

Wrocław, dn. 06.11.2025

Dr hab. Joanna Dyczkowska, prof. UEW
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania
Katedra Rachunku Kosztów,
Zarządzania Podatkami i Controllingu

Recenzja rozprawy doktorskiej magister Moniki Pietkiewicz
pt. **„Opracowanie metodyki pomiaru i raportowania interesariuszom
efektywności inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju”**
pod kierunkiem naukowym dr hab. Marleny Ciechan-Kujawy, Prof. UMK

Podstawę formalną do sporządzenia poniższej recenzji stanowi pismo (znak 11.WNEiZ5301/11/2025) Przewodniczącej Rady Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości – dr. hab. Agaty Sudolskiej, prof. UMK z dnia 30 września 2025 r., w którym informuje, że Rada Dyscypliny Naukowej Nauki o Zarządzaniu i Jakości Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu na posiedzeniu w dniu 17 września 2025 podjęła uchwałę o powołaniu mnie na Recenzentkę rozprawy doktorskiej Pani mgr Moniki Pietkiewicz.

Rozprawę doktorską wraz z dokumentacją otrzymałam 6 października 2025 r.

Poniższa opinia dotycząca rozprawy doktorskiej została sporządzana w oparciu o art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2024 r. poz. 1571).

Powyższa podstawa prawna wymaga oceny, czy przedmiotem rozprawy jest oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, oryginalne rozwiązanie w zakresie zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej oraz czy przedłożona praca prezentuje ogólną wiedzę teoretyczną kandydatki w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Przedłożona do recenzji rozprawa liczy łącznie 301 stron. Tekst właściwy pracy obejmuje 233 strony, na co składają się spis treści, wstęp, pięć rozdziałów oraz zakończenie. Na pozostałych 68 stronach zawarto bibliografię, spisy tabel oraz schematów, a także 7 załączników oraz streszczenie pracy w j. angielskim. Po zapoznaniu się z treścią rozprawy mgr Moniki Pietkiewicz i mając na uwadze wymogi ustawowe stwierdzam, że spełnia ona wymagania stawiane tego typu pracom naukowym.

Szczegółowe uzasadnienie powyższej opinii zostało zamieszczone w kolejnych punktach recenzji, które odnoszą się do oceny argumentacji wyboru obszaru badawczego i tematu pracy oraz oceny merytorycznej zawartości rozprawy w zakresie przyjętych celów badawczych i hipotez, struktury pracy i treści zawartych w poszczególnych rozdziałach, a także warsztatu metodycznego.

1. Ocena argumentacji wyboru obszaru badawczego i tematu pracy

Recenzowana praca doktorska porusza aktualne i złożone zagadnienie dotyczące pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw zrównoważonego rozwoju (ZR) z perspektywy nie tylko finansowej, ale również środowiskowej i społecznej. Jest to problematyka, której znaczenie rośnie w odpowiedzi na zwiększającą się świadomość społeczeństwa, co do krótko- i długofalowych skutków działalności przedsiębiorstw i ich wpływu na otoczenie. Z drugiej strony, jak zwraca uwagę Autorka, pojawia się presja zewnętrzna ze strony regulatorów, która znajduje swoje odzwierciedlenie w zaostrzeniu obowiązków sprawozdawczych na skutek wprowadzenia dyrektywy CSRD, standardów ESRS, rozporządzenia taksonomicznego i innych regulacji.

Presja instytucjonalna oraz wewnętrzna potrzeba badanego podmiotu dotycząca włączenia celów ZR do strategii oraz modelu biznesowego i powiązania ich z procesami oraz działaniami operacyjnymi (inicjatywami), stały się głównymi czynnikami motywującymi do wyboru tego tematu i obszaru badawczego pracy. Autorka zwraca uwagę, że przedsiębiorstwa w związku z powyższymi czynnikami stosują zwykle dwa różne typy podejść: reaktywne - w odpowiedzi narzucone odgórnie obowiązki sprawozdawcze oraz proaktywne - motywowane wiarą w sens znaczenia zrównoważonych działań dla długofalowego sukcesu przedsiębiorstwa. To drugie podejście zasługuje na szczególną uwagę, gdyż dzięki niemu tworzone są oddolnie dobre praktyki w duchu „*learning by doing*”. Problemem, który się pojawia jest jednak przekonanie przedsiębiorstw do przyjęcia postawy proaktywnej i podejmowania różnych inicjatyw ZR.

W swojej rozprawie Autorka bada opinie interesariuszy podmiotu na temat użyteczności informacji o efektywności działań w trzech obszarach: środowiskowym, społecznym i ładu korporacyjnego, jak również prezentuje wyniki przeprowadzonej analizy efektywności finansowej i ekonomicznej inicjatyw ZR.

We wstępie domyślnie określono lukę badawczą, lecz nie zostało ona jasno zwerbalizowana. Autorka wskazała na istotny deficyt w zakresie narzędzi kompleksowej oceny efektywności inicjatyw ZR oraz zwróciła uwagę, że dotychczasowe standardy raportowania oraz narzędzia i metody rachunkowości nie zapewniają możliwości powiązania inicjatyw ZR z modelem biznesu, ani określenia ich efektów finansowych, społecznych i środowiskowych w sposób odpowiadający potrzebom interesariuszy. Chociaż w literaturze przedstawiono liczne narzędzia pomiaru cząstkowego, nadal brak jest jednolitego, holistycznego podejścia do oceny tych inicjatyw. Powyższe spostrzeżenia wskazują na faktyczną lukę uzasadniającą podjęcie badań w pracy. Warto byłoby jednak doprecyzować, czy zidentyfikowana luka ma wyłącznie charakter metodologiczny. Czy może istnieją jeszcze inne luki np. o charakterze poznawczym (czyli brak wiedzy lub zrozumienia problemu), empirycznym (brak badań w określonym kontekście) lub aplikacyjnym (brak zastosowań rozwiązań). To z pewnością wzmocniłoby argumentację dotyczącą oryginalności oraz wartości dodanej pracy.

W mojej opinii podjęcie przez Autorkę tematu rozprawy dotyczącego opracowania metodyki pomiaru i raportowania interesariuszom efektywności inicjatyw na rzecz ZR jest uzasadnione i co więcej mieści się w obszarze zainteresowań naukowców reprezentujących dyscyplinę nauk o zarządzaniu i jakości.

2. Ocena merytoryczna zawartości rozprawy doktorskiej

2.1. Cel badawczy, pytania i hipotezy badawcze

Autorka sformułowała następujący cel rozprawy: opracowanie modelu holistycznego pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw ZR, uwzględniającego finansowe, społeczne i środowiskowe korzyści netto. Niestety nie wyodrębniono celów szczegółowych, które pozwoliłyby na lepsze uporządkowanie i prześledzenie stopnia realizacji celu głównego rozprawy, natomiast sformułowano trzy pytania badawcze:

P1: Jakie są wyzwania organizacyjne holistycznego pomiaru i raportowania ZR?

P2: Jakie metody pomiaru efektywności finansowej, środowiskowej, społecznej inicjatyw ZR proponowane są zarówno na gruncie teoretycznym, jak i praktycznym?

P3: Jakie są oczekiwania różnych grup interesariuszy w odniesieniu do pomiaru i raportowania ZR?

Cel pracy został poprawnie sformułowany, aczkolwiek nie w pełni odzwierciedla to, co udało się dokonać Autorce. Tytuł doktoratu wskazuje na opracowanie metodyki pomiaru i raportowania interesariuszom efektywności inicjatyw na rzecz ZR, natomiast jako cel pracy wskazano jedynie opracowanie modelu holistycznego pomiaru i raportowania w wyżej wymienionym obszarze. Uważam, że zarówno tytuł rozprawy jak i cel główny pracy powinien obejmować równocześnie te dwa pojęcia – model i metodykę pomiaru i raportowania. Przy czym model, rozumiem jako architekturę koncepcyjną, która w sposób logiczny przedstawia co mierzymy i dlaczego oraz jak elementy systemu pomiarowego są ze sobą powiązane, natomiast metodyka odnosi się do zbioru zasad, procedur i wytycznych opisujących jak mierzyć i raportować. Uważam, że te dwa obszary zostały omówione w pracy doktorskiej, ale nie w pełni ujęte zarówno w tytule jak i w celu rozprawy. Mam również uwagę do ujęcia określenia „korzyści netto” w celu rozprawy. Myślę, że bardziej stosowne byłoby użycie bardziej ogólnego terminu – „efekty”, ponieważ, z góry nie determinujemy czy są one pozytywne (korzyści, oszczędności) czy negatywne (koszty społeczne).

Autorka przyjęła w rozprawie 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.

Uważam, że zarówno pierwsza jak i druga hipoteza badawcza są zbyt ogólne i niezbyt precyzyjne, a określenie „istnieje możliwość” jest zbyt zachowawcze. To wszystko sprawia, że powyższe hipotezy mogą być niefalsyfikowalne. A gdyby nawet Autorka dowiodła, że nie istnieje możliwość identyfikacji oraz kwantyfikacji nakładów i efektów, a także ustalenia efektywności inicjatyw ZR, to musimy pamiętać, że badanie odnosi się tylko do dowodów dostarczonych w wyniku analizy jednego studium przypadku, w

tym tylko do kilku wybranych inicjatyw ZR, a więc nie można generalizować wyników w kontekście przyjętych ogólnych hipotez.

2.2. Struktura pracy i treści zawarte w poszczególnych rozdziałach

Całość pracy składa się z pięciu rozdziałów, które zostały podzielone na podrozdziały. Każdy z nich został poddany obiektywnej merytorycznej ocenie.

Ocena rozdziału pierwszego

Rozdział pierwszy odnosi się koncepcji ZR jako współczesnego modelu rozwoju społeczno-gospodarczego. W tym kontekście niezwykle istotne staje się zarządzanie ZR w organizacjach, a także pomiar efektywności działań na rzecz ZR, co wiąże się z pewnymi wyzwaniami.

Podrozdział 1.1. stanowi ważne i potrzebne wprowadzenie do idei ZR, która zaczęła się kształtować już od lat 60. ubiegłego wieku i była konsekwencją rosnącej świadomości wyzwań, które zaczęły się pojawiać na skutek różnych zjawisk takich jak wzrost populacji, postępująca industrializacja, rozwój technologii czy zmiany klimatu. Autorka w sposób przemyślany i uporządkowany prowadzi nas przez punkty przełomowe, które miały wpływ na kształtowanie się koncepcji ZR, zwracając jednocześnie uwagę na podejmowane na szczeblu międzynarodowym inicjatywy i zobowiązania, z których niektóre kończyły się fiaskiem, gdyż nie doprowadziły do rozwiązania „palących problemów ludzkości i planety” (str. 15).

Podrozdział 1.2. poświęcono kwestiom zarządzania ZR. Uważam, że jest to potrzebny podrozdział, gdyż opracowanie metodyki i modelu pomiaru efektywności inicjatyw ZR nie stanowi celu samego w sobie, lecz ma wspierać zarządzających w podejmowaniu decyzji dotyczących wdrażania inicjatyw, ich włączenia w model biznesowy oraz integracji celów środowiskowych i społecznych ze strategią organizacji.

Autorka zauważa, że cele biznesowe powinny być równoważone z odpowiedzialnością wobec społeczeństwa i z poszanowaniem natury, co wiąże się z zapotrzebowaniem na aktualne, istotne, wiarygodne oraz porównywalne narzędzia i miary do śledzenia wyników ESG (str. 21). Zabrakło w tym miejscu wspomnienia o zapotrzebowaniu na systemy informacyjne, które będą gromadzić i przetwarzać dane z obszaru ESG.

- Pozytywnie oceniam pragmatyczne podejście Autorki do kwestii ZR, które podkreśla konieczność dostrzeżenia realnych korzyści z wdrożeń inicjatyw ZR przez same organizacje. Jak wskazano w pracy, uwzględnianie trzech wymiarów ZR może stać się źródłem nie tylko nowych pomysłów oraz innowacji, ale również źródłem przewagi konkurencyjnej oraz zwiększenia odporności organizacji.
- W części 1.2.2, w której omówiono determinanty i bariery zarządzania ZR, dla ogólnej przejrzystości wskazane byłoby uporządkowanie narracji w taki sposób, aby najpierw zostały omówione determinanty, a następnie - w wyodrębnionej części - bariery. Obecnie oba wątki przeplatają się, co utrudnia czytelnikowi płynne śledzenie wyводу i wpływa na obniżenie przejrzystości prezentowanych treści.
- W podrozdziale 1.2.3, Autorka wskazuje trzy „metody” rachunkowości ZR, które jak podaje,

wyodrębnił Gray (1994). Zasadne wydaje się jednak zwrócenie uwagi na dobór nazewnictwa. Użycie terminu „metoda” może być mylące, ponieważ nie wszystkie prezentowane elementy odnoszą się do metod. W szczególności wątpliwości budzi określenie kosztu zrównoważonego jako „metody” – koszt stanowi bowiem kategorię ekonomiczną. Ponadto, Autorka stwierdza, że „zadaniem rachunkowości ZR jest gromadzenie, analizowanie i wykorzystanie informacji dotyczących aspektów finansowych, środowiskowych i społecznych” (str. 28). Uważam, że zakres zadań rachunkowości ZR jest szerszy i obejmuje ponad to co zostało wymienione także identyfikację, pomiar, przetwarzanie, weryfikację i komunikowanie danych z obszaru ZR.

Podrozdział 1.3 wyjaśnia główne wyzwania dotyczące pomiaru wyników ZR. W pierwszej części tego podrozdziału wskazano różnicę pomiędzy dwoma pojęciami skuteczności (*effectiveness*) i efektywności (*efficiency*), odwołując się do prac Głodzińskiego (2014), Skrzypek (2012), Kisielewskiej (2008), Sułkowskiego i Wolniak (2013) i Druckera (2018) w ujęciu ogólnym dotyczącym oceny funkcjonowania organizacji lub podejmowanych przez nią działań oraz do Schalteggera i in. (2006) w kontekście ekoefektywności i socjoefektywności.

- W tym podrozdziale brakuje szerszej dyskusji na temat efektywności i skuteczności, która jest obecna we wcześniejszej literaturze z obszaru zarządzania (Zieleniewski, 1969¹; Kownacki, 1976²; Pszczółowski, 1977³; Bielski, 1997⁴; Kowal, 2013⁵). Oprócz wymienionych pojęć, w źródłach literatury pojawiają się również pojęcia sprawności, wydajności i produktywności. Jak zauważa Bielski (1997) w polskiej literaturze z zakresu teorii organizacji i zarządzania często używa się terminu sprawność zamiast efektywność. Zieleniewski (1969) podkreśla, że sprawność obejmuje skuteczność i korzystność (lub ekonomiczność). Przy czym skuteczność oznacza, że rezultat działania jest zgodny z zamierzonym celem, a miarą jest stopień zbliżenia się do stanu rzeczy uznanego za cel. Natomiast korzystność wyraża różnicę między wartością rezultatu a poniesionymi nakładami, a ekonomiczność stosunek rezultatu do nakładów.
- W kolejnej części tego podrozdziału, został przedstawiony Schemat 4, na którym oznaczono „cost-effectiveness”. Jak należy rozumieć ten termin? Czy jest to skuteczność kosztowa?

¹ Zieleniewski J. (1969), Organizacja i zarządzanie, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

² Kownacki S. (1976), Miary efektywności organizacyjnej, Problemy Organizacji, nr 2, s. 51–67.

³ Pszczółowski T. (1977), Celowość, skuteczność i efektywność, Prakseologia, nr 3 (63), s. 5–13.

⁴ Bielski M. (1997), Organizacje: istota, struktury, procesy. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Wyd. II, Łódź

⁵ Kowal W. (2013), Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty interpretacji, Organizacja i Kierowanie, nr 4, s. 11–23.

W podrozdziale 1.4 przedstawiono metody pomiaru efektywności inicjatyw ZR w trzech wymiarach: ekonomicznym, środowiskowym oraz społecznym. Jak słusznie zwraca uwagę Autorka, w przypadku projektów ESG, które często są planowane na dekady, obarczone niepewnością, a zwrot z nich nie następuje szybko, tradycyjne metody analizy opłacalności mogą okazać się nieadekwatne, dlatego wtedy należy zastosować metody opcji rzeczywistych lub opcji strategicznych. W tym podrozdziale zwrócono uwagę na rolę analizy efektywności ekonomicznej, która wykracza znacznie poza badanie efektywności finansowej projektu.

- Autorka wskazuje, że w odróżnieniu od analizy finansowej, analiza kosztów i korzyści uwzględnia wszystkie możliwe do oszacowania efekty dodatnie obejmujące korzyści, przychody i oszczędności oraz efekty ujemne czyli nakłady i koszty (str. 45). Czy nakłady poniesione na początku projektu można traktować jako efekty? Zgodnie z przedstawionymi wcześniej opisami (str. 32), czy też zaprezentowanym modelem (str. 36) wynika, że są one zasobami (*inputs*) zużytymi do wytworzenia rezultatów (*outputs*) i efektów (*outcomes, impacts*).
- W części dotyczącej pomiaru efektywności środowiskowej inicjatyw ZR przedstawiono wskaźnik ekoefektywności, wyrażony stosunkiem zysku operacyjnego do emisji CO₂, który wskazuje na efektywność gospodarczą względem emisji, czyli innymi słowy pokazuje, jak efektywnie organizacja zanieczyszcza - czyli robi to z dużym zyskiem. Tego typu wskaźniki nie pokazują zmian w ogólnym wpływie środowiskowym organizacji. W tej części pracy zabrakło nawiązania do wskaźników mierzących intensywność emisji CO₂.
- Ostatnia część podrozdziału 1.4 została poświęcona pomiarowi wpływu i wartości społecznej inicjatyw ZR. Zastanawiające jest, że w tytule 1.4.3 nie pojawia się termin efektywności społecznej.
- Autorka słusznie zauważa, że problematyka pomiaru efektywności społecznej jest w niewielkim stopniu zbadana. W pracy przedstawiono różne modele pomiaru wartości społecznej (*Blended Value Proposition – BVP, Created Shared Value – CSV, London Benchmarking Group – LBG, Social Return on Investment – SROI; Impact Valuation Roundtable – IVR*), przy czym należy zwrócić uwagę, że SROI reprezentuje raczej model pomiaru efektywności społecznej organizacji, gdyż odzwierciedla społeczny zwrot z podjętych inicjatyw.
- Ponadto w tabeli 6 (str. 56), nieprecyzyjnie określono wskaźniki efektywności realizowanej działalności społecznej jako *outputs*, a zgodnie z tym co opisane było wcześniej w pracy są to produkty/wyniki. Podobnie w tabeli 10 (str. 64) pojawia się określenie „zabudowa środowiska”, które nie jest terminologicznie poprawne – lepiej brzmiałoby „urbanizacja przestrzeni” lub „zabudowa terenów”.

Ocena rozdziału drugiego

W rozdziale drugim omówiono sprawozdawczość ZR, nawiązując do jej podstaw teoretycznych, ram regulacyjnych, standardów i wytycznych oraz implikacji praktycznych raportowania ZR.

W podrozdziale 2.1 zaprezentowano podstawy teoretyczne sprawozdawczości ZR, które objęły teorie:

interesariuszy, legitymizacji, instytucjonalną, sygnalizacji oraz agencji. W tym podrozdziale zabrakło powołań na fundamentalne prace (*seminal works*)⁶ dotyczące wymienionych wyżej teorii. Warto również zwrócić uwagę, że pierwsze trzy teorie należą do grupy zorientowanych systemowo teorii (*system-oriented theories*), natomiast dwie ostatnie do grupy teorii ekonomicznych (*economics-based theories*). W przypadku teorii zorientowanych systemowo, organizacja jest traktowana jako komponent systemu społecznego (ujawnienia mają służyć budowaniu relacji z otoczeniem), natomiast w przypadku teorii ekonomicznych agenci (menedżerowie) i inwestorzy (właściciele) zachowują się racjonalnie i maksymalizują swoje korzyści (ujawnienia mają więc służyć redukcji asymetrii informacyjnej pomiędzy tymi grupami).

W kolejnym podrozdziale 2.2, Autorka omawia ramy regulacyjne raportowania ZR w Europie. Ta część rozpoczyna się omówieniem genezy sprawozdawczości ZR. Jednak w pierwszym zdaniu, nawiązano do sprawozdawczości niefinansowej. W tym kontekście należałoby doprecyzować, czy Autorka traktuje oba pojęcia jako równoważne i używa ich zamiennie, czy też świadomie rozróżnia między niefinansowym ujawnianiem danych a raportowaniem ZR. Jasne zdefiniowanie tej kwestii już na początku podrozdziału wzmocniłoby przejrzystość wyводу oraz umożliwiłoby czytelnikowi lepsze zrozumienie ewolucji ram raportowania.

W dalszej części tego podrozdziału przedstawiono różne regulacje, które odnoszą się do sprawozdawczości niefinansowej i ZR (Dyrektywa 2013/34/UE, NFRD, SFDR, Taksonomia UE, CSRD, CSDD, Dyrektywa dotycząca równowagi płci wśród dyrektorów spółek giełdowych, Dyrektywa w sprawie zasad równości wynagrodzeń na mężczyzn i kobiet).

- W tabeli 15 (str. 78) dotyczącej progów wartościowych w związku z wdrożeniem Dyrektywy CSRD wkradł się błąd. W przypadku średnich przedsiębiorstw próg dotyczący przychodów netto powinien być poniżej 50 mln EUR, a próg dotyczący sumy bilansowej poniżej 25 mln EUR.

W kolejnej części, zatytułowanej „Standardy sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju”, Autorka przedstawiła standardy ESRS, GRI oraz IFRS Sustainability Disclosure Standards, a także odniosła się do raportowania zintegrowanego. Należy jednak zauważyć, że ramy raportowania zintegrowanego nie stanowią standardu sprawozdawczości w zakresie ZR, lecz dotyczą integracji ujawnień finansowych i niefinansowych. W związku z tym ich omówienie w tym miejscu pracy wydaje się zbędne lub wymaga wyraźnego uzasadnienia.

Podrozdział 2.4 poświęcono omówieniu implikacji praktycznych raportowania ZR. Autorka zwróciła uwagę na czynniki, które determinują sprawozdawczość ZR oraz przeanalizowała jak wygląda realizacja obowiązków regulacyjnych w praktykach sprawozdawczych przedsiębiorstw na podstawie przeglądu literatury.

⁶ Teoria interesariuszy (Donaldson i Preston, 1995; Mitchell et al. 1997), teoria legitymizacji (Suchman, 1995), teoria instytucjonalna (DiMaggio i Powell, 1983), teoria sygnalizacji (Spence, 1973), teoria agencji (Jensen i Meckling, 1976).

- Wyniki badań dotyczące determinant zewnętrznych sprawozdawczości ZR zostały ujęte w tabeli 20 (str. 97-98). W tej tabeli są pewne nieścisłości. Autorka wskazuje, że „*zdaniem niektórych badaczy firmy ujawniające sprawozdania lepiej zarządzają płynnością*”. Warto doprecyzować tę tezę, ponieważ w obecnym brzmieniu może ona sugerować, że część przedsiębiorstw w ogóle nie ujawnia sprawozdań, więc pytanie po co są sporządzane.
- W kolejnym fragmencie, Autorka napisała, że „*firmy o wyższym zadłużeniu są zobligowane do ujawniania większej ilości informacji*”. Niejasne jest, przez kogo są do tego obligowane.
- Ponadto, wyrażenie „*orientacja kobieca w organach spółek*” ma charakter potoczny i zdecydowanie bardziej właściwe byłoby zastosowanie określenia „*udział kobiet w organach spółek*”, które jest terminem neutralnym i powszechnie stosowanym w literaturze naukowej z zakresu ładu korporacyjnego.
- W kolejnej tabeli 21 (str. 98-99) przedstawiono determinanty zewnętrzne sprawozdawczości ZR. Autorka podkreśla, że „*w gospodarkach opartych na rynku firmy są finansowo zależne od interesariuszy, a nie od kapitału bankowego, zatem są zmotywowane, by ujawniać więcej informacji*”. To stwierdzenie jest nieprecyzyjne. Podejrzewam, że chodzi o rynek kapitałowy i inwestorów oraz o ograniczanie asymetrii informacyjnej. Zasadne byłoby więc wyraźne uszczegółowienie tego wątku, aby uniknąć niejasności interpretacyjnych.
- W kolejnym fragmencie, Autorka napisała, że „*na raportowanie ZR wpływ ma koncentracja własności*”. Czy czynnik ten nie powinien być traktowany jako wewnętrzna a nie zewnętrzna determinanta raportowania ZR, z uwagi na to, że odnosi się do struktury właścicielskiej?
- Ponadto zastosowanie form pierwszoosobowych („*wrócę*”, „*naszych rozważań*”, str. 100) nie jest typowe dla stylu naukowego przyjętego w pracach akademickich. Wskazane byłoby zastosowanie form bezosobowych lub opisowych, które nadają wypowiedzi bardziej obiektywny i formalny charakter. Podobnie określenie „*dotychczasowych reporterów*” (str. 103) nie jest właściwe, ponieważ w języku polskim ma ono inne znaczenie. W kontekście sprawozdawczości ZR należy użyć sformułowań takich jak „*jednostki raportujące*”.
- Pojęcie „*działalności potencjalnie taksonomiczne*” nie występuje w terminologii rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/852 z dnia 18 czerwca 2020. Lepszą opcją byłoby użycie określenia „*działalności zgodne z Taksonomią UE*”.

Ocena rozdziału trzeciego

Rozdział trzeci został poświęcony zagadnieniom oceny jakości ujawnień ZR. Omówiono w nim kryteria oceny jakości ujawnień, rolę zewnętrznej atestacji w zapewnieniu jakości ujawnień, znaczenie warstwy wizualnej raportów dla spełnienia oczekiwań użytkowników sprawozdań ZR oraz oczekiwania różnych grup interesariuszy w odniesieniu do ujawnień w obszarze ZR.

W podrozdziale 3.1, na podstawie badań literaturowych oraz wskazań zawartych w różnych standardach i normach (tabela 22, str. 108), przedstawiono kryteria oceny ujawnień.

- Należy zwrócić uwagę, że przywołane w tabeli źródła nie zostały ujęte w bibliografii, dlatego też nie wiadomo o jaką normę ISO z 2006 r. chodzi Autorce. Należałoby wskazać numer normy.
- Na opracowanym przez Autorkę schemacie 12 (str. 110), w kryteriach determinujących wysoką jakość ujawnień wskazano „szeroki zakres ujawnianych informacji”, co wydaje się dyskusyjne. Zgodnie z różnymi standardami i normami, o jakości ujawnień decyduje nie tyle ich ilość, co istotność (*materiality*) oraz użyteczność. Nadmiar informacji może prowadzić do przeładowania treści i utrudniać identyfikację kluczowych aspektów działalności organizacji.
- Zasadne wydaje się pytanie, czy istnieje bezpośredni związek między analizą istotności a skutecznością wyników w obszarze ZR. W pracy wskazano, że - „interpretacja [istotności] oraz cały proces analizy materialności ma duży wpływ na skuteczność wyników ZR dla firmy” (str. 110). Uważam, że proces ten determinuje przede wszystkim zakres i treść ujawnień, a jego wpływ na skuteczność wyników ZR może mieć raczej charakter pośredni.

Podrozdział 3.2 koncentruje się na kilku istotnych aspektach związanych z zewnętrzną weryfikacją sprawozdawczości ZR i wyjaśnia:

- kiedy organizacje sięgają po usługi atestacyjne, zwłaszcza gdy wymogi te nie są obowiązkowe,
- jak oceniane są wyniki atestacji raportów i co stanowi największe wyzwania,
- jaki jest stopień zaawansowania organizacji w procesie zewnętrznej weryfikacji raportów ZR.

Autorka zwraca uwagę, że atestacja może być jedynie „odhaćaniem pól” – gdzie biegli rewidenci koncentrują się na opisie procedur sprawozdawczych, procesów gromadzenia danych, kompletności dokumentacji, a nie na tym jakie faktyczne wyniki w obszarze ZR osiąga organizacja. Czy istnieje możliwość wskazania rozwiązań, które mogłyby zwiększyć realną wartość dodaną atestacji raportów ZR, tak aby proces ten miał charakter wykraczający poza poświadczenie zgodności i faktycznie oceniał efekty działań w obszarze ZR?

W kolejnym podrozdziale 3.3 omówiono znaczenie wizualizacji w komunikacji działań z obszaru ZR. Autorka wskazała między innymi na możliwość zastosowania standardów IBCS, które dostarczają przydatnych reguł wspierających transparentny przekaz. Pozytywnie oceniam krytyczne spojrzenie Autorki na ten obszar. Wskazuje ona, że stosowanie różnych wizualizacji może mieć również inny cel niż rzetelne i wiarygodne przedstawienie obrazu przedsiębiorstwa, np. manipulacje grafikami w celu tworzenia pozytywnego wrażenia.

Ostatnia część rozdziału trzeciego, została poświęcona omówieniu różnic w oczekiwaniach różnych grup interesariuszy w odniesieniu do sprawozdawczości ZR. Z badań literaturowych przeprowadzonych przez Autorkę wynika między innymi, że:

- inwestorzy instytucjonalni wywierają większą presję na organizacje w zakresie ujawnień dotyczących ZR niż inwestorzy indywidualni,
- sceptycyzm inwestorów co do sprawozdawczości ZR stopniowo maleje, ale nadal istnieje nieufność do ujawnień ESG,
- inwestorzy dostrzegają problemy w zakresie zrozumienia treści, oceny istotności zagadnień,

porównywalności raportów, braku jednolitych wskaźników, nadmiernej długości raportów i ich narracyjnego charakteru,

- inwestorzy doceniliby informacje, które odzwierciedlałyby wartość pieniężną (*monetary value*) wpływu działań organizacji na środowisko i społeczeństwo

Czy z przeprowadzonych przez Autorkę badań literaturowych pomiędzy użytkownikami finansowymi i niefinansowymi, zewnętrznymi i wewnętrznymi wynikają rozbieżności w oczekiwaniach, które mogą być nie do pogodzenia? Czy można znaleźć rozwiązanie, które usatysfakcjonuje większość kluczowych interesariuszy?

Ocena rozdziału czwartego

Rozdział czwarty zatytułowany - Model pomiaru i raportowania interesariuszom efektywności inicjatyw ZR - ma charakter empiryczny i obejmuje sześć podrozdziałów. Opisano w nim przebieg badań, zidentyfikowano i wyselekcjonowano zagadnienia do oceny efektywności inicjatyw ZR, opisano model badawczy do pomiaru efektywności inicjatyw ZR, a także zweryfikowano jego założenia. Ponadto opracowano metodykę pomiaru i raportowania interesariuszom efektywności inicjatyw ZR, a także podsumowano wyniki badań przedwdrożeniowych i zasadniczych.

Podrozdział 4.1 przedstawia cel badania, hipotezy badawcze oraz zakres przedmiotowy badania. Swoje uwagi odnośnie celu badania i hipotez badawczych zawarłam we części 2.1 recenzji. Zakres przedmiotowy badania objął proces pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw ZR w zróżnicowanej branżowo, międzynarodowej Grupie Apator. Autorka, uzasadniła potrzebę badań w wybranym podmiocie, wskazując na istotne luki i ograniczenia w zakresie planowania oraz analizy inicjatyw ZR. W szczególności zwrócono uwagę na to, że:

- brakuje użytecznych metod pozwalających na analizę efektywności inicjatyw ZR w wymiarze finansowym, środowiskowym i społecznym,
- nie istnieją spójne narzędzia raportowania danych ESG, umożliwiające kompleksowe ujęcie efektów działań ZR
- systemy rachunkowości nie są dostosowane do dostarczania wystarczających informacji na potrzeby pomiaru i oceny działań ESG,
- systemy wewnętrzne organizacji są niekompatybilne, co utrudnia integrację danych i analiz,
- występują trudności interpretacyjne i metodologiczne.

Powyższe spostrzeżenia zostały oparte na wynikach ankiety (CAWI) przeprowadzonej przez Autorkę w maju 2023 r. wśród osób zaangażowanych w opracowanie i dostarczanie danych do raportu ESG Grupy Apator. W badaniu wzięło udział 11 osób, z takich obszarów jak finanse i kontroling, HR, ochrona środowiska, marketing oraz systemy zarządzania. Jak wskazano celem badania była identyfikacja barier sprawozdawczości ZR.

Uważam, że etapy procesu badawczego przedstawione w tabeli 25 powinny być uporządkowane chronologicznie, wraz ze szczegółowym przypisaniem konkretnej metody do etapu prac. W obecnej

prezentacji występuje pewna niespójność. 'Pomiar korzyści netto wybranych inicjatyw' został przedstawiony w podpunkcie 4b: 'Weryfikacja założeń modelu', chociaż zgodnie ze wskazaniem odbywa się on później (IX.2024-II.2025) niż opracowanie docelowej metodyki pomiaru i raportowania (III-V.2024, podpunkt 4c). W tabeli 25 nie jest też widoczny etap związany z identyfikacją barier sprawozdawczości ZR, przeprowadzony w maju 2023 za pomocą wspomnianej wyżej ankiety CAWI.

W podrozdziale 4.2. Autorka przeprowadziła analizę treści 20 raportów ZR dobranych celowo spółek z zamierzeniem zidentyfikowania najczęściej ujawnianych kategorii zagadnień oraz wskaźników wykorzystywanych do prezentacji wyników w obszarze ZR. Wartością dodaną tego podrozdziału jest próba oceny, czy ujawniane wskaźniki lub miary odzwierciedlały efektywność działań lub czy mogą stanowić podstawę do jej pomiaru.

- Wyniki badania zostały ujęte w tabeli 27 (str. 148-149). Do niektórych zagadnień przypisano po kilka wskaźników, natomiast kolumna przedstawiająca udział spółek ujawniających dany wskaźnik pokazuje jedną pozycję procentową przypisaną do kilku wskaźników. Czy faktycznie udział spółek ujawniających był zawsze taki sam dla wszystkich wyodrębnionych wskaźników w ramach danego zagadnienia?
- Jak było kryterium wyboru wskaźników analizowanych w tabeli 28 (str. 152-154)?

Podrozdział 4.3 został zatytułowany - wybór i opis modelu badawczego do pomiaru efektywności inicjatyw ZR. Nie jest dla mnie jasne dlaczego w tytule jest słowo „wybór”, skoro celem pracy jest stworzenie modelu holistycznego pomiaru i raportowania. Autorskie opracowanie takiego modelu jest centralnym dokonaniem tej pracy i powinno być odpowiednio zaakcentowane w tytule podrozdziału.

- Uważam, że istotne na etapie konstrukcji modelu jest zadbanie o spójność terminologiczną, której też niestety brakuje w poprzednich opracowaniach naukowych. W treści opisu (str. 156) „outcomes” są określane jako mierniki rezultatu, a „outputs” jako efekty, natomiast na schemacie 17 (str. 156) „outcomes” są określane jako efekty. Uważam, że „output” (czyli wynik lub produkt) powinien być traktowany jako bezpośredni rezultat działania, czyli to co powstaje. Natomiast efekt wskazuje na to, co się zmieniło wskutek działania, czyli „outcomes” (korzyści dla przedsiębiorstwa) i „impacts” (oddziaływanie na otoczenie).
- Schemat 17 przedstawia model efektywności inicjatyw ZR, a zgodnie z zapowiedzią celem pracy jest stworzenie modelu holistycznego pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw ZR. Uważam, że na schemacie 17 powinny się pojawić słowa „pomiar” i „raportowanie”, np. pomiar efektywności finansowej, ekonomicznej oraz raportowanie o efektach dla przedsiębiorstwa, środowiska, społeczeństwa.
- Dlaczego model przedstawiony interesariuszom w badaniu (Załącznik 1) różni się od modelu ujętego na schemacie 17 (str. 156)?

Kolejny podrozdział 4.4 został poświęcony weryfikacji założeń opracowanego modelu. Autorka przeprowadziła wywiady pogłębione z 8 przedstawicielami głównych grup interesariuszy. Ten etap badań miał charakter przedwdrożeńowy i był ukierunkowany na ocenę przydatności opracowanego

modelu. Warto podkreślić, że wstępny scenariusz wywiadu został poddany walidacji, co wpłynęło na przejrzystość scenariusza końcowego (Załącznik 1). W mojej opinii Autorka zgromadziła bardzo ciekawy materiał empiryczny, z którego wyłania się obraz pragmatycznych interesariuszy. Respondenci zwrócili uwagę na konieczność ujawniania tych inicjatyw ZR, które są istotne, a także tych, które przynoszą konkretne korzyści. Ważna jest przy tym wiarygodna kwantyfikacja efektów. Jeżeli chodzi o raportowanie w obszarze ESG, to badania Autorki wskazują, że użytkownicy z otoczenia inwestycyjnego nie przykładają większej wagi do danych ESG. Z kolei menedżerowie są coraz bardziej świadomi rosnącej roli zagadnień środowiskowych i społecznych.

W dalszej części tego podrozdziału dokonano oceny efektywności finansowej i ekonomicznej 5 wybranych inicjatyw z obszaru ZR, zrealizowanych w badanym podmiocie. Cały portfel działań w Grupie Apator w latach 2022-2022 był dość szeroki, gdyż obejmował 7 różnych kategorii, w ramach których zidentyfikowano aż 39 inicjatyw. Ta część badania, polegająca na implementacji opracowanego modelu w praktyce, stanowi etap badań zasadniczych (Załączniki 2-3). W ramach badania zidentyfikowano, skwantyfikowano i zmonetyzowano nakłady oraz efekty 5 inicjatyw ZR. Do tego etapu badań mam pytania i kilka uwag:

- W jaki sposób nastąpił dobór inicjatyw do przetestowania opracowanego modelu? Jakimi przesłankami kierowała się Autorka?
- Dla każdej z 5 inicjatyw dokonano analizy efektywności finansowej (NPV, IRR, B/C) i ekonomicznej (ENPV, ERR, EB/C) projektów. Mam uwagi do terminologii stosowanej w tej części badania oraz w Załącznikach 2-3. W przypadku analizy efektywności finansowej konieczne jest przy kalkulacji NPV ustalenie przepływów pieniężnych. W załączniku 2 w wielu miejscach Autorka stosuje pojęcie przychodów ze sprzedaży i kosztów, a powinno się mówić o wpływach i wypływach (wydatkach). Jest to pewne uproszczenie.
- Niewłaściwe są też określenia – „*wydatki inwestycyjne są amortyzowane metodą liniową*” (Załącznik 2, str. 266 i 276) – ponieważ nie amortyzuje się wydatków. Natomiast domyślam się, że Autorce chodzi o amortyzację zakupionych środków trwałych.
- Autorka napisała również „*Przy sumowaniu środków pieniężnych w różnych latach uwzględniono wartość pieniądza w czasie ...*” (str. 274). W tym zdaniu zapewne chodziło o przepływy pieniężne, a nie stany środków pieniężnych.

W podrozdziale 4.5 przeprowadzono dalszą część badania zasadniczego mającego na celu weryfikację przez interesariuszy użyteczności informacji o efektywności inicjatyw ZR. Była to niezależna część większego badania dotyczącego istotności zagadnień ZR, przeprowadzona z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety (CAWI). Kwestionariusz skierowano do 58 wytypowanych osób, z czego tylko 28 osób wypełniło ankietę (Załącznik 4). Mam następujące pytania i uwagi dotyczące tej części pracy:

- W jaki sposób wytypowano osoby do tego badania? Czy były to osoby z grupy, która brała udział w badaniu istotności? Czy zostały wyselekcjonowane z całej próby badawczej (546 osób)?
- Uważam, że tytuł podrozdziału 4.5 nie odzwierciedla jego zawartości, ponieważ nie widać w nim

efektu w postaci opracowanej docelowej metodyki pomiaru i raportowania. Podrozdział ten mógłby być zatytułowany tak jak obecnie 4.5.1 z dwoma częściami (4.5.1) - Opis metody i narzędzia badawczego oraz (4.5.2) - Wyniki badań nad użytecznością informacji o efektywności inicjatyw ZR z perspektywy interesariuszy. Kwestie metodyczne dostrzegam natomiast w podrozdziale 4.4 oraz w rozdziale 5, w części obejmującej sformułowane przez Autorkę wytyczne dotyczące wdrożenia metodyki pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw ZR i dobre praktyki w obszarze sprawozdawczości ZR uwzględniające obszar pomiaru efektywności inicjatyw ZR.

Ostatni podrozdział 4.6 podsumowuje wyniki badań przedwdrożeńowych i zasadniczych. Autorka w wyniku badania zasadniczego - pomiaru efektywności inicjatyw ZR - stwierdza, że nie znalazła dowodów na odrzucenie hipotez H1 i H2. Tak jak wspominałam w części 2.1 recenzji zarówno pierwsza jak i druga hipoteza badawcza są zbyt ogólne i niezbyt precyzyjne. Wyniki potwierdzające hipotezy należy zatem traktować w kontekście specyfiki analizowanego przypadku, ale nie można tego uogólnić na całą populację. Badanie przedwdrożeńowe (wywiady pogłębione) ukierunkowane na ocenę przydatności opracowanego modelu oraz badanie zasadnicze (ankieta CAWI) mające na celu weryfikację przez interesariuszy użyteczności informacji o efektywności inicjatyw ZR umożliwiły wstępne potwierdzenie hipotezy H3. Jej ostateczne rozstrzygnięcie nastąpiło w ramach badania powdrożeńowego, którego wyniki przedstawiono w rozdziale piątym.

Ocena rozdziału piątego

Ostatni rozdział pracy zatytułowany – Wdrożenie modelu pomiaru i raportowania ZR w Grupie Apator – składa się z czterech części i prezentuje wyniki badań powdrożeńowych dotyczących oceny użyteczności ujawnień o efektywności inicjatyw ZR. W tym rozdziale sformułowano wytyczne dotyczące wdrożenia metodyki pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw ZR oraz dobre praktyki sprawozdawczości ZR uwzględniające obszar efektywności inicjatyw ZR, a także podsumowano wyniki badań powdrożeńowych.

Podrozdział 5.1 przedstawia wyniki badania powdrożeńowego, które polegało na przeprowadzeniu wywiadów pogłębionych z 8 uczestnikami reprezentującymi użytkowników finansowych oraz organy zarządcze i nadzorcze. Przeprowadzone badanie dotyczyło oceny percepcji interesariuszy w zakresie zastosowanego podejścia metodycznego do analizy efektywności inicjatyw ESG. W pierwszej części badania interesariuszom przedstawiono trzy z pięciu inicjatyw, dla których przeprowadzono analizę efektywności finansowej i ekonomicznej. W związku z tym mam pytanie:

- Dlaczego interesariuszom przedstawiono analizy przeprowadzone tylko dla trzech wybranych inicjatyw, tj. instalacja PV, „odchudzony” produkt oraz projekt SGA? Jakimi przesłankami kierowano się przy wyborze do prezentacji tych trzech inicjatyw?

W ramach tego badania interesariusze oceniali również zrozumiałość zaprezentowanego modelu, stopień jego zgodności z dotychczas znanymi sposobami prezentacji efektów działalności przedsiębiorstw, potencjał zwiększenia użyteczności raportów ZR poprzez włączenie informacji o

efektywności inicjatyw oraz przydatność tego typu informacji dla celów zarządczych.

W drugiej części badania powdrożeniowego interesariuszom zaprezentowano różne formy graficznej prezentacji dwóch rodzajów informacji wymaganych do ujawnienia zgodnie ze standardami ESRS. Uzyskane w ten sposób opinie i obserwacje posłużyły do weryfikacji hipotezy H4.

- Na str. 194, Autorka wskazuje, że scenariusz tego wywiadu jest zawarty w Załączniku 5. Nie odnalazłam scenariusza tego wywiadu w załącznikach, natomiast załącznik 5 zawiera matryce istotności.

Wartością dodaną pracy są opracowane przez Autorkę wytyczne dotyczące wdrożenia metodyki pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw ZR (podrozdział 5.2) oraz dobre praktyki sprawozdawczości ZR uwzględniające obszar pomiaru efektywności inicjatyw ZR (podrozdział 5.3). Zawarte w tej części pracy wytyczne mają charakter uniwersalny i wyraźną wartość aplikacyjną. Mogą stanowić punkt odniesienia dla przedsiębiorstw wdrażających lub doskonalących procesy raportowania ZR. W sposób kompleksowy obejmują kluczowe obszary – od analizy istotności i jakości ujawnień zgodnie z ESRS, poprzez odpowiedzialność liderów i procedury kontroli operacyjnej, po kwestie układu treści i formy wizualnej raportów – co czyni je szczególnie użytecznym narzędziem dla praktyków sprawozdawczości ZR. Mam uwagę dotyczącą określania B/C i EB/C jako wskaźników rentowności, ponieważ w sensie finansowo-rachunkowym nie są to miary rentowności, lecz wskaźniki korzyści do kosztów.

Autorka sformułowała również dobre praktyki dotyczące prezentacji efektywności inicjatyw ZR, systemowego podejścia do zarządzania i sprawozdawczości ZR, procesu zbierania danych, budowania zespołu i wdrożenia standardów komunikacji biznesowej IBCS. Warto zwrócić uwagę, aby stosowane w pracy terminy były w miarę możliwości wyrażane w języku polskim. Dotyczy to zwłaszcza określeń zapożyczonych z języka angielskiego, takich jak *layout graficzny* czy *wzory fontów*, które można zastąpić odpowiednio terminami *układ graficzny* oraz *wzory czcionek*. Takie rozwiązanie sprzyja zachowaniu spójności językowej i formalnej poprawności tekstu naukowego.

Podrozdział 5.4 prezentuje wnioski z przeprowadzonych badań oraz wskazuje, że uzyskane wyniki pozwoliły na pozytywną walidację przyjętych hipotez 3 i 4. Uzyskane wyniki potwierdzają, że interesariusze dobrze oceniają wartość informacyjną pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw ZR. Interesujące byłoby jednak rozważenie, czy ta pozytywna percepcja przełoży się na ich przyszłe decyzje. Wskazana przez inwestorów rozbieżność między zaangażowaniem w działania zrównoważone a ich rynkową wyceną skłania do pytania: Czy przyczyn należy upatrywać w niedostatkach komunikacji, braku zaufania do ujawnianych danych, czy też w tym, że rynek wciąż nie traktuje danych ESG jako czynników wartościotwórczych? Z kolei dostrzeżone przez kadrę zarządzającą pozytywne efekty ESG w obszarze procesów operacyjnych prowokują refleksję: Czy i w jakim stopniu działania te mogą być mierzalnym źródłem przewagi konkurencyjnej oraz czy zaobserwowane korzyści mają charakter trwały, czy raczej doraźny?

2.3. Ocena warsztatu metodycznego

Pozytywnie oceniam w recenzowanej rozprawie doktorskiej różnorodność zastosowanych metod badawczych (przegląd literatury, analiza treści, wywiady pogłębione, badania ankietowe), wieloetapowość badań (badania przedwdrożeniowe, zasadnicze, powdrożeniowe) oraz długoletni charakter badań (2022-2025).

Mam drobne uwagi dotyczące nieprzejrzystości w selekcji osób do badania (badanie zasadnicze, ankieta CAWI, kwestionariusz skierowany do 58 wytypowanych osób) oraz w doborze określonych inicjatyw (badanie powdrożeniowe, wywiady pogłębione, wybór do oceny 3 z 5 inicjatyw), co w pewien sposób może ograniczać reprezentatywność wyników.

Kolejną sprawą są niespójności terminologiczne (np. stosowanie zamiennie pojęć przychody/wpływy, niejasnych terminów typu amortyzacja wydatków i innych). Inną kwestią jest to, że hipotezy H1 i H2 są zbyt ogólne, co utrudnia ich empiryczną weryfikację. Uzyskane przez Autorkę wyniki nie pozwalają zatem na uogólnienia, ponieważ badanie ma charakter studium przypadku.

Spis literatury obejmuje 239 pozycji literaturowych z kategorii artykuły i monografie, z czego około 88% to odniesienia do źródeł anglojęzycznych. Struktura spisu jak i jego zawartość wskazują na dobre zgłębienie badanego problemu badawczego. W recenzji ujęłam jednak, że brakuje mi pewnych odniesień do szerszej dyskusji na temat efektywności i skuteczności, która jest obecna we wcześniejszej literaturze z obszaru zarządzania. W spisie literatury wykazano również 50 pozycji w obrębie aktów prawnych i wytycznych oraz 26 odwołań do innych dokumentów. Pracę wieńczą spisy tabel (45 pozycji), schematy (22 pozycje) oraz 7 załączników.

3. Pozostałe uwagi szczegółowe

Formalna strona rozprawy nie budzi wątpliwości. Praca jest napisana w sposób przejrzysty i komunikatywny. Oczywiście pojawiają się w niej nieliczne literówki oraz sporadyczne błędy stylistyczne. Nie wpływa to jednak na całościowy dobry odbiór pracy. Mam jednak uwagi do spisu literatury, gdzie przy niektórych pozycjach brakuje pełnego opisu bibliograficznego. W części obrazującej załączniki brakuje zapowiadanego przez Autorkę na str. 194 pracy scenariusza wywiadu.

4. Podsumowanie opinii

Podsumowując ocenę merytoryczną rozprawy, pragnę podkreślić, że oceniam ją dobrze mimo zgłoszonych w recenzji uwag. Uwagi krytyczne mają na celu wskazanie, w jaki sposób można doskonalić warsztat badawczy oraz na co należy zwracać uwagę pisząc opracowanie naukowe. Uważam, że Autorka prezentuje dobrą znajomość omawianych zagadnień. Praca jest wartościowym opracowaniem i ma w sobie wiele walorów, na które składają się, m. in.:

- wybór ciekawego obszaru badawczego - Autorka wskazała, że istnieje deficyt w zakresie narzędzi kompleksowej oceny efektywności inicjatyw ZR i podkreśliła potrzebę szerszego, wielowymiarowego podejścia do pomiaru inicjatyw ZR, uwzględniającego efekty środowiskowe i społeczne, zamiast ograniczania się do prostych kalkulacji opłacalności finansowej.

- wieloetapowość przeprowadzonego postępowania badawczego oraz triangulacja metod badawczych - Autorka w sposób przemyślany zaplanowała całość procesu badawczego.
- identyfikacja, kwantyfikacja i monetyzacja nakładów oraz efektów pięciu zróżnicowanych inicjatyw z obszaru ZR dla badanego podmiotu - Autorka podjęła się trudnego zadania oszacowania wpływu efektów środowiskowych i społecznych (korzyści lub kosztów) poszczególnych inicjatyw ZR. W sposób wnikliwy zidentyfikowała problemy związane z tego typu szacunkami oraz wskazała możliwe sposoby ich przewyższania, co stanowi cenny wkład w dyskusję nad ekonomiczną efektywnością projektów ZR.
- opracowanie modelu pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw ZR - Autorka nie tylko zbudowała model, ale poddała go wewnętrznej weryfikacji w badanym podmiocie w toku badań jakościowych (wywiady pogłębione), co miało na celu ocenę przydatności modelu. Pewne uwagi dotyczące konstrukcji modelu zostały zawarte w recenzji.
- sformułowanie wytycznych i dobrych praktyk - Autorka opracowała kompleksowe wytyczne dotyczące wdrożenia metodyki pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw ZR, obejmujące kluczowe aspekty - od analizy istotności i jakości ujawnień zgodnych z ESRS po odpowiedzialność liderów, procedury kontroli operacyjnej oraz strukturę i formę wizualną. Ponadto, Autorka sformułowała dobre praktyki dotyczące prezentacji efektywności inicjatyw ZR, systemowego podejścia do zarządzania i sprawozdawczości, procesu gromadzenia danych, budowy zespołu i wdrożenia standardów komunikacji biznesowej IBCS, co stanowi istotny wkład w rozwój praktyki raportowania ZR.

Zapoznanie się z treścią całej rozprawy doktorskiej skłania mnie do sformułowania następujących pytań ogólnych, które mogą być przedmiotem dyskusji podczas obrony pracy doktorskiej.

- 1) Jakie instrumenty rachunkowości finansowej oraz zarządczej mogą pełnić funkcję wspierającą w procesie implementacji innowacji społecznych i ekologicznych, przyczyniając się tym samym do realizacji celów ZR?
- 2) Dlaczego polskie spółki z reguły nie komunikują efektywności inicjatyw ZR? Czy przyczyny tego zjawiska wynikają głównie z trudności metodycznych w pomiarze efektów środowiskowych i społecznych, czy też mają charakter bardziej strukturalny, kulturowy bądź instytucjonalny?
- 3) Czy pomiar efektywności ekonomicznej inicjatyw ZR ma potencjał upowszechnienia się w praktyce podmiotów gospodarczych? Jakie czynniki lub mechanizmy mogłyby stymulować rozwój kultury transparentności i raportowania wyników w tym obszarze?

5. Konkluzja

Stwierdzam, że recenzowana rozprawa mgr Moniki Pietkiewicz pt. „Opracowanie metodyki pomiaru i raportowania interesariuszom efektywności inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju” spełnia wszystkie wymagania przewidziane w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2024 r. poz. 1571).

W szczególności rozprawa **stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego**, gdyż dostarcza i porządkuje wiedzę w zakresie metodyki pomiaru i raportowania interesariuszom efektywności inicjatyw na rzecz ZR. Ponadto praca stanowi **oryginalne rozwiązanie** w zakresie **zastosowania wyników własnych badań naukowych w sferze gospodarczej lub społecznej**. Doktorantka nie tylko opracowała model pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw ZR, lecz również poddała go weryfikacji interesariuszom badanego podmiotu. Dokonała również oceny efektywności finansowej i ekonomicznej pięciu inicjatyw ZR, z których trzy zostały przedstawione interesariuszom, celem poznania ich opinii na temat zastosowanego podejścia metodycznego. Z jednej strony, opracowany model i metodyka pomiaru i raportowania efektywności inicjatyw ZR mogą znaleźć praktyczne zastosowanie w podmiotach gospodarczych dążących do integracji celów środowiskowych i społecznych z działalnością biznesową, co stanowi istotny walor aplikacyjny. Z drugiej strony, praktyczna wiedza o wymiernych efektach środowiskowych społecznych realizowanych inicjatyw stanowi cenne źródło wspierające kształtowanie odpowiedzialnych postaw organizacyjnych oraz budowanie kultury ZR. Stwierdzam również, że **rozprawa wypełnia istniejącą lukę badawczą** oraz **stanowi wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości**.

Ponadto należy podkreślić, iż Doktorantka **wykazuje ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości**. Świadczy o tym prawidłowe osadzenie badanego tematu w teoriach zorientowanych systemowo (*system-oriented theories*) obejmujących teorie interesariuszy, legitymizacji oraz instytucjonalną, a także w teoriach ekonomicznych (*economics-based theories*), obejmujących teorie sygnalizacji oraz agencji. Pozwoliło to na ukonstytuowanie ram dla zgłębianego obszaru badawczego.

Reasumując uważam, że **Doktorantka wykazała się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej**, dobrze zgłębiając problem badawczy i właściwie planując proces badań. Wskazane jest jednak dalsze doskonalenie warsztatu naukowego, zwłaszcza w zakresie precyzji terminologicznej, przejrzystości prezentacji założeń oraz ostrożności w formułowaniu wniosków przy ograniczonej reprezentatywności wyników.

Mając na uwadze, powyższe argumenty wnoszę o przyjęcie rozprawy jako spełniającej kryteria formalne oraz merytoryczne i dopuszczenie mgr Moniki Pietkiewicz do publicznej obrony pracy doktorskiej.

Wrocław, 6 listopada 2025

Joanna Dyczkowska

Dr hab. Joanna Dyczkowska, prof. UEW