

*Agnieszka Sopińska*

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8421-3227>

*Sylwester Gregorczyk*

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7119-8016>

## Przejawy odpowiedzialnego zarządzania w przedsiębiorstwach finansowych – doniesienie z badań

---

### Streszczenie

Celem artykułu jest przybliżenie praktyk odpowiedzialnego zarządzania w przedsiębiorstwach finansowych działających na rynku polskim. Autorzy, bazując na wynikach dwóch edycji pomiaru, wskazują na zdecydowanie wyższy poziom odpowiedzialnego zarządzania przedsiębiorstwami finansowymi w porównaniu z przedsiębiorstwami wielobranżowymi. Wartość Subindeksu Zarządzanie przedsiębiorstw finansowych przewyższa ponad półtora raza wartość dla przedsiębiorstw wielobranżowych. Dodatkowo tylko niecałe 10% badanych przedsiębiorstw osiągnęło wartość indeksu poniżej poziomu indeksu przedsiębiorstw wielobranżowych.

**Słowa kluczowe:** odpowiedzialne zarządzanie, przedsiębiorstwo finansowe, indeks odpowiedzialnego zarządzania

**Kody klasyfikacji JEL:** G40; G41; Q01

---

## 1. Wprowadzenie

Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw cechuje stopniowe odchodzenie od koncentracji maksymalizacji zysku na rzecz dostarczania wartości dla szeroko rozumianych interesariuszy. Koncepcje, według których przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy, określane są mianem społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* (CSR)) lub mianem zrównoważonego rozwoju. W ostatnim czasie na pierwszy plan dyskusji naukowej i biznesowej wysuwane są zagadnienia koncepcji ESG obejmującej trzy filary: środowisko (*environmental*), społeczeństwo (*social responsibility*) oraz ład korporacyjny (*corporate governance*)<sup>1</sup>. W literaturze przedmiotu wciąż toczy się dyskusja o zakresie pojęciowy przywoływanych koncepcji, co z jednej strony pokazuje, że jej podwaliny naukowe dopiero się kształtują, a z drugiej strony, świadczy o dużym zainteresowaniu i wpływie na współczesne gospodarki [Mierzejewska, Gregorczyk, Dziurski, 2023].

Mimo że pojęcia CSR oraz zrównoważonego rozwoju są w wielu sytuacjach stosowane zamiennie, to są to nieco inne podejścia, w praktyce wzajemnie się uzupełniające. CSR pod względem wizji nastawiona jest zewnątrznie, przez co kojarzona jest nierzadko z filantropią, z dużym naciskiem na PR. Natomiast polityka zrównoważonego rozwoju to podejście zakładające, że interesariuszami są wszystkie ogniwa w łańcuchu działalności przedsiębiorstwa. Jest także silniej nakierowana na to, co wewnątrz podmiotu. Odmienny jest też zakres działania w ramach obu koncepcji. CSR skupia się na tym, aby przedsiębiorstwo działało zgodnie z oczekiwaniami rynkowymi oraz przepisami w kontekście ludzkim. Działania obejmują więc ład organizacyjny, poszanowanie praw człowieka, a także korzystne wpływanie na lokalną społeczność. Zrównoważony rozwój to natomiast podejście bardziej strategiczne, które musi obejmować aspekty związane z tym, jak przedsiębiorstwo działa na co dzień. Skupia się więc na działaniach ekonomicznych, środowiskowych i społecznych działalności, od zużycia surowców, przez łańcuchy dostaw, aż po rozwój rynków. Działania wewnątrz mają więc wpływ na to, jak firma wpływa na otoczenie. ESG należy rozumieć jako kontynuację działań z zakresu CSR, choć skupiających się na szerszym obszarze, a nie tylko na społecznym. Należy więc rozumieć je jako strategię, podczas gdy CSR to częściej konkretne inicjatywy oraz działania społeczne [Oktaba, 2023].

Konsekwencją obu powyższych koncepcji jest konieczność zmiany sposobu zarządzania, które na pierwszy plan wysuwa odpowiedzialność przedsiębiorstwa za swoje decyzje. Odpowiedzialne zarządzanie rozumiane jest jako swego rodzaju filozofia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe oraz relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami, co przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa i kształtowania warunków

---

<sup>1</sup> Jest to m.in. konsekwencja prowadzonej przez Unię Europejską polityki zrównoważonego rozwoju, której głównym celem jest wzmocnienie odporności oraz przygotowania gospodarek i społeczeństw na przyszłe kryzysy i zagrożenia [European Commission, 2019].

dla jego długookresowego, zrównoważonego rozwoju [Barometr Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem Finansowym. Edycja 2, 2023, s. 5]. Rezultatem odpowiedzialnego zarządzania jest w krótkiej perspektywie m.in. lepsze postrzeganie marki przez klientów, korzystny wizerunek pracodawcy w oczach pracowników czy dostęp do atrakcyjniejszych źródeł finansowania. W długim okresie na odpowiedzialnym zarządzaniu zyskują wszyscy – ogół społeczeństwa. Odpowiedzialne zarządzanie zakłada więc działanie zgodne z prawem, powszechnie przyjętymi w społeczeństwie wartościami i międzynarodowymi normami zachowania, które są praktykowane we wszystkich przejawach aktywności przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest przybliżenie praktyk odpowiedzialnego zarządzania w przedsiębiorstwach finansowych, działających na rynku polskim. Za podstawę do wnioskowania posłużyły wyniki badań pt. Barometr Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem Finansowym, realizowanych przez Instytut Zarządzania SGH wraz ze Związkiem Przedsiębiorstw Finansowych (ZPF) w Polsce. Dotychczas odbyły się dwie edycje powyższych badań – pierwsza w roku 2022 oraz druga w 2023 roku. Dodatkowo, za bazę porównawczą posłużyły badania prowadzone na szerokiej próbie przedsiębiorstw pochodzących z różnych branż, prowadzone cyklicznie od 3 lat przez Instytut Zarządzania SGH [Barometr Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem].

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej części autorzy omówili zastosowaną metodykę badawczą. W drugiej części przedstawili wyniki badań odnośnie do zakresu stosowania poszczególnych praktyk odpowiedzialnego zarządzania (OZ) w badanych podmiotach, a w trzeciej zaprezentowali zmiany subindeksu zarządzania dla przedsiębiorstw finansowych w porównaniu do przedsiębiorstw wielobranżowych.

## 2. Metodyka badania

Zagadnienie odpowiedzialnego zarządzania (OZ) w przedsiębiorstwach finansowych stanowiło przedmiot cyklicznych badań prowadzonych przez Instytut Zarządzania SGH oraz Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce. Dotychczas odbyły się dwie edycje powyższych badań – pierwsza w roku 2022 oraz druga w roku 2023. Podmiotem badań każdorazowo były przedsiębiorstwa zrzeszone w Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce. W pierwszej edycji w badaniach uczestniczyły 33 podmioty, natomiast w drugiej edycji 45 podmiotów, w tym 26 z poprzedniej edycji oraz 19 nowych. W poniższym artykule autorzy skupiają się na wynikach uzyskanych w roku 2023, porównując je do wyników z roku 2022.

Wśród 45 przebadanych podmiotów dominowały spółki z o.o. oraz spółki akcyjne; prowadzące działalność polegającą na zarządzaniu wierzytelnościami oraz sprzedaży produktów finansowych; zatrudniające 10–49 osób lub 50–149 osób; które rozpoczęły działalność w latach 2000–2009 lub w latach 2010–2019. Warto też dodać, że większość badanych przedsiębiorstw nie posiadała podmiotów powiązanych kapitałowo, w których posiadałyby udziały większościowe. Szczegółową charakterystykę próby badawczej prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka badanej próby badawczej

Cecha	Możliwe odpowiedzi	Liczba
Rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej	Sprzedaż produktów finansowych	14
	Zarządzanie wierzytelnościami	16
	BIG	3
	Fundusze hipoteczne	1
	Pośrednictwo finansowe	4
	Wspierające usługi finansowe	7
	Ubezpieczenia	0
	Internetowe giełdy wierzytelności	0
Forma prawna	Spółka z o.o.	21
	Spółka akcyjna	18
	Spółka jawna	1
	Spółka z o.o. spółka komandytowa	2
	Spółka komandytowa	2
	Spółka komandytowo-akcyjna	1
	Osoba fizyczna prowadząca działalność	0
Początek działalności firmy	2020 i później	1
	2010–2019	18
	2000–2009	18
	1999 i wcześniej	8
Liczba pracowników	do 9 osób	6
	10–49	11
	50–149	13
	150–249	4
	250–499	6
	500 i więcej	5
Przedsiębiorstwo posiada podmioty powiązane kapitałowo, w których posiada udziały większościowe	Nie	31
	Tak	14

Źródło: opracowanie własne, NI = 45(2023).

Aby móc porównać zakres stosowanych praktyk odpowiedzialnego zarządzania w przedsiębiorstwach finansowych z zakresem takich praktyk w innych podmiotach niekoniecznie finansowych, posłużono się wynikami badań, które to Instytut Zarządzania SGH prowadzi cyklicznie na szerokiej próbie przedsiębiorstw pochodzących z różnych branż [Barometr Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem. Edycja 3, 2023]. W ostatniej (trzeciej edycji) badania te obejmowały 1002 przedsiębiorstwa z różnych branż.

Efektywność podejmowanych działań w obszarze odpowiedzialnego zarządzania przez przedsiębiorstwa finansowe została zmierzona za pomocą wartości łącznego Indeksu Odpowiedzialnego Zarządzania. Indeks został stworzony na bazie 50 indeksowanych pytań na

podstawie normy ISO 26 000 [Zoysa, Takaoka, 2020] i obejmował następujące obszary: zarządzanie, pracownicy, dostawcy/partnerzy, środowisko naturalne, społeczności lokalne. Na podstawie odpowiedzi otrzymanych na pytania w każdej kategorii, stworzono pięć subindeksów: Subindeks Zarządzanie (IZ), Subindeks Pracownicy (IP), Subindeks Dostawcy/Partnerzy (ID/P), Subindeks Środowisko Naturalne (ISN) oraz Subindeks Społeczność Lokalna (ISL). Każdy z subindeksów został wyliczony zgodnie z formułą:

$$\text{Subindeks} = \sum_{i=1}^m \frac{d_i}{m}$$

gdzie:

$d_i$  przyjmuje wartość 1 albo 0 w zależności, czy przedsiębiorstwo stosuje praktykę OZ lub nie,  
 $m$  – liczba odpowiedzi udzielonych na pytanie w zakresie tej praktyki,

1 – wdrożona praktyka,

0 – brak wdrożonej praktyki.

Indeks Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem Finansowym (IOZPF) został obliczony jako średnia subindeksów w pięciu wskazanych obszarach i może przyjmować wartość od 0 do 1 – im wyższa wartość indeksu, tym wyższy poziom odpowiedzialnego zarządzania w przedsiębiorstwie.

W poniższym artykule prezentowane są wyniki dotyczące obszaru Subindeksu Zarządzania.

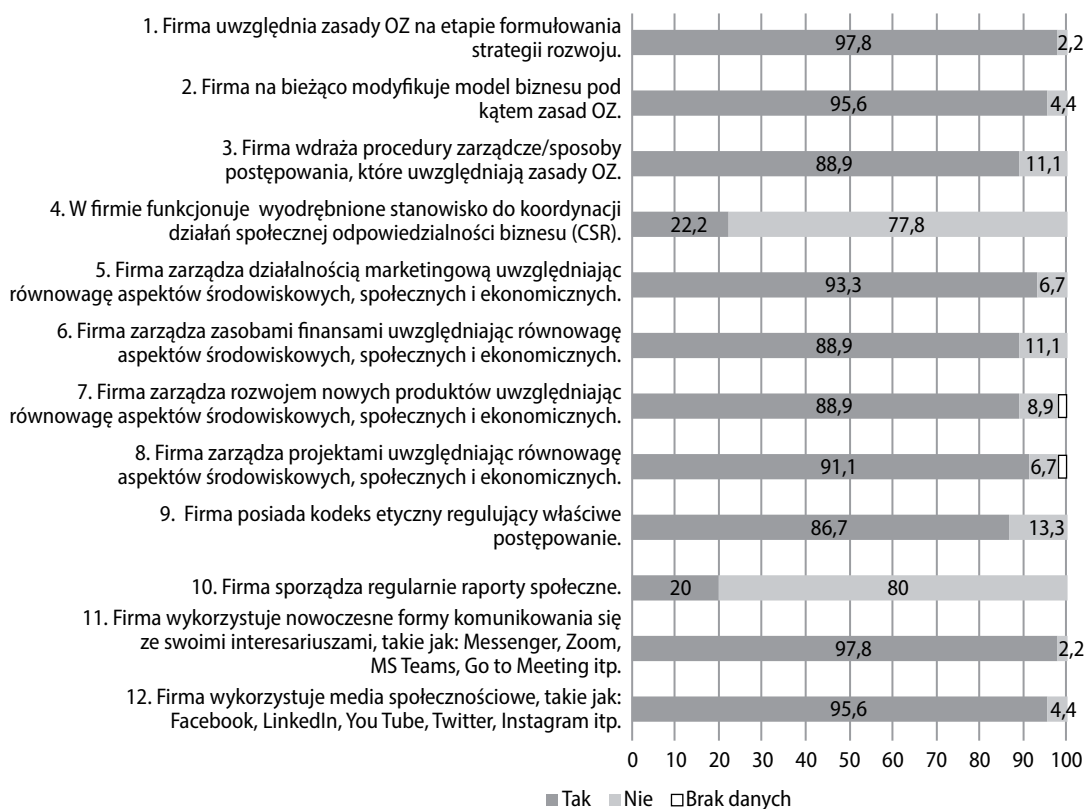
Badanie przeprowadzono na początku 2023 roku. Prowadził je zespół pracowników Instytutu Zarządzania wspólnie ze Związkiem Przedsiębiorstw Finansowych.

### 3. Praktyki odpowiedzialnego zarządzania stosowane przez przedsiębiorstwa finansowe

Zakres stosowania poszczególnych praktyk odpowiedzialnego zarządzania przez przedsiębiorstwa finansowe działające na rynku polskim jest bardzo zróżnicowany. Wyraźnie można wskazać praktyki odpowiedzialnego zarządzania stosowane prawie przez wszystkie przedsiębiorstwa oraz takie, które nie cieszą się popularnością. Do tych pierwszych można zaliczyć: uwzględnianie zasad OZ na etapie tworzenia strategii oraz stosowanie nowoczesnych form komunikowania się ze swoimi interesariuszami (deklarowanych przez 97,8% przedsiębiorstw finansowych). Niewiele mniej podmiotów, bo 95,6%, na bieżąco też modyfikuje model biznesu pod kątem zasad OZ oraz wykorzystuje media społecznościowe. Z kolei 88,9% przedsiębiorstw wdraża procedury zarządcze/sposoby postępowania, które uwzględniają zasady OZ; zarządza zasobami finansowymi uwzględniając równowagę aspektów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych; oraz zarządza rozwojem nowych produktów uwzględniając równowagę aspektów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych. Na przeciwnym biegunie, jako najrzadziej stosowane praktyki OZ, można wskazać: praktykę w postaci regularnego sporządzania raportów społecznych (zaledwie 20% przedsiębiorstw)

oraz fakt funkcjonowania wyodrębnionego stanowiska do koordynacji działań społecznej odpowiedzialności biznesu, deklarowany przez 22,2% przedsiębiorstw finansowych. Szczegółowy rozkład procentowy przedsiębiorstw finansowych stosujących poszczególne praktyki odpowiedzialnego zarządzania w roku 2023 prezentuje rysunek 1.

**Rysunek 1. Przedsiębiorstwa finansowe stosujące poszczególne praktyki odpowiedzialnego zarządzania – rok 2023 (w %)**



Źródło: opracowanie własne, N1 = 45(2023).

Warto podkreślić, że przedsiębiorstwa finansowe wypadają zdecydowanie lepiej pod względem zakresu stosowanych praktyk odpowiedzialnego zarządzania, w porównaniu do podmiotów przebadanych w ramach projektu „Barometr Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem”, a pochodzących z różnych branż [Barometr Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem. Edycja 3, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2023]. Różnice są zaskakująco duże, sięgające nawet kilkudziesięciu procent na korzyść przedsiębiorstw finansowych. Jedynie w przypadku „funkcjonowania wyodrębnionego stanowiska do spraw koordynacji działań CSR” oraz „regularnego sporządzania raportów społecznych” przedsiębiorstwa finansowe wypadają niekorzystnie w stosunku do ogólnej próby badanych przedsiębiorstw. Szczegółowe porównanie zakresu stosowania ogólnych praktyk OZ w przedsiębiorstwach finansowych na tle wszystkich podmiotów w roku 2023 prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Przedsiębiorstwa finansowe na tle podmiotów z różnych branż pod względem stosowana praktyk OZ – rok 2023

Praktyki odpowiedzialnego zarządzania	Firmy stosujące daną praktykę OZ – w %	
	Przedsiębiorstwa finansowe	Przedsiębiorstwa z różnych branż
1. Firma uwzględnia zasady OZ na etapie formułowania strategii rozwoju.	97,8	51
2. Firma na bieżąco modyfikuje model biznesu pod kątem zasad OZ.	95,6	52
3. Firma wdraża procedury zarządcze/ sposoby postępowania, które uwzględniają zasady OZ.	88,9	52
4. W firmie funkcjonuje wyodrębnione stanowisko do koordynacji działań społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).	22,2	29
5. Firma zarządza działalnością marketingową uwzględniając równowagę aspektów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych.	93,3	50
6. Firma zarządza zasobami finansami uwzględniając równowagę aspektów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych.	88,9	49
7. Firma zarządza rozwojem nowych produktów uwzględniając równowagę aspektów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych.	88,9	49
8. Firma zarządza projektami uwzględniając równowagę aspektów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych.	91,1	47
9. Firma posiada kodeks etyczny regulujący właściwe postępowanie.	86,7	59
10. Firma sporządza regularnie raporty społeczne.	20	37
11. Firma wykorzystuje nowoczesne formy komunikowania się ze swoimi interesariuszami, takie jak: Messenger, Zoom, MS Teams, Go to Meeting itp.	97,8	62
12. Firma wykorzystuje media społecznościowe, takie jak: Facebook, LinkedIn, You Tube, Twitter, Instagram itp.	95,6	61

Źródło: opracowanie własne, N1 = 45(2023) – przedsiębiorstwa finansowe; N3 = 1002(2023) – przedsiębiorstwa z różnych branż.

Na przestrzeni jednego roku (porównanie wyników badania z roku 2023 z wynikami badania przeprowadzonego w roku 2022<sup>2</sup>) odnotowano pewne różnice co do stosowania poszczególnych praktyk OZ przez przedsiębiorstwa finansowe i to zmiany zarówno na plus, jak i na minus. Na plus można odnotować fakt wzrostu odsetka przedsiębiorstw finansowych stosujących następujące ogólne praktyki OZ: posiadanie kodeksu etycznego (wzrost aż o 17%); zarządzanie rozwojem nowych produktów uwzględniającym równowagę aspektów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych (wzrost o 7,1%) oraz zarządzanie działalnością marketingową uwzględniającą równowagę aspektów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych (wzrost o 2,4%). Niestety, w tym samym czasie odsetek firm realizujących inne ogólne praktyki OZ zmalał. Największy spadek (bo aż o 7,3%) odnotowano w kwestii praktyki sporządzania regularnych raportów społecznych. Jest to tym bardziej niepokojące, że powyższa praktyka i tak była stosowana przez niewielki odsetek podmiotów. Porównanie

<sup>2</sup> W roku 2022 przebadano 33 przedsiębiorstwa finansowe należące do ZPF. Spośród 33 przedsiębiorstw biorących udział w badaniu w 2022 roku, 26 podmiotów przystąpiło ponownie do badania w roku 2023, pozostałe 19 uczestniczyło w nim po raz pierwszy.

roku 2022 i 2023 pod względem stosowania ogólnych praktyk odpowiedzialnego zarządzania przez przedsiębiorstwa finansowe prezentuje tabela 3.

**Tabela 3. Porównanie roku 2022 i 2023 pod względem stosowania ogólnych praktyk odpowiedzialnego zarządzania przez przedsiębiorstwa finansowe – udział % firm stosujących poszczególne praktyki**

Praktyki odpowiedzialnego zarządzania	Firmy stosujące daną praktykę OZ		
	2022	2023	2023 vs 2022
1. Firma uwzględnia zasady OZ na etapie formułowania strategii rozwoju.	97,0	97,8	+0,8
2. Firma na bieżąco modyfikuje model biznesu pod kątem zasad OZ.	97,0	95,6	-1,4
3. Firma wdraża procedury zarządcze/ sposoby postępowania, które uwzględniają zasady OZ.	93,9	88,9	-5,0
4. W firmie funkcjonuje wyodrębnione stanowisko do koordynacji działań społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).	21,2	22,2	+1,1
5. Firma zarządza działalnością marketingową uwzględniając równowagę aspektów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych.	90,9	93,3	+2,4
6. Firma zarządza zasobami finansami uwzględniając równowagę aspektów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych.	90,9	88,9	-2,0
7. Firma zarządza rozwojem nowych produktów uwzględniając równowagę aspektów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych.	81,8	88,9	+7,1
8. Firma zarządza projektami uwzględniając równowagę aspektów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych.	90,9	91,1	+0,2
9. Firma posiada kodeks etyczny regulujący właściwe postępowanie.	69,7	86,7	+17,0
10. Firma sporządza regularnie raporty społeczne.	27,3	20,0	-7,3
11. Firma wykorzystuje nowoczesne formy komunikowania się ze swoimi interesariuszami, takie jak: Messenger, Zoom, MS Teams, Go to Meeting itp.	97,0	97,8	+0,8
12. Firma wykorzystuje media społecznościowe, takie jak: Facebook, LinkedIn, You Tube, Twitter, Instagram itp.	93,9	95,6	+1,7

Źródło: opracowanie własne;  $N_0 = 33$  (2022);  $N_1 = 45$  (2023).

## 4. Subindeks Zarządzania

Zebrane informacje na temat praktyk odpowiedzialnego zarządzania pozwoliły wyliczyć syntetyczny wskaźnik – Subindeks Zarządzania – opisujący liczbowo odpowiedzialne zachowania badanych przedsiębiorstw. Wyrażenie zmiennej w postaci określonego miernika (w tym wypadku subindeksu) daje m.in. możliwość śledzenia zmian obserwowanego zjawiska na przestrzeni lat, pozwala porównywać uzyskane wyniki z rezultatami uzyskanymi w innych badaniach (benchmark), a co najważniejsze, umożliwia podejmowanie decyzji prowadzących do poprawy badanego zjawiska.

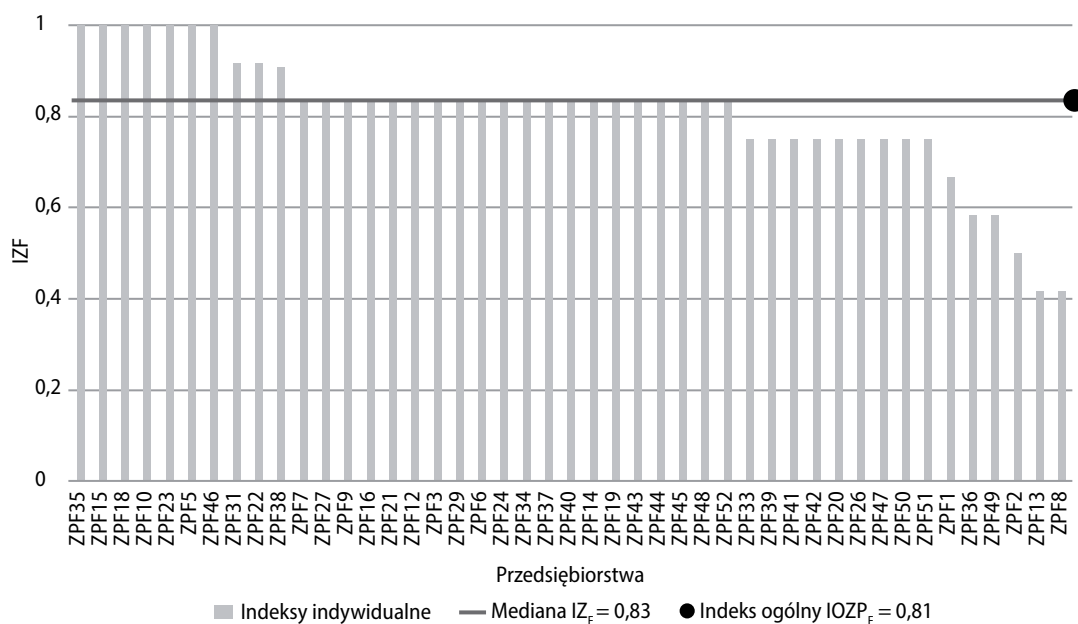
Podmioty skupione w Związku Przedsiębiorstw Finansowych cechuje ponadprzeciętny poziom zaangażowania w odpowiedzialne zarządzanie. Wartość Subindeksu Zarządzanie



( $IZ_p$ ) badanych podmiotów w 2023 roku wyniosła 0,81, co w porównaniu do przedsiębiorstw wielobranżowych ( $IZ = 0,49$ ) jest wynikiem znacząco wyższym. Co ważniejsze, poziom wartości Subindeksu Zarządzanie przedsiębiorstw finansowych nieznacznie wzrósł ( $IZ_{F2022} = 0,80$ ) w porównaniu z wynikiem uzyskanym w badaniu w 2022 roku<sup>3</sup>.

Wysoki poziom wskaźnika przekłada się na wysokie wartości subindeksu poszczególnych podmiotów (rysunek 2). Mediana subindeksu wynosi 0,83, przy czym na 45 badanych przedsiębiorstwach, aż 30 podmiotów odnotowało taką lub wyższą wartość subindeksu. Warto też podkreślić, że tylko 10% badanych przedsiębiorstw odnotowało wartość Subindeksu Zarządzanie poniżej wartości przeciętnej przedsiębiorstw wielobranżowych.

Rysunek 2. Ranking przedsiębiorstw ZPF według wartości subindeksu zarządzanie  $IZ_F$



Źródło: Barometr Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem Finansowym. Edycja 2 [2023, s. 31].

Stworzony ranking przedsiębiorstw umożliwia nie tylko pozycjonowanie poszczególnych podmiotów, ale także pozwala śledzić zmianę pozycji poszczególnych przedsiębiorstw w kolejnych edycjach badań. Zebrane informacje ułatwiają też władzom Związku Przedsiębiorstw Finansowych formułowanie zaleceń usprawniających odpowiedzialne zarządzanie w przedsiębiorstwach Związku<sup>4</sup>. Według danych ZPF podjęte działania zaowocowały poprawą pozycji przedsiębiorstw, w których prowadzono prace doskonalące proces odpowiedzialnego zarządzania. Zaobserwowana poprawa tym bardziej skłania organizatorów do dalszego

<sup>3</sup> Należy jeszcze raz zaznaczyć, że ze względu na zmianę liczby i składu badanych przedsiębiorstw, porównalność danych jest znacznie ograniczona.

<sup>4</sup> ZPF jako współorganizator badania udostępnia zespołowi badaczy zakodowane informacje o badanych przedsiębiorstwach.

przewodzenia badań w kolejnych latach, umożliwiającym identyfikowanie najsłabiej rozwiniętych praktyk oraz podejmowanie inicjatyw w kierunku ciągłego doskonalenia odpowiedzialnego zarządzania.

## 5. Podsumowanie

Przedmiotem niniejszego artykułu były rozważania na temat odpowiedzialnego zarządzania wśród przedsiębiorstw finansowych działających na rynku polskim, zrzeszonych w Związku Przedsiębiorstw Finansowych. Uzyskane wyniki prezentują wysoką dojrzałość badanych przedsiębiorstw w stosowaniu praktyk odpowiedzialnego zarządzania, zdecydowanie wyższą niż w przypadku przedsiębiorstw wielobranżowych. Należy to oceniać bardzo pozytywnie, zwłaszcza mając w pamięci przykłady nierzetelnych, a czasami wręcz nieuczciwych przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku usług finansowych.

Obserwowane w badanych podmiotach praktyki odpowiedzialnego zarządzania akcentują różne obszary odpowiedzialnego biznesu. Niemal wszystkie zbadane przedsiębiorstwa finansowe uwzględniają zasady odpowiedzialnego zarządzania na etapie tworzenia strategii oraz modelu biznesu. Zdecydowana większość deklaruje fakt wdrażania procedur zarządczych zgodnych z zasadami odpowiedzialnego zarządzania. Świadczy to o dużej dojrzałości zarządczej przedsiębiorstw finansowych i wynika z faktu dążenia do wypracowania dużego zaufania społecznego.

Z drugiej strony, w dalszym ciągu działalność CSR nie jest ustrukturalizowana (w większości podmiotów brak stanowisk ds. CSR) i nie jest formalnie komunikowana (większość przedsiębiorstw nie sporządza regularnie raportów CSR). Jest to obszar wymagający natychmiastowej poprawy, zwłaszcza w obliczu wprowadzanego obowiązku raportowania pozafinansowego.

Druga edycja badania potwierdza korzyści systematycznego pomiaru poziomu odpowiedzialnego zarządzania. Można z całą pewnością stwierdzić, że przedsiębiorstwa finansowe dążą do poprawy, a indeks spełnia swoją rolę, gdyż stanowi istotne narzędzie edukacyjne na drodze ku osiągnięciu odpowiedzialnego zarządzania w każdym obszarze zarządczym. Konstruowane rankingi przedsiębiorstw z jednej strony wyróżniają najlepsze przedsiębiorstwa, a z drugiej strony stają się motywatorem dla przedsiębiorstw zajmujących dalsze lokaty.

Pozytywnie należy też oceniać wzrost zainteresowania przedsiębiorstw zrzeszonych w ZPF opisywanymi badaniami. W drugiej edycji badań wzięła udział niemal połowa członków Związku, a wskazywane wcześniej korzyści zapewne będą zachęcały kolejne przedsiębiorstwa do udziału w przyszłych badaniach. Ambicją organizatorów badań jest pozyskanie do badań odpowiedniej liczby stałych uczestników, co pozwoli stworzyć panel badawczy, umożliwiając prowadzenie rzetelnych analiz porównawczych, z wykorzystaniem ilościowych narzędzi badawczych.

## Bibliografia

### Wydawnictwa zwarte

1. *Barometr Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem Finansowym* (2022). Warszawa/Gdańsk: Związek Przedsiębiorstw Finansowych.
2. *Barometr Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem Finansowym. Edycja 2*(2023). Warszawa/Gdańsk: Związek Przedsiębiorstw Finansowych.
3. *Barometr Odpowiedzialnego Zarządzania Przedsiębiorstwem. Edycja 3*(2023). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
4. Komisja Europejska (2019). *The European Green Deal*, Communication from the Commission, COM (2019) 640 final, European Commission, Bruksela.
5. Mierzejewska, W., Gregorczyk, S., Dziurski, P. (2023). Zarządzanie strategiczne aspektami ESG. W: *Zrównoważona transformacja. Stan i uwarunkowania w kontekście ESG* (s. 37–46), B. Ocicka, K. Gemra (red.). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
6. Ocicka, B., Gemra, K. (red.) (2023). *Zrównoważona transformacja. Stan i uwarunkowania w kontekście ESG*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

### Artykuły naukowe

1. Zoysa, A.D., Takaoka, N. (2020). Corporate Social Responsibility performance of small and medium enterprises in regional Japan: an empirical examination, *Social Responsibility Journal*, 16(4), s. 449–466.

### Materiały internetowe

1. Oktaba, L. (2023). *Zrównoważony rozwój a CSR – jakie są różnice?*, [https://www.exorigo-upos.pl/blog/zrownowazony-rozwoj-a-csr-jakie-sa-roznice/?utm\\_term=&utm\\_campaign=%5BD%5D%5BExorigo-Upos%5D+PMax\\_+eparagon&utm\\_source=adwords&utm\\_medium=ppc&hsa\\_acc=5492208835&hsa\\_cam=20962946783&hsa\\_grp=&hsa\\_ad=&hsa\\_src=x&hsa\\_tgt=&hsa\\_kw=&hsa\\_mt=&hsa\\_net=adwords&hsa\\_ver=3&gclid=CjwKCAiAt5euBhB9EiwAdkXWO\\_ibQ5biGqJhqselFG8ie6CmieLsnGmiIn1w-EkJUKYYa94A9qPcRo-CrqgQAvD\\_BwE](https://www.exorigo-upos.pl/blog/zrownowazony-rozwoj-a-csr-jakie-sa-roznice/?utm_term=&utm_campaign=%5BD%5D%5BExorigo-Upos%5D+PMax_+eparagon&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=5492208835&hsa_cam=20962946783&hsa_grp=&hsa_ad=&hsa_src=x&hsa_tgt=&hsa_kw=&hsa_mt=&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=CjwKCAiAt5euBhB9EiwAdkXWO_ibQ5biGqJhqselFG8ie6CmieLsnGmiIn1w-EkJUKYYa94A9qPcRo-CrqgQAvD_BwE) (dostęp: 17.05.2023).

---

## **Responsible management in financial enterprises: research findings**

---

### **Abstract**

The aim of the article is to present the practices of responsible management in financial enterprises operating in the Polish market. Based on the results of two measurement editions, the authors indicate a significantly higher level of responsible management in financial enterprises compared to diversified enterprises. The value of the Sub-index of Management for financial enterprises exceeds by over one and a half times the value for diversified enterprises. Additionally, only just under 10% of the surveyed enterprises achieved an index value below the level of the index for diversified enterprises.

**Keywords:** responsible management, financial company, responsible management index

---