

Інна В. Шостак¹, Галина П. Плисенко²
**БЕНЧМАРКІНГ СКЛАДОВИХ ESG:
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ**

У статті розглянуто та доведено, що бенчмаркінг є важливою частиною впровадження ESG, бо він дозволяє побачити, що відбувається в конкурентному середовищі, надає контекст щодо стратегії ESG, цілей і ефективності та допомагає приймати рішення щодо майбутньої стратегії розвитку. Досліджено еволюцію виникнення інструменту «бенчмаркінг» та його використання в сучасних умовах при формуванні звітності за складовими ESG. Розглянуто стандарти ESG та їх роль для сучасних бізнес-організацій.

Виокремлено основні переваги бенчмаркінгу ESG для діяльності та звітування бізнес-організацій. Бенчмаркінг може бути ключовим чинником успішної стратегії. З'ясовано, що впровадження ESG-принципів допоможе українському бізнесу стати більш стійким, конкурентоспроможним та відповідальним. Запропоновано основні кроки щодо впровадження бенчмаркінг в звітність ESG.

Ключові слова: бенчмаркінг, складові ESG, звітність, бізнес-організація, розвиток.

Табл. 1. Літ.10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-274-105-112

Inna Shostak, Halyna Plysenko
**BENCHMARKING OF ESG COMPONENTS:
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECT**

The article discusses and proves that benchmarking is an important part of ESG implementation, as it allows seeing what is happening in the competitive environment, provides context on ESG strategies, goals and performance, and helps to make decisions on future development strategy. It helps stakeholders understand the impact of a company's business activities on the environment and society, as well as assess the risks and opportunities faced by companies. ESG is a certain communication tool that proves the purposefulness of the company's activities

We studied the evolution of the benchmarking tool and its use in modern conditions in the formation of reporting on ESG components. In general, three countries are considered as the founders of benchmarking: The United States of America, China and Japan. Benchmarking as a strategic tool began to gain popularity in the late 1970 and early 1980.

ESG standards and their role for modern business organizations are considered. The main advantages of ESG benchmarking for the activities and reporting of business organizations are highlighted. Benchmarking can be a key factor in a successful strategy. It is found that the implementation of ESG principles will help Ukrainian business to become more sustainable, competitive and responsible.

ESG benchmarking is an important tool for business organizations seeking to focus on sustainable development and social corporate responsibility. By comparing their ESG performance with that of their competitors or established standards, business organizations can gain valuable insights, make informed decisions, improve communication with stakeholders, access capital, and manage risks effectively. By following the above steps, you can use ESG benchmarking to strengthen your sustainability efforts, drive value creation, and make your business organization a leader in sustainability.

¹ National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute». Ukraine.

² National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute». Ukraine.

The main steps for implementing benchmarking in ESG reporting are proposed. ESG benchmarking is the process of systematically comparing the ESG performance of a business organization with that of its competitors. It offers a structured way to measure and evaluate a business organization's environmental impact, social responsibility, and governance standards. In this way, it promotes transparency and accountability.

Keywords: benchmarking, ESG components, reporting, business organizations, development.

Peer-reviewed, approved and placed: 05.04.2024.

Постановка проблеми. Нині від бізнес-організацій очікують формування стратегічного бачення за складовими ESG (environmental, social, governance) та реалізацію проєктів у галузі захисту навколишнього середовища, запобігання кліматичним змінам, зниження викидів в атмосферу, безаварійної роботи, дотримання принципів корпоративного управління та прав людини.

Бізнес-організації, що ведуть активну діяльність із залучення фінансування та просування своєї продукції на міжнародних фінансових та товарних ринках, стикаються з зростаючими очікуваннями інвесторів, контрагентів, кредиторів та стейкхолдерів щодо питань сталого розвитку та стійкої конкурентоспроможності. З кожним роком стає очевидним вплив ESG-чинників не лише на фінансові результати діяльності, а й на загальний розвиток та підвищення їх позицій на ринку країни. Нині, ухвалення рішень з нефінансових питань впливають на репутацію бізнес-організації та мають відчутні економічні наслідки. Серед інвесторів зростає зацікавленість у стійких бізнесах і, відповідно, в інструментах, що дозволяють це визначити: ESG-рейтинги та індекси, які містять систематизовану та порівнювальну інформацію про управління ESG-асpekтами різними компаніями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Звіт про сталий розвиток – це звіт, опублікований компаніями про вплив їхньої діяльності на навколишнє середовище, соціальні та управлінські (ESG). Він допомагає стейкхолдерам зрозуміти вплив господарської діяльності компанії на навколишнє середовище та суспільство, а також оцінити ризики та можливості, з якими стикаються компанії. ESG є певним інструментом комунікації, який доводить цілеспрямованість діяльності підприємства. Зростаюча важливість звітів ESG пов'язана з тим, що інвестори та інші зацікавлені сторони закликають компанії розкривати більше інформації про свою діяльність із сталого розвитку та екологічні, соціальні та стратегії управління.

Проте бенчмаркінг складових ESG залишається малодослідженим явищем, особливо зміст та етапи проведення. Методологічні основи бенчмаркінг складових ESG розглядаються у своїх працях вітчизняні вчені: Кіржецька М. С., Кіржецький Ю. І. [1], Кравчук Н.В., Білоус О.С. [2], Нотевський Є., Востряков О.В. [3], Шевченко О. М. [5]. Різноманітність фокусів закордонних досліджень [6-9] обмежує можливість сформулювати загальне розуміння бенчмаркінг складових ESG. Тому постає необхідність приділити увагу бенчмаркінг складових ESG, заснованому на академічних дослідженнях і досвіді практиків та користувачів звітів, які мають практичні знання ESG.

Метою дослідження є визначення ролі складових ESG в сучасних умовах та використання інструменту бенчмаркінг щодо їх аналізу.

Основні результати дослідження. Роль бізнесу в суспільстві змінюється, оскільки цифрові технології трансформують глобальну економіку. Нові вимоги зацікавлених сторін щодо корпоративної прозорості та підзвітності, політична нестабільність, проблеми в ланцюгах поставок, війни, трансформація робочої сили, зміна навичок та компетентностей – це неповний перелік перешкод, який доводиться долати бізнес-організаціям. Побудова стратегії відповідно до принципів сталого розвитку, створення умов для безпечної та надійної виробничої діяльності дозволяє бізнес-організаціям бути ефективними та розвивати власні конкурентні переваги.

ESG стає новим галузевим стандартом для комунікації цільового бізнесу. Це пов'язано зі специфікою вимог ESG, що характеризує більш комплексним і точним показником, який визначає ефективність організації в екологічній, соціальній та економічній площині. Звітність та розкриття ESG допомагає компаніям отримати доступ до ринків капіталу. Інвестори, а також інші зацікавлені сторони віддають перевагу підприємствам з високими показниками ESG.

Як зазначають, Востряков О. та Нотевський Є. «нові реалії світу змушують не лише адаптуватися, а й створювати різні інноваційні форми, програми, концепції та стратегії з метою вирішення актуальних проблем, викликів, із якими зіштовхується суспільство. На перший план сьогодні виходить врахування економічних, соціальних та управлінських принципів (Environmental, Social, Governance), які тільки наприкінці ХХ століття були об'єднані в загальноприйнятну норму» [3].

«Війна та пов'язані із нею негативні екологічні та соціальні наслідки стимулюють компанії розвивати ESG-практики та змінювати усталені підходи до управління. Відповідність компанії вимогам ESG стає перепусткою для співпраці з міжнародними партнерами та участі у післявоєнному відновленні України. Суттєве зростання зацікавленості українського бізнесу питанням ESG пов'язане не лише із прагненням формально відповідати міжнародним стандартам, а розглядається як інвестиція для отримання подальших можливостей їх довгострокового розвитку та участі у проектах із залученням іноземного фінансування в процесі подальшого відновлення України. Стандарти ESG стають базовими для ведення бізнесу в розвинених країнах та охоплюють усі сфери економіки» [4].

Кіржецька М. у своєму дослідженні стверджує, що «підприємства, які здійснюють свою діяльність в Україні, все частіше починають узгоджувати свої основні бізнес-стратегії та соціальні цілі з Цілями сталого розвитку, приймаючи власні ESG-стратегії. Також спостерігається трансформація цілей функціонування бізнесу в Україні – від отримання прибутків до фінансування проектів, які дають змогу створити цінності для клієнтів, працівників, постачальників, партнерів і громад. Сталий тренд зростання спостерігається у фінансуванні проектів та програм, спрямованих на правильне управління відходами, екомодернізацію та реалізацію програм із енергоефективності» [1].

З огляду на всю складність формування звітності за складовими ESG, фахівцям зі сталого розвитку та керівникам бізнес-організацій важко розробляти стратегію щодо сталого розвитку та підвищенні конкурентних

переваг відповідно до цілей ESG. На нашу думку, одним із підходів щодо спрощення цих процесів є використання інструменту – бенчмаркінг.

Як показує світовий досвід, застосування бенчмаркінгу набуває все більшої актуальності серед підприємців, попри те, що його проведенню стає на заваді багато труднощів. З-поміж них треба відзначити серйозний фінансовий потенціал, непросту процедуру підбору актуальної інформації для бенчмаркінгу, брак потрібної компетенції у працівників для результативного введення зазначеного інструменту. Дотепер для українських бізнес-організацій комплекс зазначених вище перепон був непоборним, проте обставини змінюються з часом. Подібно до держав Європи, в Україні стає популярним створення рейтингів найкращих підприємств у різних категоріях, здійснення семінарів, утворення культури стабільного покращення, регулярний моніторинг закордонних практик, налагодження взаємовигідних відносин з іншими контрагентами, обмінювання знаннями й результативними стратегіями.

Зважаючи на те, що перед суб'єктами бізнесу постала низка проблем, що мають зв'язок, по-перше, з конкурентоздатністю власних товарів на міжнародному ринку через підвищені вимоги до якості продукції важливо наголосити, що на цій стадії розвитку економіки в українських підприємств недостатнім чином налагоджена процедура адаптації до змінних обставин на світовому ринку, що знижує продуктивність їхнього функціонування [7].

Загалом розглядається три держави фундаторки бенчмаркінгу: Сполучені Штати Америки (далі – США), Китай та Японія. Якщо брати до уваги теорії виникнення бенчмаркінгу з Китаю, то вона нерозривно пов'язана із військовим мистецтвом виявлення свого супротивника, врахування його сильних та слабких сторін. Що стосується Японії, то наводяться приклади дослідження способів управління підприємствами у США та Європі. Дана практика була притаманною для Японії починаючи із 50-х років ХХ століття. Саме тому, існує практика співвідношення бенчмаркінгу із японським словом «dantotsu», котре в перекладі означає не лише зусилля, а й прагнення стати кращим лідером [29]. Однак, найбільш поширеною є концепція в контексті якої фундатором бенчмаркінгу є саме США. В межах неї констатується, що досліджуване поняття «бенчмаркінг» походить від англійських слів «benchmarking» чи «benchmark» й означає стандарт, орієнтир, відповідну точку відліку. Якщо розмежовувати слово «benchmarking», то воно складається із двох «bench» – рівень, висота і «mark» – позначка – опорна відмітка, позначка висоти, початок відліку, еталонне порівняння, експертний стандарт, використовуваний як контрольна точка) Становлення даної категорії відбулось у зв'язку із її використанням для оцінки ефективності бізнес-процесів іще у 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембріджу [5]. Лише через сім років (в 1979 році), у зв'язку із економічною кризою, даний метод набував поширення й на Заході [2].

Бенчмаркінг як стратегічний інструмент почав набувати популярності наприкінці 1970-х і на початку 1980-х років. Цей термін популяризував менеджер корпорації Хегох на ім'я Роберт Кемп [6]. Він зіткнувся з гострою конкуренцією з боку японських фірм, які могли виробляти копіювальні машини за набагато нижчою ціною, і намагалися зрозуміти, як конкурувати.

Це спонукало Хегох прийняти практику, яку вони назвали «бенчмаркінгом», під час якої вони вивчали практику та процеси своїх конкурентів, щоб зрозуміти, як їм вдалося досягти нижчої структури витрат. Вони порівнювали власні процеси та продуктивність із процесами та продуктивністю провідних компаній у своїй галузі, щоб визначити прогалини та області, які потребують покращення. Ця робота призвела до значних покращень у роботі Хегох, і компанія змогла відновити свої конкурентні позиції [9].

Після успіху Хегох у бенчмаркінгу ця практика почала поширюватися на інші компанії та галузі. До кінця 1980-х і початку 1990-х років бенчмаркінг став звичайною практикою в стратегічному менеджменті. Він використовувався не лише для порівняння процесів і продуктивності в галузі, але й для порівняння між галузями для визначення найкращих практик, які можна було б застосувати ширше [9].

Бенчмаркінг може бути ключовим чинником успішної стратегії. Крім того, це чудовий інструмент для покращення комунікації, узгодження та зміцнення довіри зацікавлених сторін. Бенчмаркінг ESG надає компаніям структурований, вимірюваний спосіб оцінки ефективності сталого розвитку, управління ризиками ESG та спілкування із зацікавленими сторонами, зокрема, він сприяє [8-9]:

- підвищенню значимості ESG: без порівняльного аналізу бізнес-організаціям може бути важко зрозуміти, наскільки добре вони працюють за чинниками ESG порівняно з аналогами чи галузевими стандартами. Порівняльний аналіз надає чітку кількісну міру ефективності, допомагаючи визначити сильні сторони та області для вдосконалення;

- прийняттю обґрунтованих рішень: бенчмаркінг ESG надає важливі дані, які можуть стати основою для прийняття стратегічних рішень. Він може спрямовувати інвестиції, висвітлювати ризики та можливості та допомагати визначити пріоритети для ініціатив сталого розвитку;

- поліпшенню комунікації із зацікавленими сторонами: допомогти компаніям чітко та стандартизовано повідомляти зацікавленим сторонам про свою ефективність сталого розвитку. Це може бути особливо важливим для інвесторів, які все більше враховують чинники ESG у своїх інвестиційних рішеннях, і клієнтів, які шукають детальне розуміння ефективності ESG у своїх ланцюгах постачання;

- вчасному реагуванні на зміни в законодавстві: роль нормативних актів ESG зростає у всьому світі. Проводячи бенчмаркінг своїх показників ESG, бізнес-організації можуть переконатися, що вони відповідають цим вимогам, і уникнути потенційних штрафів;

- управлінню ризиками: чинники ESG часто становлять значні ризики, які можуть вплинути на довгостроковий успіх бізнес-організацій. Порівнюючи їх, бізнес-організації можуть визначати ризики та ефективніше керувати ними. Це особливо важливо, коли бізнес-організації використовують бенчмаркінг для оцінки ланцюжка поставок.

Доцільно розглянути два види бенчмаркінгу ESG [8, 10]:

1. Абсолютний бенчмаркінг — це порівняння показників ESG бізнес-організації з фіксованим стандартом або набором критеріїв, таких як цілі

сталого розвитку або стандарти Глобальної ініціативи звітності. Цей підхід дає чітке уявлення про ефективність ESG бізнес-організації незалежно від того, як працюють її конкуренти.

2. Відносний бенчмаркінг – це порівняння ефективності ESG бізнес-організації з показниками її аналогів або конкурентів. Це може допомогти виявити лідерів галузі та відстаючих і сприяти покращенню конкурентоспроможності.

Незалежно від обраного виду бенчмаркінгу, основним моментом тут є зосередження на фактичних показниках (наприклад, соціальні цілі, викиди, дотримання безпеки тощо), а не на рейтингу. Рейтинги можуть бути вхідними даними для порівняльного аналізу, але їх проблематично використовувати окремо. Хоча рейтинги ESG можуть надати цінну інформацію про ефективність сталого розвитку бізнес-організації, вони також стикаються зі значними проблемами, пов'язаними зі стандартизацією, прозорістю, якістю даних і можливістю адаптації до нових проблем. Кращий підхід полягає в тому, щоб заздалегідь визначити показники, які важливі для бізнес-організації, а потім провести аналіз знизу вгору, щоб зібрати й проаналізувати їх. Якщо потрібен рейтинг для більш ефективного отримання результатів, найкраще зробити це власним способом із власними чинниками та ваговими коефіцієнтами. Бенчмаркінг складових ESG представлений в таблиці 1.

Бенчмаркінг ESG є важливим інструментом для бізнес-організацій, які прагнуть орієнтуватися на сталий розвиток та соціальну корпоративну відповідальність. Порівнюючи свою ефективність ESG із показниками своїх конкурентів або встановленими стандартами, бізнес-організації можуть отримати цінну інформацію, приймати обґрунтовані рішення, покращити комунікацію із зацікавленими сторонами, отримати доступ до капіталу та ефективно керувати ризиками. Дотримуючись наведених вище кроків, можна використовувати порівняльний аналіз ESG, щоб посилити свої зусилля щодо сталого розвитку, стимулювати створення цінності та зробити свою бізнес-організацію лідером у сфері сталого розвитку.

Висновки. Отже, щоб оминати ймовірні кризові явища, важливо аналізувати й розвивати показники за складовими ESG, а також порівнювати власні змоги зі змогами решти учасників ринку. До того ж, важливим завданням є встановлення чинників успіху конкурентів, що спричинили їхній економічний розвиток. Таким інструментом являється бенчмаркінг, призначення котрого – встановлення сильних та слабких сторін учасників ринку, щоб визначити єдино правильні стратегії зростання. Критерії ESG враховують партнери, інвестори, банки при прийнятті рішень про співпрацю чи фінансування бізнесу. На сьогодні дотримання вимог ESG є проявом розвиненої корпоративної культури к бізнес-організацій та ознакою їх стабільності.

Бенчмаркінг ESG – це процес систематичного порівняння ефективності ESG бізнес-організацій з показниками її конкурентів. Він пропонує структурований спосіб вимірювання та оцінки впливу бізнес-організацій на навколишнє середовище, соціальних відповідальності і стандартів управління. Таким чином він сприяє прозорості та підзвітності. Вибір

показників для бенчмаркінгу ESG залежить від галузі та конкурентів. Галузеві показники мають пріоритет, розглядаючи унікальні виклики та можливості у відповідній сфері.

Таблиця 1. Бенчмаркінг складових ESG, складено авторами на основі [6-8]

Назва етапу	Коротка характеристика
Крок 1. Визначити перелік факторів порівняння	Необхідно визначити фактори аналізу. Ключове запитання, яке Ви маєте поставити: які чинники ESG є найбільш актуальними для Вашого бізнесу?
Крок 2. Визначити конкурентів	Слід обрати групу компаній, з якими Ви порівнюєте ефективність ESG.
Крок 3. Збір даних складових ESG за допомогою бенчмаркінгу	Після визначення обсягу та групи аналогів наступним кроком є збір даних. Зберіть дані про обрані Вами чинники ESG для кожної компанії у Вашій групі аналогів. Збираючи порівняльні дані, важливо пам'ятати, що відправною точкою є принаймні три роки, щоб отримати найбільш цілісну картину
Крок 4. Збір зовнішніх даних	Бажано спершу зібрати зовнішні дані, щоб надати співставний контекст для того, як і про що звітують компанії-еталони, і ці дані можуть бути корисними під час розробки та впровадження власної стратегії
Крок 5. Проведення порівняльного аналізу	Зібравши всі необхідні дані, провести порівняльний аналіз. На цьому кроці порівнюємо показники Вашої компанії за визначеними чинниками ESG із показниками Вашої групи аналогів
Крок 6. Інтерпретація отриманих результатів	Визначаємо де компанія лідирує, а де відстає? Де найбільші прогалини та можливості для вдосконалення? Яких передових практик можна навчитися у своїх конкурентів? Ці відомості можуть стати інформативними при розробленні стратегії ESG, керуючи зусиллями щодо покращення продуктивності, управління ризиками та покращення звітності. Їх також можна повідомити зацікавленим сторонам, щоб продемонструвати ведення звітності за складовими ESG.
Крок 7. Скрінінг та оновлення порівняльного аналізу	Бенчмаркінг ESG не є одноразовим процесом. Важливо регулярно його оновлювати, щоб відстежувати прогрес, реагувати на зміну очікувань і бути обізнаними в галузевих тенденціях. Це допоможе підтримувати ефективність ESG компанії та забезпечувати постійне вдосконалення.

Перевагами бенчмаркінгу ESG є: по-перше, це допомагає бізнес-організаціям визначити свої сильні та слабкі сторони в роботі ESG. По-друге, бізнес-організації можуть визначати пріоритети ініціатив ESG і ефективніше розподіляти ресурси. По-третє, надійна ефективність ESG підвищує привабливість бізнес-організацій для інвесторів і клієнтів, орієнтованих на ESG. Це демонструє прагнення до сталого розвитку, що може перетворитися на конкурентну перевагу. Бенчмаркінг ESG також відіграє вирішальну роль у забезпеченні відповідності законодавчим нормам.

1. Кіржецька М. С., Кіржецький Ю. І. Актуальні аспекти сталого розвитку бізнесу за ESG стандартами в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління», № 2 (10), 2022. С. 32-40.

2. Кравчук Н.В., Білоус О.С. Роль та необхідність застосування бенчмаркітінгу в системі бухгалтерського обліку. С. 106-116. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260406.pdf>
3. Нотевський Є., Востряков О.В. Роль ESG-концепції у досягненні цілей сталого розвитку економіки. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.). Київ : КНЕУ, 2022. С. 159–161.
4. Офіційний сайт «Liga Zakon». URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/224952_komplans-yak-drayver-rozvitku-esg-v-ukran
5. Шевченко О. М. Економічна сутність бенчмаркітінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства. Бізнес-інформ. 2014. № 4. С. 64–67.
6. AB-EB-2023-ESG (2023). Maturity Benchmarking Report. URL: <https://www.auditboard.com/resources/ebook/2023-esg-maturity-benchmarking-report/>
7. Benchmarking ESG in banking and finance (2023). New Financial. URL: <https://newfinancial.org/wp-content/uploads/2023/03/2023.03-Benchmarking-ESG-in-banking-and-finance-New-Financial.pdf> (дата звернення 05.05.2024)
8. Benchmarking Real Estate Investment Performance: The Role of ESG Factors (2020). URL: <https://www.ipf.org.uk/static/uploaded/47562f45-8ef9-41f0-82a7a221c5cda589.pdf>
9. ESG in Remuneration in Nordic Large Cap Companies September (2022). URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/about-deloitte/ESG-in-Remuneration-in-Nordic-Large-Cap-Companies-September-2022.pdf>
10. IFRS (2020), “Integrated Thinking & Strategy: State of Play Report“, available at: <https://integratedreporting.ifrs.org/resource/integrated-thinking-strategy-state-of-play-report/>

1. Kirzhetska, M. S., Kirzhetskyi, Yu. I.(2022). “Actual aspects of sustainable business development according to ESG standards in Ukraine”, *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Seriiia «Problemy ekonomiky ta upravlinnia», vol. 2 (10), pp. 32–40.

2. Kravchuk, N.V., Bilous, O.S. Rol ta neobkhdnist zastosuvannia benchmarkyngu v systemi bukhalterskoho obliku, pp. 106–116. available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/161260406.pdf>

3. Notevskiy, Ye., Vostriakov, O.V. (2022) “The role of the ESG concept in achieving the goals of sustainable economic development” [Rol ESG-kontseptsii u dosiahnenni tsilei staloho rozvytku ekonomiky]. Strategic imperatives of modern management: proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference. Kyiv: KNEU, pp. 159–161.

4. Official website of Liga Zakon available at: https://biz.ligazakon.net/analytics/224952_komplans-yak-drayver-rozvitku-esg-v-ukran

5. Shevchenko, O. M. (2014) “The economic essence of benchmarking and its role in the innovative development of the enterprise.” *Biznes-inform*, vol 4, pp. 64–67.

6. AB-EB-2023-ESG (2023). Maturity Benchmarking Report. available at: <https://www.auditboard.com/resources/ebook/2023-esg-maturity-benchmarking-report/>

7. Benchmarking ESG in banking and finance (2023). New Financial. available at: <https://newfinancial.org/wp-content/uploads/2023/03/2023.03-Benchmarking-ESG-in-banking-and-finance-New-Financial.pdf>

8. Benchmarking Real Estate Investment Performance: The Role of ESG Factors (2020). available at: <https://www.ipf.org.uk/static/uploaded/47562f45-8ef9-41f0-82a7a221c5cda589.pdf>

9. ESG in Remuneration in Nordic Large Cap Companies (2022) available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/about-deloitte/ESG-in-Remuneration-in-Nordic-Large-Cap-Companies-September-2022.pdf>

10. IFRS (2020), “Integrated Thinking & Strategy: State of Play Report“, available at: <https://integratedreporting.ifrs.org/resource/integrated-thinking-strategy-state-of-play-report/>