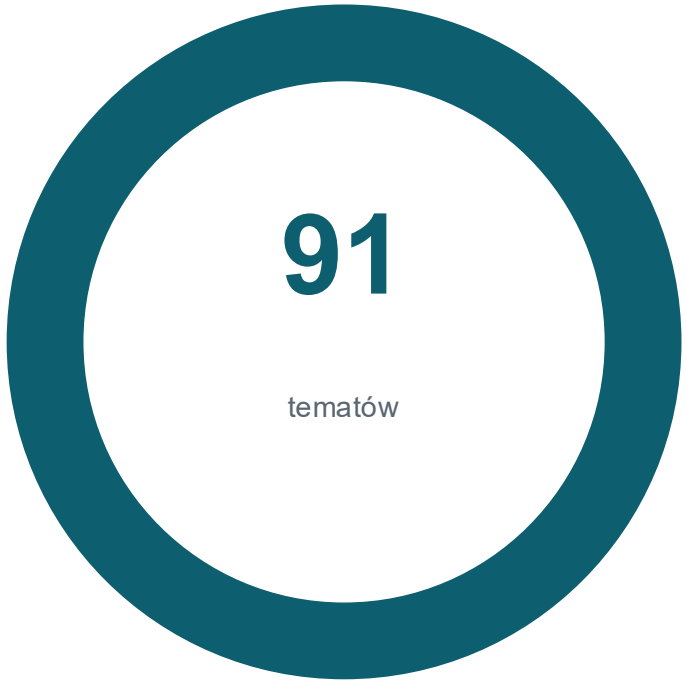
- Dostęp do zielonego finansowania (ESG-linked)
- Budowa reputacji lidera branży
- Potencjał lokalności: lokalny dostawca = lokalny klient
- Aspiracje do roli lidera sektora hotelarskiego

4

Wyniki analizy podwójnej istotności

91 tematów – ocena Environmental, Social i Governance

Wyniki analizy podwójnej istotności – 91 istotnych tematów



21 – Wysoka istotność wpływu

27 – Średnia istotność wpływu

43 – Niska istotność wpływu

Tematy o WYSOKIEJ istotności wpływu

Tematy środowiskowe (E)

- Wpływ zmian klimatu i ekstremalnych zjawisk pogodowych
- Emisje GHG w operacjach (Zakres 1 i 2)
- Emisje GHG w łańcuchu wartości (Zakres 3)
- Zużycie energii z paliw kopalnych
- Zużycie wody w całym łańcuchu wartości
- Wpływ na bioróżnorodność fauny i flory
- Zależność od usług ekosystemowych
- Zasoby wprowadzane podczas działalności
- Gospodarka odpadami (stałe, organiczne, niebezpieczne)

Tematy społeczne (S)

- Własne zasoby pracownicze: bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia, adekwatna płaca, szkolenia
- Osoby w łańcuchu wartości: płaca, czas pracy, szkolenia
- Dotknięte społeczności: żywność, woda, wpływy na grunty
- Goście i klienci biznesowi: prywatność danych

Ład korporacyjny (G):

1. Kultura organizacyjna oparta na przejrzystości
2. System zapobiegania korupcji i nadużyciom

5

Strategia Zrównoważonego Rozwoju GK PHH

4 filary – powiązanie z wynikami DMA

Strategia ZR GK PHH – 4 filary wynikające z DMA

F1 Siła regionów i doświadczeń

Wartość PHH: Gościnność i inspiracja

- Program 'Siła regionów' – 3 typy działań
- Reaktywacja Fundacji PHH
- Partnerstwa lokalne: dostawcy, artyści
- Przyroda i bioróżnorodność
- Hybrydowy model zakupowy

Do 2030: wszystkie obiekty objęte programem

F2 Odporność biznesu i inteligentne gospodarowanie

Wartość PHH: Innowacyjność

- OZE: min. 20% do 2030, 50% do 2034
- Certyfikacja Green Key dla 50% hoteli
- Pełny inwentarz GHG (Scope 1, 2, 3)
- Smart metering we wszystkich obiektach
- GOZ w zakupach i remontach

Do 2030: min. 20% energii z OZE, 50% hoteli Green Key

F3 Dobra praca, dialog i wspólnota różnorodności

Wartość PHH: Szacunek i zrozumienie

- Należyta staranność w zakresie praw człowieka
- Przegląd systemu wynagrodzeń i równość płac
- Cykliczne badania opinii pracowników
- Program szkoleń dla pracowników liniowych
- Standardy pracy w łańcuchu wartości

Do 2030: pełny cykl należytej staranności

F4 Rzetelność i transparentność

Wartość PHH: Troska o ludzi

- Komitet ESG (Zarząd + Dyrektorzy pionów)
- Raportowanie ESG wg VSME/ESRS
- Cykliczne mapowanie interesariuszy
- Procedura danych niefinansowych
- Ochrona danych gości

Do 2034: strategia ZR zintegrowana ze strategią biznesową

Jak DMA kształtuje strategię ESG – model powiązań

Analiza interesariuszy (Dialog) → **Ocena podwójnej istotności (DMA)** → **Strategia ZR (4 filary)** → **Działania i KPIs (64 inicjatywy)**

6 kluczowych zasad strategii ESG GK PHH

1 Pragmatyzm
Konkretne, wykonalne działania

2 Efekt biznesowy
Każda inicjatywa musi mieć uzasadnienie biznesowe

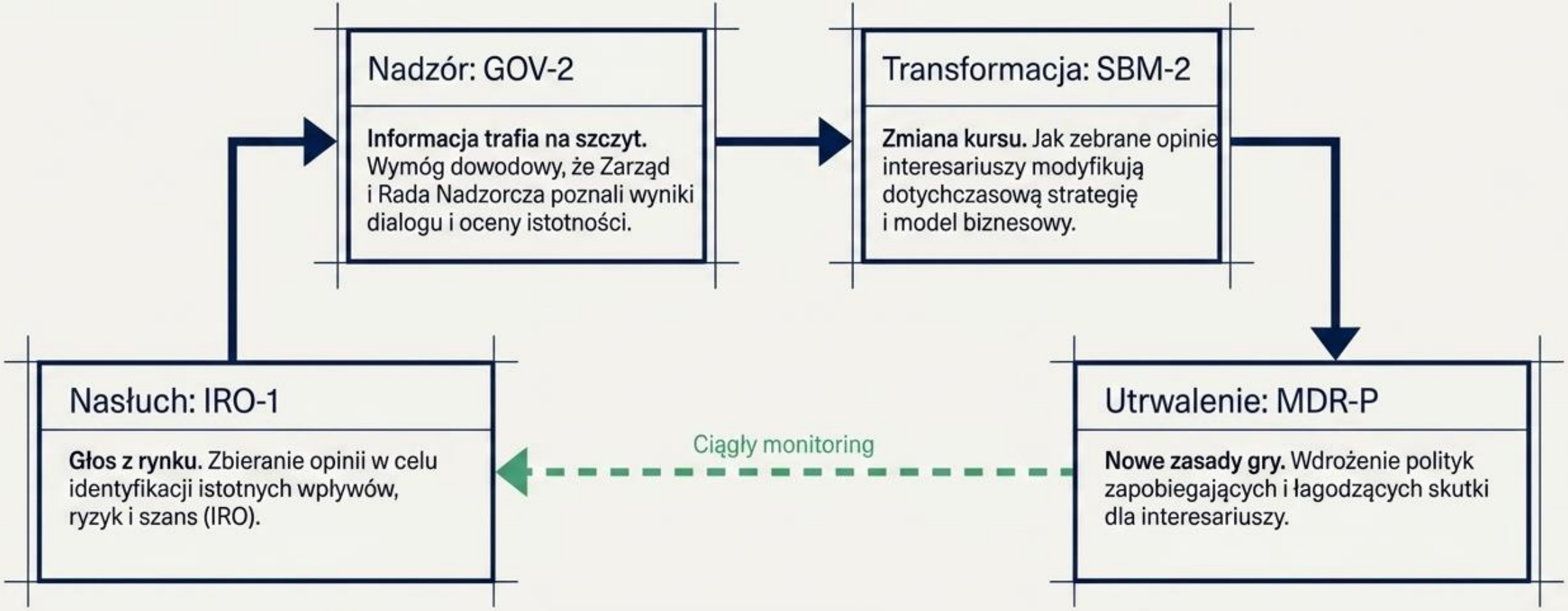
3 Bliskość klienta
Odpowiadanie na zmieniający się profil gościa

4 ESG financing
Wykorzystanie zielonego finansowania

5 Spójność
Powiązanie z całą strategią biznesową

6 Budowanie na tym, co istnieje
Pilotaże, wspieranie istniejących inicjatyw

Anatomia należytej staranności (Cykl ESRS 2).



NotebookLM

6

Wnioski i rekomendacje

Lekcje dla sektora usług – zastosowanie DMA w praktyce

Rekomendacje dla sektora usług – zastosowanie DMA

01

Zaangażuj interesariuszy już na etapie DMA

Dialog z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi powinien poprzedzać analizę – nie jest formalnością, ale źródłem danych wejściowych. Zastosuj metodologię mieszaną: warsztaty + ankiety.

02

G i S jako fundament wiarygodności E

Działania środowiskowe nie będą wiarygodne bez solidnych podstaw w obszarze governance i społecznym. Interesariusze oczekują najpierw uczciwości i transparentności, potem zieloności.

03

Powiąż ESG z wynikami finansowymi

Argumentuj ESG przez pryzmat kosztów operacyjnych (energia, woda, odpady) i dostępu do finansowania. Pragmatyczne uzasadnienie biznesowe zwiększa zaangażowanie kadry zarządzającej.

04

Uprość procedury i wzmocnij elastyczność

Brak elastyczności to główna bariera w relacjach z partnerami. Uproszczenie procedur zakupowych, otwarcie na lokalnych dostawców i partnerstwa edukacyjne to konkretne dźwignie zmian.

05

Buduj kulturę dialogu z interesariuszami

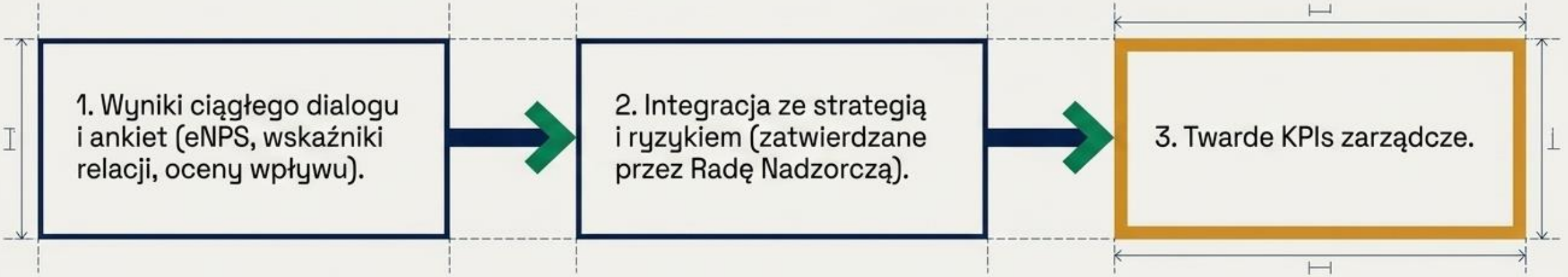
Cykliczne mapowanie i angażowanie interesariuszy powinno stać się standardem – nie jednorazowym projektem. Mechanizmy feedbacku (pracownicy, partnerzy) zwiększają jakość decyzji strategicznych.

06

Aspiruj do roli lidera branżowego

Duże spółki sektora usług mają zasoby i skalę, by wyznaczać standardy ESG dla całej branży. Certyfikacje, programy partnerskie i transparentność raportowania budują trwałą przewagę.

Poziom zarządczy: ESG Linkage (Zmonetyzowany Wpływ).



[Allegro]	Wskaźnik ESG zintegrowany z krótkoterminowym programem motywacyjnym (STI). Od 2024 r. stanowi 10% wskaźnika wyników wpływających na premie.
[mBank]	Cel strategiczny: 100% menedżerów z grupy TOP 100 ma przypisane cele ESG o wadze 10% w arkuszach OKR.
[Jeronimo Martins]	Wynagrodzenie Zarządu uzależnione bezpośrednio od jakości relacji z interesariuszami, weryfikowanej zewnętrznymi audytami.

NotebookLM

Podsumowanie kluczowych wniosków

- Dialog z interesariuszami jest niezbędnym elementem analizy DMA – dostarcza danych, których nie można zastąpić analizą desk research
- W sektorze usług: G i S stanowią fundament strategii ESG, E jest postrzegane pragmatycznie – przez pryzmat kosztów i efektywności
- Bariery finansowe i regulacyjne są realne – strategia ESG musi proponować rozwiązania łączące odpowiedzialność z efektywnością kosztową
- Potencjał lokalności, edukacji i partnerstw jest w Polsce niedostatecznie wykorzystany przez sektor hotelarski
- Duże spółki sektora usług mają mandat i zasoby do wyznaczania standardów ESG dla całej branży

Dziękuję za uwagę

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

Dofinansowany ze srodkow budzetu panstwa w ramach Programu Nauka dla Spoleczenstwa II