



Matryca wskaźników wpływu ESG

[Przewodnik]



Co-funded by
the European Union

Numer projektu: 2023-1-ES01-KA220-HED-000152577

Projekt finansowany przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami i opiniami autora(-ów) i nie muszą odzwierciedlać poglądów Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Ani Unia Europejska, ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

Spis treści

Wprowadzenie.....	3
1. Matryca wskaźników wpływu ESG	4
1.1. Wskaźniki ESG.....	4
1.2. Obszary ESG.....	5
1.3. Wpływ ESG	7
1.4. Metodologia oceny ryzyka	8
2. Metodologia pomiaru obszarów.....	12
2.1. Pomiar obszarów	12
2.1. Wyniki pomiaru obszarów.....	14
3. Końcowe uwagi dotyczące macierzy	17
Wnioski	18
Referencje.....	19
Załącznik 1	22
Załącznik 2	24

Wprowadzenie

Głównym celem niniejszego tekstu jest szczegółowe wyjaśnienie każdego elementu macierzy wskaźników wpływu ESG. Rozwój wymiarów ESG w instytucjach szkolnictwa wyższego jest złożonym, multidyscyplinarnym procesem, który wymaga znacznego nakładu czasu. Aby pomóc instytucjom szkolnictwa wyższego w identyfikacji pozytywnych skutków wdrożenia zasad ESG, opracowano macierz wskaźników wpływu ESG, a niniejszy dokument służy jako jej wyjaśnienie. Celem jest wyjaśnienie każdego z elementów macierzy, w tym wskaźników, obszarów, metod pomiaru, pozytywnych i negatywnych skutków, ryzyka oraz strategii zarządzania ryzykiem. Osoby odpowiedzialne za wdrożenie tej macierzy mogą wykorzystać niniejszy dokument jako przewodnik. Szczególną uwagę poświęcono metodologii pomiaru obszarów, zastosowaniu podejścia rzeczywistego/docelowego oraz punktom odniesienia, które służą jako podstawa pomiaru.

1. Matryca wskaźników wpływu ESG

Matryca wskaźników wpływu ESG stanowi strategiczne narzędzie dla instytucji szkolnictwa wyższego (HEI) służące poprawie ich wyników w zakresie ESG. Matryca ta pełni rolę ustrukturyzowanych ram, pomagających instytucjom w złożonym procesie wdrażania zasad ESG do ich działalności i procesów decyzyjnych. Składa się z pięciu kluczowych elementów, które razem zapewniają kompleksowe podejście do wdrażania ESG. Matryca rozpoczyna się od zdefiniowania podstawowych wskaźników ESG istotnych dla uczelni wyższych, takich jak zmiany klimatyczne, prawa człowieka, różnorodność i integracja, praktyki pracy oraz zaangażowanie społeczności. Te szerokie kategorie stanowią podstawowe priorytety dla instytucji dążących do przyjęcia zrównoważonych i odpowiedzialnych praktyk. W ramach każdego obszaru ESG matryca identyfikuje konkretne, mierzalne działania, które będą później śledzone przez opracowaną platformę cyfrową. Te działania przekładają ogólne cele ESG na praktyczne inicjatywy.

Ważnym aspektem matrycy jest jej skupienie się na zarządzaniu ryzykiem. W przypadku działań (obszarów w ramach wskaźników) identyfikowane są potencjalne ryzyka, od utraty reputacji i odpowiedzialności prawnej po negatywny wpływ na środowisko lub społeczeństwo. Matryca nie tylko podkreśla te ryzyka, ale także ocenia ich dotkliwość i proponuje dostosowane do nich plany działania. Plany te obejmują strategie takie jak ograniczanie ryzyka, przenoszenie ryzyka lub unikanie ryzyka. Ponadto matryca ocenia potencjalny wpływ każdego działania, biorąc pod uwagę zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. Pozytywne skutki mogą obejmować poprawę zrównoważonego rozwoju, zwiększenie sprawiedliwości społecznej i wzmocnienie struktur zarządzania, natomiast potencjalne negatywne skutki są również starannie zarządzane w celu zminimalizowania niekorzystnych konsekwencji.

1.1. Wskaźniki ESG

W dokumencie zawierającym propozycję projektu *Memoria* przedstawiono konkretne wskaźniki ESG, które są z góry określone i będą stanowić wytyczne dla opracowania macierzy w WP3. Wskaźniki te są nie tylko dobrze skonstruowane i obiektywne, ale także ściśle powiązane z globalnymi celami zrównoważonego rozwoju, dzięki czemu wyniki projektu w znaczący sposób przyczyniają się do poprawy standardów środowiskowych, społecznych i zarządzania w instytucjach szkolnictwa wyższego.

Wskaźniki **środowiskowe (E)** koncentrują się na trzech kluczowych obszarach: *funkcjonowaniu kampusu, badaniach i innowacjach oraz zamówieniach publicznych*. Wskaźniki takie jak zarządzanie energią, redukcja emisji, oszczędzanie wody, redukcja odpadów, wykorzystanie energii odnawialnej oraz zrównoważone użytkowanie gruntów z zachowaniem różnorodności biologicznej w funkcjonowaniu kampusu mają duże znaczenie dla promowania zrównoważonego rozwoju ekologicznego. W *obszarze badań i innowacji* przeprowadzanie ocen oddziaływania na środowisko oraz wspieranie programów nauczania i inicjatyw badawczych ukierunkowanych na zrównoważony rozwój dodatkowo wspierają cele zrównoważonego rozwoju ONZ (SDG), w szczególności te związane z działaniami na rzecz klimatu i odpowiedzialną konsumpcją. Obszar *zamówień publicznych* kładzie nacisk na zrównoważoną politykę i zarządzanie ekologicznym łańcuchem dostaw, uwzględniając kwestie związane ze zmianami klimatycznymi i promując długoterminową ochronę środowiska.

Wskaźniki **społeczne (S)** są podzielone na kategorie: *równość i dostęp, dobrostan oraz badania i innowacje*. Wskaźniki te są solidne i mają na celu zwiększenie równości społecznej i integracji. Wskaźniki *równości i dostępu* odnoszą się do polityki różnorodności, równości i integracji, zapewniają wsparcie dla społeczności marginalizowanych i promują równość społeczno-ekonomiczną, zgodnie z celem SDG 10 (zmniejszenie nierówności). Wskaźniki *dotyczące dobrostanu* koncentrują się na wsparciu zdrowia psychicznego i bezpieczeństwie kampusu, które mają kluczowe znaczenie dla tworzenia bezpiecznego i sprzyjającego środowiska edukacyjnego. Obszar *badania i innowacji* wprowadza oceny wpływu społecznego, a „ „ zachęca do innowacji na rzecz dobra społecznego, promując zaangażowanie społeczności i skuteczne rozwiązywanie problemów społecznych.

Wskaźniki dotyczące **zarządzania (G)** obejmują *zarządzanie i odpowiedzialność, etykę i uczciwość, gotowość cyfrową i bezpieczeństwo oraz zaangażowanie interesariuszy i komunikację*. Wskaźniki te odzwierciedlają silne zaangażowanie na rzecz etycznego zarządzania, przejrzystości i zaangażowania interesariuszy, które są istotnymi elementami zrównoważonych praktyk instytucjonalnych. Przejrzyste podejmowanie decyzji, różnorodność przywództwa, zgodność z prawem UE oraz utrzymanie niezależności badań w ramach *zarządzania i odpowiedzialności* przyczyniają się do tworzenia solidnych ram zarządzania. Wskaźniki dotyczące *etyki i uczciwości*, w tym środki antykorupcyjne, zarządzanie ryzykiem i szkolenia z zakresu etyki, zapewniają odpowiedzialne postępowanie organizacji. Nacisk na *gotowość cyfrową i bezpieczeństwo* ma szczególne znaczenie w dzisiejszej erze cyfrowej, ponieważ dotyczy prywatności danych i cyberbezpieczeństwa, jednocześnie zwiększając kompetencje cyfrowe pracowników. Wreszcie, wskaźniki dotyczące *zaangażowania interesariuszy i komunikacji* podkreślają aktywne procesy konsultacyjne i przejrzystość publiczną, sprzyjając budowaniu zaufania i współpracy. Wszystkie wskaźniki są podzielone na grupy w poprzedniej kolumnie matrycy wskaźników ESG.

1.2. Obszary ESG

Wstępnie zdefiniowane wskaźniki ESG przedstawione w dokumencie wniosku projektowego *Memoria* są nie tylko kompleksowe i obiektywne, ale także dobrze dostosowane do globalnych celów zrównoważonego rozwoju, zapewniając solidne ramy oceny wkładu instytucji szkolnictwa wyższego w zrównoważony rozwój. Wskaźniki te, obejmujące szerokie spektrum obszarów, będą odgrywać kluczową rolę w kształtowaniu macierzy ESG, ułatwiając przejrzystą i mierzalną ocenę wyników instytucji szkolnictwa wyższego.

Wybór wymiarów, obszarów i konkretnych wskaźników ESG w dokumencie wniosku projektowego *Memoria* opiera się na solidnych podstawach akademickich i politycznych. Wybrane obszary pochodzą z kluczowych źródeł, w tym z publikacji Bianchi (2020) na temat kompetencji w zakresie zrównoważonego rozwoju, wytycznych Komisji Europejskiej (2023, 2024) dotyczących sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju i edukacji na rzecz transformacji ekologicznej oraz polityk Rady Unii Europejskiej (2021, 2022) promujących włączenie zrównoważonego rozwoju do szkolnictwa wyższego. Ponadto na opracowanie tych wskaźników znaczący wpływ miały spostrzeżenia zawarte w rankingu wpływu uniwersytetów Times Higher Education (2024), wskaźniki wyników ESG Międzynarodowej Korporacji Finansowej (2024) oraz najnowsze badania naukowe, takie jak Feor, Clarke i Dougherty (2023) dotyczące pomiaru wpływu społecznego oraz Rodríguez-Guerreiro, Torrijos i Soto (2024) dotyczące gospodarki odpadami w instytucjach szkolnictwa wyższego. Źródła te gwarantują, że podejście przyjęte w projekcie jest nie tylko zgodne z międzynarodowymi standardami, ale także dostosowane do specyficznego kontekstu instytucji szkolnictwa wyższego.

Decyzja o skupieniu się na trzech kluczowych obszarach w ramach każdego wymiaru ESG wynika z względów strategicznych, metodologicznych i praktycznych. Po pierwsze, ograniczenie zakresu do trzech obszarów w każdym wymiarze jest strategicznym wyborem mającym na celu utrzymanie zrównoważonych, ale kompleksowych ram oceny. Podejście to jest zgodne z europejskimi standardami sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju (ESRS) oraz wskaźnikami wyników ESG IFC, które podkreślają potrzebę stosowania jasnych, mierzalnych i istotnych wskaźników. Koncentrując się

na trzech kluczowych obszarach, projekt może zapewnić ukierunkowaną analizę, która uwzględni najbardziej znaczące elementy wyników ESG, nie przytłaczając interesariuszy nadmierną złożonością. Po drugie, z metodologicznego punktu widzenia podejście to zwiększa obiektywność i porównywalność oceny. Jak sugerują Feor i in. (2023), pomiar wpływu społecznego wymaga ukierunkowanych i spójnych wskaźników, aby uzyskać znaczące wnioski. Dzięki standaryzacji ram oceny w trzech obszarach projekt ułatwia skuteczne porównanie z globalnymi standardami, takimi jak te zawarte w rankingu Times Higher Education Impact Rankings (2024). Każdy wybrany obszar obejmuje szerokie spektrum działań i wyników, zapewniając, że ocena obejmuje zarówno bezpośredni, jak i pośredni wkład w realizację celów zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej. Wreszcie, praktyczność odgrywa kluczową rolę w tym wyborze. Włączenie spostrzeżeń Rodríguez-Guerreiro i in. (2024) na temat gospodarki odpadami oraz Bianchi (2020) na temat kompetencji w zakresie zrównoważonego rozwoju podkreśla znaczenie łatwych w zarządzaniu i praktycznych wskaźników. Dzięki zaledwie trzem obszarom na wskaźnik projekt „ ” może usprawnić procesy gromadzenia i analizy danych, poprawić jakość generowanych wniosków i zapewnić funkcjonowanie platformy cyfrowej. Podejście to jest nie tylko zgodne z polityką UE (Rada Unii Europejskiej, 2021, 2022), ale także wzmacnia zdolność projektu do wprowadzania znaczących zmian w instytucjach szkolnictwa wyższego poprzez promowanie zrównoważonych praktyk, wspieranie sprawiedliwości społecznej i zapewnienie przejrzystości zarządzania.

Wskaźniki środowiskowe koncentrują się na zielonej infrastrukturze, adaptacji do zmian klimatu, różnorodności biologicznej i efektywnym gospodarowaniu zasobami. Kluczowe działania obejmują wdrażanie projektów ekologicznych, włączenie adaptacji do zmian klimatu do programów nauczania oraz utrzymanie terenów zielonych. Wskaźniki takie jak procentowy wzrost liczby roślin na terenie kampusu, częstotliwość akcji sadzenia drzew oraz zmniejszenie wpływu na środowisko dzięki badaniom naukowym odzwierciedlają namacalny wkład w ochronę środowiska. Ponadto zaawansowane praktyki zarządzania energią, takie jak systemy oparte na sztucznej inteligencji, wykorzystanie energii odnawialnej i inteligentne monitorowanie zużycia, wspierają przejście na bardziej ekologiczne kampusy. Wdrożenie programów redukcji odpadów, wskaźników efektywności zużycia wody oraz zrównoważonych zasad zamówień publicznych dodatkowo wzmacnia zaangażowanie uczelni wyższych w ochronę środowiska.

Wskaźniki społeczne kładą nacisk na integrację, dobre samopoczucie i zaangażowanie społeczności. Projekt priorytetowo traktuje równość i dostępność poprzez politykę wspierającą marginalizowane społeczności, zapewniającą pomoc finansową i zwiększającą dostępność przestrzeni fizycznych i cyfrowych. Inicjatywy na rzecz dobrego samopoczucia, w tym wsparcie w zakresie zdrowia psychicznego i usługi opieki nad dziećmi, tworzą sprzyjające środowisko na kampusie. Integracja badań z rozwojem lokalnej społeczności i dostosowanie do celów równości społecznej pokazują rolę uniwersytetu w napędzaniu pozytywnych zmian społecznych. Istnienie formalnych polityk dotyczących różnorodności, równości i integracji (DEI) oraz zakres ich wdrażania mają kluczowe znaczenie dla kultywowania kultury integracji. Ponadto środki bezpieczeństwa, systemy reagowania kryzysowego i programy wsparcia rodzin są integralną częścią promowania holistycznego poczucia dobrego samopoczucia wśród studentów i pracowników.

Wskaźniki zarządzania zapewniają przejrzyste, etyczne i odpowiedzialne zarządzanie w ramach uczelni wyższych. Wskaźniki te obejmują szeroki zakres aspektów zarządzania, od różnorodności przywództwa i zaangażowania interesariuszy po zgodność z przepisami UE i środkami antykorupcyjnymi. Przejrzyste procesy decyzyjne, publiczna dostępność dokumentów i silna polityka antykorupcyjna podkreślają zaangażowanie uczelni w zachowanie uczciwości. Projekt kładzie również nacisk na gotowość cyfrową, w tym cyberbezpieczeństwo, zgodność z RODO i świadomość w zakresie ochrony danych, które mają coraz większe znaczenie w nowoczesnych systemach edukacyjnych. Szkolenia z zakresu etyki i uczciwości, zarówno dla pracowników, jak i studentów, wzmacniają zaangażowanie instytucji w przestrzeganie standardów etycznych we wszystkich działaniach.

1.3. Wpływ ESG

Wdrożenie kluczowych obszarów w ramach każdego wymiaru zrównoważonego rozwoju ma wiele pozytywnych skutków dla instytucji szkolnictwa wyższego. Dzięki integracji dobrze zaplanowanych strategii uczelnie mogą promować zrównoważony rozwój środowiska, poprawiać dobrobyt społeczny i zapewniać silne praktyki zarządzania. Na przykład środki dostosowania do zmian klimatu, zrównoważone użytkowanie gruntów i inicjatywy na rzecz redukcji odpadów przyczyniają się do zmniejszenia wpływu na środowisko, poprawy różnorodności biologicznej kampusu i promowania kultury odpowiedzialności za środowisko. Działania te nie tylko poprawiają środowisko kampusu, ale także zapewniają możliwości edukacyjne i podnoszą świadomość wśród studentów i pracowników. Ponadto skupienie się na aspektach społecznych, takich jak wsparcie zdrowia psychicznego, usługi opieki nad dziećmi i inicjatywy na rzecz różnorodności, tworzy integracyjne i sprzyjające środowisko akademickie. Strategie skoncentrowane na zarządzaniu, takie jak przejrzyste podejmowanie decyzji i przestrzeganie standardów etycznych, wzmacniają integralność instytucjonalną, zwiększają zaufanie interesariuszy i wspierają długoterminową stabilność organizacyjną. Łącznie wysiłki te prowadzą do powstania odpornej, atrakcyjnej i przyszłościowej instytucji, która ma pozytywny wpływ na studentów, pracowników i szerszą społeczność.

Z drugiej strony, brak działań w tych kluczowych obszarach może prowadzić do negatywnych skutków. Bez odpowiednich środków dostosowania do zmian klimatu i zrównoważonego rozwoju uczelnie mogą być bardziej narażone na ryzyko środowiskowe, przyczyniać się do degradacji środowiska i tracić okazje do dawania przykładu w zakresie zarządzania środowiskowego. Niewystarczające skupienie się na usługach wsparcia społecznego i inicjatywach integracyjnych może stworzyć nie sprzyjające środowisko akademickie, potencjalnie prowadząc do pogorszenia samopoczucia studentów i pracowników, zmniejszenia zaangażowania i obniżenia wyników w nauce. Niewłaściwe praktyki zarządzania, takie jak brak przejrzystości, wytycznych etycznych lub zaangażowania interesariuszy, mogą podważyć wiarygodność instytucji, prowadzić do problemów z przestrzeganiem przepisów i osłabić zaufanie studentów, pracowników i partnerów zewnętrznych. Te negatywne skutki mogą zmniejszyć atrakcyjność instytucji dla potencjalnych studentów i pracowników, utrudnić jej konkurencyjność oraz stworzyć bariery w pozyskiwaniu funduszy lub nawiązywaniu partnerstw. Ostatecznie zaniedbanie wymiarów zrównoważonego rozwoju może prowadzić do utraty reputacji, nieefektywności operacyjnej i utraty możliwości przyczynienia się do postępu społecznego i środowiskowego.

Negatywne skutki wynikające z nieosiągnięcia określonych celów mogą stanowić poważne ryzyko dla instytucji szkolnictwa wyższego. Ryzyko to obejmuje obszary operacyjne, finansowe, reputacyjne i zgodności z przepisami. W wymiarze operacyjnym nieefektywność i niewłaściwe zarządzanie zasobami mogą prowadzić do wzrostu kosztów i zakłóceń w codziennej działalności. W wymiarze finansowym słabe wyniki w kluczowych obszarach mogą ograniczyć dostęp do możliwości finansowania, utrudnić nawiązywanie partnerstw i prowadzić do potencjalnych kar finansowych z tytułu nieprzestrzegania przepisów. Ryzyko utraty reputacji jest szczególnie istotne, ponieważ instytucje, które nie spełniają oczekiwań w zakresie zrównoważonego rozwoju, kwestii społecznych i ładu korporacyjnego, mogą doświadczyć spadku zaufania interesariuszy. Może to zmniejszyć atrakcyjność instytucji dla potencjalnych studentów, pracowników i współpracowników. Ponadto ryzyko związane z przestrzeganiem przepisów pojawia się, gdy instytucje nie przestrzegają krajowych i międzynarodowych standardów, co może skutkować problemami prawnymi i zobowiązaniami finansowymi.

Ryzyko to podkreśla konieczność wdrożenia solidnych ram zarządzania ryzykiem. Takie ramy umożliwiają instytucjom proaktywne identyfikowanie, ocenianie i ograniczanie potencjalnego ryzyka, zapewniając ciągłość i stabilność. Dzięki integracji praktyk zarządzania ryzykiem instytucje mogą nie tylko reagować na bezpośrednie zagrożenia, ale także stworzyć solidne i elastyczne podstawy do sprostania przyszłym wyzwaniom. Podejście to pozwala na podejmowanie strategicznych decyzji,

nadając priorytet działaniom, które minimalizują ryzyko, jednocześnie maksymalizując możliwości rozwoju i poprawy.

1.4. Metodologia ryzyka

Zarządzanie ryzykiem obejmuje wieloetapowy proces, zaczynający się od dokładnego pomiaru ryzyka. Zazwyczaj osiąga się to za pomocą wzoru, który uwzględnia prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, dotkliwość jego skutków, okres powrotu do normy oraz związane z nim koszty. Obliczona ocena ryzyka pomaga następnie określić rangę ryzyka i jego poziom znaczenia, klasyfikując je od nieistotnego do krytycznego. Po ilościowym określeniu ryzyka i ustaleniu jego poziomu znaczenia opracowuje się dostosowaną do potrzeb strategię zarządzania ryzykiem. W zależności od powagi i charakteru ryzyka strategia może obejmować jego ograniczanie (zmniejszenie wpływu lub prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka), eliminację (całkowite wyeliminowanie ryzyka), akceptację (uznanie ryzyka, gdy jest ono niewielkie) lub przeniesienie ryzyka (np. poprzez ubezpieczenie). Ostatecznym celem jest wdrożenie środków, które albo zapobiegają materializacji ryzyka, albo zminimalizują jego wpływ na działalność instytucji, jej reputację i cele w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Pierwszym krokiem w procesie oceny ryzyka jest jego identyfikacja. Proces ten obejmuje analizę wszystkich działań biznesowych i czynników, które mogą mieć wpływ na stabilność organizacji. Obejmuje to ocenę procesów biznesowych, analizę warunków rynkowych, przegląd interesariuszy oraz ocenę pracowników i zasobów potrzebnych do prowadzenia działalności biznesowej. Po zidentyfikowaniu ryzyka następnym krokiem jest jego ocena w oparciu o jasno określone kryteria. Na tym etapie brane są pod uwagę różne aspekty ryzyka, takie jak częstotliwość występowania, wpływ na działalność, czas trwania i możliwość odzyskania, a także potencjalne koszty, które mogą powstać w wyniku realizacji tego ryzyka. Każdy z tych czynników jest oceniany według wcześniej określonej skali, co pozwala na obiektywną i powtarzalną ocenę. Do pomiaru ryzyka zostanie użyty następujący wzór:

$$K1 * (K2 + K3 + K4)$$

Prawdopodobieństwo (K1) oznacza prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia ryzyka, oceniane w skali od 1 do 5. Niższa wartość oznacza rzadkie wystąpienie, natomiast wyższa wartość oznacza częste lub prawie pewne ryzyko. Konsekwencje (K2) oceniają potencjalny wpływ ryzyka na cele organizacyjne, w tym konsekwencje operacyjne, finansowe, reputacyjne lub regulacyjne. Skala ocen od 1 do 5 odzwierciedla rosnącą powagę konsekwencji, od nieistotnych do krytycznych. Odzyskiwanie (K3) ocenia zdolność instytucji do odzyskania równowagi po wystąpieniu ryzyka. Wynik 1 oznacza natychmiastowe odzyskanie równowagi przy minimalnych zasobach, natomiast wynik 5 oznacza, że odzyskanie równowagi może nie być możliwe, co sugeruje poważne zakłócenia. Koszty (K4) określają ilościowo skutki finansowe związane z zarządzaniem ryzykiem lub jego ograniczaniem. Niski wynik oznacza minimalne koszty, natomiast wysoki wynik odzwierciedla znaczne, potencjalnie długoterminowe obciążenia finansowe.

Formuła pomiaru ryzyka oferuje ustrukturyzowaną metodę oceny ryzyka poprzez połączenie prawdopodobieństwa wystąpienia z powagą jego skutków. Formuła ta opiera się na standardowej metodologii ISO 9001, promującej systematyczne podejście do zarządzania ryzykiem. Po zakończeniu oceny ryzyka organizacja klasyfikuje je według stopnia znaczenia i potencjalnego wpływu na działalność biznesową. Aby zminimalizować ryzyko, organizacja może stosować różne strategie zarządzania ryzykiem. Jedną z opcji jest całkowite uniknięcie ryzyka (na przykład poziom 1 i 2 w tabeli 5), co osiąga się poprzez zaprzestanie działań generujących określone zagrożenia. Alternatywnie organizacja może zoptymalizować swoje procesy biznesowe poprzez wprowadzenie dodatkowych kontroli i usprawnienie procedur wewnętrznych w celu zmniejszenia poziomu niepewności. W niektórych przypadkach organizacje mogą zdecydować się na przeniesienie ryzyka na osoby trzecie. Gdy nie ma możliwości wyeliminowania ryzyka, organizacja może zdecydować się na jego akceptację, szacując, że koszty zarządzania ryzykiem przewyższają potencjalne szkody.

Każda instytucja szkolnictwa wyższego powinna opracować **własne strategie** wdrażania inicjatyw ESG, biorąc pod uwagę swoje unikalne doświadczenia, dotychczasową wiedzę i specyficzne czynniki kontekstowe. Różnorodność krajowych systemów edukacyjnych, struktur instytucjonalnych, norm kulturowych, warunków gospodarczych i ram prawnych wymaga indywidualnego podejścia, które jest dostosowane do celów instytucji i środowiska, w którym działa. Strategie, które sprawdzają się w jednej instytucji lub kraju, niekoniecznie muszą przynosić takie same rezultaty gdzie indziej. Na przykład wymogi regulacyjne dotyczące zrównoważonego rozwoju i sprawiedliwości społecznej mogą się znacznie różnić w poszczególnych krajach, co ma wpływ na sposób, w jaki instytucje ustalają priorytety i wdrażają inicjatywy ESG. Podobnie, kulturowe podejście do integracji, odpowiedzialności za środowisko i zaangażowania społecznego odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu skutecznych strategii. Ponadto kontekst gospodarczy, w tym dostępne zasoby i ograniczenia budżetowe, będzie decydował o wykonalności niektórych środków. Instytucja szkolnictwa wyższego w dobrze finansowanym systemie może przyjąć kompleksowe i kosztowne strategie, podczas gdy instytucje o ograniczonych zasobach mogą być zmuszone do skupienia się na niedrogich rozwiązaniach o dużym wpływie. Poniższe tabele zawierają wyjaśnienie kategorii ryzyka.

Tabela 1. Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka

Opis	Ocena
Ryzyko ESG jest bardzo mało prawdopodobne i może wystąpić tylko w wyjątkowych okolicznościach, takich jak globalne kryzysy (np. pandemia, załamanie gospodarcze lub katastrofy ekologiczne na dużą skalę), które są poza kontrolą uczelni wyższych.	1
Ryzyko może wystąpić z powodu poważnych nieprawidłowości w zarządzaniu instytucją, takich jak nieprzestrzeganie krajowych lub unijnych przepisów dotyczących zrównoważonego rozwoju lub zobowiązań umownych związanych z ESG wobec interesariuszy.	2
Ryzyko występuje sporadycznie (np. raz na dwa lata) i może wynikać z niespójnego wdrażania inicjatyw ESG, braku zaangażowania interesariuszy lub sporadycznych naruszeń standardów zrównoważonego rozwoju lub standardów społecznych.	3
Ryzyko występuje regularnie (co najmniej raz w roku), często spowodowane niewystarczającym szkoleniem pracowników w zakresie ESG, brakiem standardowych procedur dotyczących zrównoważonych praktyk lub częściowym stosowaniem środków integracyjnych i zarządzania.	4
Ryzyko pojawia się konsekwentnie podczas regularnej działalności instytucjonalnej z powodu systemowego zaniedbywania zasad ESG, takich jak powtarzające się naruszenia przepisów dotyczących ochrony środowiska, wykluczenie społeczne lub brak przejrzystości w procesach decyzyjnych.	5

Tabela 2. Konsekwencje ryzyka

Opis	Ocena
Ryzyko nie ma wymiernego wpływu na działalność uczelni wyższych, wyniki ESG ani relacje z interesariuszami.	1
Wpływ jest minimalny i nie ma wpływu na reputację uczelni wyższej ani zaufanie interesariuszy.	2
Ryzyko prowadzi do umiarkowanych zakłóceń, takich jak niezadowolenie interesariuszy, nieosiągnięcie celów zrównoważonego rozwoju lub luki w zgodności, ale są one rozwiązywane poprzez procedury wewnętrzne lub negocjacje z interesariuszami.	3
Konsekwencje są poważne i skutkują utratą reputacji, spadkiem zaufania studentów lub opinii publicznej oraz zakłóceniami w partnerstwach związanych z ESG lub możliwościami finansowania.	4
Konsekwencje są krytyczne, zagrażają długoterminowej wiarygodności instytucji, prowadzą do sankcji prawnych lub regulacyjnych, utraty akredytacji lub finansowania, a w skrajnych przypadkach nawet do zamknięcia instytucji.	5

Tabela 3. Okres powrotu do normy

Opis	Ocena
Odzyskanie następuje natychmiast po wyeliminowaniu ryzyka związanego z ESG, bez trwałego wpływu na wyniki uczelni w zakresie zrównoważonego rozwoju.	1
Instytucja szkolnictwa wyższego może szybko powrócić do równowagi, wykorzystując minimalne zasoby finansowe i ludzkie, np. aktualizując procedury lub korygując drobne problemy związane z danymi ESG.	2
Odzyskanie trwa dłużej i wymaga umiarkowanych nakładów czasu, środków finansowych lub personelu, np. odbudowy zaufania interesariuszy lub przywrócenia zgodności z normami zrównoważonego rozwoju.	3
Powrót do równowagi jest złożony i wymaga wdrożenia strategii naprawczych ESG, co wymaga zarówno wysiłków wewnętrznych, jak i wsparcia ze strony partnerów zewnętrznych lub konsultantów.	4
Odzyskanie nie jest możliwe; szkody są nieodwracalne, np. trwałe utracenie zaufania, wykluczenie z sieci zrównoważonego rozwoju lub trwałe nadszarpnięcie reputacji.	5

Tabela 4. Koszty

Opis	Ocena
Nie są wymagane żadne dodatkowe koszty w celu zmniejszenia ryzyka związanego z ESG.	1
Koszty ograniczenia ryzyka są niewielkie.	2
Konieczne są umiarkowane wydatki.	3
Ustawowo określone opłaty lub znaczne koszty związane z ograniczeniem ryzyka.	4

Koszty ograniczenia ryzyka są długoterminowe, znaczne i trudne do oszacowania.	5
--	---

Tabela 5. Poziom znaczenia ryzyka

Ranga	Poziom znaczenia	Ocena	Środki, które należy podjąć
I	Ryzyko o nieistotnym znaczeniu	3-20	Ryzyko akceptowalne, nie należy podejmować dodatkowych środków.
II	Niskie ryzyko	21	Należy zachować ostrożność
III	Znaczne ryzyko	31	Zarządzanie ryzykiem wymaga monitorowania i raportowania, a także wdrażania procedur i wytycznych.
IV	Bardzo znaczne ryzyko	51	Konieczne jest wdrożenie środków poprawy w procesie lub w odniesieniu do produktu/usługi/działalności.
V	Ryzyko krytyczne	66	Konieczne jest podjęcie natychmiastowych działań w celu ograniczenia ryzyka.

Ocena ryzyka i zarządzanie nim nie są procesami jednorazowymi, ale wymagają ciągłego monitorowania i aktualizacji. Zmiany w otoczeniu biznesowym, warunkach rynkowych, przepisach prawnych lub organizacji wewnętrznej mogą wpływać na pojawienie się nowych rodzajów ryzyka lub zmianę priorytetów istniejących. Dlatego też organizacja musi regularnie dokonywać przeglądu ryzyka i aktualizować listę zagrożeń oraz środków kontroli.

2. Metodologia pomiaru obszarów

2.1. Pomiar obszarów

Przy ocenie wymiarów ESG w instytucjach szkolnictwa wyższego wybór metodologii pomiaru ma znaczący wpływ na jakość i przydatność wyników. Wykorzystanie zarówno podejścia opartego na wskaźnikach, jak i skali Likerta zapewnia solidne i zrównoważone ramy oceny, umożliwiające instytucjom jednocześnie uzyskanie precyzyjnych danych ilościowych i jakościowych. To podejście oparte na dwóch metodach zapewnia kompleksową ocenę, która jest zarówno adekwatna do kontekstu, jak i strategicznie wykonalna, uwzględniając zróżnicowane uwarunkowania instytucji szkolnictwa wyższego działających w różnych środowiskach społeczno-gospodarczych. Połączenie podejścia opartego na współczynnikach i skali Likerta zapewnia zrównoważone ramy oceny, które maksymalizują mocne strony każdej z metod, jednocześnie łagodząc ich ograniczenia. Podczas gdy współczynniki zapewniają rygor ilościowy, skala Likerta wnosi głębię jakościową, oferując holistyczny obraz wyników ESG. To podwójne podejście gwarantuje, że instytucje nie skupiają się wyłącznie na osiąganiu celów liczbowych, ale również uwzględniają postrzeganie interesariuszy, czynniki kulturowe i realia kontekstowe. W praktyce może to oznaczać ocenę efektywności energetycznej za pomocą wskaźnika, przy jednoczesnym wykorzystaniu skali Likerta do pomiaru postrzegania przez studentów i pracowników działań instytucji na rzecz zrównoważonego rozwoju. Metoda ta wspiera również dostosowane do potrzeb benchmarking, umożliwiając każdej uczelni wyższej wyznaczenie celów dostosowanych do konkretnego kontekstu, przy jednoczesnym przyczynianiu się do realizacji szerszych celów ESG.

Podejście oparte na wskaźnikach jest nieocenione przy mierzeniu konkretnych i wymiernych wskaźników w ramach wymiarów ESG. Wskaźniki zapewniają jasny, obiektywny i mierzalny punkt odniesienia, który pozwala na precyzyjne porównania między instytucjami i w czasie. Na przykład w wymiarze środowiskowym wskaźnik taki jak zużycie wody na metr kwadratowy lub emisja dwutlenku węgla na mieszkańca daje prosty cel liczbowy i rzeczywistą miarę wyników. Podobnie w wymiarze zarządzania wskaźniki, takie jak odsetek niezależnych członków zarządu lub udział budżetu przeznaczony na programy zgodności z zasadami etycznymi, zapewniają przejrzyste miary. Siła podejścia opartego na wskaźnikach polega na jego zdolności do tworzenia znormalizowanych miar, ułatwiających benchmarking i analizę trendów. Jednak jego głównym ograniczeniem jest brak elastyczności w uchwyceniu subiektywnych lub percepcyjnych elementów wyników ESG, takich jak zadowolenie interesariuszy lub wpływ kulturowy, które często mają kluczowe znaczenie w wymiarze społecznym.

Podejście oparte na **skali Likerta**, zazwyczaj w zakresie od 1 (bardzo słaby) do 5 (bardzo dobry), wprowadza subiektywne narzędzie oceny, które skutecznie mierzy postrzeganie, postawy i poziom satysfakcji wśród interesariuszy. Jest ono szczególnie przydatne w uchwyceniu aspektów jakościowych, które wskaźniki mogą pomijać. Na przykład ocena skuteczności programów różnorodności i integracji lub pomiar postrzeganej przejrzystości praktyk zarządzania korzystają z podejścia opartego na skali Likerta. Daje ono wgląd w to, jak dobrze inicjatywy są przyjmowane i czy polityka jest zgodna z oczekiwaniami interesariuszy. Elastyczność skali Likerta pozwala na uzyskanie zróżnicowanych odpowiedzi, ujawniających głębię opinii i identyfikujących obszary wymagające poprawy, których same dane ilościowe mogą nie ujawnić. Jednak jej subiektywny charakter może wprowadzać stronniczość i zmienność, szczególnie jeśli nie towarzyszy jej dobrze skonstruowana ankieta i reprezentatywna próba.

Biorąc pod uwagę szeroki zakres obszarów w ramach matrycy ESG, opracowanie uniwersalnej ankiety, która kompleksowo uwzględniałaby wszystkie możliwe aspekty, stanowi duże wyzwanie. Złożoność wynika z różnorodnego charakteru wskaźników ESG w wymiarach środowiskowym, społecznym i ładu korporacyjnego, z których każdy wymaga dostosowanych metod oceny. Dlatego też pragmatyczne podejście polega na rozpoczęciu oceny od **ogólnych kwestionariuszy dotyczących konkretnych**

wskaźników, które następnie można **dostosować do specyficznych cech i wymagań poszczególnych obszarów**. Metoda ta gwarantuje, że oceny pozostają trafne, dostosowane do kontekstu i praktyczne w realizacji. Dzięki zastosowaniu skali Likerta (1 = *bardzo słaby*; 2 = *słaby*; 3 = *neutralny*; 4 = *dobry*; 5 = *bardzo dobry*) kwestionariusze te pozwalają skutecznie uchwycić spostrzeżenia jakościowe, zachowując jednocześnie elastyczność. Skala ta zapewnia ustrukturyzowane, ale elastyczne ramy pomiaru postrzegania, postaw i wyników w różnych kontekstach. Ponadto dostosowanie kwestionariuszy zapewnia uwzględnienie specyficznych potrzeb różnych instytucji i regionów, zwiększając dokładność i przydatność zebranych danych. **Przykłady kwestionariuszy** przedstawione w **załączniku 1**, wraz z **wiarygodnymi źródłami**, stanowią **cenną podstawę** dla tego podejścia. Przykłady te służą jako **punkt odniesienia**, umożliwiając instytucjom **dostosowanie narzędzi oceny** bez konieczności opracowywania nowych ankiet od podstaw. Ostatecznie strategia ta promuje zrównoważony i kompleksowy proces oceny, umożliwiając znaczące porównania przy jednoczesnym uwzględnieniu specyfiki każdego obszaru ESG.

Pomiar ESG w instytucjach szkolnictwa wyższego powinien być prowadzony przez kierownictwo **instytucji** – takie jak rektorzy, dziekani i zespoły administracyjne – ponieważ posiadają oni kompleksową wiedzę na temat celów instytucji, jej misji, struktury organizacyjnej i dostępnych danych. Ich pozycja umożliwia im skuteczne **inicjowanie** i **koordynowanie** procesów ESG, zapewniając zgodność z strategiami instytucjonalnymi i procesami decyzyjnymi. Profesorowie, inni pracownicy uczelni wyższych oraz zewnętrzni interesariusze powinni pełnić rolę doradczą i wspierającą, wnosząc wiedzę techniczną, rygor akademicki i różnorodne perspektywy.

Jak zapewnić obiektywność i uniknąć stronniczości w samoocenie? Obiektywność można poprawić poprzez zaangażowanie wielu interesariuszy w proces punktacji (np. kierownictwo, pracownicy, studenci), stosowanie jasnych wytycznych dotyczących punktacji, przedstawianie dowodów dla każdej oceny oraz przeprowadzanie zewnętrznych przeglądów lub ocen rówieśniczych, tam gdzie to możliwe. Przejrzystość zasad punktacji zmniejsza również ryzyko zawyżonych lub stroniczych ocen.

Sugestia dotycząca częstotliwości pomiaru poszczególnych obszarów w ramach wskaźnika:

Wymiar środowiskowy:

Zmiany klimatyczne i strategie adaptacyjne – corocznie
Zrównoważone użytkowanie gruntów i ochrona różnorodności biologicznej – corocznie
Ocena wpływu badań na środowisko – corocznie
Redukcja emisji – corocznie
Wykorzystanie energii odnawialnej – corocznie
Zarządzanie energią – co kwartał
Program nauczania i inicjatywy dydaktyczne ukierunkowane na zrównoważony rozwój – corocznie
Redukcja odpadów – corocznie
Oszczędzanie wody – corocznie
Zrównoważone zasady i praktyki w zakresie zamówień – corocznie
Zarządzanie ekologicznym łańcuchem dostaw – corocznie

Wymiar społeczny

Inicjatywy na rzecz sprawiedliwości społecznej i ekonomicznej oraz przystępności cenowej – corocznie
Uniwersalne zasady projektowania zapewniające dostępność i integrację – corocznie
Usługi wsparcia zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia – co pół roku
Usługi opieki nad dziećmi i wsparcia rodzin – corocznie
Środki bezpieczeństwa i ochrony kampusu – corocznie
Oceny wpływu społecznego badań – corocznie

Dostęp i wsparcie dla studentów ze społeczności marginalizowanych – corocznie
 Innowacje na rzecz dobra społecznego – raz w roku
 Polityka i praktyki dotyczące różnorodności, równości i integracji – corocznie
 Bezstronność i niezależność badań naukowych – corocznie
 Zarządzanie interesariuszami i procesy konsultacyjne – co pół roku
 Komunikacja publiczna i przejrzystość – corocznie
 Zaangażowanie społeczności w badania naukowe dotyczące problemów społecznych – corocznie

Wymiar zarządzania

Różnorodność wśród kadry kierowniczej uczelni – corocznie
 Przejrzysty i odpowiedzialny proces decyzyjny – corocznie
 Zgodność z obowiązującymi przepisami i regulacjami UE – corocznie
 Polityka i praktyki antykorupcyjne – corocznie
 Gotowość cyfrowa i cyberbezpieczeństwo – corocznie
 Polityka i praktyki w zakresie prywatności i bezpieczeństwa danych – corocznie
 Zarządzanie ryzykiem i etyczne postępowanie – corocznie
 Szkolenia z zakresu etyki i uczciwości dla pracowników i studentów – corocznie
 Szkolenia dotyczące danych dla pracowników – corocznie

2.1. Wyniki pomiarów w poszczególnych obszarach

Pomiar wyników będzie odbywał się zgodnie z podejściem **rzeczywistym/docelowym**. Wzór rzeczywisty/docelowy, obliczany jako $(\text{rzeczywisty/docelowy}) \times 100$, jest solidnym i wszechstronnym podejściem do oceny wyników w wymiarze środowiskowym, społecznym i ładu korporacyjnego. Przekładając wszystkie wyniki na wartości procentowe, metoda ta oferuje znormalizowane ramy, które ułatwiają analizę porównawczą niezależnie od tego, czy dane są gromadzone za pomocą skali Ratio, czy Likerta. Podejście to zapewnia obiektywność, przejrzystość i spójność w ocenie postępów w realizacji wcześniej określonych celów.

Jedną z kluczowych zalet tej metodologii jest jej elastyczność w obsłudze różnych typów danych. Wskaźniki oparte na stosunku, często stosowane w przypadku wskaźników środowiskowych, takich jak gospodarka odpadami, efektywność energetyczna lub oszczędzanie wody, zapewniają precyzyjne pomiary i wymierne cele. Natomiast wskaźniki oparte na skali Likerta, szczególnie przydatne w aspektach społecznych i związanych z ładem korporacyjnym, odzwierciedlają postrzeganie, poziom satysfakcji i spostrzeżenia jakościowe. Przekształcając oba podejścia na format procentowy, formuła rzeczywista/docelowa harmonizuje subiektywne oceny z obiektywnymi pomiarami, umożliwiając ocenę wyników ESG przez jednolite pryzmat.

W przypadku gdy wiele obszarów ma wpływ na jeden wskaźnik, podejście to wykazuje swoją siłę w agregacji. Na przykład, ponieważ każdy wskaźnik ma trzy obszary, każdy z nich jest mierzony oddzielnie przy użyciu skali współczynnikowej lub Likerta, co daje trzy indywidualne wyniki. Poprzez agregację tych wyników i podzielenie ich przez trzy, metodologia oblicza średnią wydajność dla całego wskaźnika. Przykład takiego obliczenia przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Przykład pomiaru obszarów

Wskaźnik	Obszary	Uzyskane wyniki	Rzeczywisty wynik dla wskaźnika
	Odsetek energii elektrycznej pochodzącej ze źródeł odnawialnych	80	

Wykorzystanie energii odnawialnej	Wykorzystanie światła dziennego w salach lekcyjnych i biurach	75	$\frac{80\% + 75\% + 80\%}{3}$ $= 78,3\%$
	Zużycie energii odnawialnej na jednego ucznia/pracownika	80	

Proces uśredniania nie tylko upraszcza złożone dane, ale także zapewnia zrównoważony obraz wyników w różnych aspektach tego samego wskaźnika. Ponadto metoda ta pomaga zidentyfikować wartości odstające, gdzie jeden obszar może osiągać wyjątkowo dobre lub słabe wyniki w porównaniu z innymi, umożliwiając ukierunkowane działania mające na celu poprawę. Co więcej, wyrażenie wyników w postaci procentów za pomocą formuły rzeczywistej/docelowej zapewnia jasną i intuicyjną interpretację osiągnięcia celu. Ta przejrzystość jest korzystna dla ocen wewnętrznych oraz podczas przekazywania wyników zewnętrznym interesariuszom, ponieważ pozwala przedstawić poziomy wyników bez skomplikowanych obliczeń lub trudności interpretacyjnych. Kolejną istotną zaletą formuły „ $\frac{\text{rzeczywiste}}{\text{docelowe}}$ ” jest jej zastosowanie w różnych kontekstach. Ponieważ uczelnie wyższe uczestniczące w inicjatywie ESG pochodzą z różnych krajów o różnych wynikach bazowych, zastosowanie podejścia opartego na procentach pozwala na ocenę każdej instytucji w odniesieniu do jej konkretnych celów. Ta kontekstualizacja gwarantuje, że mniej rozwinięte uczelnie wyższe nie są niesprawiedliwie dyskryminowane, promując sprawiedliwy system oceny, który uznaje poprawę w stosunku do lokalnych realiów, a nie wartości bezwzględne. Ogólnie rzecz biorąc, formuła rzeczywista/docelowa oferuje ustrukturyzowaną, ale elastyczną metodę oceny, która zapewnia równowagę między precyzją a elastycznością. Uwzględnia ona różne typy danych, agreguje złożone informacje i zapewnia jasne wyniki oparte na wartościach procentowych. Aby pomóc w procesie pomiaru obszarów, w załączniku 2 przedstawiono matrycę interpretacyjną potencjalnie uzyskanych wyników według zastosowanej metody pomiaru.

Poniżej opisano sposób przeliczania wyników skali Likerta na wartości procentowe. Podzielenie wartości z pięciostopniowej skali Likerta przez 5 w celu uzyskania wartości procentowej jest matematycznie poprawne, ale nie jest idealnym rozwiązaniem do standaryzacji danych. Aby standaryzować wyniki i umożliwić ich wzajemne porównywanie, konieczne jest zastosowanie określonego podejścia, tak jak w przypadku analizy wskaźnikowej. Aby przeliczyć wyniki uzyskane przy użyciu skali Likerta na wartości procentowe, należy najpierw zsumować wyniki uzyskane dla poszczególnych obszarów i podzielić je przez pięć (ze względu na zastosowaną pięciostopniową skalę Likerta), a następnie podzielić uzyskaną wartość przez 3:

$$P = \frac{\frac{X1+X2+X3}{5}}{3} \times 100$$

Gdzie X1, X2 i X3 to wartości uzyskane w skali Likerta. Na przykład, jeśli uzyskane wartości to X1=3,7, X2=4,2 i X3= 3,98, wynik wyniesie około 79,2%.

Powstaje pytanie, jaka jest wartość docelowa. Przy definiowaniu celów dla wskaźników środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego **nie jest możliwe zastosowanie jednego uniwersalnego podejścia** ze względu na nieodłączną różnorodność kontekstów gospodarczych, kulturowych, ekologicznych, społecznych i instytucjonalnych w różnych krajach. Zamiast tego, **ustalenie konkretnych**, dostosowanych do kontekstu celów dla instytucji szkolnictwa wyższego ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia trafności, osiągalności i sprawiedliwości w ocenie wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju. To samo podejście stosuje się przy definiowaniu strategii zarządzania ryzykiem, które również ma charakter specyficzny.

Po pierwsze, różnice gospodarcze mają znaczący wpływ na to, co uznaje się za realistyczny i ambitny cel. Uczelnie wyższe w krajach rozwiniętych gospodarczo często mają dostęp do zaawansowanych technologii, infrastruktury i finansowania, co pozwala im wdrażać wyższe standardy w takich obszarach, jak wykorzystanie energii odnawialnej, gospodarka odpadami czy inicjatywy na rzecz

integracji społecznej. Z drugiej strony, instytucje w krajach rozwijających się mogą borykać się z ograniczeniami budżetowymi, wyzwaniami infrastrukturalnymi lub ograniczeniami zasobów, które wymagają ustaleń bardziej skromnych, ale nadal znaczących celów. Uniwersalny cel może stworzyć nierealistyczne oczekiwania w mniej rozwiniętych kontekstach lub, odwrotnie, ustalić zbyt niską poprzeczkę dla regionów wysoko rozwiniętych, prowadząc do wypaczonych ocen wyników.

Po drugie, kontekst kulturowy i społeczny również odgrywa istotną rolę w wyznaczaniu celów. Różne regiony charakteryzują się różnym poziomem świadomości ekologicznej, wartości społecznych i priorytetów edukacyjnych. Na przykład promowanie równości płci lub różnorodności może stanowić różne wyzwania i stwarzać różne możliwości w zależności od lokalnych norm kulturowych. Standaryzowany cel może nie odzwierciedlać dokładnie postępowości lub konserwatyzmu poszczególnych społeczeństw, co może skutkować stronniczymi ocenami wymiaru społecznego ESG.

Po trzecie, czynniki ekologiczne i geograficzne mają kluczowe znaczenie dla określenia celów środowiskowych. Kraje różnią się znacznie pod względem klimatu, dostępności zasobów naturalnych i wyzwań środowiskowych. Na przykład cele w zakresie oszczędzania wody muszą być różne dla regionów suchych i bogatych w wodę, aby pozostały zarówno ambitne, jak i osiągalne. Podobnie cele w zakresie energii odnawialnej powinny uwzględniać krajowe sieci energetyczne, wykonalność wykorzystania energii słonecznej, wiatrowej lub wodnej oraz regionalne warunki klimatyczne. Wyznaczenie ogólnego celu może pomijać te niuanse, potencjalnie zniechęcając do podejmowania znaczących wysiłków w regionach, w których osiągnięcie globalnych standardów nie jest możliwe.

Struktury instytucjonalne i zarządzania dodatkowo komplikują ustanowienie uniwersalnych celów. Otoczenie regulacyjne, ramy polityczne i stopień autonomii uczelni wyższych znacznie się różnią. Instytucje w krajach, w których inicjatywy ESG cieszą się silnym wsparciem rządowym, mogą mieć łatwiejsze zadanie w osiągnięciu wyższych celów, podczas gdy te w regionach o słabszym zarządzaniu lub fragmentarycznej polityce mogą napotykać trudności. Ta rozbieżność podkreśla potrzebę ustalenia elastycznych celów, dostosowanych do możliwości instytucjonalnych i otoczenia regulacyjnego.

Wreszcie, elastyczność w ustalaniu celów sprzyja integracji i zaangażowaniu uczestników. Gdy cele są dostosowane do konkretnych kontekstów, interesariusze są bardziej skłonni postrzegać je jako sprawiedliwe i motywujące, co prowadzi do większego zaangażowania w realizację celów zrównoważonego rozwoju. Ponadto konkretne cele pozwalają na dokładniejsze porównania w podobnych kontekstach, dostarczając cennych informacji na temat tego, co jest realistycznie osiągalne i gdzie można dostosować lub dzielić się najlepszymi praktykami.

Podejście oparte na wartościach rzeczywistych/docelowych zwiększa również porównywalność różnych wymiarów i wskaźników. Dzięki zastosowaniu tej samej formuły do różnych wskaźników ESG metoda ta zapewnia spójność pomiarów. Standaryzacja ta ułatwia porównania międzywymiarowe, umożliwiając instytucjom obiektywną ocenę, czy ich inicjatywy środowiskowe postępują w tym samym tempie, co projekty społeczne lub związane z ładem korporacyjnym. Istotną zaletą tego podejścia jest jego zdolność do zachęcania do wyznaczania celów i ciągłego doskonalenia. Prostota wskaźników procentowych pozwala instytucjom wyznaczać jasne cele roczne lub wieloletnie, regularnie monitorować postępy i szybko identyfikować obszary, w których wyniki są niezadowolające. Instytucje mogą nadawać priorytet zasobom i interwencjom w odniesieniu do konkretnych wskaźników, w przypadku których wyniki są słabe, zapewniając, że działania na rzecz poprawy są oparte na danych i strategicznie ukierunkowane. Ponadto podejście to zapewnia prostotę wizualizacji danych, która jest kluczowym elementem skutecznego podejmowania decyzji. Wyniki procentowe dobrze nadają się do przedstawienia w formie graficznej, np. na wykresach, pulpitych nawigacyjnych i infografikach. Ta przejrzystość wizualna pomaga interesariuszom szybko zidentyfikować pozytywne wyniki i obszary wymagające uwagi, wspierając terminowe i świadome procesy decyzyjne. Kolejnym istotnym argumentem przemawiającym za przyjęciem tego podejścia jest jego kompatybilność z platformami cyfrowymi, szczególnie istotna w kontekście rozwoju platformy ESG Impact Index Open-Access. Standaryzowany format procentowy ułatwia integrację danych z narzędziami cyfrowymi

przeznaczonymi do monitorowania i wizualizacji. Automatyczne obliczenia i generowanie raportów za pośrednictwem platformy mogą znacznie zmniejszyć obciążenie administracyjne i zminimalizować błędy ludzkie w przetwarzaniu danych.

Wreszcie, zaangażowanie profesorów uczelni wyższych jako głównych podmiotów odpowiedzialnych za ten proces pomiaru jest bardzo korzystne. Profesorowie i pracownicy akademicki są ekspertami w swoich dziedzinach – czy to w naukach o środowisku, naukach społecznych, czy zarządzaniu – i posiadają dogłębną znajomość standardów akademickich i regulacyjnych. Ich wiedza specjalistyczna gwarantuje, że oceny ESG i cele obszarowe są nie tylko dokładne i obiektywne, ale także zgodne z lokalnymi przepisami, standardami i celami edukacyjnymi. Jednak zaangażowanie zewnętrznych interesariuszy może również stanowić wartość dodaną, zapewniając różnorodne perspektywy i praktyczne spostrzeżenia, zwiększając ogólną solidność ocen ESG. Dodatkową sugestią jest zastosowanie podejścia **SMART** (konkretnego, mierzalnego, osiągalnego, istotnego i ograniczonego czasowo) w odniesieniu do celów.

3. Końcowe uwagi dotyczące macierzy

Podczas TPM2 partnerzy debatowali nad tym, czy narzędzie oceny ESG powinno przede wszystkim wspierać wewnętrzne śledzenie długoterminowe w ramach każdej uczelni wyższej, czy też powinno umożliwiać porównania i rankingi międzyuczelniane. Biorąc pod uwagę zróżnicowane priorytety instytucjonalne, czynniki kontekstowe i dostępność danych, nie było jednoznacznej preferencji dla jednej funkcji nad drugą. Ostatecznie uzgodniono, że podczas opracowywania narzędzia zostaną uwzględnione oba cele. Pojawiła się jednak silna sugestia, aby zaprojektować narzędzie w taki sposób, aby priorytetowo traktowało śledzenie postępów instytucjonalnych w czasie poprzez połączenie aktualnych i historycznych danych dla każdego wskaźnika.

Decyzja o uwzględnieniu zarówno śledzenia wewnętrznego, jak i porównań międzyuczelnianych uwzględnia zróżnicowane potrzeby i możliwości uczelni wyższych. Jednak nacisk na śledzenie w czasie ma większą wartość praktyczną, zwłaszcza w świetle niespójnej dostępności danych i różnic między instytucjami. Skupiając się na połączeniu danych historycznych i bieżących, narzędzie umożliwia każdej instytucji monitorowanie własnej ewolucji w zakresie ESG, identyfikowanie trendów i odpowiednie dostosowywanie strategii. Podejście to zachęca do ciągłego doskonalenia opartego na autorefleksji, a nie na konkurencji zewnętrznej. Chociaż benchmarking międzyuczelniany może nadal być przydatny dla uzyskania szerszego wglądu, skupienie się przede wszystkim na postępach wewnętrznych gwarantuje, że narzędzie pozostaje elastyczne, adekwatne i zorientowane na rozwój w szerokim zakresie kontekstów szkolnictwa wyższego.

Ze względu na wyzwania związane z pomiarem niektórych wskaźników ESG w różnych instytucjach szkolnictwa wyższego, grupa zaproponowała ustalenie minimalnych akceptowalnych wartości dla każdego wskaźnika. Te wartości bazowe zapewniłyby instytucjom jaśniejsze punkty odniesienia, ułatwiając interpretację wyników, porównywanie wyników i określanie, czy określone standardy są spełnione.

Określenie minimalnych dopuszczalnych poziomów dla każdego wskaźnika ESG jest praktycznym i niezbędnym krokiem w kierunku ujednolicenia oceny w różnych instytucjach. Podejście to zwiększa użyteczność narzędzia, oferując konkretne progi, które odróżniają wyniki dopuszczalne od wyników poniżej oczekiwań, nawet gdy jakość lub dostępność danych jest zróżnicowana. Wspiera ono również odpowiedzialność i motywuje instytucje do wypełniania podstawowych zobowiązań ESG przed dążeniem do doskonałości. Ustanowienie takich wartości bazowych pozwala na przeprowadzenie miarodajnego benchmarkingu, ułatwia bardziej sprawiedliwe porównania i wzmacnia wiarygodność procesu oceny. Ostatecznie metoda ta gwarantuje, że narzędzie promuje nie tylko pomiary, ale także namacalny postęp w zakresie ESG zgodny ze wspólnymi minimalnymi oczekiwaniami.

Wnioski

Matryca wskaźników wpływu ESG stanowi istotne ramy dla poprawy wyników instytucji szkolnictwa wyższego w zakresie ochrony środowiska, spraw społecznych i ładu korporacyjnego. Obszary ESG stanowią podstawowe filary tej matrycy. Skutki skutecznego wdrożenia zasad ESG są wielowymiarowe. Pozytywne skutki obejmują zwiększoną zrównoważoność, poprawę równości społecznej i wzmocnienie ram ładu korporacyjnego. Jednak matryca uznaje, że brak zajęcia się krytycznymi obszarami ESG może prowadzić do negatywnych skutków – nie sprzyjającego środowiska akademickiego, degradacji ekologicznej i pogorszenia reputacji instytucji. Sednem niniejszego przewodnika jest metodologia ryzyka, która jest ściśle związana z wdrażaniem inicjatyw ESG. Identyfikacja potencjalnych zagrożeń ma kluczowe znaczenie dla instytucji szkolnictwa wyższego, które zmagają się ze złożonością integracji zasad zrównoważonego rozwoju. Matryca wykracza poza samo identyfikowanie zagrożeń; ocenia ich powagę i proponuje dostosowane strategie reagowania. Kluczowym aspektem macierzy wskaźnika wpływu ESG jest nacisk na potrzebę pomiaru obszarów. Ustalenie jasnych wskaźników jest niezbędne dla instytucji szkolnictwa wyższego, aby mogły one dokładnie monitorować swoje wyniki w zakresie ESG. Macierz wykorzystuje zarówno metodologię ilościową, jak i jakościową, łącząc podejście oparte na wskaźnikach i skali Likerta, aby zapewnić holistyczne ramy oceny. Ta podwójna metodologia nie tylko zapewnia precyzję liczbową, ale także wzbogaca wiedzę na temat postrzegania interesariuszy i realiów kontekstowych instytucji.

Wyniki pomiarów są analizowane przy użyciu podejścia rzeczywistego/docelowego, solidnej metodologii, która zapewnia jasne ramy oceny wyników we wszystkich wymiarach ESG. Dzięki przedstawieniu wyników w postaci obliczeń procentowych uczelnie wyższe mogą łatwo śledzić postępy w realizacji konkretnych, dostosowanych do kontekstu celów. To znormalizowane podejście sprzyja regularnej ocenie, umożliwiając instytucjom skuteczne ustalanie priorytetów w zakresie zasobów i skupianie strategii na obszarach osiągających słabe wyniki. Ustanowienie konkretnych celów

docelowych i skutecznej metodologii oceny ryzyka ma zasadnicze znaczenie dla instytucji szkolnictwa wyższego przy wdrażaniu zasad ESG, ponieważ powodzenie tych inicjatyw zależy od różnych czynników kontekstowych. Kontekst gospodarczy, kulturowy, ekologiczny i instytucjonalny ma znaczący wpływ na to, co stanowi realistyczne i ambitne cele. Na przykład uczelnie wyższe w krajach rozwiniętych mogą wykorzystać zaawansowane technologie i zasoby do wyznaczenia wyższych celów w zakresie zrównoważonego rozwoju, podczas gdy uczelnie w regionach rozwijających się mogą być zmuszone do przyjęcia bardziej skromnych celów ze względu na ograniczenia budżetowe i infrastrukturalne. Ponadto normy kulturowe i wartości społeczne kształtują postrzeganie sprawiedliwości i inicjatyw społecznych, co sprawia, że standardowe cele mogą być niezgodne z lokalną rzeczywistością. Identyfikacja ryzyka musi być również dostosowana do wyjątkowych okoliczności każdej instytucji, ponieważ otoczenie regulacyjne i dynamika interesariuszy są bardzo zróżnicowane. Dlatego też podejście uniwersalne jest nieodpowiednie; zamiast tego cele i oceny ryzyka powinny odzwierciedlać specyficzne cechy i wyzwania, przed którymi stoi każda uczelnia wyższa.

Podsumowując, matryca wskaźników wpływu ESG nie tylko zapewnia instytucjom szkolnictwa wyższego ustrukturyzowane podejście do poprawy wyników w zakresie ESG, ale także podkreśla znaczenie metodologii pomiaru i oceny. Koncentrując się na kluczowych obszarach ESG, rozpoznając potencjalny wpływ swoich inicjatyw, stosując solidne strategie zarządzania ryzykiem i wykorzystując skuteczne metody pomiaru, w tym podejście rzeczywiste/docelowe, instytucje szkolnictwa wyższego mogą dostosować swoją działalność do globalnych celów zrównoważonego rozwoju.

Referencje

- [1] Bianchi, G. (2020). *Kompetencje w zakresie zrównoważonego rozwoju* (EUR 30555 EN). Urząd Publikacji Unii Europejskiej.
- [2] Rada Unii Europejskiej. (2021). Konkluzje Rady w sprawie inicjatywy „Uniwersytety europejskie” – łączenie szkolnictwa wyższego, badań naukowych, innowacji i społeczeństwa: torując drogę dla nowego wymiaru europejskiego szkolnictwa wyższego. *Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej*, C 221/3 (2021/C 221/03).
- [3] Rada Unii Europejskiej. (2022). Konkluzje Rady w sprawie europejskiej strategii wzmacniającej pozycję instytucji szkolnictwa wyższego na rzecz przyszłości Europy. *Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej*, C 167/9 (2022/C 167/03).
- [4] Komisja Europejska. (2023). *Nauka na rzecz ekologicznej transformacji i zrównoważonego rozwoju*. Europejski obszar edukacji. Pobrane z: <https://education.ec.europa.eu/news/learning-for-the-green-transition-and-sustainable-development>
- [5] Komisja Europejska. (2024). Europejskie standardy sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju (ESRS). Pobrane z https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en#legislation
- [6] Feor, L., Clarke, A. i Dougherty, I. (2023). Pomiar wpływu społecznego: systematyczny przegląd literatury i kierunki przyszłych badań. *World*, 4(4), 816-837.

- [7] Międzynarodowa Korporacja Finansowa. (2024). *Wskaźniki ESG IFC dla rynków kapitałowych*. Pobrane z <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/sustainability/tools-for-clients/esg-performance-indicators>
- [8] Rodríguez-Guerreiro, M.-J., Torrijos, V. i Soto, M. (2024). Przegląd gospodarki odpadami w instytucjach szkolnictwa wyższego: droga do zerowej ilości odpadów i zrównoważonego rozwoju. *Środowisko*, 11(3), 293.
- [9] Times Higher Education. (2024). *Ranking wpływu uniwersytetów 2024*. Pobrane z <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings>
- [10] Milfont, T. L. i Duckitt, J. (2010). Inwentarz postaw środowiskowych: ważna i wiarygodna miara służąca do oceny struktury postaw środowiskowych. *Journal of Environmental Psychology*, 30(1), 80–94.
- [11] Ramrakhiani, S. H., Byrne, A. M. i Sink, C. A. (2021). Badanie doświadczeń studentów zagranicznych w zakresie bezpieczeństwa na terenie kampusu. *Journal Committed to Social Change on Race and Ethnicity*, 7(2), 2–31.
- [12] Morrison, S. i Mensah, A. C. (2021). Postrzeganie bezpieczeństwa na terenie kampusu przez studentów Uniwersytetu Technicznego w Akrze w Ghanie. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 9(4), 96–104.
- [13] Uniwersytet Utah. (2021). *Raport wydziału ds. bezpieczeństwa uniwersytetu*. Uniwersytet Utah, Utah.
- [14] Hasan, S., Ali, M., Kurnia, S. i Thurasamy, R. (2021). Ocena gotowości organizacji w zakresie cyberbezpieczeństwa i jej wpływu na wyniki. *Journal of Information Security and Applications*, 58, 102726.
- [15] Marikyan, D., Papagiannidis, S., Rana, O. F. i Ranjan, R. (2023). Ogólne rozporządzenie o ochronie danych: badanie dotyczące postaw i wzmocnienia emocjonalnego. *Behaviour & Information Technology*, 1–18.
- [16] Tolsdorf, J., Reinhardt, D. i Lo Iacono, L. (2022). Postrzeganie prywatności przez pracowników: badanie wymiarowości i czynników poprzedzających wrażliwość danych osobowych oraz skłonność do ich ujawniania. *Proceedings on Privacy Enhancing Technologies*, 2022(2), 68–94.
- [17] Uniwersytet w Louisville. (2025). Ocena świadomości użytkowników w zakresie bezpieczeństwa informacji. Uniwersytet w Louisville, pobrane z <https://louisville.edu/security/files/user-awareness-questionnaire-pdf/view>, luty 2025 r.
- [18] Darwish, S. i Abdeldayem, M. M. (2019). Zarządzanie ryzykiem a etyka biznesowa: relacje i wpływ w GCC. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(10), 489-504.
- [19] DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S. i Walker, A. G. (2013). Ocena etycznej kultury organizacyjnej: udoskonalenie skali. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 460–484.
- [20] Komisja Europejska. (2015). Wytyczne dotyczące oceny zdolności zarządzania ryzykiem (2015/C 261/03). Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, pobrane z [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XC0808\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XC0808(01))
- [21] Amin, H., Malik, M. A. i Akkaya, B. (2021). Opracowanie i walidacja skali umiejętności cyfrowych (DLS) oraz jej implikacje dla szkolnictwa wyższego. *International Journal of Distance Education and E-Learning*, 7(1), 24–43.
- [22] Nguyen, C., Le, D. i Ngo, H. (2022). Postrzeganie zindywidualizowanego modelu nauczania przez nauczycieli języka angielskiego jako języka obcego: przypadek centrum języka angielskiego. *International Journal of Instruction*, 15(1), 437- 456.
- [23] Hossiep, C. R., Mörtins, J. i Schewe, G. (2024). Pomiar przejrzystości organizacyjnej za pomocą 10 elementów: walidacja niemieckiej skali skróconej. *Measurement Instruments for the Social Sciences*, 6, artykuł e11209.
- [24] Martínez, J., Piersol, C. V., Holloway, S., Terhorst, L. i Leland, N. E. (2021). Ocena zaangażowania interesariuszy: proces instrumentacji skoncentrowany na interesariuszach (SCIP). *Western Journal of Nursing Research*, 1–13.
- [25] Wood, J. A. i Winston, B. E. (2007). Opracowanie trzech skal do pomiaru odpowiedzialności liderów. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(2), 167–185.

- [26]Hoffman, M., Richmond, J., Morrow, J., Salomone, K. (2002). Badanie „poczucia przynależności” wśród studentów pierwszego roku. *Journal of College Student Retention*, 4(3), 227-256.
- [27]Zimet, G.D., Dahlem, N.W., Zimet, S.G., Farley, G.K. (1988). Wielowymiarowa skala wsparcia społecznego. *Journal of Personality assessment*, 52(1), 30-41.
- [28]Dapko, J. (2012). *Postrzegana przejrzystość firmy: opracowanie skali i modelu*. Prace dyplomowe i rozprawy doktorskie USF Tampa.
- [29]Kinzelbach, K., Saliba, I., Spannagel, J. i Quinn, R. (2021). *Wolne uniwersytety: wdrażanie indeksu wolności akademickiej*. Globalny instytut polityki publicznej, Berlin.
- [30]Goodman, M. S., Ackermann, N., Haskell-Craig, Z., Jackson, S., Bowen, D. J. i Sanders Thompson, V. L. (2022). Walidacja konstrukcyjna narzędzia do badania zaangażowania w badania naukowe (REST). *Zaangażowanie w badania naukowe*, 8(26), 1-15.
- [31]Krajowa Akademia Medyczna. (2025). Miara zaangażowania społeczności. Krajowa Akademia Medyczna, Waszyngton, pobrane z <https://nam.edu/community-engagement-measure/#:~:text=The%20Community%20Engagement%20Measures%20uses,Likert%20scale%20with%20responses%20options>
- [32]Boursaw, B., Oetzel, J. G., Dickson, E., Thein, T. S., Sanchez-Youngman, S., Peña, J., Parker, M., Magarati, M., Littledeer, L., Duran, B. i Wallerstein, N. (2021). Skale praktyk i wyników badań angażujących społeczność. *American Journal of Community Psychology*, 67(3–4), 256–270.
- [33]Nanyanzi, A. S., Zhu, C., Kintu, M. J. i Kataike, J. (2021). Ocena postrzegania i potrzeb interesariuszy instytucji szkolnictwa wyższego w zakresie zaangażowania społeczności: empiryczne dowody z Ugandy. *Heliyon*, 7, e06612.
- [34]Krajowa Rada Badań Naukowych, Instytut Medycyny. (2002). *Uczciwość w badaniach naukowych: Tworzenie środowiska sprzyjającego odpowiedzialnemu postępowaniu*. Komitet ds. Oceny Uczciwości w Środowiskach Badawczych. National Academy Press.
- [35]Tam, K. Y. (B.), Zhao, M., Seevers, R. L., Liu, Y. i Bullock, L. M. (2022). Badanie fizycznej dostępności kampusów dla studentów uniwersytetów z niepełnosprawnością ruchową w Chinach. *Journal of Postsecondary Education and Disability*, 35(2), 161–174.
- [36]Sarsak, H. I. (2018). Ocena dostępności budynków dla studentów uniwersytetów z niepełnosprawnościami. *MOJ Yoga & Physical Therapy*, 3(3), 69-75.
- [37]Guilbaud, T. C., Martin, F. i Newton, X. (2021). Postrzeganie dostępności w nauczaniu online przez wykładowców: wiedza, praktyka i rozwój zawodowy. *Online Learning*, 25(2), 6–35.
- [38]Albion, M. J. (2004). Miara postaw wobec elastycznych opcji pracy. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275–294.
- [39]King, D. W., Adams, G., & King, D.W., & Adams, G.A. (1995). Inwentarz wsparcia rodzinnego dla pracowników: nowa miara postrzeganego wsparcia społecznego ze strony członków rodziny. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 235–258.
- [40]Aghaziarati, A. i Faramarzi, S. (2024). Postrzeganie opieki nad dziećmi i wsparcia rodzicielskiego wśród pracujących rodziców. *Journal of Psychosociological Research in Family and Culture*, 2(3), 36–42.
- [41]Publikacja Eric. (2010). *Ocena znaczenia społecznego badań naukowych: przewodnik*. Publikacja Eric.
- [42]Kraus, S., Halbertstadt, J., Niemand, T., Shaw, E. i Syrja, P. (2017). Orientacja na przedsiębiorczość społeczną: opracowanie skali pomiarowej. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 1–34.
- [43]Turker, D. (2009). Pomiar społecznej odpowiedzialności biznesu: badanie rozwoju skali. *Journal of Business Ethics*, 85, 411–427.
- [44]Larkey, L. K. (1996). Opracowanie i walidacja kwestionariusza dotyczącego różnorodności pracowników: narzędzie do oceny interakcji w zróżnicowanych grupach. *Management Communication Quarterly*, 9(3), 296–337.

- [45]Znidaršič, J., Bogilović, S., Cerne, M. i Gupta, R. K. (2021). Klimat różnorodności promowany przez przywództwo a identyfikacja grupowa. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1018–1036.
- [46]Sakr, N. i Son Hing, L. *Skala różnorodności i integracji w miejscu pracy: przewodnik dla administratorów*. Uniwersytet w Guelph. Pobrało z <https://www.uoguelph.ca/psychology/sites/default/files/Workplace%20Diversity%20and%20Inclusion%20Climate%20Scale%20-%20Administrator%20Guide.pdf>
- [47]Barbara A. G. (2015). Pomiar zaangażowania poznawczego za pomocą skal samooceny: refleksje z ponad 20 lat badań, *Educational Psychologist*, 50(1), 14-30.
- [48]NHS Health Scotland, Uniwersytet Warwick i Uniwersytet Edynburski. (2006). *Skala dobrostanu psychicznego Warwick–Edinburgh* (WEMWBS). Health Scotland, Uniwersytet Warwick i Uniwersytet Edynburski, Edynburg.
- [49]Keyes, C.L.M. (1998). Dobrostan społeczny. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121-140.
- [50]Gip, H., Guchait, P. i Madera, J. M. (2024). Postrzegany klimat integracji dla różnorodności liderów: konceptualizacja i opracowanie skali. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(13), 77–96.
- [51]Vieira, K. M., Visentini, M. S. i Cunha, R. T. (2022). Opracowanie i walidacja skali postrzegania korupcji na poziomie obywateli. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(4), 452–469.
- [52]Llullaku, N. i Bërxulli, D. (2017). Postrzeganie korupcji w miejscu pracy przez studentów i jej wpływ na ich motywację akademicką. *The European Journal of Social and Behavioural Sciences*, XX(3), 242–260.
- [53]Orellana, G. i Bossio, S. (2021). Opracowanie skali postaw wobec korupcji wśród studentów uniwersytetów. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 9(6), 57–66.
- [54]Alexiou, K. i Wiggins, J. (2018). Pomiar indywidualnych postrzegania legitymizacji: opracowanie i walidacja skali. *Strategiczna organizacja*, 1–27.


Załącznik 1

Wskaźnik	Potencjalny instrument	Źródło (można znaleźć w wykazie źródeł pod numerem)
Zmiany klimatyczne i strategię adaptacyjne	Inwentaryzacja postaw wobec środowiska	[10]
Uniwersalne zasady projektowania zapewniające dostępność i integrację	Połączenie instrumentów	[35-37]
Usługi wsparcia zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia	WEMWBS + skala dobrostanu społecznego + skala dobrostanu emocjonalnego	[47-49]
Usługi opieki nad dziećmi i wsparcia rodziny	Kwestionariusz dotyczący elastycznych opcji pracy + Inwentarz wsparcia rodziny	[38-40]
Środki bezpieczeństwa i ochrony kampusu	Połączenie narzędzi	[11-13]

Ocena wpływu społecznego badań	Połączenie instrumentów	[34], [41]
Dostęp i wsparcie dla studentów ze społeczności marginalizowanych	SBS + MSPSS	[26-27]
Innowacje na rzecz dobra społecznego	Połączenie instrumentów	[42-43]
Polityka i praktyki dotyczące różnorodności, równości i integracji	Połączenie instrumentów	[44-46]
Bezstronność i niezależność badań naukowych	Połączenie instrumentów	[28-29]
Zarządzanie interesariuszami i procesy konsultacyjne	Proces instrumentacji zorientowany na interesariuszy (SCIP) + skala REST	[24], [30]
Zaangażowanie społeczności w badania dotyczące problemów społecznych	Miara zaangażowania społeczności + kombinacja instrumentów	[31-33]
Różnorodność wśród kierownictwa uczelni	Kombinacja instrumentów	[45], [50]
Przejrzysty i odpowiedzialny proces decyzyjny	Proces instrumentacji zorientowany na interesariuszy (SCIP) + połączenie instrumentów	[23-25]
Zgodność z obowiązującymi przepisami i regulacjami UE	Kombinacja instrumentów	[15], [54]
Polityka i praktyki antykorupcyjne	Kombinacja instrumentów	[51-53]
Gotowość cyfrowa i cyberbezpieczeństwo	Model oparty na połączeniu instrumentów	[14]
Polityka i praktyki dotyczące prywatności i bezpieczeństwa danych	Kombinacja instrumentów	[15-17]
Zarządzanie ryzykiem i etyczne postępowanie	Połączenie instrumentów	[18-20]
Szkolenia z zakresu etyki i uczciwości dla pracowników i studentów	Kombinacja instrumentów	[19], [34]
Szkolenie dotyczące danych dla pracowników	Skala umiejętności cyfrowych – DLS	[21-22]

Załącznik 2

Interpretacja wyników

Metoda pomiaru	Wyjaśnienie wyników na podstawie pomiaru obszaru	
Skala Likerta 1-5	1 = Bardzo słaby; 2 = Słaby; 3 = neutralna;  4 = Dobry; 5 = Bardzo dobrze	< 25%: Znacznie poniżej oczekiwań > 25–50%: poniżej oczekiwań > 50–75%: zbliżone do oczekiwań > 75–99%: Spełnia oczekiwania 100%: Przekracza oczekiwania
Współczynnik	< 25%: Znacznie poniżej oczekiwań > 25–50%: poniżej oczekiwań > 50–75%: zbliżone do oczekiwań > 75–99%: Spełnia oczekiwania 100%: powyżej oczekiwań	