

ESG – STRATEGIE POLSKIEGO BIZNESU



Transparentność wynagrodzeń szansą na zbudowanie zaufania

Transparentność wynagrodzeń warto traktować przede wszystkim jako szansę na budowanie zaufania obecnych oraz przyszłych pracowników. To nie tylko kwestia zgodności z przepisami, ale też czytelny sygnał, że firma jasno komunikuje warunki zatrudnienia i ogranicza pole do nieporozumień.



KATARZYNA KRZEZIŃSKA
kierownik biura rachunkowego
w IFIRMA.PL.

Już od 24 grudnia 2025 r. firma ma przekazywać kandydatom informację o proponowanym wynagrodzeniu (kwocie lub widełkach) – w ogłoszeniu albo najpóźniej przed rozmową kwalifikacyjną. Taki standard może podnieść jakość rekrutacji: zmniejszyć ryzyko rozczarowań po obu

stronach i skrócić czas procesu. Nowe przepisy wprowadziły również zmiany w zakresie nazw stanowisk i rozpały szerszą dyskusję. Warto jednak spojrzeć na to spokojnie: nowe przepisy nie nakazują tworzenia sztucznie brzmiących nazw. Wystarczy, że w ogłoszeniu

jasno wskażemy, kogo szukamy – np. „księgowej lub księgowego” albo „kucharza/kucharki”. Kluczowe jest czytelne i jednoznaczne komunikowanie warunków oraz oczekiwań, bez językowych wygibasów, które mogłyby wprowadzać kandydatów w zakłopotanie lub niepotrzebnie komplikować przekaz. Rekrutacja to jednak nie jedyny obszar wymagający uwagi. Największe wyzwanie dotyczy obecnych pracowników. Jeśli firma nie ma spójnych zasad wynagradzania, transpa-

rentność szybko obnaży niespójne siatki płac oraz uznaniowość decyzji. To szczególnie istotne w kontekście dalszych zmian wynikających z unijnej dyrektywy, którą Polska ma wdrożyć do 7 czerwca 2026 r. Na jej mocy przejrzystość przestanie dotyczyć wyłącznie rekrutacji i zacznie obejmować zasady wynagradzania w firmach. Warto uporządkować politykę płacową zawczasu. Bo jasne zasady i lepsza komunikacja mogą przełożyć się na mniejszą rotację i silniejszą markę pracodawcy.

Biznes potrzebuje ludzi, którzy zmieniają świat

Wyzwania środowiskowe i niepokoje społeczne powodują, że na przedsiębiorstwa nakładane są nowe obowiązki prawne, a rynek oczekuje od nich konkretnej reakcji.



AGATA RUDNICKA
dyrektorka ds. zarządzania wiedzą,
Forum Odpowiedzialnego Biznesu
adiunktka, Wydział Zarządzania,
Uniwersytet Łódzki

Możliwe ograniczenia w dostępie do zasobów, skutki zmian klimatu czy ryzyka w obszarze praw człowieka to tematy brane na agendę przez biznes. W rezultacie obserwujemy przekładanie tych oczekiwań na strategię działania, które ilustrują starania oraz osiągnięte rezultaty w obszarze społecznym i środowiskowym. Tematyka zrównoważonego rozwoju obejmuje bardzo różnorodne kwestie dotyczące: podejścia do zarządzania zasobami naturalnymi, radzenie sobie z odpadami, budowanie różnorodnych zespołów czy rozwiązania służące doskonaleniu ładu korporacyjnego i relacji w łańcuchach wartości. W każdym z tych obszarów przedsiębiorstwa mogą wywierać określone wpływy, być narażone na zagrożenia oraz szukać szans biznesowych, żeby wykorzystując potencjał i ograniczające

negatywne oddziaływania móc budować odporność.

Sprostac rosnącej złożoności otoczenia

By móc sprostać rosnącej złożoności otoczenia przedsiębiorstwa potrzebują osób, które wesprą proces podejmowania decyzji, zwrócą uwagę na ryzyka czy zbudują wiedzę i świadomość organizacyjną. Takimi osobami są zarządzający obszarem zrównoważonego rozwoju i ESG. Jak pokazują wyniki najnowszego badania „Menedżerowie_ki ESG 2025”, zrealizowanego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i CSRIinfo, w większości organizacji jest taka osoba zatrudniona w pełnym wymiarze godzin, a w części firm funkcjonują całe działy odpowiedzialne za rozwijanie ESG. Zadania za jakie odpowiadają działy czy osoby związane ze zrównoważonym rozwojem wymagają od nich zarówno kompetencji analitycznych, komunikacyjnych i przywódczych. Ich obowiązki nie ogniskują się na jednej konkretnej aktywności, ale obejmują szereg działań i inicjatyw takich jak raportowanie, budowanie relacji z interesariuszami, identyfikacja ryzyk i szans czy prowadzenie działań edukacyjnych.

Jak wskazały respondentki i re-

spondenci, zestaw kompetencji potrzebnych do pracy na stanowiskach związanych ze zrównoważonym rozwojem odgrywa ogromną rolę w bieżącym uzupełnianiu wiedzy i rozwijaniu umiejętności, które pozwolą na reagowanie w odpowiedzi na zmienność otoczenia oraz wesprą proces planowania przyszłości z uwzględnieniem czynników ESG. To także myślenie strategiczne, zarządzanie projektami, zarządzanie ryzykiem, etyka działania czy krytyczne myślenie. Zestaw niezbędnych kompetencji przekłada się na zadania, które integrują działania biznesowe ze zrównoważonym rozwojem i pozwalają na skuteczne raportowanie o wynikach.

Nadanie odpowiedniego priorytetu zadaniom związanym ze zrównoważonym rozwojem oznacza również potrzebę rozwoju zespołów i wyposażenia ich w wiedzę potrzebną do osiągania wspólnych celów jak ograniczanie zużycia zasobów. Pod tym względem organizacje potrzebują wspierać zespoły w lepszym rozumieniu zależności przyrodniczych, społecznych i biznesowych oraz spójnej wizji tego jak działa organizacja i co jest dla niej ważne.

Specjalistyczne kompetencje

Potrzebujemy specjalistycznych kompetencji do tego, żeby móc liczyć ślad węglowy, zbierać dane czy czuwać nad łańcem organi-

zacyjnym, ale jeszcze bardziej potrzebujemy osób, które mają gotowość do tego, żeby wspierać zmianę organizacyjną, co wymaga determinacji, konsekwencji, ale i uznania dla wagi zrównoważonego rozwoju.

Jak zauważyły osoby biorące udział w badaniu kluczowymi tematami dla ESG w kolejnych latach będą m.in.: integracja ESG ze strategią biznesową, wdrażanie cyrkularnych modeli biznesu, redukcja gazów cieplarnianych, dbałość o bezpieczeństwo psychologiczne, prawa człowieka zasady etyczne – w tym te związane z rozwojem AI. To długa lista trudnych zagadnień, dlatego biznes potrzebuje ludzi, którzy zmieniają świat.



Odpowiedzialni za otoczenie

Współczesny krajobraz biznesowy ewoluuje w stronę modelu, w którym funkcjonowanie firm jest nierozdzielnie związane z odpowiedzialnością za otoczenie.

KAROLINA KOPÍŃSKA
młodsza kierowniczka ESG
w firmie Wedel

Publikacja Raportu ESG firmy Wedel za rok 2024 (w oparciu o standard ESRS) pomimo braku formalnego obowiązku sprawozdawczości pozafinansowej, jest wyrazem poważnego podej-

ścia do tego obszaru. To także dowód na to, że transparentność niefinansowa stała się potężnym narzędziem budowania trwałej wartości przedsiębiorstwa. W dobie rosnącej świadomości i oczekiwań interesariuszy, raportowanie przestaje być postrzegane jako obciążenie administracyjne, a zaczyna pełnić rolę kluczowego instrumentu zarządczego. Dodatkową korzyścią wdrożenia tego procesu jest budowanie wśród pracowników świadomości wpływu firmy na otoczenie i pomiar jego kluczowych wskaźników, mobilizacja do działania partnerów biznesowych, regularne monitorowanie postępów w drodze do bardziej zrównoważonego rozwoju oraz porządkowanie procesów wewnętrznych.

Narzędzie ewaluacji

Dla organizacji o takiej skali jak Wedel, systematyczne raportowanie danych niefinansowych pełni także funkcję swego rodzaju wpływu, ryzyka i szans w różnych obszarach działania. Proces ten zmusza do przyjrzenia się całemu łańcuchowi wartości, zużyciu zasobów oraz wpływowi na społeczność i relacjom budowanym z otoczeniem. Strategia ESG jest katalizatorem zmian, a raportowanie mobilizuje do tego, aby działać kompleksowo i ambitnie oraz daje narzędzia do śledzenia postępów i dzielenia się nimi z interesariuszami, wprowadzając ład i strukturę tam, gdzie do tej pory brakowało twardych wskaźników.

Budować relacje

Ponadto raportowanie ESG przynosi efekt w relacjach z rynkiem kapitałowym i konsumenckim. Inwestorzy oraz instytucje finansowe coraz częściej traktują wyniki zrównoważonego rozwoju jako wyznacznik dojrzałości biznesowej i niższego profilu ryzyka, co bezpośrednio wpływa na dostęp do kapitału oraz możliwość uzyskania korzystnych warunków finansowania. Z perspektywy klienta, konsumenta transparentne komunikowanie postępów działań w obszarze środowiska, społeczności czy sposobu zarządzania – tak jak czyni to Wedel – buduje autentyczność i zaufanie do marki, co w dzisiejszych czasach jest istotną walutą. Ponadto raportowanie powinno być oparte na dogłębnej analizie uwzględ-

niającej potrzeby interesariuszy w całym łańcuchu, biorąc pod uwagę zarówno perspektywę partnerów biznesowych jak i konsumentów. Dobra praktyka publikowania raportów niefinansowych, mimo że odroczone o 2 lata, staje się zatem standardem dla liderów rynku, którzy rozumieją, że przyszłość należy do firm potrafiących połączyć cele ekonomiczne z troską o wspólne dobro. Działania firmy Wedel w obszarze raportowania ESG potwierdzają, że jest to inwestycja o wysokiej stopie zwrotu. Ponadto raportowanie zwraca uwagę na to, co znajduje się w strategii firmy i może wskazywać na kierunki jej rozwoju, pozwalając jednocześnie na identyfikację i uzupełnienie pojawiających się nowych potrzeb i wyzwań.

Zrównoważony rozwój jako strategia biznesowa. Canon podsumowuje rok 2025

Rok 2025 był dla Canon czasem realizacji strategii zrównoważonego rozwoju, w której odpowiedzialność środowiskowa i społeczna trwale wpisuje się w model biznesowy firmy.

Producent rozwiązań z obszaru obrazu i druku konsekwentnie łączył innowacje technologiczne z filozofią Kyosei – życia i pracy dla wspólnego dobra – udowadniając, że cele biznesowe mogą iść w parze z troską o planetę oraz lokalne społeczności.

Technologia projektowana z myślą o przyszłości

Zrównoważony rozwój stanowi dziś jeden z fundamentów decyzji projektowych Canon. W 2025 roku firma koncentrowała się na dalszym ograniczaniu wpływu swojej działalności na środowisko, oferując klientom rozwiązania wspierające ich własne strategie ESG. Przykładem może być rozszerzenie portfolio producenta o papier Red Label Zero FSC® o certyfikowanym śladzie węglowym, co umożliwia firmom redukcję emisji CO₂ w codziennej pracy biurowej i produkcyjnej.

– Zrównoważony rozwój w Canon nie jest dodatkiem do biznesu, lecz integralną częścią wszystkich decyzji – od projektowania produktów, przez łańcuch dostaw, po działania społeczne. Naszym celem jest tworzenie technologii, które realnie wspierają klientów w ograniczaniu wpływu na środowisko, a jednocześnie budują długoterminową wartość dla całego otoczenia – podkreśla Katarzyna Sykurska, Environment & Product

Safety Manager, reprezentująca dział Sustainability w Canon 4CE.

Na rynku zadebiutowała również linia imageFORCE – urządzenia zaprojektowane z myślą o niższym zużyciu energii oraz wykorzystaniu materiałów pochodzących z recyklingu. Podobne podejście widoczne było w segmencie druku produkcyjnego, gdzie wysoka jakość została połączona z możliwością recyklingu materiałów i wsparciem gospodarki o obiegu zamkniętym. Inwestycje w technologie LED UV w ploterach Arizona oraz cyfrowy druk opakowań pozwalały ograniczać zużycie surowców, nadprodukcję i niepotrzebne zużycie materiałów.

Gospodarka o obiegu zamkniętym w praktyce

Canon podkreśla, że odpowiedzialność firmy wykracza poza moment sprzedaży produktu. W 2025 roku przedsiębiorstwo kontynuowało działania obejmujące pełny cykl życia urządzeń. Jedną z kluczowych inicjatyw był program „Nowy dom dla drukarki”, w ramach którego zaawansowane biurowe urządzenia wielofunkcyjne trafiają do organizacji pożytku publicznego. Projekt ten przyczynia się do zmniejszenia ilości elektroodpadów oraz wspiera ideę gospodarki cyrkularnej, realizowanej zgodnie z zasadami 3R: reduce, reuse, recycle.

Technologia w służbie środowiska i edukacji

Miniony rok przyniósł również rozwój projektów CSR, w których technologie obrazu i druku znalazły zastosowanie w działaniach społecznych i edukacyjnych. Szczególne znaczenie miała współpraca z Nature Seychelles, skoncentrowana na ochronie raf koralowych. Rozwiązania Canon umożliwiają monitorowanie rozmnażania i odbudowy koralowców, wspierając ochronę jednych z najbardziej zagrożonych ekosystemów na świecie.

Równolegle firma realizowała w Polsce program „To My Tworzymy Świat” – lokalną odsłonę globalnej inicjatywy Young People Programme. Łączy on edukację wizualną z budowaniem świadomości ekologicznej i społecznej wśród młodych ludzi, pokazując, że fotografia i film mogą stać się narzędziem realnej zmiany. W 2025 r. warsztaty odbyły się w Kwidzynie, Roskoszy oraz łódzkim Orientarium, angażując młodych twórców i ekspertów z obszaru zrównoważonego rozwoju.

– Projekty Canon pokazują, że technologia może być narzędziem realnego wpływu na otaczającą nas rzeczywistość. Od monitorowania odbudowy raf koralowych po edukację młodych ludzi – wykorzystujemy nasze kompetencje w obszarze obrazu i druku, aby wspierać ochronę środowiska i rozwój świadomego społeczeństwa – podkreśla Katarzyna Sykurska.



Katarzyna Sykurska, Environment & Product Safety Manager, reprezentująca dział Sustainability w Canon 4CE.

Międzynarodowe wyróżnienia i długofalowa wizja

Strategia Canon została w 2025 r. doceniona także na arenie międzynarodowej. Firma uzyskała status Platinum EcoVadis, trafiając do grona 1 proc. najlepiej ocenianych przedsiębiorstw na świecie, otrzymała wyróżnienie Supplier Engagement Leader za współpracę z dostawcami oraz znalazła się wśród liderów w raporcie Quocirca Sustainability Leaders, który wskazuje globalnych liderów zrównoważonych strategii.

Podsumowując miniony rok, Canon potwierdza, że odpowiedzialność środowiskowa i społeczna pozostaje jednym z kluczowych filarów jego długoterminowego rozwoju. Połączenie innowacyjnych technologii, projektów CSR i współpracy z partnerami biznesowymi ma przynosić korzyści nie tylko firmie, lecz także całemu otoczeniu – dziś i w kolejnych dekadach.

Zachęcamy do odsłuchania podcastu, w którym Michał Młynarczyk – Product Manager ds. druku profesjonalnego – oraz Katarzyna Sykurska, Environment & Product Safety Manager w Canon 4CE, rozmawiają w podcaście Niezbędnik poligrafa o tym, jak będzie wyglądał zrównoważony rozwój w przyszłości, jakie wymogi prawne czekają biznes oraz jak firmy mogą już dziś przygotować się na nadchodzące zmiany.

Zeskanuj kod QR, aby wysłuchać rozmowy.



materiał partnera



ograniczamy negatywny wpływ na środowisko



prowadzimy projekty edukacyjne i społeczne



wspieramy ideę cyrkularności i świadomego korzystania z technologii

MŚP coraz bliżej ESG

ESG to nadal stosunkowo nowe zagadnienie w sektorze MŚP. Większość mikro, małych i średnich firm nie ma jeszcze uporządkowanego, całościowego podejścia do zrównoważonego rozwoju. Jednocześnie – jak pokazuje badanie Instytutu Keralla Research dla VanityStyle – wiele z nich realizuje już konkretne działania, a także posiada procedury i polityki, które wpisują się w zasady odpowiedzialnego zarządzania. Są to jednak pojedyncze elementy, a nie jeden spójny system ESG.

Jak wynika z badania zrealizowanego na zlecenie VanityStyle, już niemal 60 proc. firm z sektora MŚP deklaruje, że wie, czym jest ESG. Zebrane dane pokazują, że mikro, małe i średni przedsiębiorcy są coraz bardziej świadomi znaczenia zrównoważonego rozwoju, ale widzą też istotne wyzwania związane z brakiem zasobów finansowych, kadr oraz specjalistycznej wiedzy niezbędnych do przełożenia ogólnych założeń na realne działania.

– Choć świadomość znaczenia ESG w sektorze MŚP rośnie, istotnym wyzwaniem wciąż jest dostęp do praktycznej wiedzy i narzędzi, które realnie ułatwiają wdrażanie zrównoważonych działań. Firmy często nie zdają sobie nawet sprawy z tego, że wiele stosowanych przez nie procedur i polityk już obecnie wpisuje się w elementy systemu ESG – tłumaczy Joanna Skoczeń, prezes Zarządu VanityStyle.

Procedury sprzed ery ESG nabierają nowego znaczenia

Według danych zebranych na zlecenie VanityStyle 38 proc. firm z sektora MŚP – najczęściej średnich przedsiębiorstw – ma opracowany i spisany kodeks etyki

oraz politykę ochrony danych osobowych, a 37 proc. kodeks praw człowieka. Znacząca grupa respondentów deklaruje też posiadanie polityki środowiskowej (33 proc.), polityki zarządzania naruszeniami ochrony danych osobowych (31 proc.) oraz polityki przeciwdziałania mobbingowi i dyskryminacji (30 proc.). Niemal ¼ ankietowanych twierdzi natomiast, że posiada spisane politykę zarządzania ryzykiem i remediacji, a 23 proc. – politykę antykorupcyjną i politykę poufności zgłaszania naruszeń.

– Wyniki badania pokazują wyraźnie, że to przede wszystkim średnie firmy są dziś lepiej przygotowane formalnie do systemowego wdrażania ESG. Wynika to zarówno z ich większej bliskości do standardów korporacyjnych, jak i z dostępności kompetencji potrzebnych do tworzenia polityk i procedur – wyjaśnia Joanna Skoczeń. – Co istotne, wiele z dokumentów, które dziś przypisujemy obszarom ESG, powstawało w firmach MŚP na długo przed pojawieniem się tego pojęcia. Tworzono je z myślą o zgodności z prawem, wymaganiach partnerów czy budowaniu wiarygod-



ności. Teraz te same procedury zyskują nowe znaczenie, bo naturalnie wpisują się w zrównoważone zarządzanie – dodaje.

Firmy MŚP realizują działania ESG, choć często o tym nie wiedzą

Jak wynika z danych zebranych na zlecenie VanityStyle, 48 proc. przedstawicieli mikro, małych i średnich firm zapytanych o realizowane działania z zakresu ESG deklaruje zapewnienie uczciwych warunków pracy, 41 proc. stosuje politykę równych szans, 38 proc. wspiera inicjatywy lokalne i wolontariat, a 37 proc. posiada kodeks etyki. Ponadto 32 proc. przedsiębiorstw prowadzi edukację wewnętrzną z ESG, 27 proc. analizuje wpływ środowiskowy, a 23 proc. posiada cele ESG na poziomie zarządzania. Często jednak przedsiębiorcy nie zdają

sobie sprawy z tego, że ich działania wpisują się w założenia zrównoważonego rozwoju.

– Firmy, które od lat dbają o bezpieczeństwo i dobrostan pracowników, prowadzą działania proekologiczne, wspierają społeczności lokalne czy wprowadza-

ją przejrzyste zasady współpracy z dostawcami – już działają zgodnie z ideą ESG, nawet jeśli nie używają jeszcze tej nazwy – zauważa Joanna Skoczeń. – Żeby takie działania mogły stać się jednak świadomym elementem zarządzania zrównoważonym rozwojem, firma potrzebuje najpierw zrozumieć swój wpływ: na kogo, w jakich obszarach i na jakich etapach działalności oddziałuje. Dopiero na tej podstawie mogą powstawać konkretne działania, procedury i dokumenty. Taka świadomość – zarówno ryzyk, jak i szans – pozwala uszczelniać procesy, rozwijać firmę i prowadzić biznes w sposób bardziej strategiczny. Wtedy ESG może stać się wektorem bezpiecznego wzrostu i długoterminowego rozwoju przedsiębiorstwa – dodaje.



38 proc. firm z sektora MŚP – najczęściej średnich przedsiębiorstw – ma opracowany i spisany kodeks etyki oraz politykę ochrony danych osobowych, a 37 proc. kodeks praw człowieka.

OGŁOSZENIE WŁASNE



W lutym na łamach Gazety Finansowej, pojawi się Raport

FINANSISTA ROKU

– czyli wyróżnienia dla menedżerów, którzy przyczyniają się do rozwoju rynku finansowego w Polsce.

Zapraszamy do współpracy i promocji na łamach tego wydania.
Aleksandra Piekarska a.piekarska@gazetafinansowa.pl 512 382 737
Agnieszka Prasowska a.prasowska@gazetafinansowa.pl 501 209 900