



Czas na zmiany. 5 kluczowych obszarów ESG do weryfikacji.

Perspektywa polskich przedsiębiorców.

Badanie barier wdrażania ESG w polskich przedsiębiorstwach, realizowane cyklicznie przez CRIF Sp. z o.o., przynosi cenne dane na temat wiedzy pracowników i realnych barier związanych z wdrażaniem strategii zrównoważonego rozwoju w polskich przedsiębiorstwach.

Na podstawie wyników badania opracowywane są materiały edukacyjne oraz rekomendacje dla firm – zarówno tych stawiających pierwsze kroki w ESG, jak i tych zaawansowanych w tej dziedzinie.

Druga edycja badania w 2026 r. pozwoliła prześledzić zachodzące zmiany, zweryfikować aktualne potrzeby rynku oraz odpowiedzieć na pytanie: czy i w jakim stopniu firmy poczyniły postępy w realizacji polityki ESG przez ostatnie dwa lata.

Tegorocznym partnerem projektu (2026r.) była Krajowa Izba Gospodarcza.

Pobierz raport 2026 →



Niniejszy e-book zawiera treści poradnikowe odnoszące się wprost do obszarów opisanych w badaniu przez respondentów, polskich przedsiębiorców.

Na podstawie raportu z badania barier wdrażania ESG w polskich przedsiębiorstwach 2026 r. przygotowanego przez CRIF Polska i Krajową Izbę Gospodarczą autorzy projektu zaproponowali kluczowe rekomendacje dla polskich przedsiębiorstw w zakresie wdrażania działań ESG, wynikające z informacji zebranych podczas badania ankietowego. Są to:

Automatyzacja i wdrożenie narzędzi cyfrowych do agregacji danych

Aby wyeliminować bariery rozproszenia danych (18%) oraz wysokiej pracochłonności (17%), przedsiębiorstwa powinny odejść od ręcznego zbierania informacji na rzecz dedykowanych platform cyfrowych wspomagających zbieranie danych i certyfikację.

Uporządkowanie struktury odpowiedzialności i kompetencji

Opieranie procesów ESG na jednej osobie (39%) lub nieustrukturyzowanym zespole wielu pracowników (31%) zwiększa ryzyko błędu.

Zaleca się wyznaczenie wyraźnych ról, powoływanie koordynatorów ds. zrównoważonego rozwoju oraz wyeliminowanie luki kompetencyjnej poprzez rozwój szkoleń wewnętrznych.

Przejsie od pasywnego zbierania danych do aktywnego raportowania

Skoro 68% firm analizuje dane niefinansowe, a tylko 32% je publikuje, przedsiębiorstwa powinny opracować spójne strategie komunikacji zewnętrznej.

Zamiast reaktywnego odpowiadania na wiadomości e-mail od audytorów i partnerów, warto wdrożyć stałe raportowanie na stronach internetowych i w raportach rocznych.

Formalizacja kryteriów ESG w relacjach z partnerami i dostawcami

Mimo że 58% firm bada partnerów pod kątem ESG, to kwestia ta rzadko decyduje o wyborze biznesowym (tylko 3% wskazało kluczowy wpływ).

Rekomenduje się wdrożenie jasnych kryteriów zrównoważonego rozwoju w przetargach i procesach zakupowych, aby budować odpowiedzialny łańcuch wartości.

Holistyczne podejście do strategii ESG zamiast działań punktowych

Przedsiębiorstwa powinny stopniowo przechodzić od podstawowych działań operacyjnych (segregacja odpadów, oszczędność energii) do zaawansowanych modeli, takich jak wyliczanie śladu węglowego, wdrażanie gospodarki obiegu zamkniętego (GOZ) oraz pełne dostosowanie procedur do wymogów ładu korporacyjnego.

Zapraszamy do lektury!

Cyfrowy skok w ESG – od ręcznych arkuszy do automatyzacji danych

Zarządzanie danymi niefinansowymi w tradycyjnych arkuszach kalkulacyjnych to główna przyczyna dwóch istotnych barier: wysokiej pracochłonności procesów (17%) oraz rozproszenia informacji w organizacji (18%). Trudno precyzyjnie zarządzać wskaźnikami emisji, zużyciem surowców czy danymi społecznymi, gdy informacje spoczywają w dziesiątkach oddzielnych plików Excel rozrzuconych po różnych działach.

Czas odejść od ręcznego zbierania informacji na rzecz dedykowanych platform cyfrowych wspomagających zbieranie danych i ich certyfikację.

Nowoczesne narzędzia ESG Data Management oferują automatyczne wyliczanie śladu węglowego, integrację z systemami ERP poprzez interfejsy API oraz przygotowanie gotowych raportów zgodnych z wymogami prawnymi (np. CSRD/ESRS).

Automatyzacja i wdrożenie narzędzi cyfrowych do agregacji danych ESG

Rosnąca presja regulacyjna (w tym dyrektywa CSRD) oraz oczekiwania inwestorów sprawiają, że ręczne raportowanie czynników środowiskowych, społecznych i ładu korporacyjnego w arkuszach kalkulacyjnych przestaje wystarczać. Tradycyjne metody są podatne na błędy, czasochłonne i trudne do audytu.

Cyfryzacja procesu gromadzenia danych ESG to obecnie kluczowy krok w stronę efektywnego zarządzania zrównoważonym rozwojem.



Dlaczego warto zautomatyzować agregację danych ESG?

Jakość i spójność danych:

automatyczne pobieranie informacji z systemów źródłowych (ERP, CRM, HRM) eliminuje ryzyko pomyłek ludzkich i zwiększa wiarygodność raportów.

Oszczędność czasu:

zamiast spędzać setki godzin na ręcznym zbieraniu faktur za energię czy danych o rotacji pracowników, zespół ESG może skupić się na analizie i wdrażaniu strategii.

Gotowość do audytu (Audit Readiness):

nowoczesne narzędzia zapewniają pełną ścieżkę rewizyjną (audit trail), pozwalając zweryfikować źródło każdej pojedynczej liczby.

Monitoring w czasie rzeczywistym:

zamiast corocznego podsumowania, kadra zarządzająca zyskuje stały wgląd w wskaźniki KPI, co ułatwia reagowanie i zarządzanie praktycznie w czasie rzeczywistym.

Kluczowe etapy wdrożenia narzędzi ESG

Etap	Główne działania	Kluczowy rezultat
1. Audyt potrzeb i danych	Identyfikacja niezbędnych wskaźników (np. GRI, ESRS) oraz źródeł danych w organizacji.	Mapa przepływu danych i lista wymagań
2. Wybór narzędzia	Analiza oprogramowania dostępnego na rynku pod kątem integracji z obecnym ekosystemem IT.	Wybór docelowego narzędzia
3. Integracja i automatyzacja	Połączenie systemu ESG z bazami danych (ERP, billingi, systemy kadrowe) przez API.	Automatyczne strumienie danych
4. Walidacja i testy	Równoległe przetestowanie zbiorów danych oraz weryfikacja poprawności przeliczeń	Potwierdzenie dokładności wyliczeń
5. Szkolenie i wdrożenie	Przeszkolenie zespołów z wprowadzania danych rozproszonych i obsługi pulpitów nawigacyjnych.	Pełna gotowość operacyjna

Najczęstsze wyzwania i jak sobie z nimi radzić

Rozproszone dane w strukturach grupy:

dane dotyczące śladu węglowego czy BHP często znajdują się w oddzielnych systemach filii. Narzędzie cyfrowe powinno oferować intuicyjne formularze dla lokalnych liderów tam, gdzie integracja API jest niemożliwa.

Jakość danych w łańcuchu dostaw (Scope 3):

pozyskiwanie danych od dostawców jest jednym z najtrudniejszych elementów. Automatyzacja poprzez dedykowane portale dostawców znacząco przyspiesza zbieranie ankiet i certyfikatów.

Zmieniające się

standardy: wybierając oprogramowanie, należy upewnić się, że dostawca regularnie aktualizuje wskaźniki emisyjności oraz szablony sprawozdawcze zgodnie z najnowszymi wytycznymi prawnymi.

Wdrożenie dedykowanego narzędzia ESG przestaje być jedynie kosztem operacyjnym — staje się strategiczną inwestycją. Automatyzacja agregacji danych

buduje transparentność organizacji, ogranicza ryzyko regulacyjne i pozwala realnie realizować założenia zrównoważonego rozwoju.

Checklista wdrożeniowa- podsumowanie działań na tym etapie:

- ✓ **Audyt źródeł danych:** zmapuj, gdzie w organizacji powstają dane niefinansowe (HR, BHP, logistyka, zakupy, utrzymanie ruchu) i w jakiej formie są obecnie przechowywane.
- ✓ **Określenie wymagań funkcjonalnych:** zdefiniuj potrzebne moduły (np. wyliczanie Scope 1–3, standaryzacja wytycznych GRI/ESRS, audytowalność danych).
- ✓ **Wybór i pilotaż narzędzia:** przetestuj dedykowane oprogramowanie ESG/EHS na wybranym obszarze (np. zużycie energii i gospodarka odpadami w jednym zakładzie).
- ✓ **Integracja systemowa:** połącz nowe narzędzie z istniejącymi systemami dziedzinowymi (ERP, CRM, systemy flotowe) za pomocą API, eliminując ręczne wprowadzanie danych.
- ✓ **Standaryzacja i procedury:** wdrożenie platformy połącz z instrukcją wprowadzania danych oraz wyznaczeniem osób odpowiedzialnych za zatwierdzanie wpisów.

Kto odpowiada za ESG?

Budowanie dojrzałej struktury i kompetencji

Opieranie realizacji celów zrównoważonego rozwoju na barkach pojedynczego pracownika (39%) lub na nieustrukturyzowanym zespole (31%) to prosta droga do zaniechań i błędów. ESG przestało być domeną działań wizerunkowych – stało się elementem oceny ryzyka biznesowego i wymogiem regulatora.

Skuteczna transformacja wymaga wyznaczenia jasnych ról operacyjnych, powołania dedykowanych koordynatorów oraz wyeliminowania luki kompetencyjnej wewnątrz organizacji. Zrównoważony rozwój musi stać się stałym punktem agendy Zarządu, a nie "dodatkowym zadaniem" przydzielonym do losowego działu.

Uporządkowanie struktury odpowiedzialności i kompetencji w działaniach ESG przedsiębiorstwa

Transformacja w stronę zrównoważonego rozwoju wymaga precyzyjnego podziału ról wewnątrz organizacji. Bez jasnego określenia, kto odpowiada za zbieranie danych, realizację celów oraz sprawozdawczość, działania ESG (Environmental, Social,

Governance) szybko stają się powierzchowne lub ulegają rozproszeniu. Skuteczne zarządzanie ESG wymaga włączenia odpowiedzialności na każdym szczeblu struktury organizacyjnej — od zarządu po jednostki operacyjne.



Podział ról i kompetencji na poziomach organizacji

Rada Nadzorcza: sprawuje nadzór nad realizacją strategii ESG, weryfikuje ryzyka związane ze zrównoważonym rozwojem oraz akceptuje ostateczne raporty niefinansowe.

Zarząd (C-Level): odpowiada za integrację celów ESG ze strategią biznesową firmy, zatwierdza budżet na transformację oraz odpowiada formalnie przed regulatorami i inwestorami.

Komitet ESG / Dedykowany Lider: koordynuje międzydziałowe projekty, monitoruje wskaźniki efektywności (KPI) oraz dba o spójność działań wewnątrz całej grupy kapitałowej.

Liderzy Operacyjni (HR, BHP, Operacje, Łańcuch Dostaw): odpowiadają za bieżącą realizację zadań w swoim obszarze (np. kalkulację śladu węglowego, wskaźniki rotacji, audyty dostawców) oraz dostarczanie zweryfikowanych danych.

Model odpowiedzialności za obszary ESG (Macierz RACI)

Obszar / Działanie	Zarząd	Komitet / Lider ESG	Dział Operacyjny / HR / Badań	Dział IT / Systemy
Definiowanie strategii ESG	A (Odpowiedzialny decyzyjnie)	R (Wykonawca)	C (Konsultowany)	I (Informowany)
Gromadzenie i agregacja danych	I (Informowany)	A (Odpowiedzialny decyzyjnie)	R (Wykonawca)	R (Wykonawca)
Raportowanie i audyt (CSRD)	A (Odpowiedzialny decyzyjnie)	R (Wykonawca)	C (Konsultowany)	I (Informowany)
Wdrażanie inicjatyw redukcji emisji	I (Informowany)	C (Konsultowany)	R / A (Wykonawca / Decydent)	I (Informowany)

Legenda:

R (Responsible): Osoba/dział wykonujący zadanie.

A (Accountable): Osoba ostatecznie odpowiedzialna za wynik i podejmująca decyzje.

C (Consulted): Osoba/dział zapewniający wsady merytoryczne.

I (Informed): Osoba/dział informowany o postępach.

Kluczowe kroki do zbudowania efektywnego ładu ESG

Formalizacja zakresów obowiązków:

włączenie celów zrównoważonego rozwoju do opisów stanowisk oraz rocznych celów (KPI) menedżerów wszystkich szczebli.

Powiązanie wyników z wynagrodzeniem:

wprowadzenie komponentów ESG do systemów premiowych dla kadry zarządzającej.

Podnoszenie kompetencji (Up-skilling):

organizacja ciągłych szkoleń z zakresu zmieniających się regulacji i metodologii obliczeniowych dla zespołów finansowych, operacyjnych i prawnych.

Zapewnienie transparentności przepływu informacji:

stworzenie stałych kanałów raportowania wewnętrznego, aby identyfikować ryzyka ESG zanim wpłyną one na ciągłość działania firmy.

Jasny podział kompetencji eliminuje nakładanie się uprawnień i zapobiega sytuacji, w której odpowiedzialność za ESG spoczywa wyłącznie na dziale PR

czy marketingu. Uporządkowana struktura to fundament do sprawnego wdrażania zmian i budowania realnej wartości przedsiębiorstwa.

Checklista wdrożeniowa- podsumowanie działań na tym etapie:

Analiza luk kompetencyjnych: Oceń wiedzę kadry menedżerskiej i pracowników operacyjnych z zakresu wymogów ESG i regulacji branżowych.

- ✓ **Powołanie Koordynatora / Zespołu ds. ESG:** Wyznacz osobę odpowiedzialną za spójność działań i przyznaj jej bezpośredni kanał raportowania do Zarządu.
- ✓ **Utworzenie Interdyscyplinarnej Grupy Roboczej:** Włącz w struktury ESG przedstawicieli kluczowych pionów (Finanse, Zakupy, HR, Legal, Operacje).
- ✓ **Program budowania wiedzy:** Przeprowadź cykl szkoleń wewnętrznych dopasowanych do specyfiki ról (odpowiednio dla zarządu, zakupowców czy zespołu HR).
- ✓ **Powiązanie KPI z celami ESG:** Włącz wskaźniki zrównoważonego rozwoju do celów rocznych kadry zarządzającej i liderów zespołów.

Od archiwizacji do komunikacji – jak przejść na aktywne raportowanie ESG

Fakt, że aż 68% polskich firm zbiera i analizuje dane niefinansowe, ale tylko 32% decyduje się na ich publikację, wskazuje na ogromny uniewykorzystany potencjał. Dane ESG przetrzymywane w szufladach lub wyciągane wyłącznie na potrzeby reaktywnego odpowiadania na wiadomości e-mail od audytorów i partnerów handlowych generują koszty, nie przynosząc korzyści rynkowych.

Przejsie od biernej analityki do aktywnego raportowania pozwala budować przewagę konkurencyjną. Przejrzysta komunikacja na stronach internetowych, w raportach rocznych i profilach branżowych ułatwia pozyskiwanie kapitału (zielone finansowanie), przyciąga talenty i uwiarygodnia firmę w łańcuchach dostaw.

Przejsie od pasywnego zbierania danych ESG do aktywnego raportowania

Przez lata podejście wielu przedsiębiorstw do obszaru ESG opierało się na działaniach reaktywnych. Dane dotyczące zużycia energii, rotacji pracowników czy struktury zarządu były gromadzone sporadycznie, najczęściej na potrzeby corocznych publikacji wizerunkowych lub odpowiedzi na za-

pytania banków i inwestorów. Dzisiejsze otoczenie gospodarcze oraz zaostrzenie wymogów prawnych sprawiają, że takie pasywne podejście przestaje sprawnie funkcjonować. Kluczem do zbudowania przewagi konkurencyjnej staje się przejście do aktywnego raportowania ESG.



Pasywne zbieranie danych vs. aktywne raportowanie

Cecha	Pasywne zbieranie danych	Aktywne raportowanie
Model działania	Reaktywny — zbieranie danych „post factum” na żądanie	Proaktywny — ciągły monitoring i analiza danych w czasie rzeczywistym
Główny cel	Sprawianie wrażenia zgodności i obsługa działań PR	Wsparcie decyzji biznesowych i zarządzanie ryzykiem
Jakość i ścieżka danych	Rozproszona, oparta na ręcznych plikach Excel	Zintegrowana, zautomatyzowana, audytowalna
Rola w organizacji	Dodatkowy obowiązek wybranych działów	Kluczowy element strategii operacyjnej firmy

Jak dokonać transformacji w stronę aktywnego raportowania?

Wdrożenie ciągłego monitoringu:

zamiana corocznego zrywu w powtarzalny, miesięczny lub kwartalny proces analityczny. Pozwala to na bieżąco korygować odchylenia od celów zrównoważonego rozwoju.

Integracja danych niefinansowych

z finansowymi: traktowanie wskaźników ESG na równi z wynikami finansowymi. Łączenie analiz emisyjności czy wskaźników BHP bezpośrednio z budżetowaniem operacyjnym.

Wykorzystanie zaawansowanej analityki:

przejście od prostego zbierania cyfr do wyciągania wniosków (np. analizy scenariuszowej ryzyka klimatycznego czy prognozowania kosztów związanych z opłatami za emisje).

Wyznaczanie mierzalnych celów (KPI)

dla zespołów: powiązanie wskaźników jakościowych i ilościowych z codzienną pracą poszczególnych komórek w firmie, co buduje odpowiedzialność za końcowy wynik.



Korzyści z aktywnego podejścia do ESG

Przejście na aktywny model raportowania zmienia wymóg formalny w realne narzędzie zarządcze. Organizacje, które sprawnie operują danymi niefinansowymi, znacznie szybciej identyfikują wąskie gardła w procesach produkcyjnych, optymalizują

zużycie surowców oraz budują większą wiarygodność w oczach instytucji finansowych. Aktywne raportowanie przesunęło ciężar z samego „wykazania zgodności” na realne kreowanie wartości przedsiębiorstwa.

Checklista wdrożeniowa- podsumowanie działań na tym etapie:

- ✓ **Badanie podwójnej istotności:** określ, które kwestie ESG mają kluczowy wpływ na Twoją firmę oraz na które obszary środowiskowe i społeczne Twoja firma wywiera największy wpływ.
- ✓ **Wybór standardu raportowania:** zdecyduj o strukturze raportu (np. ESRS w ramach dyrektywy CSRD lub standardy GRI).
- ✓ **Stworzenie dedykowanej sekcji ESG na stronie WWW:** opublikuj najważniejsze wskaźniki, polityki środowiskowe i społeczne oraz deklaracje zarządu w łatwo dostępnym miejscu.
- ✓ **Opracowanie i publikacja Raportu Zrównoważonego Rozwoju:** zastąp doraźną korespondencję mailową jednym, kompleksowym dokumentem publikowanym cyklicznie.
- ✓ **Audyt i weryfikacja zewnętrzna:** poddaj zebrane dane niezależnej weryfikacji (atestacji), aby wyeliminować ryzyko zarzutów o greenwashing.

Od audytu do wyboru – jak realnie wdrożyć kryteria ESG w zakupach

Aż 58% przedsiębiorstw deklaruje badanie swoich partnerów pod kątem wskaźników ESG, jednak dla zaledwie 3% kwestia ta ma kluczowy wpływ na finalny wybór dostawcy. Oznacza to, że ocena zrównoważonego rozwoju w procesach zakupowych jest obecnie w dużej mierze deklaratorywna.

Wdrażanie odpowiedzialnego łańcucha wartości wymaga formalizacji kryteriów. Kwestie środowiskowe i społeczne muszą zyskać realną wagę punktową w przetargach, stając się – obok ceny i terminowości – równorzędnym filarem decyzji biznesowych.

Formalizacja kryteriów ESG w relacjach z partnerami i dostawcami

Rosnące wymogi prawne, takie jak dyrektywa CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) czy CSRD, nakładają na przedsiębiorstwa obowiązek weryfikacji nie tylko własnej działalności, ale i całego łańcucha wartości. Odpowiedzialność za ślad węglowy, warunki pracy czy przestrzeganie praw człowieka spoczywa również na podmiotach współpracujących. Formalizacja kryteriów ESG staje się zatem kluczowym elementem zarządzania ryzykiem operacyjnym i reputacyjnym.



Kluczowe filary formalizacji wymagań ESG w łańcuchu dostaw

Kodeks Postępowania Dostawców:

podstawowy dokument określający minimalne standardy w obszarach środowiska, praw pracowniczych i etyki biznesowej, którego podpisanie jest warunkiem koniecznym do nawiązania współpracy.

Standaryzowane kwestionariusze oceny:

regularne zbieranie danych ilościowych i jakościowych (np. zużycie energii, certyfikaty ISO, polityki antykorupcyjne) za pomocą jednolitych narzędzi analitycznych.

Klauzule ESG w umowach: wprowadzenie zapisów prawnych zobowiązujących partnerów do przestrzegania określonych norm, udostępniania danych do audytu oraz informowania o naruszeniach.

Kryteria ESG w procesach przetargowych:

włączenie wskaźników zrównoważonego rozwoju do wagi punktowej podczas wyboru ofert (obok ceny, jakości i terminowości).

Etapy wdrażania kryteriów ESG w relacjach z kontrahentami

Etap	Główne działania	Kluczowy rezultat
1. Mapowanie łańcucha dostaw	Kategoryzacja dostawców pod kątem skali współpracy oraz poziomu ryzyka ESG (np. branża, geografia).	Priorytetyzacja dostawców do audytu
2. Opracowanie wymagań	Stworzenie Kodeksu Postępowania Dostawców oraz zestawu klauzul umownych.	Jednolity standard wymagań
3. Weryfikacja i zbieranie danych	Dystrybucja ankiet oceny, analiza certyfikatów oraz zbieranie danych emisyjnych (Scope 3).	Baza wiedzy o dojrzałości ESG partnerów
4. Audyty i weryfikacja terenowa	Przeprowadzanie audytów u dostawców o wysokim poziomie ryzyka (własnych lub niezależnych).	Weryfikacja deklaracji w praktyce
5. Plan naprawczy i wsparcie	Tworzenie Planów Działań Korygujących (CAP) oraz wsparcie mniejszych dostawców w rozwoju.	Podniesienie standardów w łańcuchu dostaw

Dobre praktyki i wyzwania

Partnerstwo zamiast eliminacji:

celem formalizacji nie jest natychmiastowe zerwanie współpracy z mniej dojrzałymi partnerami, lecz wyznaczenie ścieżki rozwoju i wsparcie ich w podnoszeniu standardów.

Automatyzacja zbierania danych:

wykorzystanie cyfrowych platform dostawców znacząco obniża obciążenie administracyjne po obu stronach.

Proporcjonalność wymagań:

dostosowanie zakresu żądanych informacji do wielkości i roli dostawcy — unikanie nakładania zbyt rygorystycznych wymogów na małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP).

Wdrożenie formalnych kryteriów ESG w relacjach biznesowych chroni firmę przed ryzykiem greenwashingu w łańcuchu dostaw, zapewnia zgodność z dyrektywami unijnymi i buduje odporny, odpowiedzialny ekosystem partnerów.

Checklista wdrożeniowa- podsumowanie działań na tym etapie:

- ✓ **Stworzenie Kodeksu Postępowania Dla Dostawców:** określ bezwzględne minima w zakresie praw pracowniczych, BHP i ochrony środowiska.
- ✓ **Modyfikacja formularzy ofertowych i przetargowych:** wprowadź obowiązkowe sekcje dotyczące ESG (np. wskaźnik emisji, certyfikaty ISO, polityki antykorupcyjne).
- ✓ **Waga punktowa dla ESG w ocenie ofert:** przypisz kryteriom zrównoważonego rozwoju stałą wagę (np. 10–20% ogólnej oceny przetargowej).
- ✓ **Segmentacja i ocena ryzyka dostawców:** klasyfikuj dostawców pod kątem ich wpływu na Twój ślad węglowy i ryzyka regulacyjne (szczególnie w Scope 3).
- ✓ **Program wsparcia dostawców:** zaoferuj kluczowym, mniejszym partnerom warsztaty i wytyczne, które pomogą im spełnić Twoje wymagania środowiskowe.

Holistyczna strategia ESG – jak wyjść poza proste działania operacyjne

Działania punktowe – takie jak zastąpienie plastikowych kubków szklankami czy podstawowa segregacja odpadów w biurze – to ważny krok, ale nie stanowią one strategii ESG. Ograniczanie się do działań fasadowych naraża firmę na zarzuty o greenwashing i nie przygotowuje jej na wyzwania rynkowe.

Holistyczne podejście wymaga włączenia ESG w rdzeń strategii biznesowej. Oznacza to m.in. profesjonalne wyliczanie śladu węglowego w pełnym łańcuchu wartości (Scope 1, 2 i 3), projektowanie produktów i usług w modelu Gospodarki Obiegu Zamkniętego (GOZ) oraz wdrożenie twardych procedur ładu korporacyjnego.

Holistyczna strategia ESG – coś więcej niż działania operacyjne

Większość firm rozpoczyna przygodę z ESG od odizolowanych działań operacyjnych: wymiany oświetlenia na LED, rezygnacji z plastiku w biurze czy organizacji akcji sadzenia drzew. Choć to pozytywne gesty, traktowanie zrównoważonego

rozwoju jako serii niepowiązanych inicjatyw lub zadania dla działu PR to pułapka. Prawdziwie holistyczna strategia ESG nie przylega do biznesu z zewnątrz – redefiniuje sposób tworzenia wartości i zarządzania ryzykiem.





Dlaczego działania operacyjne to za mało?

Wdrożenie ESG w trybie ad-hoc tworzy ryzyko zarzutu o **greenwashing** i nie przynosi realnej odporności organizacji na kryzysy. Przepisy (w tym dyrektywa CSRD) oraz inwestorzy oczekują od

biznesu podejścia systemowego. Holistyczna strategia przekształca wymogi prawne w przewagę rynkową, łącząc cele środowiskowe i społeczne z celami finansowymi.

Filar	Inicjatywy operacyjne (punktowe)	Strategia holistyczna (transformacyjna)
E (Environment)	Zakup energii z OZE do biura	Analiza i dekarbonizacja całego łańcucha wartości (Scope 1, 2 i 3) oraz przechodzenie na model obiegu zamkniętego (Circular Economy).
S (Social)	Jednorazowe akcje charytatywne	Budowa inkluzywnego środowiska pracy, luka płacowa (Gender Pay Gap) pod kontrolą i weryfikacja praw człowieka u dostawców.
G (Governance)	Publikacja kodeksu etyki na stronie	Powiązanie premii zarządu z celami ESG, transparentny nadzór i zarządzanie ryzykiem klimatycznym na poziomie Rady Nadzorczej.
Rola w organizacji	Dodatkowy obowiązek wybranych działów	Kluczowy element strategii operacyjnej firmy

Trzy filary skutecznej transformacji ESG

Zaangażowanie najwyższego kierownictwa:

ESG musi stać się stałym punktem agendy zarządu. Jeśli wskaźniki zrównoważonego rozwoju nie wpływają na realizację celów biznesowych menedżerów, strategia pozostaje jedynie deklaracją na papierze.

Integracja danych i procesów:

holistyczne ESG opiera się na twardych, weryfikowalnych danych, a nie na intencjach. Inwestycja w architekturę danych ESG jest dziś równie istotna jak wdrożenie systemów klasy ERP.

Aktywacja łańcucha

dostaw: firma jest na tyle zrównoważona, na ile zrównoważony jest jej najsłabszy dostawca. Edukacja, audytowanie i wspólne szukanie innowacji z partnerami handlowymi stanowią fundament zmiany.

Holistyczna strategia ESG przestaje być traktowana jako koszt – staje się polisą ubezpieczeniową na przyszłość, obniża koszt kapitału i przyciąga

największe talenty na rynku. Zamiast pytać „ile to kosztuje?”, liderzy rynkowi pytają dziś: „jaka jest cena zaniechania tej transformacji?”

Checklista wdrożeniowa- podsumowanie działań na tym etapie:

- ✓ **Wyliczenie śladu węglowego (GHG Protocol):** oblicz całkowite emisje gazów cieplarnianych organizacji w Zakresie 1 (bezpośrednie), Zakresie 2 (pośrednie z energii) oraz Zakresie 3 (łańcuch wartości).
- ✓ **Audyt GOZ (Circular Economy):** przeanalizuj cykl życia swoich produktów/usług i zidentyfikuj możliwości ponownego wykorzystania surowców, naprawy lub recyklingu.
- ✓ **Przegląd Ładu Korporacyjnego (Governance):** wdróż i zweryfikuj polityki antykorupcyjne, procedury dla sygnalistów (whistleblowing) oraz zasady różnorodności i inkluzywności.
- ✓ **Wyznaczenie celów dekarbonizacyjnych:** sformułuj cele redukcji emisji (krótko- i długoterminowe) poparte konkretnym planem inwestycyjnym (CapEx/OpEx).
- ✓ **Integracja ze strategią biznesową:** powiąż priorytety ESG z modelami biznesowymi, strategią cenową i planami rozwoju nowych produktów.

Wsparcie polskich przedsiębiorców w zakresie przygotowania i wdrażania strategii ESG

Polscy przedsiębiorcy szukający wsparcia w budowaniu holistycznej strategii ESG mogą skorzystać z pomocy instytucji państwowych, organizacji pozarządowych oraz samorządów gospodarczych. Każda z tych jednostek oferuje inny rodzaj wsparcia – od dotacji finansowych, przez darmowe narzędzia, aż po platformy wymiany doświadczeń.

Instytucje publiczne i rządowe

- **Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP):** główny punkt wsparcia dla sektora MŚP. Oferuje bezpłatne szkolenia w ramach Akademii PARP (z zakresu ESG, Gospodarki Obiegu Zamkniętego i efektywności energetycznej) oraz dotacje na wdrażanie rozwiązań zrównoważonego rozwoju (np. programy zintegrowanej transformacji GOZ).
- **Ministerstwo Klimatu i Środowiska oraz Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej:** organizacje rządowe dostarczające oficjalne wytyczne, poradniki dotyczące raportowania (w kontekście dyrektyw CSRD i CSDD) oraz zarządzające funduszami unijnymi na zieloną transformację.

Instytucje otoczenia biznesu i samorządy

- **Krajowa Izba Gospodarcza (KIG):** prowadzi dedykowaną platformę ESG Standard. Przedsiębiorcy znajdą tam wytyczne systemowe, bezpłatne narzędzia do wstępnego audytu i zarządzania danymi ESG oraz kalkulator śladu węglowego dostosowany do polskich realiów.
- **Polskie Stowarzyszenie ESG:** związek zrzeszający liderów transformacji rynkowej. Pomaga przedsiębiorcom poprzez Akademię Dobrych Praktyk, wsparcie w zakresie cyfrowego zarządzania danymi ESG, analizy legislacyjne oraz certyfikację.

Organizacje pozarządowe i think-tanki

- **Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB):** najstarsza w Polsce organizacja pozarządowa zajmująca się tematyką ESG i CSR. Prowadzi programy partnerstwa, audyty, szkolenia oraz wydaje coroczny raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce”. Organizuje także wydarzenia (np. Targi Idei ESG), łącząc firmy z dostawcami innowacyjnych rozwiązań.
- **Polski Instytut ESG:** jednostka doradcza ukierunkowana na wspieranie firm w przeprowadzaniu kompleksowych audytów, budowaniu strategii zgodnych z europejskimi standardami oraz integracji ESG w łańcuchach dostaw.
- **Fundacja Instytut Reform / UN Global Compact Network Poland:** polskie biuro ONZ-owskiej inicjatywy UN Global Compact wspiera duże spółki oraz ambitne MŚP w dostosowywaniu polityk firmy do globalnych Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDGs).

Wdrażanie strategii ESG wymaga zarówno odpowiednich narzędzi analitycznych (np. ocen w łańcuchu dostaw), jak i dostępu do wiedzy eksperckiej oraz sprawdzonych praktyk biznesowych.

Inicjatywy biznesowe na przykładzie CRIF

CRIF to międzynarodowa wywiadownia gospodarcza i dostawca rozwiązań technologiczno-analitycznych, która aktywnie buduje ekosystem

zrównoważonego biznesu – dostarczając narzędzi instytucjom finansowym i firmom sektora MŚP.

Platforma Synesy:

globalna platforma służąca do samooceny, zbierania danych oraz certyfikacji ESG w łańcuchu dostaw. Pozwala przedsiębiorstwom (w tym MŚP) sprawdzić swoją dojrzałość ESG, ocenić kontrahentów i wygenerować powszechnie uznawany certyfikat.

Climate Risk Analytics Suite (CRAS):

narzędzie analityczne pomagające firmom mierzyć i szacować ryzyko fizyczne (np. klęski żywiołowe) oraz ryzyko transformacji biznesowej związane ze zmianami klimatu.

Ocena śladu węglowego i wskaźniki ratingowe:

CRIF dostarcza dane typu open data połączone z algorytmami machine learning (ESG Scores), umożliwiając ocenę wiarygodności ESG podmiotów gospodarczych na potrzeby instytucji finansowych i banków.

Własne inicjatywy ESG:

CRIF w Polsce i na świecie wdraża polityki paperless, promuje różnorodność w zatrudnieniu (DE&I) oraz przechodzi coroczną własną certyfikację ESG (uzyskując wysokie oceny ratingowe).



Polecane blogi i źródła wiedzy o ESG w Polsce

Szukając praktycznych artykułów, analiz przypadków (case studies) i aktualności dotyczących legislacji unijnej i krajowej (CSRD, CSDDD, Taxonomy), warto śledzić wybrane portale branżowe i blogi eksperckie:

Blog Synesgy / CRIF (synesgy.pl/blog):

źródło informacji na temat audytowania łańcucha dostaw, analiz ryzyka finansowego w kontekście zielonej transformacji i przykładów wdrożeń u polskich przedsiębiorców.

ESGStandard.pl (Krajowa Izba Gospodarcza):

platforma poradnikowa ukierunkowana na wsparcie małych i średnich firm – udostępnia przewodniki, kalkulator i kompleksowe porady wdrożeniowe krok po kroku.

Blog i portal Forum Odpowiedzialnego Biznesu (odpowiedzialnybiznes.pl):

baza wiedzy zawierająca artykuły, analizy i coroczne raporty „Odpowiedzialny biznes w Polsce”. Najlepsze źródło informacji o standardach społecznych (filar S) i korporacyjnych.

Blog Polskiego Stowarzyszenia ESG (polskiestowarzyszenieesg.pl):

rzetelne źródło materiałów dotyczących branżowych wytycznych (np. dla budownictwa, przemysłu chemicznego czy handlu) oraz aspektów prawnych związanych z raportowaniem.

Wirtualnemedi / Sekcje ESG portalów gospodarczych (np. WNP.pl, RP.pl):

oferują ujęcie biznesowo-rynkowe, relacjonując innowacje ESG wprowadzane przez liderów poszczególnych branż.

Akademia ESG (akademiaesg.pl)

to największa w Polsce platforma wiedzy o zrównoważonym rozwoju – ponad 70 tys. użytkowników, setki przeszkolonych pracowników, kilkudziesięciu partnerów strategicznych oraz zespół doświadczonych trenerów i doradców biznesowych.



Partnerzy projektu badania barier wdrażania ESG w polskich przedsiębiorstwach:



KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA

KRAJOWA IZBA GOSPODARCZA

Krajowa Izba Gospodarcza jest największą niezależną organizacją biznesu w Polsce. Od 1990 roku aktywnie dba o polskich przedsiębiorców, reprezentując ich interesy w dialogu z administracją krajową i europejską. Partner II edycji projektu „Badanie barier wdrażania ESG w polskich przedsiębiorstwach” (2026)

www.kig.pl



CRIF

Globalny lider w obszarze informacji kredytowej i analityki biznesowej, obecny w ponad 40 krajach. W Polsce dostarcza narzędzia do oceny ryzyka, scoring ESG oraz usługi wymiany danych gospodarczych.

www.crif.pl