

Kraków, dnia 7 listopada 2025 r.

dr hab. Joanna Krasodomska, prof. UEK

Katedra Rachunkowości Finansowej

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ul. Rakowicka 27, 30-510 Kraków

Recenzja rozprawy doktorskiej
mgr Moniki Pietkiewicz

**pt. „Opracowanie metodyki pomiaru i raportowania interesariuszom efektywności
inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju”**
przygotowanej pod kierunkiem dr hab. Marleny Ciechan-Kujawy, prof. UMK

Przedmiotem recenzji jest rozprawa doktorska mgr Moniki Pietkiewicz pt. „Opracowanie metodyki pomiaru i raportowania interesariuszom efektywności inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju”. Promotorką rozprawy jest dr hab. Marlena Ciechan-Kujawa, prof. UMK. Podstawą formalną recenzji jest pismo Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości, dr hab. Agaty Sudolskiej, prof. UMK, z dnia 30.09.2025 r. Recenzja ma na celu ustalenie czy rozprawa spełnia wymogi określone w *Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce* (Dz. U. z 2023 r. poz. 742 z późn. zm.).

Po zapoznaniu się z rozprawą mgr Moniki Pietkiewicz oraz biorąc pod uwagę obowiązujące wymogi ustawowe, stwierdzam, że praca spełnia kryteria stawiane tego rodzaju pracom naukowym. Przedstawia bowiem oryginalne ujęcie istotnego problemu badawczego dotyczącego pomiaru i raportowania efektywności działań przedsiębiorstw podejmowanych na

rzecz zrównoważonego rozwoju. Zawartość rozprawy potwierdza, że Autorka dysponuje szeroką wiedzą teoretyczną w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości oraz posiada umiejętność samodzielnego prowadzenia badań naukowych. Szczegółowe uzasadnienie mojej oceny przedstawiam poniżej, prezentując uwagi odnoszące się do: tematu rozprawy; celu i metody badawczej; struktury rozprawy i jej zawartości; strony formalnej i wykorzystanych źródeł oraz konkluzję.

Ocena tematu rozprawy

Tematyka rozprawy jest istotna zarówno z perspektywy nauk o zarządzaniu i jakości, jak i praktyki gospodarczej, ponieważ odnosi się do jednego z kluczowych wyzwań współczesnej gospodarki – skutecznego wdrażania pomiaru i raportowania wyników działań na rzecz zrównoważonego rozwoju. W dobie nasilających się kryzysów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych, a także rosnących wymagań regulacyjnych, kwestie zrównoważonego rozwoju stały się jednym z kluczowych zagadnień, zarówno na forum naukowym jak i w praktyce przedsiębiorstw.

Należy zgodzić się z Autorką, że dla efektywnej komunikacji w sferze ekonomicznej i społecznej, konieczne staje się wypracowanie spójnych metod oceny wpływu działalności inicjatyw w obszarze zrównoważonego rozwoju na biznes i przekazywania otoczeniu informacji na ten temat. Koncepcja zrównoważonego rozwoju jest szeroko dyskutowana, niemniej jednak wciąż brakuje narzędzi umożliwiających kwantyfikację efektów inicjatyw wspierających zrównoważony rozwój oraz ich powiązania z wartością ekonomiczną i rynkową przedsiębiorstw. Rozprawa podejmuje więc problem o dużym znaczeniu praktycznym i strategicznym – jak przekształcić wartości społeczne i środowiskowe w mierzalne kategorie, które mogą wspierać proces decyzyjny menedżerów i zwiększać przejrzystość wobec interesariuszy. W kontekście globalnych trendów transformacji gospodarki w kierunku niskoemisyjnym oraz rosnącego znaczenia finansów zrównoważonych, opracowanie modelu holistycznego pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju ma

kluczowe znaczenie dla budowania wiarygodności przedsiębiorstw, ograniczania ryzyka *greenwashingu* oraz wspierania odpowiedzialnych decyzji inwestycyjnych.

W związku z powyższym istnieje potrzeba prowadzenia badań zmierzających do opracowania oraz poznania możliwości i sposobów wdrożenia metodyki pomiaru i raportowania interesariuszom efektywności inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju. Tym samym, temat rozprawy mgr Moniki Pietkiewicz jest aktualny i ciekawy, a jego wybór w pełni uzasadniony. Badania Autorki mają zarówno wartość poznawczą, uzupełniając istniejącą wiedzę, jak i praktyczne zastosowanie, gdyż mogą wpływać na doskonalenie procesów pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju. Ich wynikiem jest bowiem proponowana autorska metodyka w tym zakresie.

Cel i metoda badawcza pracy

Przesłanki wyboru tematu rozprawy Autorka przedstawiła we wstępie, formułując w nim również główny cel pracy i cele szczegółowe. Zaprezentowała w nim także pytania badawcze zakres podmiotowy, przedmiotowy i czasowy analizy, hipotezy badawcze oraz scharakteryzowała strukturę pracy.

Celem głównym rozprawy jest „opracowanie modelu holistycznego pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju, uwzględniającego finansowe, społeczne i środowiskowe korzyści netto”. Wydaje mi się, że tak sformułowany cel pomija ważny element pracy doktorantki, a mianowicie wdrożenie opracowanego modelu w praktyce gospodarczej. Nie przedstawiono celów szczegółowych, natomiast pytania badawcze zostały sformułowane przez Autorkę następująco:

- „Jakie są wyzwania organizacyjne holistycznego pomiaru i raportowania ZR¹?
- Jakie metody pomiaru efektywności finansowej, środowiskowej, społecznej inicjatyw ZR proponowane są zarówno na gruncie teoretycznym, jak i praktycznym?

¹ Zastosowany w rozprawie skrót ZR oznacza zrównoważony rozwój.

- Jakie są oczekiwania różnych grup interesariuszy w odniesieniu do pomiaru i raportowania ZR?”

W dalszej części wstępu Autorka przedstawiła cztery hipotezy badawcze:

- H1 - istnieje możliwość identyfikacji i kwantyfikacji nakładów i efektów związanych z inicjatywami ZR;
- H2 - istnieje możliwość ustalenia efektywności inicjatyw ZR uwzględniającej finansowe, społeczne i środowiskowe korzyści netto;
- H3 - pomiar i raportowanie efektywności inicjatyw ZR poprawia użyteczność informacji dla interesariuszy;
- H4 - zastosowanie standardów wizualizacji biznesowej wpływa korzystnie na postrzeganą użyteczność ujawnień dla interesariuszy.

Dwie pierwsze hipotezy sformułowano w raczej nietypowy sposób – wydaje się, że jakaś możliwość istnieje zawsze, ale chyba nie o to chodziło Autorce.

Metoda badawcza zastosowana przez Autorkę nie została przedstawiona we wstępie. Autorka wskazuje jedynie, że „zakres czasowy badań obejmował lata 2022-25, w których zrealizowano zarówno studia literaturowe, jak i badania empiryczne”.

Struktura rozprawy i ocena merytoryczna jej zawartości

Recenzowana rozprawa składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisów tabel i schematów oraz załączników. Liczy ogółem 287 stron (w tym 249 stron obejmuje praca zasadnicza, kolejne 38 stron to załączniki).

Treść pracy odpowiada jej tytułowi. Ogólną strukturę rozprawy oceniam zasadniczo pozytywnie. Trzy rozdziały przybliżają kluczowe problemy pracy, wskazane w jej tytule: zarządzanie i pomiar wyników zrównoważonego rozwoju (rozdział I), sprawozdawczość przedsiębiorstw z postępów w realizacji celów zrównoważonego rozwoju (rozdział II), oraz ocenę jakości ujawnień zrównoważonego rozwoju (rozdział III). W rozdziale czwartym (IV) Autorka przedstawia model pomiaru i raportowania interesariuszom efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju. Rozdział piąty (V) zawiera prezentację wdrożenia modelu pomiaru

i raportowania zrównoważonego rozwoju w Grupie Apator. Szczegółową ocenę poszczególnych rozdziałów rozprawy przedstawiam poniżej.

W pierwszym rozdziale pt. **„Zarządzanie i pomiar wyników zrównoważonego rozwoju”** (51 stron), Autorka przedstawia istotę koncepcji zrównoważonego rozwoju w kontekście zarządzania jednostkami gospodarczymi. Szczególny nacisk kładzie na pomiar wyników działań podejmowanych na rzecz zrównoważonego rozwoju, przedstawia istotę i metody tego pomiaru oraz związane z tym wyzwania.

Podrozdział 1.1 rozpoczyna się bardzo obiecująco, później jednak robi się trochę chaotyczny, szczególnie w końcowej części. Jest to jednak podrozdział trudny z uwagi na szeroki zakres problematyczny. Wskazane byłoby jednak większe zadbanie o chronologię, konsekwentne stosowanie skrótów i wyjaśnianie kluczowych pojęć. Nie jestem pewna czy konieczne jest wprowadzanie w tym rozdziale szerszych informacji o ESRS. Kolejny podrozdział (1.2.1) czyta się dobrze, ale już w następnym pojawia się termin „badanie istotności”, który nie został wcześniej wyjaśniony. Informacji jest dużo, warto zadbać o bardziej płynne połączenia między akapitami. Podrozdział 1.2.3 należałoby uzupełnić o propozycję nowej definicji rachunkowości (jako działalności technicznej, moralnej i społecznej) G. Carnegie i współautorów. W tym samym podrozdziale znów pojawiają się też ESRS, nie jestem pewna czy to konieczne – wprowadza je tak naprawdę dopiero podrozdział 2.3 (dokładnie 2.3.1). Podrozdziały 1.3 i 1.4 oceniam wysoko. 1.3 jest stosunkowo krótki wprowadza jednak ważne zagadnienia dotyczące pomiaru wyników działań w obszarze kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem. W 1.4 Autorka przedstawia metody pomiaru efektywności działań na rzecz zrównoważonego rozwoju w podziale na efektywność ekonomiczną, środowiskową i społeczną.

W drugim rozdziale rozprawy, zatytułowanym **„Sprawozdawczość przedsiębiorstw z postępów w realizacji celów zrównoważonego rozwoju”** (39 stron), Autorka prezentuje teoretyczne i regulacyjne ramy sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju, stosowane w tym zakresie standardy oraz praktyczne implikacje raportowania tych kwestii przez przedsiębiorstwa. Rozważania rozpoczyna przedstawienie teorii wykorzystywanych często w badaniach dla wyjaśnienia decyzji przedsiębiorstw w obszarze raportowania kwestii związanych ze zrównoważonym rozwojem, przy czym nie jest dla mnie jasne jak odnoszą się

one do badań własnych Autorki. W podrozdziale 2.2. Autorka w przejrzysty i chronologiczny sposób charakteryzuje ramy regulacyjne sprawozdawczości zrównoważonego rozwoju w Unii Europejskiej, a w 2.3 - najważniejsze standardy w tym obszarze, przy czym warto zaznaczyć, że raportowanie zintegrowane *de facto* nie jest standardem. Pozytywnie oceniam rozważania zawarte w ostatnim podrozdziale (2.4), w tym ustalone na podstawie przeglądu literatury wewnętrzne i zewnętrzne determinanty raportowania zrównoważonego rozwoju przedstawione w tabelach 20 i 21. Nie są one jednak bezpośrednio powiązane z empiryczną częścią pracy.

Trzeci rozdział, „**Ocena jakości ujawnień zrównoważonego rozwoju**” (26 stron), zawiera rozważania dotyczące jakości ujawnień, w tym stosowanych kryteriów jej oceny, zewnętrznej atestacji, wizualizacji oraz zmieniających się potrzeb interesariuszy. Polecam w tym zakresie Doktorantce publikację dra hab. Jana Michalaka, prof. UŁ poświęconą metodom pomiaru i determinantom jakości informacji (2019). Rozważania o jakości ujawnień są ciekawe, z uwagi na wielowymiarowość tego pojęcia, wartościowe byłoby podjęcie przez Autorkę próby jego zdefiniowania. W podrozdziale poświęconym atestacji (3.2) wskazane byłoby nawiązanie do najnowszych standardów w tym obszarze – przynajmniej ISSA 5000 oraz obowiązkowej atestacji na mocy CSRD. Podrozdział o wizualizacji (3.3) jest ciekawy, zwraca uwagę na ważny aspekt raportowania zrównoważonego rozwoju, podobnie jak podrozdział o oczekiwaniach interesariuszy (3.4), uwzględniający także opinie menedżerów, pełniących rolę decydentów w procesie raportowania.

W kolejnym, czwartym rozdziale, zatytułowanym „**Model pomiaru i raportowania interesariuszom efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju**” (58 stron), Autorka przedstawia wyniki badań własnych prowadzących do zaproponowania metodyki pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju. Hipotezy rozpoczynające się od słów „istnieje możliwość” nie są łatwe do jednoznacznej empirycznej weryfikacji. W części empirycznej nie ma konieczności ponownego wskazywania badań literaturowych, gdyż stanowią one podstawę wcześniejszych rozważań. W tej części warto natomiast wyraźnie określić cel badań empirycznych oraz przedstawić zastosowaną metodę jego realizacji (etap trzeci i czwarty). Opis etapu piątego mógłby znaleźć się w rozdziale piątym, co sprzyjałoby przejrzystości rozważań. Pomocne w tym zakresie byłoby też przedstawienie wszystkich zastosowanych metod badawczych w jednej części rozdziału, a następnie zaprezentowanie

wyników uzyskanych dzięki ich zastosowaniu. W dalszej części podrozdziału 4.1 Autorka przedstawia grupę kapitałową Apator, co stanowi właściwe tło do dalszych rozważań. Etap trzeci badań, polegający na analizie 9 raportów wybranych spółek należących do indeksu WIG 20 pozwolił na zidentyfikowanie zagadnień ESG i dobór wskaźników do modelu badawczego (4.2). Ustalone w wyniku wcześniejszych działań badawczych założenia proponowanego modelu pomiaru efektywności inicjatyw ESG zostały zaprezentowane przez Autorkę w podrozdziale 4.3 i zweryfikowane z udziałem kluczowych interesariuszy Grupy Apator w podrozdziale 4.4. Jest - to zgodnie z Tabelą 25 (s. 132) - etap czwarty procesu badawczego, który obejmuje weryfikację założeń proponowanego modelu. Dla jego realizacji przeprowadzono wywiad indywidualny częściowo standaryzowany z ośmioma przedstawicielami kluczowych grup interesariuszy przedsiębiorstwa. Przedstawione wypowiedzi interesariuszy są ciekawe, szkoda, że nie zostały osadzone w szerszym kontekście teoretycznym i skonfrontowane z dotychczasowym dorobkiem literatury. Przytoczenie jednej odpowiedzi (np. Doradcy na pytanie 1. *Czy spółka powinna ujawniać efektywność finansową podejmowanych działań w obszarze ESG?*) trudno uznać za podstawę do wyciągnięcia daleko idących wniosków o tym co sądzą wszyscy respondenci („Zatem zdaniem respondentów, efektywność finansowa inicjatyw ESG może być użyteczną informacją, o ile będzie dotyczyć inicjatyw kluczowych dla danego przedsiębiorstwa”). Ciekawe jest uzyskanie odpowiedzi „raczej nie” jedynie w przypadku socjoefektywności (schemat 19). Kolejnym działaniem badawczym opisanym w rozdziale było wykorzystanie metody *desk research* dla zidentyfikowania podejmowanych przez Grupę działań, a następnie wytypowanie pięciu z nich do dalszej analizy. Warto byłoby uzasadnić, dlaczego akurat te działania zostały przez Autorkę wybrane. Wyniki eksperymentalnego pomiaru efektywności wybranych inicjatyw ESG oceniam pozytywnie. Rozdział kończy przedstawienie weryfikacji użyteczności informacji o efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju (4.5). Tym razem zastosowano kwestionariusz (najprawdopodobniej wykorzystano metodę CAWI, co wynika z Tabeli 25), na który udzieliło odpowiedzi 28 osób (byli to przedstawiciele interesariuszy finansowych oraz organów nadzorczych i zarządczych). Tu z kolei Autorka wybrała 10 obszarów, które odpowiadają zagadnieniom poruszonym w ESRS, przy czym nie jest do końca jasne na jakiej podstawie zostały one wybrane.

Ostatni rozdział (V) jest zatytułowany „**Wdrożenie modelu pomiaru i raportowania ZR w grupie Apator**” (31 s.) i obejmuje przedstawienie: oceny użyteczności ujawnień, wytycznych w zakresie wdrożenia proponowanej w rozdziale IV metodyki pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju oraz dobrych praktyk sprawozdawczych. Główną metodą badawczą zastosowaną w rozdziale jest indywidualny wywiad pogłębiony przeprowadzony z ośmioma osobami reprezentującymi dwie grupy interesariuszy: użytkowników finansowych oraz organów zarządczych i nadzorczych, przy czym nie jest jasne czy były wśród nich te same osoby, które brały udział we wcześniej przedstawionym badaniu (4.1.1.1). Warto byłoby wyjaśnić jakimi kryteriami kierowała się Autorka wybierając trzy inicjatywy z pięciu analizowanych wcześniej (s. 186). Podobnie, dobrze byłoby uzasadnić na jakiej podstawie Autorka wybrała elementy wizualne – wynik badania podwójnej istotności oraz kalkulację emisji gazów cieplarnianych. Wysoko oceniam wytyczne przedstawione przez Autorkę odnoszące się do analizy podwójnej istotności, jakości informacji, odpowiedzialności liderów kontroli operacyjnej czy wizualizacji, przy czym niektóre z nich nie wydają się być bezpośrednim następstwem przeprowadzonych badań empirycznych.

Pracę wieńczy zakończenie. Jedyny przypis w zakończeniu jest do następującego źródła (European Parliament, 2022b). Wydaje się, że w szczególności fragmenty, w których Autorka odwołuje się do dotychczasowej literatury powinny być poparte stosownymi przypisami.

Podsumowując ocenę merytoryczną pracy, pragnę podkreślić, że mimo zgłoszonych powyżej uwag, w większości dyskusyjnych, oceniam ją wysoko. Wnioski płynące z przeprowadzonych przez Autorkę badań niewątpliwie poszerzają wiedzę na temat pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju i świadczą o dobrej znajomości badanej problematyki. Po przestudiowaniu rozprawy nasuwają się następujące pytania:

1. Czy przedstawiciele profesji rachunkowości, a dokładnie księgowi, angażują się w pomiar i raportowanie inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju?
2. Jak doktorantka ocenia wpływ wprowadzenia ESRS na pomiar i raportowanie inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju?

3. Jakie są możliwości zastosowania proponowanego modelu - opracowanego i wdrożonego w firmie Apator - w innych przedsiębiorstwach, w tym w działających w innych branżach?

Uwagi formalne

Rozprawa jest napisana poprawnym stylem, w kilku fragmentach występują niepotrzebne powtórzenia czy niejasne sformułowania. Sformułowania te są często konsekwencją zbyt dosłownego tłumaczenia. Nie przeszkadza to w zrozumieniu przekazywanej treści, niemniej jednak mogłoby zostać ujęte zgrabniej od strony językowej. W pracy występują także pewne typowe błędy takie jak stosowanie personifikacji oraz pierwszej osoby liczby pojedynczej i mnogiej (zamiast formy bezosobowej). Dodatkowo, empiryczna część pracy zyskałaby na uporządkowaniu sposobu prezentacji metod badawczych i wyników badań. W przypadku wywiadów dobrą praktyką jest zestawianie informacji o respondentach w tabelach z zachowaniem ich anonimowości, wskazując jednak na zajmowane stanowisko, datę przeprowadzenia wywiadu, czas trwania itp. Pomaga to nie tylko w zapewnieniu przejrzystości informacji, ale potwierdza także wiarygodność badań. Sugeruję rozważyć korektę m.in. następujących kwestii:

- Tekst pomiędzy 3.4 oraz 3.4.1 nie ma swojego tytułu; jeżeli rozdział jest dzielony na podrozdziały, to dzieli się „bez reszty” i każdy fragment wydzielonego w jego ramach tekstu musi mieć swój tytuł;
- Skróty należy zdefiniować przy pierwszym użyciu i konsekwentnie stosować w całym tekście;
- Rysunki w pracy powinny być przedstawione w języku polskim (np. Schemat 3, Schemat 4);
- W pracy występują kalki językowe, np. metryka; co oznacza w zdaniu słowo *mandaty*: „Dlatego potrzebne są *mandaty*, aby sprawozdawczość była procesem przejrzystym i odpowiedzialnym (Patten, 2013)”? - warto zweryfikować poprawność terminologiczną i stylistyczną tłumaczeń;

- W tekście pojawia się stwierdzenie „otoczenie naturalne i społeczne” co to jest otoczenie naturalne?
- Występują błędy stylistyczne, np. sformułowanie „główne teorie napędzające ZR” można zastąpić innym określeniem;
- Zapis „Teoria legitymizacji mówi” warto przeredagować na bardziej akademicką formę, np. „Zgodnie z teorią legitymizacji...” lub „Teoria legitymizacji zakłada, że...”. Teoria nie jest osobą i nie może nic powiedzieć (przykład personifikacji);
- W schemacie 7 występuje nieaktualny już zapis „Właśni pracownicy” – warto stosować skorygowane językowo tłumaczenie ESRS;
- W tabeli 4 dobrze byłoby ująć krótką charakterystykę modelu – sama nazwa i źródło nie mówią wiele;
- Przykłady z praktyki raczej nie są zamieszczane w teoretycznych rozdziałach rozpraw doktorskich (Tabela 5);
- Prezentowane w spisach tabele i schematy nie muszą mieć podwójnej numeracji, ale zwyczajowo mają przypisane numery stron; brakuje spisu załączników;
- W tabeli 45 przy „Zmniejszeniu /eliminacji zużycia surowców nieodnawialnych” w kolumnie zatytułowanej „Sposób wyceny (finansowy wskaźnik zastępczy)” jest pusta komórka;
- Ważne kwestie dotyczące prowadzonych badań powinny znaleźć się w tekście głównym, nie w przypisach (np. przypis 26; 31).

Elementy graficzne, źródła pracy i załączniki

W rozprawie zawarto 45 tabel i 22 schematy. Pozatekstowe sposoby prezentowania informacji są zasadniczo dobrze opracowane, tak jak wcześniej zaznaczono, wszystkie powinny być przygotowane w języku polskim.

Wykaz bibliografii jest obszerny. Źródła pracy są liczne, zróżnicowane i aktualne. Na pozytywną ocenę zasługuje wykorzystanie wielu pozycji anglojęzycznych. Dobór i wykorzystanie literatury oceniam pozytywnie.

Do pracy dołączono 7 załączników odnoszących się do części empirycznej pracy i stanowiących jej istotną część.

Konkluzja

Podsumowując, wyrażam opinię, że recenzowana rozprawa stanowi aktualne opracowanie o istotnych aspektach poznawczych. Podjęte w niej rozważania zasługują na docenienie. Mgr Monika Pietkiewicz wykazała się dogłębnym zrozumieniem tematów poddanych analizie. Przedstawione w recenzji uwagi krytyczne są dyskusyjne, mają na celu doskonalenie recenzowanej rozprawy i nie podważają jej pozytywnej oceny. Praca spełnia wymogi formalne, a poruszone zagadnienia pozwalają na jej umiejscowienie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości.

Biorąc pod uwagę poprawne sformułowanie i rozwiązanie problemu badawczego w recenzowanej pracy, a także dodatkowe atuty rozprawy, uważam, że odpowiada ona wymogom stawianym pracom doktorskim i stawiam wniosek o dopuszczenie jej do publicznej obrony.

M. Kroszowski